

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques

Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Magister Ès-Sciences Economiques
Option : Management des entreprises

Thème

**Essai d'analyse de stratégies de
redressement d'entreprises en difficulté :**
Cas de l'Entreprise Nationale des Industries de
l'Electroménager (ENIEM)

Dirigé par :

Dr AMOKRANE Abdelaziz

Présenté par :

M^{me}HAROUZ Lynda

Soutenu publiquement devant le jury composé de :

Président : Mr. BENNOUR Abdelhafid, Maître de Conférences/A, ESC, Alger.

Rapporteur : Mr. AMOKRANE Abdelaziz, Maître de Conférences/A, UMMTO.

Examineurs : Mr. ALLEL Rabah, Maître de Conférences/A, UMMTO.

Mme. MELBOUCI Leïla, Maître de Conférences/B, UMMTO.

Date de soutenance: 13/06/2012

Remerciements

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. À cet effet, je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance et mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence mes chers parents et mon mari qui n'ont jamais cessé de m'encourager.

Tout d'abord à Mr AMOKRANE Abdelaziz, directeur de ce mémoire, pour l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer et que je ne remercierai jamais assez pour son soutien et sa patience, qu'il trouve en ces lignes l'expression de ma gratitude.

Ensuite à Madame et Messieurs les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma reconnaissance.

J'exprime ma gratitude à tous les responsables et dirigeants des différentes directions de l'ENIEM qui ont accepté de répondre à mes questions et de me permettre d'accéder au moins à une minorité de leur documentation.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à Dieu de m'avoir donné la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de ce travail.

SOMMAIRE

Introduction générale1

PREMIERE PARTIE :

Cadre théorique relatif au redressement d'entreprises en difficultés

Chapitre I : Les concepts d'entreprises en difficultés10

*Section 1 : Les caractéristiques générales d'entreprise en difficulté*12

*Section 2 : La dégradation d'entreprises : les facteurs de difficulté*25

Chapitre II : Les outils d'analyse et de redressement des entreprises en difficultés47

*Section 1 : Le diagnostic d'entreprise*49

*Section 2 : Les outils de redressement des entreprises en difficultés*65

DEUXIEME PARTIE :

Les stratégies de redressement d'entreprises en Algérie : Cas de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM)

Chapitre I : Présentation de l'ENIEM et de ses difficultés90

*Section 1 : Caractéristiques générales de l'ENIEM et de son activité*92

*Section 2 : La situation de l'ENIEM durant la crise*116

Chapitre II : Stratégies de redressement de l'ENIEM : présentation et analyse127

*Section 1 : La présentation des aspects du redressement de l'ENIEM*129

*Section 2 : Le contrôle et l'évaluation du redressement de l'ENIEM*152

Conclusion générale184

Annexes189

Bibliographie227

Liste des tableaux234

Liste des figures, graphes235

Liste des abréviations236

Tables des matières237



Introduction générale

Introduction générale

Les quatre dernières décennies ont été caractérisées par une vulnérabilité accrue des tissus industriels dans le monde. Les restructurations industrielles, les programmes de licenciements massifs, les fermetures d'entreprises, les régions sinistrées, les dépôts de bilan sont devenus depuis des événements courants.

En effet, cela est dû au fait que l'environnement économique international des entreprises se caractérise par une forte incertitude et une évolution permanente et imprévisible, ce qui le rend de plus en plus non-maîtrisable par un grand nombre d'entreprises.

Il est de plus en plus régi par une clientèle exigeante dont la demande ne cesse d'évoluer et de se diversifier, une concurrence internationale accrue, accentuée par une concurrence nationale forte, une révolution technologique suite à l'instauration des nouvelles bases scientifiques et enfin, une limitation des marchés suite aux mouvements de globalisation qu'a connus l'économie mondiale à compter du début des années 70.

La détérioration de l'environnement, la mondialisation des marchés, la course perpétuelle à la recherche de nouvelles parts de marchés et de gains de productivité peuvent entraîner la compression des marges, la diminution des autofinancements, les malaises sociaux, la désintégration de l'esprit d'entreprise, la démotivation des hommes et la fragilisation de la pérennité des entreprises.

Comme, « le souci majeur des entreprises consiste à assurer les moyens de leur développement et de leur pérennité »¹, selon Crucifix F. et Derni A., (1992), elles se doivent donc d'affronter avec succès les nombreux écueils qui jalonnent leur parcours en s'adaptant de manière permanente à un environnement particulièrement mouvant.

A cet effet, la survie de l'entreprise, comme le souligne ces auteurs « est de la sorte, étroitement liée à son aptitude et, surtout, à sa vivacité à réagir judicieusement

¹Crucifix F. et Derni A., « Le redressement de l'entreprise : les symptômes de défaillance et les stratégies », Académia, Paris, 1992, p.07.

aux multiples événements, généralement imprévisibles, qui handicapent sans relâche son essor »².

Cependant, un tel défi n'est pas une chose facile à toutes les entreprises, en dépit des efforts importants consentis mais souvent inefficaces. C'est là qu'apparaît l'impérieuse nécessité pour les entreprises d'appréhender suffisamment tôt les risques éventuels d'une défaillance économique et de se doter de moyens utiles à la restauration de leur compétitivité.

L'Algérie, à l'indépendance, avait besoin de construire une économie introvertie et intégrée dont l'option socialiste choisie qui impliquait la mise en place « d'un secteur public qui avait pour objet la reconstruction de l'économie nationale et la maîtrise de certains secteurs clés avec effets d'entraînement dans les domaines économique, politique et social de la recherche et l'aménagement du territoire. Il importait plus de produire que d'être compétitif »³.

Ce choix de prédominance du secteur public a donné naissance, dans le secteur industriel, à la création de plusieurs entreprises publiques, ayant pour objectif d'assurer le développement économique et social de l'Algérie.

Dès les années 80, plusieurs réformes des entreprises publiques ont été engagées en raison des défaillances constatées dues à la non-maîtrise de la gestion, la pléthore du personnel, le gaspillage, les surcoûts,...

Ces réformes ont d'abord porté sur la restructuration organique et financière, pour s'étendre, par la suite, à l'autonomie des entreprises publiques à partir de 1988 par la promulgation de la loi 88/01 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques ; la loi 88/03 relative aux fonds de participation et la loi 88/04 qui modifie et complète l'ordonnance 75/59 du 26 Septembre 1975 portant code de commerce.

²Crucifix F. et Darni A., Op. Cit., p.08.

³Rejiem N., « L'entreprise publique algérienne », OPU, Alger, 1987, p.21.

L'insuffisance des retombées positives de ces réformes conjuguée à une crise économique sans précédent suite notamment à la détérioration de la balance des paiements (dettes extérieures, chute du prix du pétrole) et les déséquilibres financiers internes, a conduit l'Algérie, en 1994, à prendre de nouvelles mesures de réformes structurelles à partir de conditions draconiennes imposées par le Fonds Monétaire International (FMI) dans le cadre du rééchelonnement de la dette extérieure et des changes afin de permettre l'insertion de l'Algérie dans l'économie de marché.

Les entreprises algériennes, en 1995, sont passées sous le contrôle des Holdings Publics en remplacement des sociétés de gestion des participations SGP dissoutes dans le cadre de la préparation pour la privatisation proprement dite des entreprises publiques assignée par le désengagement de l'Etat de la sphère économique.

L'objectif de la création des Holdings Publics était la revalorisation, le développement et la mise en partenariat des entreprises nationales qu'ils géraient. La préoccupation majeure de toute entreprise publique algérienne est alors de rechercher à s'adapter à tous ces changements et s'assurer sa survie dans un contexte économique défavorable et un environnement hostile. Pour ce faire, des opérations d'évaluation et de redressement ont été initiées pour estimer sa viabilité et sa pérennité.

Dans le cadre de l'environnement international mouvant caractérisé par la montée des défaillances des entreprises et les restructurations économiques internes, les entreprises algérienne sont mis en œuvre des stratégies et des plans de redressement.

Ces stratégies et plans de redressement ont pour objectif de s'adapter aux nouvelles mesures de ces restructurations, de faire face aux conditions et aux règles régissant l'environnement économique national dans le cadre de l'économie de marché instauré et de remédier à leurs difficultés afin d'assurer leur pérennité dans un environnement incertain.

L'importance de l'évolution du nombre d'entreprises en difficulté et de leur défaillance dans le monde en général et en Algérie en particulier nous a conduit à

retenir comme objet de notre thème de recherche « les entreprises en difficulté ». L'identification de notre objet d'étude consistant en « l'entreprise en difficulté » est difficile à cerner du fait que ce concept d'entreprise en difficulté est large, souvent différemment défini et par conséquent, sujet à beaucoup de controverses.

L'objet de notre travail de recherche portant sur l'essai d'analyse des stratégies de redressement des entreprises en difficulté : cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) s'inscrit dans le contexte de l'évolution des défaillances des entreprises, en Algérie en particulier, dû au fait que la plupart des entreprises publiques nationales, qui ont subi les retombées négatives de la mondialisation et de l'instauration de l'économie de marché comme c'est le cas dans les pays en transition, sont devenues des entreprises en difficulté.

Le choix de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager comme cas pratique d'analyse est motivé par le fait qu'elle est, d'une part, une des entreprises algériennes qui a connu toutes les étapes de l'évolution de l'économie algérienne, d'autre part, qu'elle s'inscrit parfaitement dans notre problématique à savoir que c'est une entreprise qui a fait l'objet d'un redressement après une période de difficultés.

Notre objectif à travers cette recherche est d'analyser les stratégies de redressement d'entreprises en difficulté en essayant d'identifier, d'une part, les origines des difficultés et les différents remèdes possibles en se référant à l'application des concepts théoriques et d'autre part, de mesurer l'impact de ces stratégies au sein d'une entreprise nationale. Pour ce faire, les quatre questions suivantes ont guidé notre réflexion :

- Qu'est-ce qu'une entreprise en difficulté ?
- Quelles sont les origines des difficultés des entreprises ?
- Quelles sont les stratégies et les mesures de redressement possibles ?
- Quel est l'impact de la mise en œuvre de stratégies de redressement sur l'une des entreprises nationales ?

Pour répondre à ces questions, nous avons émis les deux hypothèses suivantes :

- Hypothèse 1 : Partant de la réalité que l'entreprise est influencée par son environnement comme elle l'influence, la défaillance de la majorité des entreprises nationales résulte principalement de leur incapacité à s'adapter aux caractéristiques de l'environnement et à maîtriser les changements dans le cadre de l'économie de marché;

- Hypothèse 2 : L'entreprise publique nationale ne peut assurer la réussite de son redressement que si elle arrive à s'assurer le soutien des Pouvoirs Publics.

Le redressement d'entreprises en difficulté a fait l'objet de plusieurs études approfondies, mais, la grande majorité de ces études a porté sur l'analyse du redressement d'entreprises du point de vue juridique, c'est-à-dire, selon la procédure judiciaire de redressement des entreprises en difficulté qui sont en état de cessation de paiement.

A ce titre, une des caractéristiques que fait apparaître notre recherche est le manque d'auteurs et de chercheurs qui ont traité des stratégies de redressement des entreprises en difficulté dans l'approche gestionnaire, ce qui limite le champ d'action au dirigeant qui se trouve confronté à des difficultés dans son entreprise.

C'est pourquoi, dans notre travail, nous allons analyser le redressement d'un autre point de vue qui diffère complètement de celui du juriste. C'est celui du gestionnaire qui est face à des difficultés et à la dégradation de son entreprise.

L'intérêt de notre travail semble donc être double. D'une part, il permet aux dirigeants des entreprises en difficulté ainsi qu'à toute personne s'intéressant à cette question, de mieux comprendre le concept d'entreprise en difficulté, la méthodologie de redressement des entreprises ainsi que les stratégies possibles. D'autre part, il permet de mieux appréhender les facteurs de réussite et de pérennité des entreprises.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons opté pour une étude analytique qui a suivi une méthodologie de recherche basée sur :

Introduction générale

- Une recherche bibliographique et une étude documentaire qui nous ont permis de cerner toute la littérature relative à l'entreprise en difficulté et aux stratégies de redressement ;

- Une étude de cas pratique dans l'entreprise publique algérienne ENIEM. A ce titre, une enquête est réalisée sur la base d'un questionnaire distribué aux responsables de l'entreprise suivi d'interviews et de l'exploitation des documents internes, afin de recueillir les données, d'analyser et d'interpréter les résultats des actions stratégiques mises en place.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons structuré notre travail en deux principales parties :

- La première partie porte sur le cadre théorique relatif au redressement d'entreprises en difficultés.

Cette première partie est composée de deux chapitres. Le premier chapitre intitulé : Les concepts d'entreprises en difficultés, dans lequel seront abordées les caractéristiques générales d'entreprises en difficulté et la dégradation des entreprises et les facteurs qui sont à l'origine de leurs difficultés.

Dans le deuxième chapitre relatif aux outils d'analyse et de redressement des entreprises en difficulté seront traités le diagnostic d'entreprise et les outils de redressement des entreprises en difficulté.

- La deuxième partie de notre travail est intitulée : Les stratégies de redressement d'entreprises en Algérie : cas de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM).

Cette deuxième partie est aussi structurée en deux chapitres. Le premier chapitre porte sur la présentation de l'ENIEM et ses difficultés et traite, premièrement, des caractéristiques générales de l'ENIEM et de son activité, deuxièmement, de la situation de l'ENIEM durant la crise.

Le deuxième chapitre portant sur les stratégies de redressement de l'ENIEM : présentation et analyse. Dans ce chapitre, seront abordés les points relatifs à la présentation des aspects du redressement de l'ENIEM et au contrôle et à l'évaluation du redressement de l'ENIEM.

PREMIERE PARTIE

**Cadre théorique relatif au redressement
d'entreprises en difficultés**

Introduction

La vulnérabilité accrue, qui caractérisait les tissus industriels dans différentes régions du monde, est une résultante de la mouvance de l'environnement économique international caractérisé par une concurrence internationale effrénée, une concurrence nationale accrue, une révolution technologique et l'instauration de nouvelles bases scientifiques, une limitation des marchés, une volatilité de clientèle, etc....

Les entreprises doivent pouvoir s'adapter à ces changements de l'environnement parce que leur survie est liée à leur aptitude à faire face et à s'adapter à l'évolution permanente des variables constituant leur environnement. Les entreprises qui n'arrivent pas à s'adapter à l'évolution de leur environnement économique et de faire face à ses changements deviennent des entreprises en difficulté nécessitant des redressements.

Le concept d'entreprise en difficulté est large de sens et regroupe plusieurs cas de figure. Pour pouvoir déterminer les principales spécificités du concept « entreprise en difficulté » constituant l'objet de recherche de notre travail et pour pouvoir comprendre les différents aspects du redressement de ce genre d'entreprises, il est nécessaire de faire un tour dans la littérature économique.

L'objectif fixé à travers la conception de cette première partie, qui consiste en le cadre théorique relatif au redressement d'entreprises en difficultés, est d'apporter quelques éclaircissements sur les concepts théoriques d'entreprises en difficulté et de dégradation d'entreprises ainsi que sur les outils d'analyse et de redressement de celles-ci.

Cette première partie sera donc scindée en deux chapitres. En premier lieu, nous essayerons de faire une revue des caractéristiques générales d'entreprises en difficulté, de la dégradation d'entreprises, son processus et ses caractéristiques, ainsi que les principaux facteurs, qui sont à l'origine des difficultés des entreprises, recensés à travers diverses études.

En deuxième lieu, nous allons tenter de présenter les outils d'analyse des entreprises et en particulier des entreprises en difficulté ainsi que les différentes actions et stratégies, visant leur redressement, identifiées et décrites dans la littérature économique.



Chapitre I :

**Les concepts d'entreprises en
difficultés**

Introduction

Les entreprises doivent pouvoir affronter avec succès les nombreux écueils qui jalonnent leurs parcours, tout en s'adaptant de manière permanente à un environnement particulièrement mouvant caractérisé par une concurrence internationale effrénée, une concurrence nationale accrue, une révolution technologique et l'instauration de nouvelles bases scientifiques, une limitation des marchés, une volatilité de clientèle, etc....

Les entreprises qui n'arrivent pas à s'adapter à l'évolution de leur environnement économique et de faire face à ses changements deviennent vulnérables. Lorsque cette vulnérabilité est accrue par des erreurs structurelles accentuées par des causes conjoncturelles, ces entreprises deviennent des entreprises en difficulté. Ce phénomène est reflété par la multiplication des dégradations des entreprises et l'accélération du monde de défaillances fragilisant les structures économiques.

L'évolution du phénomène de défaillance d'entreprises à travers le monde, nous emmène à nous poser diverses questions fondamentales : Qu'est-ce qu'une entreprise en difficulté ? Quelle est la différence entre une entreprise en cessation des paiements et les autres formes d'entreprises en difficulté ? Comment se développent des défaillances ? Quel est le contenu du droit des entreprises en difficulté et quelles formes d'entreprises en difficulté concerne-t-il ? Qu'est-ce que la dégradation d'entreprises et dans quelles circonstances se développe-t-elle ? Quels sont les facteurs causant la défaillance des entreprises ?

Cet ensemble de questions, parmi d'autres, fera l'objet de ce premier chapitre portant sur les concepts d'entreprises en difficultés. La première section de ce chapitre va nous permettre de distinguer les caractéristiques générales de l'entreprise en difficulté à travers les diverses définitions, les différentes formes de défaillance ainsi que la présentation du droit des entreprises en difficulté.

La deuxième section portera sur le processus de dégradation d'entreprises qui, à son tour, présente plusieurs symptômes, diverses caractéristiques, se développe en plusieurs phases et à son origine réside une multitude de facteurs causant la difficulté et la dégradation d'entreprises.

Section1 : Les caractéristiques générales d'entreprises en difficultés

La notion d'entreprise en difficulté est assez large pour la limiter à une définition précise ou à un concept bien cerné. Elle rassemble plusieurs définitions selon l'angle d'analyse considéré et selon le stade de développement des difficultés qu'elle prévoit ou qu'elle subit. Elle s'est limitée pour longtemps à caractériser les entreprises rencontrant des difficultés de nature financière s'agissant des problèmes de financement, des déséquilibres du bilan ou encore des détériorations de la trésorerie.

Cependant, cette notion intègre d'autres formes de difficultés et présente d'autres cas de figure. Elle est aussi spécifiée par les différents plans de développement des difficultés qu'elle occulte et par une catégorie de droit spécialement pour leur traitement et leur régularisation.

I. Définitions et formes d'entreprises en difficultés

1. Définitions

Nous commençant la présentation des caractéristiques générales des entreprises en difficulté par quelques définitions avancées par les grands auteurs du domaine suivie de la typologie des formes d'entreprises en difficulté.

- D'après Carole Gresse : « Depuis la situation économique difficile à la constatation juridique de la défaillance, la notion d'entreprise en difficulté est assez large... et comporte trois niveaux : la défaillance économique, la défaillance financière et la défaillance juridique.... La faillite juridique... sanctionne l'incapacité de l'entreprise à générer un excédent de ressources monétaires rémunérant tous les agents impliqués dans la création de cette richesse et à honorer ses engagements. »¹

¹Gresse C., « Les entreprises en difficulté », Economica (2^e édition), Paris, 2003, p.09.

- Jean-François Daigne de sa part a écrit : « Jusqu'aux récentes réformes, notre législation ne prévoyait que deux notions définissant l'entreprise en difficulté : La cessation des paiements... • La situation financière difficile... »²

- Jean Brilman, dans sa définition reprise par Carole Gresse, définit l'entreprise en difficulté comme suit : « L'entreprise en difficulté n'est pas seulement une entreprise qui a des problèmes financiers mais c'est aussi une entreprise qui, rencontrant ou prévoyant des difficultés, prend des mesures immédiates afin de ne pas connaître d'ennuis financiers. Ces entreprises se caractérisent par une faible rentabilité, un volume d'activité en baisse, une dégradation du climat social voire des grèves, elles traversent aussi, pour nombre d'entre elles, une conjoncture difficile.»³

Nous pouvons conclure que la définition d'une entreprise en difficulté n'est pas limitée à une entreprise qui a des problèmes financiers (conséquence immédiate d'autres problèmes beaucoup plus profonds) ou encore qui est en état de cessation de paiement. C'est aussi une entreprise qui met immédiatement en place des mesures de redressement dès qu'elle rencontre ou prévoit des risques de situation délicate, afin de ne pas connaître de difficultés financières.

Il peut s'agir également d'entreprises traversant une conjoncture difficile temporaire ou prolongée, caractérisée par des défaillances telles que : une faible rentabilité, une baisse du volume d'activité, une dégradation du climat social souvent à l'origine d'un grand nombre de grèves, etc...

2. Les formes d'entreprises en difficultés

La notion d'entreprise en difficulté est donc un concept portant sur un champ d'application beaucoup plus large et fonction de l'objectif que veut lui assigner l'analyste. Elle peut caractériser des entreprises subissant des difficultés réelles, potentielles ou

²Daigne J.F., « Management en période de crise : aspects stratégiques, financiers et sociaux », Editions d'organisation, Paris, 1991, pp.24-25.

³Gresse C., « Les entreprises en difficulté », Economica, Paris, 1994, p.08.

latentes. Selon Jean-François Daigne, on peut retenir trois grands concepts définissant une entreprise en difficulté⁴, à savoir :

- Entreprise non rentable en état de cessation de paiement ;
- Entreprise saine mais vulnérable ;
- Entreprise présentant des déséquilibres.

2.1. Entreprise non rentable en état de cessation de paiement

2.1.1. Définition

Selon Jean-François Daigne, une entreprise non rentable en état de cessation de paiement peut être définie comme « une entreprise qui risque de ne pas continuer son exploitation »⁵.

C'est une entreprise qui a atteint la fin du processus de développement des défaillances. Ce qui veut dire que sa situation financière est dégradée et qu'elle est irrémédiable. En d'autres termes, elle a atteint la limite de sa défaillance financière.

2.1.2. Caractéristiques d'entreprise non rentable en état de cessation de paiement

Ce concept d'entreprise non rentable en état de cessation de paiement est le concept retenu dans les textes juridiques. Une entreprise en difficulté est définie du point de vue juridique par les deux notions suivantes :

- **La cessation des paiements** est définie par la loi comme « l'impossibilité pour l'entreprise de faire face à son passif exigible avec son actif disponible »⁶. L'actif disponible correspond aux liquidités en caisse ou en banque, ou encore aux éléments immédiatement convertibles en monnaie, c'est-à-dire aux titres négociables à vue ; tandis que le passif exigible sous-entend le passif échü. C'est une notion de trésorerie et non pas une notion comptable. Le manquement avéré de l'entreprise à ses engagements financiers donne alors lieu à l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire.

⁴Daigne J.F., Op. Cit., p.25.

⁵Ibidem, p.25.

⁶Gresse C., Op. Cit., 2003, p.11.

- **La situation financière difficile** exclut l'interruption des paiements. Elle concerne les entreprises ayant une situation financière tendue, principalement due à des difficultés de trésorerie et à un non-respect des grands équilibres du bilan, et présentant un risque non négligeable de cessation de paiement. En fonction de la gravité des difficultés, un responsable de l'entreprise peut prendre l'initiative de faire ouvrir un règlement amiable pour favoriser le redressement de la situation.

2.2. Entreprise saine mais vulnérable

2.2.1. Définition

Une entreprise saine mais vulnérable est « une entreprise qui risque, en cas d'évolution dans le mauvais sens, de se trouver à son tour en état de cessation de paiement »⁷. Cette entreprise est très performante, mais elle est extrêmement vulnérable du fait qu'elle a un taux de croissance trop important et une sous-capitalisation financière chronique. Nous rencontrons cette situation surtout dans les entreprises de taille moyenne, extrêmement performantes mais qui se développent trop vite, parce que leur gestion financière laisse parfois à désirer.

2.2.2. Les facteurs de vulnérabilité des entreprises

D'après François Crucifix et Amar Dérni, on peut relever cinq facteurs de vulnérabilité des entreprises qui stimulent considérablement le flux des défaillances⁸. Ces facteurs de vulnérabilité consistent en :

- La jeunesse de l'entreprise car les entreprises dont la création remonte à moins de cinq ans représentent environ 50% des défaillances ;
- Le manque de performances surtout en termes de productivité ;
- Une technologie peu différenciée ou une technologie obsolète ;
- La dépendance vis-à-vis du marché intérieur et l'absence des exportations ;

⁷Daigne J.F., Op. Cit., p.25.

⁸Crucifix F. & Dérni A., « Le redressement de l'entreprise : les symptômes de défaillance et les stratégies », Académia, Paris, 1992, p.35.

- Une faible diversification de l'activité et de la clientèle.

2.2.3. L'incapacité de réaction et d'adaptation

En plus de ces cinq facteurs de vulnérabilité, les entreprises en difficulté font face à un problème beaucoup plus complexe qui est celui de l'incapacité de réaction et d'adaptation aux changements. Les entreprises en difficulté, face à la détérioration de leurs résultats, se caractérisent par un manque de dynamisme par rapport aux indicateurs de comportement (cf. Annexe I p.190).

La limitation de la capacité de réaction et d'adaptation des entreprises vulnérables est le résultat des insuffisances caractérisant leurs systèmes de gestion. Elle est la résultante de l'insuffisance de vision stratégique dans le processus de réflexion stratégique et du processus de diversification et de capitalisation limités. Elle est aussi le résultat des actions restreintes, tardives et mal menées du processus d'innovation, des méthodes de gestion obsolètes et d'un système d'information défectueux, en plus de l'absence de managers compétents parmi les dirigeants et les problèmes liés à la vacance et à la transmission du pouvoir dans les successions.

2.3. Entreprise présentant des déséquilibres

L'entreprise présentant des déséquilibres est surtout le type qui intéresse les analystes visant à mettre en œuvre des stratégies de redressement pour relancer l'exploitation. Cette notion suppose que l'entreprise a cessé de fonctionner de manière harmonieuse ou son exploitation n'est plus satisfaisante. Cela signifie qu'une rupture dans la continuité de son exploitation s'est produite ou risque de se produire.

Cette entreprise est « une entreprise qui présente des déséquilibres au niveau de ses données industrielles, puis sociales et enfin financières »⁹. Le déséquilibre des données industrielles est lié à une baisse d'activité, le déséquilibre des données sociales résulte de la

⁹Daigne J.F., Op. Cit., p.25.

démotivation du personnel, tandis que le déséquilibre des données financières est le résultat de la dégradation de la trésorerie.

En effet, lorsque les éléments économiques se détériorent cela se répercute négativement sur le fonctionnement harmonieux de l'entreprise pour entraîner, si l'on ne fait pas attention, un alourdissement général, une diminution de la rentabilité et une démotivation du personnel avec la spirale de dégradation de la trésorerie.

Dans notre travail, on abordera donc l'entreprise en difficulté selon l'approche du gestionnaire et stratégique et non pas du point de vue juridique où l'on s'intéressera au troisième concept, c'est-à-dire l'entreprise présentant des déséquilibres, car notre objectif est d'étudier une stratégie de redressement d'une entreprise en difficulté qui n'a pas encore atteint l'étape fatidique d'une soumission à la procédure du redressement judiciaire.

Autrement dit, une entreprise qui n'est pas dans une situation de cessation de paiement et là on examinera comment sont menées les stratégies de redressement pour les entreprises présentant des difficultés mais qui ne sont pas encore en cessation de paiement.

II. L'escalade des défaillances et le droit des entreprises en difficultés

1. L'escalade des défaillances d'entreprise

La défaillance des entreprises n'intervient jamais de manière brutale, de longues étapes sont traversées avant d'atteindre une situation critique et faire appel aux procédures judiciaires. Elle commence sur le plan économique, puis financier avant d'aller à sa traduction sur le plan juridique, qui n'est qu'une résultante logique en cas d'échec ou d'absence de mesures par l'entreprise pour redresser sa situation.

1.1. La défaillance économique

Le résultat de l'entreprise est fondé sur trois facteurs qui sont le coût de revient de sa production, les quantités vendues et le prix de vente. Chacun de ces facteurs est soumis aux contraintes des changements de l'environnement.

Selon la nature de son activité et en fonction de son environnement, le résultat de l'entreprise est plus au moins sensible aux événements tels que : l'augmentation des prix des matières premières, la hausse des salaires, l'accentuation de la concurrence, l'innovation technologique, etc.... Le degré de sensibilité du résultat fait de l'activité de chaque entreprise une activité plus ou moins risquée. L'entreprise en difficulté illustre le cas d'une grande dépendance du résultat à la stabilité de ces facteurs.

Une défaillance économique peut être définie « par des pertes substantielles et structurelles ou chroniques. Elle signifie que l'entité n'est plus rentable et génère plus de charges que de produits »¹⁰. Ce qui fait que le résultat de l'activité n'enrichit plus l'entreprise et que celle-ci ne contribue plus positivement à l'économie. Cette situation peut être mesurée par les deux indicateurs de gestion suivants :

- La valeur ajoutée ;
- L'excédent brut d'exploitation.

1.1.1. La valeur ajoutée

La valeur ajoutée est un indicateur pertinent pour apprécier l'activité et le développement de l'entreprise. Elle rend compte du poids économique réel de l'entreprise. Elle dépend d'un nombre de facteurs tels que le degré d'intégration de l'entreprise, le degré d'élaboration et d'innovation des produits, la qualité de l'organisation industrielle et commerciale, la formation et la productivité du personnel, le rendement des équipements.

Une influence négative de ces facteurs entrainera une dégradation de la valeur ajoutée. Le stade ultime de la régression économique est une valeur ajoutée négative. Ce qui signifie que l'entreprise dans ce cas consomme de la richesse au lieu d'en créer.

¹⁰Gresse C., Op. Cit., 2003, p.10.

1.1.2. L'excédent brut de l'exploitation

L'excédent brut d'exploitation représente l'indicateur de la rentabilité économique de l'activité. Il constitue la meilleure façon pour détecter la non rentabilité d'un projet du fait qu'il est un indicateur proche de l'exploitation qui ne tient pas compte des politiques financières et fiscales choisies par les dirigeants. Il consiste à calculer le solde des recettes et des dépenses liées à l'activité industrielle et commerciale. La situation limite est atteinte lorsque l'excédent brut d'exploitation est structurellement négatif.

1.2. La défaillance financière

Une entreprise qui n'est pas flexible et qui ne réagit pas à temps pour trouver de nouveaux marchés, tout en réduisant ses charges de structure, va amorcer une défaillance financière. Elle est le plus souvent la conséquence d'une défaillance économique non maîtrisée. L'insuffisance de marge ne permet plus de couvrir les charges de structure. Le résultat positif peut devenir négatif et, ce qui est plus grave, l'affaiblissement de l'autofinancement qui risque de rendre difficile les remboursements d'emprunts.

L'entreprise donc va se trouver devant une situation critique se caractérisant par des signes de régression financière, à savoir :

- De gros impayés ;
 - La perte d'importants clients ;
 - Des retraits de concours bancaires ;
 - Des montages financiers inadaptés avec des crédits à court terme finançant des investissements à long terme.

Dans ce cas, l'entreprise ne peut structurellement pas faire face à ses décaissements et son passif à court terme est nettement supérieur à son actif réalisable. Elle ne trouve plus de solution pour gérer ses dettes, ce qui se traduit par des incidents de paiements¹¹. Ce manque de liquidité aboutit rapidement à l'impossibilité de payer les créanciers.

¹¹Gresse C., Op. Cit., 2003, p.10.

L'insolvabilité se constate alors grâce aux ratios qui comparent les actifs et les passifs de même échéance.

L'entreprise étant consciente de ces difficultés, doit entreprendre toutes mesures pour remédier à cette situation. L'échec ou l'absence de telles actions conduira l'entreprise aux procédures du règlement judiciaire, qui n'est autre que la sanction légale des difficultés et la traduction juridique de l'insolvabilité de l'entreprise.

1.3. La défaillance juridique

La défaillance juridique est « la sanction légale de la défaillance financière et la constatation juridique de l'insolvabilité de l'entreprise qui la soumet au contrôle de la justice »¹². Elle signifie, dans la majorité des cas, la disparition à court terme de l'entité économique.

Deux situations peuvent conduire à la constatation juridique de l'entreprise en difficulté. La plus critique est la cessation de paiement. Elle matérialise la défaillance juridique et déclenche l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire qui aboutira soit à la restructuration de l'entreprise, soit à sa liquidation. Le second cas possible est la situation financière difficile sans cessation de paiement avérée, mais suffisamment tendue pour l'ouverture d'une procédure de règlement amiable dont l'objet est d'organiser une négociation entre l'entreprise et ses créanciers.

La sanction légale de défaillance financière d'une entreprise est matérialisée par l'application des procédures et du règlement judiciaires stimulés dans les articles de la branche du droit commercial régissant les entreprises en difficulté, qui est le droit des entreprises en difficulté appelé aussi droit des procédures collectives.

Au-delà, la notion d'entreprise en difficulté ne renvoie pas forcément à l'idée des difficultés financières. Un droit des entreprises en difficulté pour être efficace doit prendre en considération toutes les difficultés rencontrées, sans attendre leur traduction financière.

¹²Gresse C., Op. Cit., 2003, p.11.

La notion d'entreprise en difficulté traduit aussi une approche différente des incidents de fonctionnement que peuvent rencontrer les entreprises. Elle intègre, en effet, une idée essentielle celle de la prévention. Ainsi, on peut dire que la protection de l'entreprise devienne l'une des finalités assignées au droit des entreprises en difficulté. La finalité du règlement collectif des créanciers devient, par voie de conséquence, secondaire.

2. Le droit des entreprises en difficultés

Le droit des entreprises en difficulté (droit de la faillite), appelé aussi droit des procédures collectives¹³, est une branche du droit des sociétés. Il est applicable aux sociétés en état de cessation de paiement. Depuis les années soixante, le droit des entreprises en difficulté a connu de nombreuses adaptations. Les crises économiques ont conduit les législateurs à travers le monde à mettre en place des dispositifs visant le redressement de l'entreprise, la sauvegarde de l'emploi et le règlement des créanciers.

Le droit de l'entreprise en difficulté a plusieurs vocations. Premièrement, il vise à prévenir les difficultés avant qu'elles ne conduisent irrémédiablement à la crise financière. Deuxièmement, il vise à organiser la sauvegarde de la firme défaillante, et troisièmement, il planifie la liquidation des actifs si l'activité est définitivement compromise.

Pour mieux expliquer le droit des entreprises en difficulté et son contenu, on se référera à l'étude du droit français des entreprises en difficulté. On a choisi d'étudier le droit français des entreprises en difficulté car il est le plus proche de la réalité algérienne et parce que le droit algérien est inspiré dans sa majorité du droit français. Cela est la résultante des liens historiques entre l'Algérie et la France.

En France, le cadre juridique des entreprises en difficulté, d'après Carole Gresse, est défini par une série de textes législatifs venus réformer, à partir de 1984, la loi du 13 Juillet 1967 et l'ordonnance du 23 Septembre 1967¹⁴. Cet ensemble législatif se compose des lois suivantes :

¹³ Gresse C., Op. Cit., 2003, p.09.

¹⁴ Idem, p.12

- **La loi du 1^{er} mars 1984** relative à la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises et de son décret d'application du 1^{er} mars 1985.
- **La loi n° 85-98 du 25 janvier 1985** également connue sous l'appellation de « loi Badinter ». Elle est relative au redressement et à la liquidation judiciaire et de son décret d'application du 27 décembre 1985.
- **La loi n° 85-99 du 25 janvier 1985** relative aux administrateurs judiciaires et aux mandataires liquidateurs.
- **La loi du 10 juin 1994** complète les précédentes afin de renforcer la prévention, de simplifier les procédures collectives, d'améliorer le sort des créanciers et de moraliser les plans de redressement.

L'étude du droit des entreprises en difficulté français peut offrir des renseignements importants sur le traitement des entreprises en difficulté. Le dispositif du droit des entreprises en difficulté français peut être décomposé en deux volets : l'un est préventif, l'autre est curatif consistant à la procédure du redressement judiciaire.

2.1. Le volet préventif

Le volet préventif du droit des entreprises en difficulté français consiste en la législation sur la prévention des entreprises en difficulté. Ce volet préventif prévoit tout un ensemble de mesures préventives telles que l'augmentation des fonds propres des SARL, l'amélioration des informations comptables et financières, le contrôle des comptes et l'instauration de procédures de surveillance et d'alerte ainsi que la création d'une procédure de règlement amiable.

Cette législation préventive est mise en œuvre, donc, pour permettre de détecter les difficultés de l'entreprise avant que sa situation ne devienne irréversible. La prévention se réalise par les procédés d'amélioration de l'information financière, les procédures d'alerte et le règlement amiable.

2.1.1. L'amélioration de l'information financière

L'amélioration de l'information financière éditée par les entreprises consiste à la mise en œuvre de nouvelles réformes par la législation. Ces réformes ont pour objet d'élargir le champ d'application des obligations de tenue de la comptabilité historique (comptabilité légale ou générale) et d'imposer aux entreprises d'une certaine taille de produire des informations comptables prévisionnelles.

Autrement dit, ces réformes exigent aux entreprises d'une certaine taille de compléter leur comptabilité historique par des documents comptables prévisionnels devant permettre de déceler des difficultés potentielles. Ces documents consistent en :

- Une situation de l'actif réalisable et disponible et du passif exigible, valeurs d'exploitation exclues ;
- Un compte de résultats prévisionnel ;
- Un tableau de financement prévisionnel ;
- Un plan de financement prévisionnel.

Chacun de ces documents est accompagné d'un rapport explicatif analysant, notamment, les écarts entre les prévisions et les réalisations *a posteriori*. La périodicité de ces documents est annuelle, sauf le premier, dont la périodicité est semestrielle.

2.1.2. Les procédures d'alerte

Une procédure d'alerte consiste en la possibilité, donnée à une personne ou un organe interne ou externe à l'entreprise, d'avertir les dirigeants, par voie légale, de la dégradation de la situation économique de l'entreprise. Elle va permettre une prise de conscience au sein de l'entreprise à propos de difficultés rencontrées.

La réglementation confère un devoir ou un pouvoir d'alerte à quatre types de partenaires. Ces partenaires consistent, d'une part, au Président du Tribunal de Commerce, au commissaire aux comptes et aux actionnaires de SA ou les associés de SARL ayant un pouvoir d'alerte fondé sur la nécessité d'appeler l'attention des dirigeants sur tout fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation, d'une autre part, au comité

d'entreprise ou le délégué du personnel, si l'entreprise n'a pas mis en place de comité, détenant un droit d'alerte fondé sur des faits préoccupants.

2.1.3. Le règlement amiable

Le règlement amiable est une procédure spécifique prévue par la législation destinée à intervenir avant les procédures collectives sous l'égide du président du tribunal. Cette procédure est applicable à toute personne morale de droit privé (en sont exclues les personnes physiques exerçant une profession libérale). Elle a pour objet la réorganisation du passif et notamment la conversion d'une partie des dettes à court terme en dettes à moyen et long terme.

2.2. La procédure de redressement judiciaire

Le redressement judiciaire est applicable, principalement, à partir du moment où l'entreprise se trouve en cessation de paiement, celle-ci étant définie comme l'impossibilité de faire face au passif exigible avec son actif disponible.

La procédure de redressement judiciaire est composée de la période d'observation qui peut déboucher sur un plan de redressement à trois issues possibles (cf. Annexe II p.191). Mais, préalablement, la procédure de redressement judiciaire doit être ouverte par une décision de la justice.

2.2.1. L'ouverture de la procédure

La procédure de redressement judiciaire est ouverte par un jugement du tribunal dans les quatre situations ci-après :

- Echec du règlement amiable en raison de l'inexécution des engagements ;
- Une cessation de paiement c'est-à-dire lorsque le débiteur est dans l'impossibilité de faire face à son passif exigible avec son actif disponible ;
- L'inexécution d'un contrat de location-gérance : le locataire-gérant n'exécute pas son obligation d'acquiescer dans les conditions et les délais fixés ;

- L'inexécution d'un plan de continuation lorsque le débiteur n'a pas respecté des délais d'exécution fixés.

La procédure est, donc, ouverte principalement par le débiteur lui-même dans des quinze jours qui suivent la cessation de paiement. Elle peut également être déclenchée par un créancier de l'entreprise, par le Procureur de la République ou encore par les délégués du personnel si ceux-ci communiquent un rapport sur la cessation des paiements au Président du Tribunal ou au Procureur de la République.

Le Président du Tribunal convoque, pour le jugement d'ouverture, toute personne dont il considère le témoignage utile tel que : le débiteur (représentant légal), les représentants du comité d'entreprise (à défaut les délégués du personnel) et le conciliateur (dans le cas où la procédure a eu lieu à la suite de l'échec d'un règlement amiable), etc. Ce jugement d'ouverture a deux issues possibles : soit la liquidation immédiate ou l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire.

2.2.2. La période d'observation

La période d'observation a pour but de faire un bilan sur l'état de l'entreprise et de préparer son redressement. Elle est d'une durée initiale de trois mois, renouvelable une fois. Son renouvellement se fait une fois par une décision motivée à la demande de l'administrateur, du débiteur, du Procureur de la République, ou d'office par le Tribunal.

Pendant cette période, l'exploitation de l'entreprise continue. L'administrateur judiciaire soit assiste ou remplace le débiteur dans la gestion de l'entreprise. Il commence par faire ou « faire faire » un audit de la société et prend les mesures urgentes de restructuration. Pour soutenir la poursuite de l'activité pendant la période d'observation, le législateur prévoit le mode de financement suivant : il avantage les créanciers qui octroient des crédits à l'entreprise pendant cette période en les rendant des créanciers privilégiés.

2.2.3. Les issues du jugement du tribunal

A la fin de la période d'observation, l'administrateur rédige un bilan économique et social servant à donner une image réelle de la situation de l'entreprise. Ensuite, il propose

soit un plan de redressement consistant à la continuation de l'exploitation de l'entreprise ou sa cession totale ou partielle, soit la liquidation de l'entreprise. Peu avant l'issue de la période d'observation, le Tribunal arrête ou rejette le plan de redressement et ordonne une des trois solutions suivantes :

- **La continuation de l'entreprise** : implique la conservation de l'activité et de l'équipe dirigeante à condition de procéder aux restructurations économiques et/ou juridiques prévues dans le jugement du Tribunal ;
- **La cession de l'entreprise** : elle peut être totale ou partielle et ne porte que sur un ou plusieurs ensembles d'éléments d'exploitation constituant une branche autonome d'activité ;
- **La liquidation judiciaire de l'entreprise** : elle est prononcée lorsque la continuation et la cession n'apparaissent pas possibles.

Après avoir présenté les caractéristiques générales d'entreprises en difficulté dans cette première section, on examinera dans la section 2 la dégradation d'entreprises et les facteurs de difficulté de celles-ci.

Section 2 : La dégradation d'entreprises : les facteurs de difficulté

I. La dégradation d'entreprises

« La dégradation d'une entreprise est généralement l'aboutissement logique d'un processus de détérioration, appelé aussi processus de dégradation, qui s'étend sur plusieurs années »¹⁵ et qui se développe en plusieurs phases.

Les signaux de danger qui permettent de déceler la mise en phase du processus de dégradation peuvent être anticipés à l'aide d'indicateurs et de symptômes, dis d'alerte. L'apparition et le développement de l'un ou plusieurs de ces indicateurs et symptômes,

¹⁵ Crucifix F. & Dorni A., Op. Cit., p.26.

sans qu'ils soient pris en charge par les dirigeants, va déclencher le processus de dégradation de l'entreprise en question.

1. Les symptômes et indicateurs d'alerte

« Une entreprise peut être alertée du risque d'une crise grâce à de nombreux symptômes et indicateurs qu'elle pourra exploiter en sa faveur pour faire face à la crise »¹⁶. Ces indicateurs d'alerte peuvent être pris en compte dans différents états. Ils peuvent prévenir d'une crise avant son arrivée dans le cas des indicateurs en avance ; durant son développement dans le cas des indicateurs simultanés ; ou encore peuvent être une conséquence de la crise comme c'est le cas des indicateurs en retard.

1.1. Les symptômes et indicateurs en avance

Les indicateurs en avance sont ceux qui préviennent d'un risque de crise ou l'arrivée prochaine de la crise pour l'entreprise. Les prendre en compte est significatif d'une grande autonomie de pensée parce que la plupart des personnes n'ayant pas subi la crise en réfuteront l'annonce.

Parmi les principaux indicateurs en avance, on a choisi de présenter les plus importants :

1.1.1. Les menaces sur les activités des clients

Les entreprises, qui s'intéressent à leurs clients et leurs affaires, sont les entreprises bien gérées. Elles suivent avec vigilance l'évolution de leurs débouchés et de leur situation financière parce que l'évolution des marchés et de la compétitivité des clients sont des indicateurs en avance. Les menaces sur les activités des clients peuvent être de trois natures :

- Une évolution défavorable de la conjoncture économique du secteur ;
- Un changement de la technologie de base ;
- L'apparition d'une concurrence étrangère nouvelle dans les produits exportables.

¹⁶ Brilman J., « Gestion de crise et redressement d'entreprises », Hommes et techniques, Paris, 1986, p.29.

1.1.2.L'apparition d'une concurrence dangereuse dans un pays étranger

L'apparition d'une concurrence dangereuse à l'étranger constitue une menace sur l'une des activités de l'entreprise elle-même. C'est pour cela qu'un entrepreneur avisé qui surveille ce qui se passe à l'étranger dans son domaine aura toujours le temps pour réagir et prendre ses précautions, c'est-à-dire, soit accélérer la mise au point d'un produit compétitif en terme de qualité, performance ou prix, soit tenter d'obtenir un accord de distribution du produit, etc....

1.1.3. La prise en compte des crises larvées ou chroniques non résolues

La prise en compte des crises larvées ou chroniques non résolues consiste à prendre en compte le risque d'insolvabilité de certains pays, c'est-à-dire, le risque de non-paiement de leurs engagements. Il s'agit aussi de prendre en compte la réduction des commandes publiques, l'insolvabilité des organismes publics et des groupes subventionnés dont la subvention sera réduite.

1.1.4. Les changements du rythme de l'inflation

Les crises s'accompagnent souvent de changements de rythme d'inflation. Gérer en période de crise, c'est aussi anticiper correctement les changements du rythme de l'inflation pour les transformer en décisions ou en mesures pertinentes et bénéfiques pour les entreprises.

1.2. Les symptômes et indicateurs simultanés

Les indicateurs simultanés sont ceux qui indiquent que la crise est installée et qu'elle va se répercuter de manière imminente sur l'entreprise. Parmi les multiples indicateurs simultanés, on citera les plus significatifs :

1.2.1. Les indicateurs liés au volume d'activité

Les indicateurs liés au volume d'activité consistent à l'insatisfaction de la force de vente, la baisse du niveau des propositions ou des offres, la baisse du niveau des commandes ou la prise de commandes à des prix non rémunérateurs, la baisse du chiffre

d'affaires masquée par une hausse des prix, l'augmentation des taux de marges ou des commissions accordées au système de distribution.

1.2.2. Les indices au niveau de la production

Parmi les sonnettes d'alarmes les plus connues, on retient des allongements des délais de production, des problèmes de qualité, des ennuis dans la réalisation des grosses commandes, les retards dans la mise au point de produits nouveaux ou dans le démarrage d'une nouvelle installation.

1.2.3. Les indicateurs fournis par le personnel

Les principaux signes reflétant un malaise dans l'organisation et qui précèdent ou accompagnent une crise sont : l'augmentation du taux d'absentéisme, la recrudescence des conflits sociaux surtout au niveau de la direction et la démission de collaborateurs de valeur.

1.3. Les indicateurs en retard

Les indicateurs en retard ne sont pas des indicateurs de prévention comme les deux autres types de symptômes et d'indicateurs d'alerte. En réalité, ce ne sont que des révélateurs des conséquences des difficultés et de la crise.

Dans un ordre de gravité croissante, du moins grave au plus grave, on va citer les indicateurs qui révèlent la situation délicate d'une entreprise :

- L'arrêt de la distribution des dividendes s'il ne s'agit pas bien sûr d'un arrêt dans le but de financer une croissance très rapide ;
 - La baisse des résultats réels ;
 - L'apparition de pertes et les difficultés de la trésorerie ;
 - L'état de cessation de paiement.

Les indicateurs et symptômes d'alerte cités ci-dessus peuvent être constatés un par un, comme ils peuvent se conjuguer entre eux. Leur apparition exige une réaction immédiate et rapide pour remédier à temps à la crise qu'ils signalent et minimiser au mieux

les conséquences néfastes qu'ils pourront apporter. Mais, malheureusement, ce n'est pas le cas de la majorité des entreprises qui commencent à connaître des difficultés. La situation délicate en leur sein se caractérise autrement.

2. Caractéristiques et phases du processus de dégradation d'entreprises

2.1. Les caractéristiques d'une situation délicate

Les entreprises durant leurs vies connaissent toutes des périodes de difficultés et de crise. Cela est souvent dû et accentué par la conjoncture qui leur est défavorable, par des problèmes qui leur sont propres et qui résultent de leurs processus de gestion, ou encore par des facteurs qui les rendent facilement vulnérables.

D'après Jean Brilman¹⁷, les entreprises lors des crises et des situations délicates présentent souvent deux caractéristiques principales qui sont la résultante des réactions de leurs dirigeants.

Les entreprises sont conduites à des situations délicates, parfois irrémédiables, du fait que leurs dirigeants réagissent trop tard ou encore réagissent trop lentement. En d'autres termes, les erreurs dans la gestion sont fréquentes mais, parfois, il est difficile d'y remédier et de remettre en ordre tout du fait que la prise en charge de l'erreur et l'évaluation de son risque viennent en retard ou se réalisent lentement. Ces deux faits caractérisent les situations délicates de la plupart des entreprises en difficulté.

2.1.1. Les réactions tardives des dirigeants

Selon Jean Brilman, l'un des facteurs qui aggrave la situation au sein d'une entreprise et la conduisant à des états irréversibles et dangereux est le fait que le ou les dirigeants de l'entreprise en question réagissent trop tard¹⁸. Cela nous conduit à nous poser la question : pourquoi les dirigeants des entreprises connaissant les difficultés réagissent-ils

¹⁷Jean Brilman est expert directeur international du groupe CEGOS. Il a été le premier en France à mettre en évidence ces deux caractéristiques dans ses ouvrages : « Le redressement d'entreprises en difficulté » de 1978 et « Gestion de crise et redressement d'entreprises » de 1986.

¹⁸ Brilman J., Op. Cit., p.16.

si trop tard ? La réponse à cette question est apportée par la conjugaison de plusieurs facteurs, à savoir :

- L'attente d'une amélioration de la conjoncture ;
- La confusion entre crise structurelle et ralentissement conjoncturel ;
- La subvention des activités en perte par des activités bénéficiaires ;
- L'usage d'indicateurs en retard ;
- L'absence d'indicateurs en avance fiables et de tableaux de bord mensuels ;
- L'insuffisance du niveau d'exigence des conseils d'administration ;
- L'anesthésie comptable ;
- Les budgets trop optimistes ;
- La crainte de créer un contexte négatif ;
- Le recours aux solutions de facilité ;
- Un déclin plus rapide que prévu ;
- L'incapacité de la direction à gérer la crise.

Tous ces facteurs peuvent paraître banals et évidents, mais malheureusement expliquent le pourquoi de la réaction si tardive des entreprises en situation délicate. Mais le plus grave encore est de réagir lentement, c'est-à-dire, qu'il existera une période d'inertie pendant laquelle l'entreprise continue d'accumuler les pertes et cela entre le diagnostic de l'erreur et la mise en place des mesures correctives.

2.1.2. Les réactions lentes des dirigeants

La lenteur des réactions est la deuxième particularité d'une situation délicate, d'après Jean Brilman¹⁹. Elle accompagne souvent, mais pas obligatoirement, les réactions tardives pour des raisons similaires. Nous nous demandons, donc, pour quelles raisons les dirigeants réagissent-ils si lentement ? La réponse à cette question, nous la donnerons par la conjugaison des paramètres suivants :

- Les pertes de temps en études et réunions ;

¹⁹ Brilman J., Op. Cit., p.24.

- L'absence d'idées de solution ;
- Les désaccords sur les causes des difficultés et les remèdes ;
- Les hésitations devant les mesures à haut risque ;
- Le temps passé aux problèmes de survie provisoire ;
- Le manque d'Hommes capables de mettre en œuvre des solutions dû à la centralisation ;
- Les délais longs d'apprentissage et de formation ;
- Les délais bureaucratiques et légaux.

Les facteurs expliquant le retard et la lenteur dans les décisions et les réactions des dirigeants des entreprises traversant des situations délicates sont nombreux comme on vient de le voir ci-dessus. Leur présence et leur conjugaison aggrave la situation et favorise le développement des différentes phases du processus de détérioration.

2.2. Les phases du processus de dégradation

En période de retournement de marché et de conjoncture économique défavorable, certaines entreprises font face avec rapidité et souplesse aux influences négatives de la détérioration de leur environnement, d'autres ne réagissent pas à temps pour plusieurs raisons et iront alimenter le vivier des entreprises en difficultés.

Mais la détérioration d'une entreprise ne se réalise pas d'une manière brutale car l'entreprise ne décline pas soudainement. La détérioration passe, si son management n'est pas énergique et courageux pour intervenir au moment opportun, par différentes phases. D'après Jean-François Daigne, les phases du processus de détérioration ou de dégradation d'une entreprise sont en nombre de trois²⁰. Ces phases consistent en :

2.2.1. La première phase

La première phase du processus de détérioration d'une entreprise se caractérise par une stagnation des ventes, une diminution de la rentabilité, une augmentation des coûts qui pèsent sur les principaux postes du bilan.

²⁰Daigne J.F., Op. Cit., p.72.

Il est alors nécessaire de redresser l'exploitation rapidement, si non cet alourdissement attient la trésorerie de façon plus au moins irrémédiable. Durant cette période, l'entreprise techniquement ne peut maintenir ni la qualité, ni le niveau des coûts de fabrication. Le dérapage qualité / prix s'enclenche et il va avoir une répercussion directe sur la production de l'entreprise. La première conséquence sera la diminution des commandes.

A la suite de ces perturbations et leurs répercussions, l'entreprise sera soumise à faire un choix difficile entre le maintien de la rentabilité ou la sauvegarde des parts de marché :

- Soit elle opte pour la perte de ses parts de marché et cela en choisissant de maintenir ses prix ;
- Soit elle accepte de perdre sa rentabilité en optant pour la diminution de ses prix.

Il faut prendre conscience de cette évolution et réagir très vite si non la situation va se développer et va s'aggraver plus par l'arrivée des répercussions de la deuxième phase.

2.2.2. La deuxième phase

La deuxième phase du processus de dégradation d'entreprise connaît une aggravation de la régression de la situation de l'entreprise. Elle se caractérise par l'importance des incidents sur le bilan qui reflètent le recul de l'exploitation et son dysfonctionnement :

- Un alourdissement général ;
- Un déphasage des variations de stock par rapport aux variations de l'activité commerciale ;
- Un accroissement du besoin en fonds de roulement ;
- Une diminution de la rentabilité.

Tout cela fait que le cycle infernal des difficultés s'accélère. Il se caractérise par une baisse de la rotation de l'actif qui ne produira plus les flux nécessaires pour assurer les échéances du passif. Cela va se répercuter sur le fonds de roulement qui va baisser suite à l'enregistrement d'une diminution relative des capitaux permanents par rapport aux valeurs immobilisées. Les effets se font immédiatement ressentir : une augmentation des frais

financiers et une dégradation du résultat brut économique. Ces effets vont conduire à la troisième phase du processus.

2.2.3. La troisième phase

La troisième et dernière phase du processus de dégradation d'une entreprise se caractérise par l'accentuation des difficultés de la trésorerie et par l'asphyxie financière par manque du fonds de roulement.

La défaillance de l'exploitation se traduit, à terme, par un épuisement plus ou moins rapide de ses moyens financiers (découverts de trésorerie, retard de paiement,...). L'entreprise éprouve de plus en plus de difficultés pour assurer les échéances et voit sa dépendance accroître vis-à-vis des organismes bancaires et des crédits fournisseurs.

Les signes indicateurs du processus de dégradation d'une entreprise révèlent donc des problèmes de nature financière à savoir l'insuffisance des ressources face aux besoins et des problèmes de rentabilité dus au fait que les produits ne couvrent pas les charges.

La situation de crise dans une entreprise est la résultante de plusieurs facteurs de difficulté, de natures différentes, qu'on traitera dans la sous-section suivante.

II. Les principaux facteurs de difficulté des entreprises

La période de 1970 à 1990 a été caractérisée par une montée des faillites. Ceci n'était pas, seulement, le signe de difficultés économiques mais, aussi, le reflet d'un dynamisme entrepreneurial. En effet, depuis le début des années 70, on assiste à une régénération industrielle avec des flux importants de création d'entreprises, d'une part, et des flux croissants de défaillance, d'autre part.

Devant la progression alarmante des défaillances d'entreprises, de nombreuses recherches et études ont été faites. Toutes ces études avaient le leitmotiv de bien se connaître, réagir avec mesure et en temps voulu car le temps est un allié naturel, être attentif et imaginatif, apprendre à freiner son développement, connaître son environnement et ne jamais désespérer.

La recherche des origines des difficultés des entreprises était, donc, la préoccupation de nombreux analystes qui ont réalisé des études statistiques en vue d'éclaircir ce problème et de donner des réponses satisfaisantes aux dirigeants des entreprises qui voulaient savoir les origines des crises dans les entreprises et pouvoir y remédier.

Les différentes recherches menées dans ce sens ont abouti à mettre en œuvre un ensemble de résultats qui donne lieu à des facteurs et des causes expliquant l'origine des difficultés au sein des entreprises. La plupart de ces études statistiques ont été réalisées en France entre 1977 et 1997 et menées par différents organismes, à savoir :

- L'enquête de la Caisse Nationale des Marchés de l'Etat (CNME) en 1977²¹ ;
- Les travaux de Conan et Holder en 1979¹ ;
- L'enquête des Tribunaux de Commerce entre 1980 et 1984¹ ;
- Les travaux de Dun et Bradstreet entre 1980 et 1985¹ ;
- L'étude du Crédit d'Équipement des Petites et Moyennes Entreprises (CEPME) en 1986²² ;
- L'étude de l'Institut National des Statistiques et des Études Économiques (INSEE) en 1997²³.

La convergence des résultats de ces études statistiques a permis de recenser un ensemble de facteurs principaux qui expliquent les origines des difficultés des entreprises. Les facteurs ainsi recensés sont regroupés en trois catégories qui consistent en des facteurs de difficulté liés à des carences des dirigeants des entreprises en question, en des facteurs liés aux problèmes structurels et, en des facteurs résultant de la situation de l'environnement macro-économique des entreprises.

1. Les facteurs liés aux carences des dirigeants

Toute entreprise est dans le besoin d'avoir un bon dirigeant. Le ou les dirigeants sont des éléments cruciaux au sein des directions des entreprises, mais cela n'est pas

²¹ Daigne J.F., Op. Cit., pp.27-29.

²² Gresse C., Op. Cit., 2003,p.30.

²³ Blazy R. et Combiér J., « La défaillance d'entreprise : causes économiques, traitement judiciaire et impact financier », INSEE Méthodes, n° 72-73, Paris, 1997.

toujours le cas. Un dirigeant, qui acquiert son expérience uniquement du terrain sans prendre le temps de se recycler régulièrement, aura sans doute du mal à maîtriser les changements de son environnement et à adapter son mode de gestion à cette évolution.

La maîtrise de l'environnement du moment est capitale pour tout dirigeant d'entreprise. Si ce n'est pas le cas, tant que les performances de l'entreprise sont satisfaisantes et même avec un système de gestion parfois incertain, tout va fonctionner parfaitement, mais dès qu'un retournement de tendance se présente, alors le dirigeant va se trouver "désarmé".

« Les carences des dirigeants et les facteurs qui leur sont liés constituent donc de graves problèmes au sien des entreprises. Ils jouent un rôle dévastateur pour les entreprises²⁴. » Parmi les facteurs les plus significatifs, on évoque :

1.1. L'incapacité à maîtriser l'environnement

L'incapacité du dirigeant à maîtriser l'environnement consiste à son inaptitude à prendre en compte ou à maîtriser les changements et l'évolution au sien de l'environnement du moment. Cette incapacité à faire face aux évolutions de l'environnement se situe à trois niveaux :

1.1.1. Au niveau industriel

L'incapacité du dirigeant à maîtriser l'évolution de l'environnement industriel de l'entreprise apparaît, principalement, dans la stratégie industrielle mal définie ou non suivie d'où l'augmentation des produits « poids morts ». Elle apparaît, aussi, dans l'inadéquation technique, l'absence de recyclage et le maintien des investissements ne répondant plus aux exigences du marché.

Et enfin, elle se constate dans l'inaptitude à faire face aux concurrents locaux ou étrangers utilisant des procédés techniques plus performants leur permettant d'améliorer leur productivité, de diminuer les coûts et d'augmenter leur rentabilité.

²⁴Daigne J.F., Op. Cit., p.41.

1.1.2. Au niveau monétaire

La non-maîtrise de l'environnement monétaire se constate, en premier lieu, dans l'incapacité du dirigeant à tenir compte des déséquilibres monétaires internationaux pour bien gérer sa trésorerie en devises à court terme, ce qui peut provoquer des effets pervers sur la trésorerie d'exploitation dus aux fluctuations des monnaies fortes.

Elle apparaît, aussi, dans la non-prise en compte de diverses mesures gouvernementales parmi les composantes stratégiques lors de l'établissement des budgets, ce qui confrontera l'entreprise à des difficultés financières pouvant lui entraîner une régression du niveau d'activité. Et enfin, dans la mauvaise anticipation des variations des taux d'intérêts et des taux de change.

1.1.3. Au niveau législatif

Depuis le premier choc pétrolier, l'augmentation des prélèvements obligatoires lamine les résultats économiques des entreprises. Du fait que ces prélèvements doivent être pris en compte dans le calcul des points morts et des coûts de revient, l'entreprise, et en particulier son ou ses dirigeants, doit impérativement se tenir informer des nouvelles législations. Cela est nécessaire afin de pouvoir éventuellement prendre les mesures qui s'imposent pour conserver un taux de rentabilité nécessaire à la survie de l'entreprise.

Il paraît donc vital que le dirigeant soit au courant des mesures sociales à la suite de l'application des nouvelles lois, des nouveaux prélèvements fiscaux, des contraintes juridiques qui viennent pour freiner ou modifier la gestion d'une entreprise et, enfin, des aléas réglementaires tels que la réduction du temps de travail, la cinquième semaine de congés payés, le temps alloué aux représentants du personnel, etc. La non-maîtrise de ces éléments composant l'environnement législatif de l'entreprise par son ou ses dirigeants va se répercuter, sans aucun doute, négativement sur sa performance et sa survie.

1.2. La maîtrise insuffisante des relations « rentabilité produit/marché »

Toute entreprise ne peut survivre sans produit et sans marché. Mais cette vérité fondamentale est souvent méconnue par un nombre important de dirigeants d'entreprises,

ce qui les amène à terme à connaître des défaillances. Par conséquent, il semble nécessaire à ces dirigeants de pouvoir diagnostiquer très vite toutes les évolutions susceptibles de modifier les relations produit/marché, et donc de détériorer la rentabilité et d'entraîner l'entreprise dans des difficultés de plus en plus graves.

Parmi les principales évolutions que tout dirigeant doit diagnostiquer pour protéger l'avenir de son entreprise, on peut évoquer les plus significatives :

- Le marché cible pour produit nouveau non atteint ;
- L'analyse insuffisante des conséquences industrielles et financières du produit se trouvant en phase de déclin de son cycle de vie ;
- Les mauvais choix des circuits de distribution ;
- La régression ou la disparition du marché ;
- Les difficultés pour répercuter les hausses des matières premières dans les coûts de revient ;
- L'apparition de concurrents dangereux, locaux ou étrangers, mettant sur le marché de nouveaux produits, de nouvelles applications, créant ainsi de nouveaux besoins et débouchés ;
- La conjoncture économique défavorable ;
- L'arrivée de concurrence nouvelle pratiquant le dumping, à la suite d'une politique des coûts salariaux très bas (ex. le textile avec les pays du Sud-est Asiatique) ;
- La diversification trop poussée et prépondérance donnée à la croissance du chiffre d'affaires et non plus à la rentabilité économique ;
- Le non suivi de l'évolution des besoins de la clientèle ;
- La défaillance de clients importants.

On voit ainsi l'importance de la surveillance de son créneau par l'entreprise qui est la conséquence des choix industriels de son ou ses dirigeants. Les erreurs dans ce domaine, la méconnaissance du processus de décision stratégique sont malheureusement à l'origine de nombreuses difficultés souvent fatales pour les entreprises.

1.3. La stratégie d'entreprise mal définie

Depuis les années 1980, petit à petit, les dirigeants ont pris conscience du fait que la stratégie d'entreprise s'intégrait aux grandes décisions financières. Sans stratégie, on ne peut jamais faire de bonnes finances.

Jusqu'au moment de prise de conscience, les grandes décisions stratégiques étaient prises intuitivement mais cela n'était pas trop dangereux du moment où l'environnement était à peu près stable. Mais, elles deviennent aléatoires et risquées dès lors qu'on assiste à une mondialisation de la concurrence, à une croissance beaucoup plus lente et à l'apparition de contraintes économiques et sociales de plus en plus importantes.

L'environnement est en pleine mouvance et les grandes décisions stratégiques ont besoin de répondre à des normes, c'est pour cela que les dirigeants des entreprises ont de moins en moins droit aux erreurs. C'est pourquoi, une approche incertaine de la stratégie peut conduire l'entreprise vers des difficultés parfois irréversibles. Cela peut être la conséquence de :

- L'ignorance des grands principes stratégiques ;
- La méconnaissance des phases du processus d'analyse stratégique.

1.3.1. L'ignorance des grands principes stratégiques

Survie, croissance, profit sont les maîtres mots de toute stratégie. La responsabilité de l'équipe dirigeante est de veiller en permanence sur les six facteurs qui peuvent menacer la pérennité de l'entreprise : la concurrence et les cinq forces qui la commandent, le marché et ses divers composants, le produit et son cycle de vie (spécialisation ou diversification), la technologie (leader ou suiveur), les hommes (leur motivation, leur satisfaction) et, enfin, le capital par la prise en compte de sa répartition, le niveau du F.R, le coût des fonds propres et de l'endettement et la sous-capitalisation.

Par ailleurs, que faire pour placer l'entreprise dans les meilleures conditions pour se défendre et gagner ? Quelle est la force concurrentielle la plus importante qui déterminera le taux de rentabilité ? C'est des réponses à ces questions que va découler la stratégie qui

impliquera des hommes, des ressources matérielles et financières et qui sera conduite par une série de réflexions successives absolument nécessaires pour mettre l'entreprise sur la route du succès.

1.3.2. La méconnaissance des phases du processus d'analyse stratégique

Le processus d'analyse stratégique permet à l'entreprise de créer et de maintenir une relation viable avec l'environnement à travers : la définition de son cadre de référence fondamentale, ses objectifs stratégiques, ses valeurs de croissance et les plans de développement de son portefeuille d'activités.

Il existe, différents modèles d'analyse stratégique qui reposent tous sur la notion de portefeuille d'activités constitué de métiers ayant chacun des caractéristiques particulières. Dans un premier temps, on procèdera à la segmentation stratégique pour définir les métiers pour lesquels il est possible de définir un marketing-mix spécifique.

La performance ou contre-performance dans un métier spécifique dépend donc de sa position concurrentielle et de sa maturité financière. Mais il existe une constante, la rentabilité est directement fonction de la compétitivité, celle-ci étant la résultante de la part de marché relative. La méconnaissance de cette constante peut donc entraîner l'entreprise vers des difficultés mettant en péril sa survie.

2. Les facteurs micro et macro-économiques

2.1. Les facteurs résultant des crises structurelles

D'après Jean-François Daigne, lorsqu'une entreprise traverse des crises structurelles la faisant tomber dans des difficultés importantes, souvent, on trouve ses dirigeants dans un état d'euphorie suite à une période de réussite précédente qui les aveuglent et leur masquent les réalités économiques²⁵. Ces différentes difficultés structurelles interviennent au cours des phases du processus de dégradation et entraînent un choc pour les dirigeants qui n'interviennent pas au moment voulu.

²⁵ Daigne J.F., « Le redressement d'entreprise », PUF-Que sais-je ?, 1993, p.22.

Le cycle infernal des difficultés s'accélère avec l'augmentation des frais financiers, la dégradation du résultat brut économique et la diminution relative des capitaux permanents déclenchant, ainsi lentement, l'asphyxie financière. Ces difficultés se combinent toujours avec d'autres facteurs de détérioration dont les plus significatifs sont la démotivation des équipes, le manque de transparence, la déstabilisation de l'encadrement et la rupture finale des grands équilibres fondamentaux.

L'importance des causes structurelles propres à l'entreprise est mise en exergue et montre que sans plan de redressement, ces causes sont de nature à déstabiliser durablement l'activité. Leurs conséquences se traduisent en final par la non-maîtrise des différentes fonctions de l'entreprise. Les principaux facteurs liés aux problèmes structurels sont :

2.1.1. Les investissements erronés

Dans la stricte optique financière, un projet d'investissement s'analyse comme un simple échéancier de flux dans le cadre d'une politique de croissance, ce qui suppose une rentabilité supérieure. Cependant, les méthodes sophistiquées de sélection d'investissements présentent toutes des avantages et des inconvénients. C'est pour cela que la prise en compte du facteur « temps », c'est-à-dire l'incertitude du futur, reste l'élément le plus important.

L'actualisation reste un bon instrument de mesure mais elle donne lieu à de nombreuses critiques du fait qu'elle ne fournit pas au dirigeant la possibilité de prendre des décisions en liaison avec les choix stratégiques.

Les composantes du choix d'un investissement sont d'une importance capitale dont la non-maîtrise peut entraîner une entreprise vers de grandes difficultés. Et le fait de nier la nécessité de maîtriser le temps revient à accepter l'erreur de gestion.

La plus grande partie des investissements doit être amortie assez rapidement en fonction de la durée du cycle de fabrication et de la position sur la courbe du cycle de vie. Si les investissements sont erronés, durant de nombreux exercices la rentabilité de l'entreprise

sera amputée de la dotation aux amortissements des biens en question. C'est pourquoi prendre la décision d'investir est également mettre en jeu tout l'avenir de l'entreprise.

2.1.2. Les problèmes de croissance

Les problèmes de croissance interne, mais sur tout externe, peuvent entraîner des détériorations de trésorerie et des sources fatales de difficultés s'ils sont accompagnés de phénomènes tels que la non-maîtrise de la gestion financière, erreur dans les investissements, trésorerie d'exploitation dégradée.

Si la croissance interne est bien maîtrisée par le dirigeant, la croissance externe sera plus rapide et elle va permettre à l'entreprise d'atteindre aussi vite la taille critique lui facilitant l'internationalisation, le renforcement de la gamme des produits et l'augmentation du taux d'investissement productif et du taux de rentabilité économique et financière.

La croissance externe est plus rentable pour l'entreprise lorsqu'elle est bien menée et bien maîtrisée car elle permet d'obtenir un « levier économique ». Mais, elle est aussi, la plus dangereuse si le dirigeant commet des erreurs dans le choix et l'évaluation de la cible ce qui met la survie de l'entreprise en danger.

La non-maîtrise de la croissance externe provoque un effet de « massue » décuplé si celle-ci se fait par diversification, abandon partiel du métier d'origine ou par une insuffisance de réflexion stratégique. Le fait de vouloir augmenter les gammes et diversifier les secteurs d'activités sans analyser au préalable les conséquences, conduit parfois à une perte de rentabilité inéluctable et à des difficultés irrémédiables.

2.1.3. La gestion financière incertaine et non-maîtrisée

La maîtrise en matière de gestion financière et de trésorerie d'exploitation est une condition *sine qua non* pour assurer la pérennité et la survie d'une entreprise. Cette maîtrise repose, avant tout sur, une parfaite connaissance de la structure bilancielle de l'entreprise : fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, cycle d'exploitation, plan d'investissement et de désinvestissement et du niveau d'endettement.

Elle nécessite, aussi, une bonne gestion prévisionnelle avec analyse dynamique des écarts, une intégration financière des choix stratégiques et une maîtrise du tableau des emplois/ressources comprenant l'analyse des flux d'opérations avec leur incidence sur la trésorerie d'exploitation. Enfin, elle exige un bon suivi de l'évolution du besoin en fonds de roulement (BFR) qui consiste à rechercher en permanence l'utilisation optimale des liquidités. Cela est nécessaire du fait que la maîtrise permanente de l'évolution du BFR est un élément essentiel et une véritable clef de voûte de la gestion prévisionnelle.

Six grandes causes détériorent les équilibres fondamentaux de la trésorerie, à savoir : les crises de croissance, l'alourdissement des actifs circulants, les erreurs de politique financière, les pertes des fonds propres, la perte d'un client très important et les effets de l'inflation qui détériorent les structures du bilan et en particulier celles des fonds propres.

Les défaillances d'entreprises sanctionnent assez souvent des défaillances financières. Ces dernières ne sont pas les causes premières des difficultés mais la sanction finale des erreurs de gestion. Une trésorerie mal gérée peut s'expliquer également dans le cas d'une entreprise en difficulté par le trop grand recours à la trésorerie d'exploitation. L'équilibre de la trésorerie résulte de l'équilibre entre les besoins et les ressources et de leur variation d'un exercice à l'autre.

A cela s'ajoute une autre erreur financière qui est le financement d'opérations du haut de bilan par le bas de bilan. Ce fait conduit à l'accélération de la dégradation de la trésorerie d'exploitation et à des problèmes de sous-capitalisation fragilisant davantage la structure bilancielle des entreprises. Enfin, ce qui fragilise considérablement les trésoreries d'exploitation sont les crédits interentreprises victimes de l'allongement des délais de

paiement. Les entreprises doivent assurer le respect des contrats commerciaux de manière à ce que les délais de paiement déjà longs ne soient pas prorogés de façon excessive.

Cela entraînera de nouveaux besoins en fonds de roulement, qui ne seront pas suffisamment accompagnés par les banques, surtout si les entreprises ne sont pas très performantes. Il est donc essentiel de prendre conscience que le suivi des clients est primordial, car si le risque client n'est pas une fatalité, il nécessite un suivi de gestion strict pour éviter toute perte de rentabilité.

2.1.4. Les difficultés managériales dues à une mauvaise organisation

Les nouveaux modèles de management sont de nos jours le reflet de pratiques d'organisations en rupture avec d'anciens modèles. Ils sont axés sur les notions de flexibilité et d'adaptabilité. En effet, les facteurs externes de l'environnement contribuent à faire évoluer les entreprises et à faire modifier leur structure interne tout en adaptant leur style de management.

Les entreprises connaissant des difficultés se caractérisent par une mauvaise organisation de leurs structures. Celle-ci se manifeste par un ensemble de pratiques au sien de l'organisation, à savoir :

- Un refus conscient ou inconscient de remise en cause de toute idée de changement ;
- Une organisation archaïque de commandement ;
- Un repérage aléatoire des circuits opérationnels réels ;
- Une centralisation excessive du pouvoir, organigramme au flou artistique et la recherche volontaire du principe « diviser pour mieux régner » ;
- Une mauvaise circulation de l'information et communication, aussi bien, n'interne qu'externe, quasi inexistante.

Les entreprises en crise peuvent rencontrer des difficultés supplémentaires lorsque l'encadrement et le personnel refusent inconsciemment l'autorité de leurs dirigeants, du fait qu'ils ne reconnaissent par leurs compétences. C'est ainsi que la non-gestion stratégique des ressources humaines peut détériorer l'avantage concurrentiel d'une

entreprise. L'absence d'outils et de méthodes désagrègent la qualité des relations et de l'information.

Cet ensemble de situations conduit en général à une démotivation larvée et à un véritable climat de méfiance surtout si, en plus des difficultés, une restructuration et/ou un déménagement donnent lieu à rumeur. Le facteur temps joue un rôle prépondérant.

Si l'entreprise prend conscience de ses désorganisations à temps, elle prendra plus vite les mesures correctives et le redressement structurel sera plus rapide lorsque la flexibilité et l'adaptabilité sont les maîtres mots parce que l'organisation du travail devient un élément essentiel de la compétitivité. Les entreprises qualifiantes apportent, en plus des gains en coût et en qualité et en plus des possibilités de réactivité et des performances, de l'autonomie au salarié, de la responsabilité, de l'enrichissement et enfin de la possibilité de progresser professionnellement.

2.2. Les facteurs macro-économiques

« Nombreux sont les analystes qui s'accordent à dénoncer les erreurs de gestion, voire l'incompétence des dirigeants, comme causes substantielles de défaillance. Il convient, néanmoins, de s'interroger sur l'impact réel d'une mauvaise conjoncture économique sur la pérennité des entreprises. »²⁶

Les études importantes, qui ont été réalisées pour quantifier les effets du ralentissement de la croissance économique sur les difficultés rencontrées par les entreprises, ne sont pas nombreuses. Mais, grâce à l'étude de Altman²⁷, un lien a été établi entre le phénomène des faillites et divers facteurs macro-économiques tels que l'encadrement du crédit, le flux de création d'entreprises et, dans une moindre mesure, la croissance de l'activité économique.

²⁶ Crucifix F. & Darni A., Op. Cit., p.20.

²⁷ Altman E.I., Corporate financial distress.« A complete guide to predicting, avoiding and dealing with bankruptcy », New York Chichester, Wiley, 1983.

2.2.1. Les conditions du crédit et le marché monétaire

«Le rapport entre les conditions économiques du marché et la défaillance d'une exploitation est, en général, fonction d'un durcissement des conditions bancaires, d'une restriction du crédit ou d'une hausse des taux d'intérêt»²⁸. Ces éléments influencent négativement l'évolution d'une entreprise du fait qu'ils limitent ses possibilités d'accès aux ressources financières permettant son développement. Ainsi, lorsque la solvabilité de l'entreprise se dégrade, les banques vont changer leur rôle en prenant des mesures de redressement des conditions de crédit pour parer au risque d'entreprise. Ce durcissement des conditions favorise, dès lors, le taux de défaillance des entreprises.

2.2.2. Le flux de création des entreprises

L'efflorescence des jeunes entreprises est susceptible d'accentuer le nombre des défaillances. En effet, ces jeunes entreprises connaissent un taux élevé de mortalité : 50% des faillites sont dues à des entreprises ayant moins de cinq ans d'âge, selon Gérard Koenig²⁹. La création de nouvelles entreprises entraîne, avec un décalage de quelques années, une poussée de défaillances. Ce décalage peut s'expliquer par le fait que le temps nécessaire pour tomber en faillite est proportionnel au montant des fonds initialement investis dans l'entreprise.

Un parallélisme existe entre la sous-capitalisation et la vulnérabilité de l'entreprise. L'existence de fonds propres suffisants constitue une condition indispensable à la création et au développement des entreprises. Or, une proportion importante de nouvelles entreprises ne disposerait que du capital minimum requis par la loi, signe évident de faiblesse dans les prévisions réalisées par les entrepreneurs (sous-estimation du risque de défaillance). Cela signifie que le renforcement des fonds propres apparaît comme une condition nécessaire au développement des entreprises.

²⁸Malecot J.F., « Les défaillances d'entreprises : un essai d'explication », RFG, Sept-Oct. 1981, p.11.

²⁹Koenig G., « Vulnérabilité des entreprises : le cas des faillites », RFG, Jan-Fév. 1978.

2.2.3. La conjoncture économique

La conjoncture économique se définit comme « l'ensemble d'éléments qui déterminent la situation économique à un moment donné »³⁰. En d'autres termes, c'est l'ensemble de facteurs (opportunités, menaces) composant l'environnement d'une entreprise et influençant son évolution à un moment donné.

De ce fait, lorsqu'une de ces composantes constitue une menace sur l'entreprise et que celle-ci n'arrivera pas à s'en adapter, cela va constituer un danger pour l'entreprise et une source de difficulté qui pourra mettre en question sa survie.

En prenant à titre d'exemple le chiffre d'affaires, on déduira qu'une conjoncture difficile peut entraîner une mauvaise structure de celui-ci, un niveau de prix de vente incompatible avec le marché et, par conséquent, une rentabilité insuffisante. Tout cela est une résultante du fait que le chiffre d'affaires et les bénéfices nets des entreprises sont dépendants de la conjoncture économique.

On peut conclure que l'influence éventuelle de ces facteurs macro-économiques s'explique selon Gérard Koenig de la manière suivante :

« La vulnérabilité de l'entreprise est souvent majorée par l'importance des ressources extérieures dans le financement. Dans la mesure où le marché des capitaux et le crédit fournisseur deviennent d'un accès difficile à mesure que la solvabilité de la firme est davantage sujette à caution, les banques voient leur rôle s'accroître lorsque les difficultés s'accumulent. Comme il est rare par ailleurs qu'une entreprise se déclare en cessation de paiement tant qu'il lui est possible d'obtenir des ressources extérieures, le redressement des conditions de crédits paraît susceptible d'accroître le taux de défaillance des entreprises.»³¹

Enfin, on peut dire que les facteurs structurels sont liés aux facteurs résultant des carences des dirigeants, du fait qu'ils sont tous des facteurs de difficulté produits par la

³⁰Dictionnaire encyclopédique, Larousse, Paris, 2002, p.360.

³¹ Koenig G., « Entreprises en difficulté : des symptômes aux remèdes », Revue française de gestion, Jan-Fév. 1985, p.86.

Première partie Chapitre I : Les concepts d'entreprises en difficultés

situation interne de l'entreprise et par les comportements de son équipe dirigeante. Contrairement aux facteurs macro-économiques qui résultent de l'évolution de l'environnement externe de l'entreprise.

Conclusion

Pour conclure ce chapitre relatif à la présentation des concepts théoriques d'entreprises en difficulté, on peut dire que la notion d'entreprise en difficulté est une notion très vaste et sujette à beaucoup de controverses.

C'est une notion qui peut être définie de plusieurs manières et renferme plusieurs concepts. Elle est, à la fois, l'entreprise non rentable en état de cessation de paiement, l'entreprise saine mais vulnérable et l'entreprise présentant des déséquilibres structurels.

La défaillance d'une entreprise n'intervient jamais brutalement. Elle traverse de longues étapes constituant le processus de détérioration avant d'atteindre la situation critique qui fera appel aux procédures judiciaires. Les procédures judiciaires, que nécessitera l'état de cessation de paiement d'une entreprise, sont prévues par le droit des entreprises en difficulté qui définit le chemin à suivre pour remettre une entreprise en difficulté sur la bonne voie.

Par ailleurs, la dégradation d'une entreprise est l'aboutissement logique d'un processus de détérioration qui se développe en plusieurs phases sur de nombreuses années. Ce processus de détérioration peut être précédé, accompagné ou encore suivi de nombreux symptômes qui ont pour rôle d'alerter les responsables des entreprises aux différents moments du développement de la crise.

La difficulté d'une entreprise est la résultante de l'influence de facteurs de différentes natures qui causent, s'ils ne sont pas pris en charge au moment opportun, le déclenchement et le développement du processus de dégradation qui mène à la disparition de l'entité économique.

Les facteurs de difficulté qu'on a pu recenser sont une déduction faite à partir des résultats de plusieurs études statistiques et analyses réalisées par différents organismes, pendant la période allant de 1977 à 1997, dans l'objectif de comprendre, d'expliquer et de distinguer les causes des difficultés au sien des entreprises.

Ces études, même étant réalisées séparément tant dans le temps que dans le lieu, ont pu aboutir à plusieurs points de convergence concernant les difficultés des entreprises. Elles ont abouti à recenser de nombreux facteurs qui sont à l'origine des difficultés des entreprises. On a repris les principaux facteurs d'entre eux et on les a classifiés en trois catégories.

Ces catégories consistent, premièrement, en des facteurs résultants des carences au niveau de l'équipe dirigeante qui peuvent se manifester comme une incapacité à maîtriser ou à prendre en compte l'évolution de l'environnement, une mauvaise maîtrise de la relation produit/marché ou encore, une mal définition de la stratégie de l'entreprise.

Par la suite, on a les facteurs structurels qui sont la résultante des décisions de gestion et des erreurs commises lors de la prise de ces décisions. Ces erreurs peuvent se repérer dans les investissements erronés, dans les problèmes de croissance et la gestion financière incertaine ou encore les difficultés managériales suite à une mauvaise organisation au sien de l'entreprise.

À ces difficultés internes s'ajoutent les facteurs macro-économiques qui consistent en des facteurs résultant de la situation de l'environnement externes des entreprises. Les éléments de l'environnement sont multiples. On a pris principalement, comme facteurs étant à l'origine des difficultés des entreprises, les conditions du crédit et du marché monétaire, le flux de création d'entreprises et l'influence de la conjoncture économique.

Enfin, et après avoir étudié l'entreprise en difficulté du côté des définitions, des caractéristiques de la notion, ainsi que la présentation des différentes étapes du processus de dégradation d'entreprises, ses symptômes et ses caractéristiques, et l'analyse des différentes causes qui sont à l'origine des difficultés et conduisant à la défaillance, il est nécessaire de présenter les outils d'analyse des entreprises en difficulté consistant, premièrement, en le diagnostic permettant, par la suite, le choix et la mise en œuvre d'une stratégie de redressement, parmi plusieurs, pour rétablir la situation dans une entreprise présentant des déséquilibres au niveau de ses données de performance. Ceci fera l'objet de notre prochain chapitre.



Chapitre II :

**Les outils d'analyse et de redressement
des entreprises en difficultés**

Introduction

La progression du phénomène des entreprises en difficulté, qui a fragilisé et même ruiné de nombreuses économies à travers le monde, a nécessité l'intervention d'un grand nombre d'analystes et de chercheurs qui ont réalisé plusieurs études afin d'étudier le phénomène.

Les études réalisées ne se sont pas limitées, seulement, à étudier les causes et les origines des difficultés au sein des entreprises défaillantes. Mais, elles se sont consacrées, également, à développer et à mettre en œuvre des outils pertinents d'analyse qui vont permettre aux entreprises en difficulté de redresser leurs situations. Ces outils consistent, premièrement, en le diagnostic qui représente l'étape de l'analyse et, deuxièmement, en le plan de redressement, son suivi et les différentes stratégies possibles.

Répondre aux questions : comment se réalise le diagnostic d'une entreprise en difficulté ? Quelles sont des différentes stratégies de redressement possibles pour rétablir une situation de crise sera notre objectif à travers ce deuxième chapitre dont l'objet est d'aborder les outils d'analyse et de redressement des entreprises en difficulté.

La démarche de ce chapitre va consister, d'abord, l'en étudier du diagnostic d'entreprise et ses différents aspects dans la première section. Ensuite, la deuxième section sera consacrée à la présentation des différentes stratégies de redressement définies et mises en œuvre par les spécialistes du redressement des entreprises et à la présentation du plan de redressement, ses étapes et son suivi.

Section 1 : Le diagnostic d'entreprise

A l'origine utilisé dans le domaine médical, le terme diagnostic signifie l'identification d'une maladie par ses symptômes. Actuellement, la démarche du diagnostic est utilisée dans de nombreux domaines, et notamment dans celui de la gestion des entreprises. Une entreprise, qui présente des symptômes de dysfonctionnement, est, donc, comparée à un être humain malade.

Le diagnostic d'entreprise, comme c'est le cas du diagnostic médical ayant pour objet la détection de la maladie à partir de ses symptômes pour lui prescrire le médicament lui convenant, a pour objet d'analyser les symptômes de dysfonctionnement et de difficulté d'une entreprise afin d'arrêter la stratégie adéquate destinée à redresser sa situation.

L'objet de cette section est d'étudier le diagnostic d'entreprise en présentant, premièrement, les concepts généraux, suivi, du diagnostic de l'entreprise en difficulté.

I. Les concepts généraux du diagnostic d'entreprise

De nos jours, le diagnostic d'entreprise est dit « un art difficile ». Il couvre un champ d'intervention étendu, complexe et délicat, du fait que les situations de sa réalisation présentent une grande variété dictée par la nature des contextes dans lesquels évolue l'entreprise.

Le diagnostic d'entreprise consiste à identifier les problèmes et les dysfonctionnements qui entravent l'efficacité et l'efficience de sa gestion. Le diagnostic peut concerner l'ensemble de l'entreprise, une ou plusieurs fonctions ou les aspects stratégiques. Il peut être effectué par des salariés de l'entreprise, ou par des intervenants externes (consultants) selon les objectifs des dirigeants.

Même s'il diffère selon les intervenants et les domaines concernés, le diagnostic suit généralement une démarche rigoureuse constituée d'étapes successives. Pour ces raisons, le diagnostic d'entreprise présente plusieurs définitions, diverses caractéristiques et un processus de réalisation lui étant spécial.

1. Définitions et caractéristiques du diagnostic d'entreprise

1.1. Définitions

« Le terme diagnostic vient du grec *diagnosticos* qui signifie apte à discerner. En médecine, où le terme est couramment utilisé, le diagnostic est la connaissance d'une maladie d'après des signes ou symptômes »¹. De plus en plus utilisé dans le domaine de gestion, Le diagnostic d'entreprise a fait l'objet d'étude de plusieurs spécialistes. C'est pour cela qu'un ensemble de définitions diverses et variées du concept a été avancé par plusieurs auteurs, dont on peut retenir les plus importantes.

Selon Brown « Le terme diagnostic est, en principe, réservé à la médecine. Cependant, dans l'industrie, on procède souvent à des analyses d'entreprises ayant pour but de faire ressortir leurs défauts... »².

Pour Lorino « Le diagnostic correspond à une capacité d'analyse et de compréhension de la performance..., « ...diagnostiquer c'est se rattacher aux causes... », « ...en bref, il s'agit d'identifier les leviers d'action les plus efficaces »³.

D'après Thibaut, Le diagnostic global « c'est le modèle de base qui analyse l'entreprise dans une perspective globale à travers ses fonctions et son organisation et débouche sur des propositions d'amélioration.... Ces informations permettront aux principaux responsables d'orienter leur action pour améliorer les performances de l'entreprise »⁴.

Selon Bottin « Le diagnostic est une méthode particulière d'accès à la connaissance...qui identifie la situation présente et prépare la détermination d'objectifs d'action »⁵.

Pour Martinet « Le diagnostic s'appuie sur l'analyse mais s'en distingue nettement. Il suppose appréciation, jugement et en définitive, prise de responsabilité de celui qui le pose »⁶.

¹ Capet M., Causse G. & Meunier J., «Diagnostic, organisation, planification d'entreprise » (2^e édition), Economica, Paris, 1994, p.425.

² Marion A. (sous-directeur), « Le diagnostic d'entreprise : cadre méthodologique », Economica, 1993, p.08.

³ Lorino Ph., « Le contrôle de gestion stratégique », Dunod, 1991, pp.22-44.

⁴ Thibaut J.P., « Le diagnostic d'entreprise : guide pratique », Sedifor, 1993, p.19.

⁵ Bottin Ch., « Diagnostic et changement », Editions d'organisation, 1991, p.201.

⁶ Martinet A.C., « Le diagnostic stratégique », Vuibert-entreprise, 1990, p.15.

Ainsi se fonde l'étendu du champ du diagnostic d'entreprise qui ressort comme : « une méthode cognitive dont l'objet est la recherche des caractéristiques essentielles de structure et de fonctionnement de l'entreprise et l'identification de ses leviers de compétitivité »¹.

On peut déduire que le champ du diagnostic d'entreprise ne se limite pas uniquement à dévoiler les symptômes du dysfonctionnement de l'entreprise et leurs origines mais aussi, à révéler son fonctionnement général et ses potentialités de changement sachant, bien sûr, que l'objectif du diagnostic varie en fonction des finalités qui lui sont attachées.

1.2. Les caractéristiques du diagnostic d'entreprise

Le diagnostic d'entreprise, parfois appelé étude de l'existant, est souvent présenté comme une phase essentielle du processus de gestion car de sa qualité et de sa pertinence dépendent la plupart des décisions de la gestion stratégique et même celles de la gestion opérationnelle. On l'assimile à un instrument de direction, dans la mesure où il permet de comprendre le passé, et donc d'enclencher des actions, dans l'immédiat et dans l'avenir.

Le diagnostic est, aussi, une remise en cause de l'existant et sa nécessité apparaît dans les périodes de crises lors de la dégradation importante d'une situation, du changement de l'équipe dirigeante et la remise en cause des modes de management et de la culture de l'entreprise, ou encore, lors de la modification des conditions de l'exploitation ou le changement de l'implantation géographique. Le diagnostic d'entreprise présente des caractéristiques particulières du fait qu'il est utilisé pour des objectifs différents et des aspects différents de la gestion des entreprises, à savoir :

- *Le diagnostic d'entreprise est préventif* dans la mesure où il détecte voire prévoit les problèmes, les dysfonctionnements et les difficultés au sein des entreprises ; et n'attend pas leur déclenchement pour les signaler.
- *Le diagnostic d'entreprise s'apparente à un bilan de santé* dans la mesure où il permet non seulement de détecter les points faibles pour les corriger, mais aussi les points forts pour en tirer profit et les renforcer.
- *Le diagnostic d'entreprise est thérapeutique* signifie qu'il est curatif. Cela est dû au fait qu'il prescrit des remèdes et apporte des solutions, sans imposer les choix relevant toujours de la direction.

¹Marion A. (sous-directeur), Op. Cit., p.09.

- *Le diagnostic d'entreprise est dynamique* car il pronostique les chances de succès ou d'échec des solutions proposées et éventuellement, il peut aider à la mise en œuvre des solutions adoptées notamment en facilitant le changement.

2. Les différentes formes et le processus du diagnostic d'entreprise

2.1. Les différentes formes de diagnostic d'entreprise

Le diagnostic d'entreprise présente des formes variées. Cela est la résultante du fait que les situations de sa réalisation présente une grande variété dictée par la nature des contextes dans lesquels évolue l'entreprise. Ces formes varient en fonction du critère de classification pris en considération. Les critères de classification consistent en :

- Des domaines de gestion dans l'entreprise ;
- Des finalités de la mission de diagnostic,
- De la nature de l'intervenant qui réalise le diagnostic

2.1.1. Les formes du diagnostic selon les domaines

Les domaines de la gestion dans une entreprise sont multiples. Chacun de ces domaines pourra faire l'objet d'une application d'un diagnostic. On peut faire le diagnostic global, un diagnostic fonctionnel ou un diagnostic stratégique.

Le diagnostic global concerne l'ensemble de l'entreprise sous tous ses aspects. Il correspond à une volonté d'anticiper les problèmes dans le cas où aucun problème ne se pose *a priori*. Il correspond, aussi, à une recherche systématique de l'optimum dans le cas où aucun symptôme clair n'est identifié, ou encore à des changements dans les conditions d'exploitation.

D'après Bussenault et Pretet¹, le diagnostic global est composé de différentes phases, à savoir : l'analyse du potentiel interne, l'analyse de l'environnement, l'étude des résultats, la mesure de l'écart entre les capacités de l'entreprise et les moyens nécessaires et, enfin, les recommandations (cf. Annexe III p.192).

¹ Bussenault C. et Pretet M., « Economie et gestion de l'entreprise », Vuibert, 2006, p.200.

Le diagnostic fonctionnel concerne une fonction particulière des fonctions de l'entreprise. Il correspond souvent à des difficultés importantes dans la fonction considérée et suppose que la nature du problème est parfaitement circonscrite à l'avance.

La démarche générale du diagnostic de chacune des fonctions de l'entreprise se décompose en : la définition des objectifs du diagnostic, l'étude de la politique menée par le responsable de la fonction, l'évaluation des moyens et de l'organisation, l'audit des méthodes de gestion et de contrôle, la mise en évidence des points forts et des points faibles et, enfin, les recommandations (cf. Annexe IV p. 193).

Le diagnostic stratégique permet donc d'identifier les problèmes stratégiques, c'est-à-dire, les menaces et opportunités de l'environnement. Mais également les écarts ou le « gap » entre les moyens et ressources de l'entreprise et ceux qui s'avèrent nécessaires pour réussir (cf. Annexe V p.194).

La finalité du diagnostic stratégique est de déboucher sur un plan stratégique, plan qui doit définir, dans une perspective de cohérence, l'ensemble des choix fondamentaux de l'entreprise à moyen et long terme, (objectifs, marchés, activités, moyens à mettre en œuvre). Il « finalise le diagnostic global de l'entreprise en analysant ses différents domaines d'activités au regard, à la fois de l'environnement (marché, concurrence) et de son potentiel interne (savoir-faire, compétences, moyens matériels et ressources financières)¹ ».

2.1.2. Les formes de diagnostic selon les finalités

La classification des formes du diagnostic, selon les finalités de la mission de diagnostic, a été établie par Christian Bottin² dans son ouvrage consacré aux interventions diagnostic dans les organisations. Il a identifié trois types de diagnostic en fonction de la finalité accessible au consultant en charge de l'intervention.

Le diagnostic de régulation est un diagnostic qui a pour but de remédier aux dysfonctionnements, dont souffre l'entreprise, en cherchant leurs causes qui peuvent être multiples et de différentes origines. Il vise à permettre de retrouver un état de fonctionnement satisfaisant. C'est la forme recommandée pour le diagnostic des entreprises en difficulté.

¹Thibaut J.P., Op. Cit., p. 270.

² Bottin Ch., « Diagnostic et changement », Editions d'organisation, 1991.

Le diagnostic de faisabilité a pour objet de tester les capacités d'adoption, par l'entreprise, d'un modèle de management ou d'une nouvelle politique dont la mise en œuvre est censée garantir l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise. Il cherche donc à savoir si l'entreprise dispose des capacités d'exploitation suffisantes, des capacités de mobilisation nécessaires et des capacités d'adaptation indispensables pour l'adoption et la mise en œuvre du nouveau modèle considéré.

Le diagnostic dynamique vise à permettre la réalisation d'un projet « stratégique » en s'appuyant sur l'activation et la mobilisation des capacités internes de l'entreprise. Il constitue un outil d'analyse particulièrement pertinent pour chercher au sein d'une entreprise les sources possibles d'amélioration. Il vise à réduire les écarts entre la situation actuelle et les objectifs souhaités par l'entreprise en termes d'amélioration.

2.1.3. Les formes du diagnostic selon les intervenants

Les formes du diagnostic d'entreprise selon les intervenants présentent deux modes de diagnostics. *Le diagnostic interne* qui est réalisé par un intervenant interne à l'entreprise (un cadre salarié de l'entreprise) et *le diagnostic externe* qui est un diagnostic réalisé par un intervenant externe à l'entreprise (un consultant indépendant). Chacun de ces deux modes de diagnostic présente ses propres avantages et inconvénients.

2.2. Le processus de diagnostic d'entreprise

Pour certains consultants, le diagnostic est davantage un art qu'une science « sollicitant plus l'esprit de finesse (capacité d'écoute) que l'esprit de géométrie (avoir raison) »¹. Par ailleurs, l'intuition peut jouer un grand rôle tant dans la recherche des causes que des solutions. Enfin, chaque discipline possède sa propre approche des problèmes et utilise des outils spécifiques.

Dans ces conditions, il est difficile d'établir une procédure type de la conduite d'un diagnostic. Il existe peu de points communs entre le diagnostic global, stratégique et fonctionnel, et même entre les diagnostics des différentes fonctions. Mais, on peut tout de même proposer une démarche plus ou moins commune aux différents types de diagnostics.

¹Marion A. (sous-directeur), Op. Cit., p.217.

Le processus de diagnostic est un ensemble d'étapes successives qui définissent la démarche à suivre pour la réalisation d'un diagnostic. Ce processus peut être suivi par l'analyste pour la réalisation de tout diagnostic.

2.2.1. La préparation du diagnostic

La préparation du diagnostic comporte plusieurs phases, à savoir : la définition des objectifs de la mission en fonction des finalités du diagnostic, la définition du plan d'intervention et la prise de connaissance de l'entreprise ou de l'unité à étudier.

2.2.2. La collecte des informations

Cette étape est cruciale, car le type recueilli détermine la pertinence du diagnostic. En effet, les informations disponibles orientent souvent l'analyse dans une direction, et l'absence d'informations empêche au contraire certains axes de recherche.

La collecte de l'information concerne plusieurs aspects : le choix des sources d'information; le choix des procédures et le choix du matériel. Par ailleurs, le recueil d'informations est la phase la plus longue et plus délicate du diagnostic. Elle suppose la collecte du maximum d'informations utiles en un minimum de temps, et requiert la participation loyale du personnel à l'opération.

2.2.3. L'analyse des informations

L'analyse des informations suppose un modèle d'analyse. En effet, il faut généralement repérer les symptômes, découvrir leur signification et expliquer les causes de dysfonctionnement. Il faut donc un système de référence pour mettre à jour les écarts entre ce qui devrait être et ce qui est.

Ce système de référence est obtenu par une ou plusieurs théories qui permettent de guider le consultant dans son analyse, comme le modèle de Michael Porter¹ en stratégie ou celui de Henry Mintzberg² en matière de structure des organisations. Le problème est qu'il existe plusieurs modèles d'analyse possibles qui peuvent conduire à des solutions différentes. Le choix du consultant est donc déterminant puisqu'il peut à lui seul orienter les choix.

¹Porter M., « Choix stratégiques et concurrence », *Economica*, 1982.

²Mintzberg H., « Structure et dynamique des organisations », Editions d'organisation, 2006.

2.2.4. Les propositions

Le conseil propose des solutions techniquement et économiquement réalisables. Les solutions ne sont pas imposées mais prescrites : le choix définitif relève toujours de la responsabilité du chef d'entreprise. Ces solutions prescrites sont toujours chiffrées c'est-à-dire qu'elles doivent prendre en compte l'ensemble des coûts de la mise en œuvre.

Cette étape s'achève par un rapport général, constitué d'une note de synthèse rappelant les objectifs et les solutions prescrites et d'un compte rendu exhaustif sur la mission effectuée (démarche, outils, analyse,...). Enfin, un diagnostic s'arrête, en principe, au rapport final et n'intervient pas dans la mise en œuvre des solutions.

Après la présentation des principaux concepts du diagnostic d'entreprise et la classification de ses différentes formes, on abordera le diagnostic d'une entreprise en difficulté et ses différents aspects.

II. Le diagnostic d'entreprises en difficultés

Le diagnostic est jugé comme étant un élément crucial dans l'analyse de toute entreprise et en particulier des entreprises présentant des dysfonctionnements et des difficultés. L'objectif premier du diagnostic sera la détection des causes et des origines des symptômes de difficulté, lorsque l'intervention a pour mission de remédier au dysfonctionnement dont souffre l'entreprise. L'autre objectif du diagnostic est le repérage des stratégies et des possibilités d'évolution interne, lorsque l'intervention a pour finalité de susciter un changement dans l'entreprise en vue de réaliser un projet.

« Le diagnostic de la crise devra comporter l'identification de la crise, ses causes premières, son étendu et ses conséquences sur l'entreprise et sur les différentes parties prenantes. Les dispositifs de remontée d'information doivent être mis en place très tôt pour donner toutes les chances à l'entreprise de diagnostiquer et d'identifier la crise au plus vite. C'est à ce prix qu'elle se bâtira rapidement une vision claire de la situation, et qu'elle sera en mesure de répondre aux multiples pressions et demandes d'explications. »¹

¹Roux-dufort Ch., « Gérer et décider en situation de crise : outils de diagnostic, de prévention et de décision », Dunod, 2003, p.179.

Le diagnostic d'une entreprise en difficulté est à la fois un diagnostic global comprenant le diagnostic fonctionnel et stratégique et un diagnostic de régulation. Ce diagnostic doit être bon en permettant¹ de :

- Evaluer les risques, recenser les forces, cerner les faiblesses ;
- Apprécier l'environnement et les partenaires de l'entreprise (personnel, clients, fournisseurs, sous-traitants, financiers, actionnaires) ;
- Faciliter le positionnement de l'entreprise sur son marché ;
- Expliquer les causes profondes des difficultés ;
- Faciliter la synthèse pour donner l'avis le plus sincère sur la situation de l'entreprise ;
- Définir une nouvelle stratégie sociale, économique et financière ;
- Dresser l'inventaire des solutions envisageables pour retrouver la rentabilité et pallier aux difficultés de trésorerie en recueillant l'adhésion de toute l'entreprise ;
- Préciser les mesures de redressement avec un ordre de priorité en apportant le plus grand soin au plan social.

1. Les raisons d'être et les conditions de succès du diagnostic d'entreprises en difficultés

1.1. Les raisons d'être du diagnostic

Les difficultés d'une entreprise se traduisent toujours dans ses états comptables et financiers, surtout au niveau de la trésorerie. Un dirigeant responsable ne doit pas rester impuissant devant cette situation. Il doit mettre en œuvre des mesures de redressement pour améliorer la situation et faire face aux difficultés.

Mais cette mise en œuvre des mesures de redressement ne se fait pas d'une manière aléatoire, elle est le résultat de l'application d'un diagnostic approfondi de la situation. Le diagnostic d'une entreprise en difficulté présente plusieurs raisons d'être en plus de la définition des mesures de redressement.

¹Daigne J.F., « Dynamique du redressement d'entreprise », Editions d'organisation, 1986, p.100.

1.1.1. Un outil du dispositif préventif

Il semble nécessaire de souligner l'importance du diagnostic en tant qu'outil élaboré et performant du dispositif préventif, dans la mesure où il fait ressortir l'imbrication des contraintes sociales, économiques, juridiques, fiscales et des intercommunications financières.

Le diagnostic a pour objectif de détecter les points faibles d'une entreprise pour les corriger et les points forts pour les exploiter au mieux. Mais, aussi, il doit déboucher sur une action intensive de communication pour mobiliser l'entreprise et réveiller toutes ses énergies, afin de faciliter l'exécution du plan de redressement.

1.1.2. Une vision réaliste de la situation

Un diagnostic dans le cas d'une entreprise en difficulté est indispensable dans la mesure où il permet à ses responsables d'avoir une vision réaliste de la situation de l'entreprise, en plus de la mise en exergue de leurs erreurs de gestion et la nécessité de se remettre en cause sur de nombreux points.

Il doit modifier l'approche des problèmes de l'entreprise et favoriser la maîtrise de la complexité du vécu, comprendre le fonctionnement et le dysfonctionnement de l'entreprise et reconstituer son modèle de comportement et ses environnements en cherchant toutes les interactions qui les régissent.

1.1.3. La préparation des projections dans le futur

Le diagnostic n'est pas une vue globale car il a pour but de poser la question primordiale concernant le futur de l'entreprise. La réponse à cette question sera donnée par les résultats du diagnostic car lui seul peut trouver une solution et préconiser des mesures de redressement aux problèmes économiques, techniques, humains, financiers et organisationnels.

Le diagnostic seul mettra en évidence la dynamique des fonctions dans l'esprit systémique d'interactions, c'est là où réside toute sa richesse qui permet de regarder l'entreprise de l'intérieur et de l'extérieur en faisant des simulations pour préparer les projections dans le futur pour renforcer les points forts et éliminer les lignes de faiblesse par des mesures de redressement les plus appropriées possibles.

1.2. Les conditions de succès du diagnostic

« La réussite du sauvetage d'une entreprise passe obligatoirement par l'obtention d'un consensus entre ses différents partenaires internes et par l'acceptation sans réserve qu'il faut changer de trajectoire même si cela peut être coûteux »¹. La mise en place du plan de redressement est liée profondément à la prise en compte de conditions dites de succès. Elles sont des clés incontournables pour l'élaboration du document de synthèse du diagnostic et pour la réussite du plan de redressement qui en découlera. Elles consistent en :

1.2.1. L'acceptation des résultats du diagnostic

La première clé de réussite consiste en l'acceptation sans arrière-pensée des résultats du diagnostic. Elle est comprise dans les comportements dignes d'un management dynamique voulant assumer et sortir l'entreprise de la situation délicate qu'elle vit et assurer sa pérennité consistant en : reconnaître la crise, oublier les mythes, accepter de tout entreprendre pour réduire les points faibles et augmenter les points forts, ne pas refuser de se remettre en causes, mettre en place les grands axes de redressement.

1.2.2. L'existence impérative d'équipes performantes

L'existence impérative d'équipes performantes ou pouvant le devenir est une autre condition de réussite du redressement. L'organisation de telles équipes autour de la direction générale renforce sa responsabilité car avant tout elle est soudée et, face à la crise, son style de gestion et de fonctionnement qui est rigoureux et sa manière de prendre les décisions sont des vecteurs de succès.

1.2.3. L'adéquation fondamentale des produits du marché

L'adéquation fondamentale des produits du marché signifie que la stratégie produit de l'entreprise doit lui permettre d'avoir des produits compétitifs, éventuellement des produits de remplacement. L'entreprise doit rechercher l'équilibre entre la gamme offerte et les besoins des différents segments de marché en faisant évoluer les produits et, également, en modifiant l'outil de production et la technologie.

¹Daigne J.F., Op. Cit., 1991, p.96.

2. Les différentes phases du diagnostic d'entreprises en difficultés

Le diagnostic d'une entreprise en difficulté n'est pas exhaustif, mais il a le mérite de mémoriser toutes les informations et données dont on peut avoir besoin pour porter un jugement fiable et sincère sur l'entreprise et surtout sur les erreurs commises dans le passé au point de vue gestion.

D'après Jean-François Daigne, la suite logique des actions à mener lors du diagnostic d'une entreprise en difficulté est composée de six phases principales¹. Ces phases consistent en (cf. Annexe VI p.195).

2.1. La présentation de l'entreprise

La première phase du diagnostic d'une entreprise en difficulté consiste en la présentation de l'entreprise. Cette phase permet la prise de connaissance de l'entreprise au niveau juridique, géographie du capital et pouvoir de décision, caractéristiques de l'activité, autodiagnostic de l'équipe dirigeante : aptitude à gérer, crédibilité vis-à-vis de l'environnement, organigramme écrit/officieux/opérationnel et image de marque.

2.2. Le diagnostic économique

La deuxième phase consiste en le diagnostic économique appelé aussi par certains auteurs le diagnostic stratégique et comprenant en fait le diagnostic commercial proprement dit et celui afférent à l'outil de production.

Le diagnostic économique facilite la connaissance de l'environnement économique et les exigences du marché afin de mesurer la compétitivité et la fiabilité des produits du point de vue prix et qualité ainsi que la connaissance de l'état de l'outil de production. Il consiste en :

- L'analyse de l'état des lieux ;
- L'analyse des moyens d'action.

¹ Daigne J.F., Op. Cit., 1993, p.47.

2.2.1. L'état des lieux

- *L'environnement* : toute entreprise doit veiller à se tenir informée des contextes :
 - Institutionnel : relations avec les pouvoirs publics ;
 - Politique et syndical : usage de la profession ;
 - Technologique : suivi des nouveaux brevets ;
 - Consumérisme : protection des consommateurs ;
 - Conjoncturel : au niveau national et des grandes options économiques (Ex. bois, textile...)
- *La demande* : il est nécessaire d'apprécier la demande potentielle, ses tendances d'évolution et les besoins à satisfaire afin d'adapter les produits en analysant le segment secteur/marché/clients et le portefeuille d'activités :
 - Secteur : caractéristiques et orientations ;
 - Marché : l'évolution qualitative et quantitative des besoins et la position de l'entreprise sur son marché en termes d'image de marque, sensibilité des prix et segmentation des marchés ;
 - Clients : la répartition du chiffre d'affaire selon le nombre de clients et l'analyse du risque ainsi que la qualité de la clientèle en termes de diversification, fidélité et développement.
- *La concurrence* : l'étude des différents concurrents :
 - L'inventaire des forces en présence des concurrents : marché, potentiel humain, outil de production, réseau commercial, structure financière et politique générale des produits, prix, distribution et communication ;
 - L'évolution de la profession : les orientations stratégiques.
- *Les produits* :
 - Analyse par activité ou produit : équilibre de l'âge des produits ;
 - Profil du produit : adaptation à la demande, à la concurrence ;
 - Pénétration du marché par les produits et rentabilité ;
 - Homogénéité de la gamme au niveau technique, commercial et prix ;
 - Recherche et développement : capacités, coût, résultats et perspectives.
- *La sous-traitance et les fournisseurs* :
 - Adéquation aux besoins de l'entreprise ; Evolution des risques.

2.2.2. Les moyens d'action

- *Au niveau production* :
 - Moyens, politique, critères de mesure, coûts de production ;
 - Capacité de production et taux d'utilisation ;
 - Contrôle de production (planning et stocks) ;
 - Contrôle des approvisionnements et des expéditions.
- *Au niveau commercialisation* :
 - Réseau de distribution, animation de la force de vente et motivation des vendeurs
 - Contrôle, promotion et publicité ;
 - Adaptation au changement, système d'information et de rémunération ;
 - Adéquation « produits-réseau commercial », compétitivité et agressivité commerciale.

Par ailleurs, le diagnostic de la production consiste en une démarche permettant de bien connaître son outil de production qui, avec le temps, peut présenter des inadéquations et des obsolescences.

Il doit permettre d'évaluer l'adaptabilité et la flexibilité de l'outil de production, son degré de perfectibilité, son adéquation aux spécificités des différentes fabrications et aux besoins réels de la production et, enfin, la détection des goulots d'étranglements occasionnant des pertes de productivité.

2.3. Le diagnostic social

Le diagnostic social contribue à la prise de conscience du fait que la qualité et la performance d'une entreprise passe impérativement par les hommes. C'est grâce à lui qu'on aura la possibilité de recenser ceux sur lesquels on pourra compter. Ce diagnostic a plusieurs rôles au sein de l'entreprise, à savoir :

2.3.1. L'analyse de la valeur de l'équipe dirigeante

En premier lieu, il facilite l'analyse de la valeur de l'équipe de direction, son professionnalisme, son efficacité, ses capacités d'adaptation, ses aptitudes au changement par une grande flexibilité intellectuelle, sa personnalité, son esprit d'équipe, son charisme et, enfin, ses facilités à communiquer et à motiver.

2.3.2. L'appréciation du climat social

En second lieu, le diagnostic social a pour rôle l'appréciation du climat social en termes de : syndicat dominant : activité, nature des revendications passées, comité d'entreprise : activité, influence, analyse des conflits sociaux des dernières années : sensibilité du personnel, grèves, règlement des conflits, marché du travail dans le secteur, plan de carrière, motivation, participation et avantages divers, comparaison avec les concurrents ;

2.3.3. L'organisation et le système d'information

Le diagnostic social a également pour objet de vérifier l'organisation structurelle de l'entreprise et la compétence de ses équipes : fonctions, responsabilités, effectifs, pyramide des âges, âme de l'entreprise (c'est-à-dire son savoir-être) et de vérifier la qualité du système de communication et la bonne circulation de l'information descendante et montante et doit faire ressortir, à travers la synthèse, les forces et les faiblesses du système d'information et de communication de l'entreprise.

2.4. Le diagnostic financier

Le diagnostic financier est une étape essentielle du diagnostic de l'entreprise en difficulté. Il doit être effectué en dernier après les trois autres diagnostics (économique, social, de la production) pour les compléter et confirmer leurs conclusions. Le diagnostic financier doit reposer sur l'analyse des états financiers et l'évolution des résultats de l'entreprise sur plusieurs exercices. Il consiste en :

2.4.1. L'analyse des comptes de résultats

Le diagnostic financier d'une entreprise en difficulté consiste, en premier lieu en, l'analyse de la performance de l'entreprise. Cela se réalise à travers l'analyse des comptes de résultats qui consiste en :

- Le retraitement pour avoir la valeur ajoutée corrigée et l'analyse de sa répartition ;
- L'analyse de la marge brute par produit ou par activité ;
- L'analyse des frais de structure et le calcul du point mort ;
- L'analyse du résultat économique brut ;
- L'analyse de l'évolution de la capacité d'autofinancement ;
- Le calcul des principaux ratios d'exploitation et la comparaison sectorielle.

2.4.2. Les enjeux de la trésorerie d'exploitation

Le diagnostic financier d'une entreprise en difficulté portera, ensuite, sur les enjeux de la trésorerie d'exploitation :

- Le calcul du besoin en fonds de roulement économique et normatif ;
- L'analyse du cycle d'exploitation ;
- L'analyse des stocks : composition ; méthodes de valorisation, pratiques et procédures comptables ; provisions pour détérioration (obsolescence, perte, détérioration) ; rotation des stocks ;
- L'analyse des créances commerciales : évolutions des conditions de règlement (chèques, traites, avances clients), montant et échéance des effets à recevoir, importance des effets escomptés non échus, provisions pour créances douteuses et niveau des impayés et des contentieux (retours ventes, litiges) ;
- L'analyse des dettes commerciales : termes de règlement fournisseurs, niveau des effets à payés et conditions de livraison ;
- L'analyse des autres dettes et créances et leurs niveaux ;
- Le calcul des principaux ratios de trésorerie
- L'évolution de la liaison financière fondamentale : $\text{Fonds de roulement} - \text{Besoin en fonds de roulement} = \text{Trésorerie nette}$.

2.4.3. L'analyse de la structure financière

Le diagnostic financier permet de déduire le degré d'indépendance financière et la capacité d'endettement en analysant la structure financière de l'entreprise :

- Ressources stables : financement long et moyen terme, emprunts obligataires, comptes d'associés, réserves-subventions-provisions ;
- Capitaux investis : valeurs immobilisées et actifs incorporels, besoins du cycle d'exploitation, comparaison entre les dotations aux amortissements et dépenses d'investissements ;
- Taux de croissance, de rentabilité et d'endettement ;
- Capacité de remboursement ;
- Ratios de structure, tableau pluriannuel des flux financiers et celui des emplois et ressources.

2.5. La synthèse du diagnostic

La dernière phase du diagnostic d'une entreprise en difficulté consiste en la synthèse du diagnostic dans laquelle seront déterminés les points forts et les lignes de faiblesse de l'entreprise. Cette synthèse va constituer la base sur laquelle sera bâti le plan de redressement par l'équipe dirigeante définissant les grands axes de la restructuration de l'entreprise.

Le document de synthèse est un tableau récapitulatif qui regroupe les résultats des différents diagnostics réalisés. Il reprend les principaux points des différents diagnostics qui déboucheront sur l'élaboration des plans d'action fondamentaux de la démarche de redressement¹ (cf. Annexe VII p.196).

Après la clôture du diagnostic et l'analyse des faits, il est nécessaire d'indiquer les actions à mener pour rectifier les erreurs et remédier à la situation de l'entreprise considérée. Ces actions consisteront en un plan de redressement qui est une interprétation de la stratégie choisie.

Section 2 : Les outils de redressement d'entreprises en difficultés

A la suite du diagnostic, l'entreprise va fixer des objectifs, définir des étapes et retenir des orientations techniques. Ces procédures vont donner lieu à un plan opérationnel de redressement. Ce plan de redressement nécessitera de la part de l'entreprise un suivi par la mise en œuvre des dispositifs adéquats et par la définition des mesures dynamiques de la prévention.

Le choix de la stratégie vient après la clôture du diagnostic et la stratégie choisie sera interpréter dans le plan de redressement. Ce choix se fait parmi plusieurs types de stratégies possibles. Ces stratégies font partie des différentes stratégies déjà définies par les chercheurs du domaine de stratégie d'entreprise.

L'objet de cette section sera, donc, la présentation des outils de redressement des entreprises en difficulté consistant en les différentes stratégies de redressement possibles et le plan de redressement par lequel elles se traduisent.

¹Daigne J.F., Op. Cit., 1991, p.98.

I. Les stratégies de redressement d'entreprises en difficultés

Le choix d'une stratégie de redressement à adopter pour revitaliser une entreprise présentant des difficultés dans son fonctionnement, est une étape importante de la démarche de redressement d'entreprise de même que l'étape de diagnostic et celle de la mise en œuvre et du suivi du plan de redressement.

1. Les concepts généraux de la stratégie d'entreprise

Toute entreprise doit mettre en place une stratégie. Cette stratégie doit être adéquate et en cohérence avec les différentes variables de l'entreprise, afin d'orienter son activité pour gagner des parts de marché et survivre au mieux.

La stratégie est plutôt une démarche, un état d'esprit ouvert, qui doit permettre à toute organisation de réagir à un changement, de veiller et de se mobiliser ; elle doit permettre de passer à l'action, faute de quoi, elle ne peut être perçue que comme un exercice intellectuel gratuit. Cela suppose une connaissance des différents modèles d'analyse stratégique et un choix à effectuer entre plusieurs grandes options stratégiques.

1.1. Le concept de stratégie et son évolution

Le concept « stratégie » est un concept d'origine grec. Il est venu du terme *strategia* qui signifie l'art du général, c'est-à-dire, l'art de celui qui mène les armées au combat. Il a été, pour longtemps, réservé et utilisé dans le domaine militaire. Depuis un certain nombre d'années, le concept de stratégie a été emprunté pour qu'il soit utilisé dans le domaine de la gestion des entreprises. On ne parle plus de l'art de la guerre, mais de l'art et de la démarche de réussite des entreprises. Le concept « stratégie d'entreprise » a fait l'objet de plusieurs définitions et a connu une certaine évolution depuis sa première apparition.

1.1.1. Définitions

L'utilisation du concept stratégie dans le domaine de l'entreprise a conduit à l'apparition d'un nouveau concept dit stratégie d'entreprise. Ce concept, tout au long de son utilisation dans l'entreprise, a fait l'objet d'une multitude de définitions établie par un certain nombre d'auteurs et de théoriciens du domaine. Parmi les nombreuses définitions établies, on a retenu :

- “Tabatoni et Jarniou : « La stratégie désigne un choix de critères de décisions dites « stratégiques » parce qu’elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme, les activités et structure de l’organisation »¹”.
- “Chandler : « La stratégie, c’est la détermination des buts et des objectifs à long terme de la firme, l’adoption de politiques déterminées et l’allocation des ressources pour atteindre le mieux possible ces buts »²”.
- Gélinier « La stratégie : c’est l’art de maîtriser le destin, de choisir plutôt que subir.... construire des avantages concurrentiels durablement défendables...pour la survie compétitive à long terme et la rentabilité des fonds propres, décrypter l’environnement et remettre en question ses activités de façon que l’entreprise se batte sur des « créneaux » où elle ait :1) des atouts par rapport à ses concurrents et 2) des possibilités d’expansion. »³
- Dussauge « Elaborer la stratégie d’entreprise, c’est choisir les domaines d’activités dans lesquels elle entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu’elle s’y maintienne et s’y développe.»⁴
- Quarré « ...la réflexion stratégique a pour objet de mettre l’entreprise en position de gagner dans la compétition qui l’oppose à ses concurrents. Il s’agit d’une démarche à la fois analytique et prospective, faite de rigueur, mais aussi d’imagination. Elle doit, pour être efficace, s’accompagner également d’une synthèse qui vérifie la cohérence de toutes les hypothèses et qui corrige en cas de besoin la stratégie imaginée au départ, dans un but d’optimisation...cette synthèse...constitue le plan. »⁵
- Thiétart « La stratégie est l’ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l’articulation des ressources en vue d’atteindre un objectif. »⁶
- Marchesnay « La stratégie, c’est l’ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix de moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts. »⁷

¹ Martinet A.C., « Stratégie », Vuibert-gestion, 1983, p.28.

² Sicard C., « Pratique de la stratégie d’entreprise », Hommes et techniques, 1987, p.72.

³ Gélinier O., « Stratégie de l’entreprise et motivation des hommes », Hommes et techniques, 1986, p.47.

⁴ Dussauge P.& Ramanantsoa B., « Technologie et stratégie d’entreprise », Mc Graw-Hill, 1987, p.44.

⁵ Quarré F., « La stratégie pour gagner », Masson, 1987, p.31.

⁶ Thiétart R.A., « La stratégie d’entreprise » (2^e édition), Ediscience international, Paris, 1996, p.01.

⁷ Marchesnay M., « Management stratégique », Editions de l’ADREG, 2004, p.21.

Le concept stratégie d'entreprise a fait l'objet de plusieurs recherches qui ont conduit à son évolution et son développement dans le temps.

1.1.2. L'évolution du concept

Le concept stratégie d'entreprise a évolué et s'est enrichi grâce à une multitude de recherches qui ont été menées par de nombreux théoriciens et analystes de ce domaine. Les premières recherches en matière de stratégie d'entreprise remontent au début des années 50 à l'Université de Harvard (Harvard Business School) aux Etats-Unis où l'on a élaboré le premier manuel de stratégie d'entreprise dont on a présenté le modèle stratégique « LCAG » (Une abréviation des initiales de ses auteurs : Learnes, Christensen, Andrews et Guth).

Ces recherches ont été poursuivies par l'élaboration d'autres modèles stratégiques (BCG, ADL et McKinsey) de la fin des années 60 au début les années 80 et l'apparition de la gestion stratégique que l'on doit à Michael Porter en 1985 ; et depuis, de nombreux outils parfois érigés en stratégie ont été proposés aux dirigeants : benchmarking, time based compétition, reengineering, etc. On voit ainsi que les recherches en matière de stratégie d'entreprise ont abouti à l'apparition d'une multitude de modèles d'analyse stratégique.

1.2. Les modèles d'analyse stratégique

L'analyse stratégique est une étape de la démarche stratégique d'une entreprise. Il consiste en le diagnostic que l'on applique sur la situation de l'entreprise dans son environnement pour pouvoir effectuer le choix des décisions stratégiques pertinent. L'analyse stratégique se réalise en se basant sur des modèles. Ces modèles ont évolué et se sont transformés au rythme de l'évolution économique générale. De ce fait, l'analyse stratégique couvre trois axes : l'analyse concurrentielle, l'analyse industrielle et l'analyse technologique.

1.2.1. L'analyse concurrentielle

L'analyse concurrentielle est essentiellement basée sur la compréhension de la dynamique concurrentielle des entreprises et, plus particulièrement, sur le cycle de vie des activités, c'est-à-dire, déterminer la phase du processus de cycle de vie de chacune des activités. Cette analyse peut se réaliser en utilisant différents modèles, à savoir : le modèle « LCAG » de l'université de Harvard ; la matrice BCG du Boston Consulting Group ; la matrice Arthur D. Little (ADL) et la matrice McKinsey.

1.2.2. L'analyse industrielle

L'analyse industrielle prend en compte, outre les concurrents du secteur, les forces qui agissent sur l'entreprise tels que les entrants potentiels, les substituts, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs. Ces forces ont été identifiées par Michael Porter à travers sa première analyse consistant au modèle des cinq forces, qu'il a approfondi par des nouveaux apports avec l'élaboration de la chaîne de valeur.

1.2.3. L'analyse de la technologie

L'analyse technologique prend en compte le progrès technique des entreprises et intègre de ce fait les variables technologiques dans leur analyse. Elle complète l'analyse produit/marchés par la prise en compte des technologies d'obtention de produits, et des organisations et systèmes d'information qui les animent. Les objectifs d'une telle stratégie s'expriment en termes de conception de produits, de qualité, de prix de revient, de flexibilité.

L'analyse stratégique d'entreprise, qui se réalise en s'appuyant sur ces différents modèles, est une étape cruciale de la démarche stratégique de toute entreprise parce qu'elle détermine le choix entre les différents types de décisions stratégiques.

1.3. Les choix stratégiques

La stratégie doit permettre à l'entreprise d'agir et de réagir aux actions des concurrents pour faire mieux et bien se positionner sur le marché grâce aux décisions stratégiques pertinentes. Les décisions stratégiques concernent toute l'entreprise et celle-ci peut élaborer un système d'objectifs hiérarchisés et le faire évoluer en fonction de l'environnement. L'entreprise a le choix entre une multitude d'options stratégiques et cela en fonction de son cadre d'évolution.

1.3.1. Les stratégies intra-industrie

Les stratégies intra-industrie, appelées aussi les stratégies intra-secteur, sont des stratégies qu'une entreprise peut adopter lorsque son cadre d'évolution est limité à un secteur unique. Cela veut dire que l'entreprise pourra opter pour l'une de ces stratégies lorsqu'il s'agit de faire face à des concurrents de la même branche d'activités, c'est-à-dire qui ont le même métier de base que l'entreprise.

Ces stratégies consistent, principalement, en des stratégies offensives, ayant pour objectif le renforcement de la position de l'entreprise dans le secteur, qui consistent en la domination globale par les coûts, la différenciation et la concentration appelée la focalisation ou le recentrage. Comme elles peuvent avoir un caractère défensif lorsqu'il s'agit d'opter pour une stratégie de dégagement.

1.3.2. Les stratégies inter-industries

Les stratégies inter-industries ou inter-secteurs sont des stratégies que peut choisir l'entreprise lorsqu'elle a l'intention de pénétrer dans un autre secteur différent de son secteur de base. Ces stratégies peuvent prendre différentes formes qui peuvent consister en l'intégration verticale, la diversification ou la stratégie d'internationalisation.

1.3.3. Les stratégies interentreprises

Les stratégies interentreprises sont des stratégies auxquelles l'entreprise fait recours lorsqu'elle envisage de nouer et de développer des accords de coopérations avec d'autres entreprises. Ces stratégies reposent sur diverses formes de coopérations interentreprises. On a premièrement la stratégie d'impartition qui se réalise entre des entreprises disposant de potentiels complémentaires et désireuses de réaliser des effets de synergies tels que la sous-traitance, le partenariat, la franchise, etc.

Par la suite, on a les stratégies de croissance externe tels que la fusion, l'absorption, l'apport partiel d'actifs, etc. Enfin, on peut dire que la conception d'une stratégie est une nécessité impérative pour toute entreprise, dans n'importe quelle étape de sa vie. C'est pour cela qu'il existe des stratégies même pour le redressement des situations délicates et de crise.

2. Les stratégies de redressement possibles

2.1. Les stratégies fondamentales de redressement

Selon Carole Gresse, les stratégies mises en place pour redresser une entreprise en situation difficile sont, généralement, des ensembles composites des politiques fondamentales bien connues que l'on trouve dans la gestion des entreprises saines¹. Les orientations stratégiques fondamentales ont pour objectif de rendre l'entreprise concurrentielle. Elles concernent soit le portefeuille d'activités de l'entreprise dans son ensemble, soit le mode de développement de chaque domaine d'activité.

1.1.1. Les stratégies de groupe

« La stratégie de groupe dite la *corporate strategy* est une stratégie qui concerne la composition et le management du portefeuille d'activités de l'entreprise. Elle a pour but de maximiser la valeur globale de l'entreprise en choisissant des domaines d'activités opportuns dans lesquels l'entreprise doit investir et se développer »².

Les stratégies de groupe sont nécessaires dans le cas du redressement des entreprises, dans la mesure où le redressement de l'entreprise en difficulté passe inévitablement par une restructuration de son portefeuille d'activités. Cela signifie que les activités non rentables doivent être abandonnées et parfois de nouvelles doivent être proposés à l'entreprise.

Le choix de la stratégie de redressement repose sur l'analyse des produits conduite au cours du diagnostic de l'entreprise et « le processus de revitalisation peut s'orienter essentiellement dans deux directions fondamentales, à savoir : la spécialisation et la diversification. »³

La spécialisation ou la concentration de l'activité est l'un des moyens possibles pour rétablir la situation d'une entreprise en difficulté. Elle consiste à rassembler les efforts sur un groupe de clients, sur un segment de la gamme des produits ou sur un marché géographique et d'organiser l'activité autour d'une cible délimitée à laquelle il convient de proposer le meilleur produit ou le meilleur service possible.

¹ Gresse C., Op. Cit., 2003, p.91

² Détrie J.P. (Sous-directeur), « Stratégor : politique générale de l'entreprise » (4^e édition), Dunod, 2005, p.259.

³ Gresse C., Op. Cit., 2003, p.91.

L'idée fondamentale consiste au fait que l'entreprise devient plus efficace en restreignant son objectif, soit parce qu'elle satisfera mieux les besoins de la demande, soit parce qu'elle consomme moins de ressources que ses concurrents plus dispersés. Une qualité renforcée peut permettre une augmentation de prix ou encore, des gains de productivité réduisant les coûts.

Il faut savoir qu'une stratégie de spécialisation ou de concentration implique une part de marché potentielle limitée et suppose un arbitrage entre la rentabilité et le volume du chiffre d'affaires. Dans ce cas, l'idéal est de se situer sur un créneau peu concurrencé par des produits similaires ou de remplacement, ou sur un segment de marché peu ou mal exploité par les autres entreprises.

La diversification est l'autre voie de redressement des stratégies de groupe. elle consiste à intervenir sur de nouveaux marchés pour remplacer, au moins en partie, les activités en déclin et pour trouver de nouvelles possibilités de croissance. Les modes de diversification envisageables sont en nombre de trois : la diversification géographique, l'intégration verticale et l'investissement dans des activités complémentaires.

Dans le cadre d'un redressement d'une entreprise, la troisième voie est considérée comme étant la voie la plus adéquate parce qu'elle est la plus rapide et la moins coûteuse à mettre en place.

Il est recommandé de rechercher les effets de synergie et non pas d'essayer d'acquérir des compétences complémentaires nouvelles. Une diversification comporte toujours des difficultés, c'est pour cela qu'il faut éviter la dispersion au cours de la première phase de redressement.

1.1.2. Les stratégies concurrentielles

« La stratégie concurrentielle dite *labusiness strategy* est la stratégie mise en œuvre par une entreprise dans un domaine d'activité donné »¹. Elle traite du positionnement de l'entreprise dans un secteur déterminé, par rapport à ses concurrents, en prenant en compte le marché sur lequel l'entreprise vend ses produits, mais aussi celui sur lequel elle procure ses inputs nécessaires.

¹Détrie J.P., Op. Cit., p.259.

Le principal objectif du *business strategy* est d'assurer à l'entreprise des performances durablement et significativement supérieures à celles de ses concurrents dans une industrie donnée. La démarche consiste à essayer de créer un avantage compétitif durable sur la base d'un différentiel de coût et/ou d'une différenciation de l'offre. Dans le cadre d'un redressement d'entreprise, deux grands types de comportements stratégiques peuvent conduire à raffermir la position concurrentielle d'une entreprise sur un marché donné :

- La domination globale par les coûts ;
- La différenciation.

La domination globale par les coûts consiste à produire à moindre coût. Elle s'appuie sur la mise en place d'installations permettant des économies d'échelle conséquentes, sur le contrôle strict des frais généraux et sur la minimisation des dépenses de recherche et développement, de service après-vente, de publicité et de communication.

Une stratégie de redressement fondée sur la réduction des coûts a pour but de retrouver les conditions économiques avantageuses pour l'entreprise redressée. Elle peut permettre de retrouver la rentabilité tout en pratiquant des prix homogènes avec le marché. Elle s'établit bien souvent au prix d'un réajustement des effectifs et au moyen d'un choix de financement peu onéreux et du rachat d'équipements industriels à des prix intéressants.

La stratégie de différenciation consiste à doter le produit ou le service offert par une entreprise d'un caractère spécifique qui sera ressenti comme étant unique sur le marché. La différenciation peut prendre différentes formes. Elle peut concrétiser en une conception originale, une image de marque, une technologie supérieure, une apparence extérieure, un service rendu au client ou un circuit de distribution.

Dans le cas d'une entreprise en redressement, la différenciation peut se concrétiser par plusieurs formes. Elle a pour objectif de fidéliser la clientèle et de réduire la sensibilité de la demande aux prix, mais elle doit être durable pour qu'elle soit efficace.

La stratégie de différenciation comporte, de sa part, des risques. L'échec d'une telle stratégie peut être dû à un différentiel de prix prohibitif comparativement à la particularité du produit. Il peut résulter, aussi, de l'amoindrissement de la perception du produit par le client soit consécutivement à un changement de goût ou d'attitude, soit à l'imitation par de nouveaux concurrents.

2.2. Les stratégies globales de redressement

Les stratégies globales de redressement sont des stratégies spécifiques au redressement. Elles sont d'une nature particulière inspirée par l'urgence et par l'obligation de réussir, car il ne s'agit pas, comme c'est le cas d'une entreprise en développement d'orienter, de positionner et d'aller en avant, mais bien d'assurer le redressement et surtout la survie de l'entreprise avant d'envisager la pérennité.

Ces stratégies sont considérées comme des lignes directrices de l'action des dirigeants et correspondent à des modes d'action plus qu'à des logiques stratégiques inspirées par des caractéristiques produits, marchés ou technologies. Elles consistent en des modes stratégiques correspondant à des logiques de base de la conception d'une stratégie.

Ces stratégies ont été analysées pour la première fois par Raimond Alain Thiétart¹, ensuite évoquées par d'autres auteurs, principalement par Christian Marmuse² dans son ouvrage consacré aux stratégies de redressement. Elles consistent en :

2.2.1. Le renforcement

La stratégie de renforcement appelée aussi le renflouement consiste « essentiellement en une restructuration financière de l'entreprise comportant notamment des apports en capital »³.

La stratégie de renforcement est adéquate aux entreprises qui souffrent des difficultés qui sont liées à des insuffisances de financement qu'à des désajustements de l'exploitation. Elle s'adapte particulièrement aux entreprises dont les produits ont eu une phase de croissance trop longue ou à celles qui ont dû faire face à des investissements en recherche trop importants par rapport à leur capacité d'autofinancement.

La mise en œuvre de cette stratégie nécessite un élargissement de la participation au capital et la reconstitution du fonds de roulement. Cela sera possible par le recours à des apports en capital-risque ou à des contrats en crédit-bail pour refinancer les immobilisations.

¹ Thiétart R.A., « Stratégies de revitalisation pour les activités en difficulté », Revue française de gestion, Mars-Avril-Mai, 1986.

² Marmuse C., « Stratégie du redressement d'entreprise », Vuibert, Paris, 1990.

³ Gresse C., Op. Cit., 2003, p.96.

Elle peut s'accompagner d'une politique de renforcement visant à diminuer la vulnérabilité de l'entreprise, soit par spécialisation soit par diversification. Cette politique visera la revalorisation du ou des produits et la recherche de débouchés privilégiés.

2.2.2. Le redéploiement

La stratégie de redéploiement appelée aussi le recentrage consiste en « un repositionnement généralisé des produits »¹ de l'entreprise en question.

La stratégie de redéploiement s'adapte aux cas d'entreprises dont les difficultés sont dues à l'obsolescence de leurs activités et de leurs gammes de produits ainsi qu'aux entreprises diversifiées de taille importante. Elle consiste en le fait de se recentrer sur les activités les plus rémunératrices et pour lesquelles l'entreprise dispose d'avantages concurrentiels réels. Le redéploiement conduit l'entreprise à l'obligation de privilégier sa rentabilité plutôt que sa croissance.

La mise en place du redéploiement commence par une analyse fine et détaillée du portefeuille de métiers de l'entreprise et de ses facteurs clés de succès. Cette analyse va déboucher sur une sélection et une nouvelle segmentation stratégiques des activités.

La redéfinition de la vocation de l'entreprise et la centralisation de certaines fonctions sont nécessaires et une politique de désinvestissement stratégique et d'intégration en amont doit être effectuée afin de concentrer les efforts de l'entreprise sur son métier de base qu'elle maîtrise, d'approuver une optimisation de l'allocation des ressources et de permettre une meilleure utilisation des capacités de production.

2.2.3. La resegmentation

La stratégie de resegmentation fait partie de la catégorie des stratégies de spécialisation. « C'est une logique stratégique qui s'apparente à l'idée de *niche* par laquelle l'entreprise recherche un espace protégé lui permettant de réussir sur la base de compétences très fortement concentrées »².

¹ Gresse C., Op. Cit., 2003, p.96.

² Marmuse C., « Stratégie du redressement d'entreprise », Vuibert, 1990, p.140.

Cette stratégie de redressement convient aux entreprises qui se sont lancées dans une politique de diversification excessive croyant se protéger en investissant dans différentes activités pour minimiser les risques, mais, en réalité, elles ont affaibli leur position concurrentielle sur chacune de ces activités. La gestion d'un portefeuille d'activités trop diversifié les a conduits à la dispersion de leurs efforts et à la perte de leur capacité à rentabiliser leurs productions.

La resegmentation est un moyen de restreindre le champ stratégique de l'entreprise pour renforcer ses compétences sur des créneaux spécifiques et pour verrouiller sa position concurrentielle sur ces créneaux. D'après Marmuse, « la resegmentation est un retour aux sources pour les entreprises titulaires de fortes compétences »¹.

La mise en place d'une telle stratégie nécessite, généralement, des désinvestissements. Elle passe nécessairement par une réflexion approfondie sur le savoir-faire et les compétences de l'entreprise. Il s'agit à la fois de revenir au métier de base et de retrouver de nouvelles bases de compétences. Autrement dit, cette stratégie consiste à la fois en une politique de spécialisation et une politique de différenciation.

La resegmentation exige des investissements en recherche et développement, une analyse des facteurs de compétitivité, la rentabilisation prioritaire des produits « vaches à lait », un jeu sur l'effet d'expérience, la mise en œuvre d'une stratégie qualité et l'identification des niches à l'intérieur des secteurs sur lesquels elle intervient.

2.2.4. La reconstruction

La stratégie de reconstruction consiste en « une réorientation radicale de l'activité de l'entreprise dont le métier, les produits ou les technologies sont dépassés ou obsolètes »².

Cette stratégie exige l'existence d'une compétence latente permettant la reconversion de l'entreprise. Dans ce genre de stratégie, la survie de l'entreprise dépend d'un changement de métier. Ce changement de métier n'est pas forcément une conversion totale de l'entreprise mais simplement une exploitation de compétences, de marchés et/ou de technologies disponibles mais qui ne sont pas encore valorisées.

¹Marmuse C., Op. Cit., p.141.

²Gresse C., Op. Cit., 2003, p.97.

Une entreprise se redresse en adoptant une stratégie de reconstruction grâce à l'ouverture d'un marché nouveau sur lequel elle intervient en utilisant ses capacités industrielles, ses capacités de production, ses ressources humaines et technologiques.

La reconstruction nécessite une disponibilité d'installations et d'outils industriels faciles à reconverter, un personnel qualifié et à compétences multiples, des compétences technologiques distinctives et une grande capacité de management pour gérer la crise.

Les stratégies de redressement exposées dans cette section englobent un bon nombre mais qui ne peuvent pas s'appliquer à la fois. C'est à l'équipe qui se charge du redressement de s'inspirer pour établir le fil directeur du processus de redressement, qu'elle va mettre en œuvre pour rétablir la situation de son entreprise, consistant en le plan de redressement.

II. Le contenu et le suivi d'un plan de redressement

1. Les différentes étapes d'un plan de redressement

Un plan de redressement ne s'improvise pas car c'est un travail de longue haleine. Il convient de lui donner le maximum de chances de réussite en l'organisant à partir d'une vision très objective de la société, avec une équipe soudée et surtout la ferme intention de le mettre en œuvre d'une manière énergique et dynamique en appliquant de nouveau les principes d'une saine gestion.

Le plan de redressement d'une entreprise représente l'interprétation et la simplification d'une stratégie de redressement déjà choisie et définie. Le choix d'une stratégie de redressement se fait parmi un ensemble de stratégies de redressement déjà définies par les analystes et les chercheurs du domaine. Il consiste en un ensemble d'étapes et de choix que l'entreprise met en œuvre, d'une manière parallèle, afin de renforcer les lignes de force et d'atténuer les lignes de faiblesse qui ont été distinguées lors du diagnostic.

L'objectif final de ce plan consiste en le sauvetage de l'entreprise et son retour à la rentabilité dans les meilleurs délais. Il est constitué, principalement, d'un ensemble d'étapes qui se présentent comme suit :

1.1. La redéfinition des choix stratégiques

En période de crise et de redressement, l'entreprise a donc besoin de bien redéfinir sa stratégie c'est-à-dire le choix de ses tactiques et des moyens utilisés pour investir ses ressources humaines, financières et matérielles afin de renforcer sa situation concurrentielle, sa compétitivité et donc d'assurer avec profit sa survie.

Le diagnostic économique permet à l'entreprise d'identifier sa compétence distinctive et d'analyser les opportunités et menaces susceptibles de l'affecter pour ainsi dégager les variables stratégiques propres au domaine d'activité qu'elle a décidé de choisir. La redéfinition des choix stratégiques est soumise à la valeur propre des dirigeants ou de l'équipe de redressement et leurs stratégies dites relationnelles afin de sortir plus vite de la crise.

Elle doit suivre, d'après Jean-François Daigne, un modèle d'élaboration qui est le modèle stratégique monorationnel¹ de l'université de Harvard. Ce modèle stratégique est le plus traditionnel car il reflète, surtout en période de crise, le raisonnement du dirigeant. Il n'est pas le plus rigoureux mais le plus suivi, car il peut s'adapter à des situations extrêmes et repose sur le jugement et le sens politique des cadres dirigeants (cf. Annexe VIII p.197).

Ce modèle facilite, lorsqu'il est appliqué à la situation d'une entreprise en difficulté, la schématisation de la réalité, les anticipations et les simulations de gestion mais en supposant déjà maîtriser les problèmes inhérents aux conflits et stratégies des individus et des groupes.

1.2. La remise en ordre de la trésorerie

La remise en ordre de la trésorerie doit être une préoccupation majeure de l'entreprise du fait qu'elle doit, non seulement, retrouver une situation stable, mais aussi trouver les ressources financières indispensables pour le financement du plan de redressement.

Il convient donc d'assainir l'exploitation en réduisant les charges, en allégeant les frais financiers, en diminuant les coûts et en arrêtant l'hémorragie financière due au manque de rentabilité qui risque d'alarmer l'environnement et de toucher à l'image de marque de l'entreprise.

¹Daigne J.F., Op. Cit., 1991, p.109.

Pour qu'une entreprise en redressement redevienne une entreprise performante pouvant concurrencer les autres et reprendre un programme de relance, elle doit évaluer, en toute connaissance de cause, l'effort financier à faire et les économies de frais et de charges à effectuer.

En ce qui concerne la remise en ordre de la trésorerie, les actions vitales, qui doivent retenir l'attention de l'entreprise, consistent en l'augmentation du fonds de roulement, d'une part, et la diminution du besoin en fonds de roulement, d'une autre part¹.

1.2.1. L'augmentation du fonds de roulement

L'augmentation du fonds de roulement est la première action vitale qui permettra la remise en ordre de la trésorerie. Elle se réalisera par les actions suivantes :

- La diminution des immobilisations hors exploitation par des cessions ou des opérations de lease-back ;
- La réduction des immobilisations d'exploitation dégagant une médiocre rentabilité ;
- L'augmentation des capitaux d'emprunt par des emprunts à moyen ou long terme en évitant les pièges financiers ;
- La transformation de certaines dettes à court terme en dettes à moyen terme.

1.2.2. La diminution du besoin en fonds de roulement

La diminution du besoin en fonds de roulement est la seconde action nécessaire permettant la remise en ordre de la trésorerie. C'est une mesure qui passe par :

- La réduction des stocks, des encours et des produits finis ;
- La réduction des encours clients en remettant en cause l'organisation en place et en révisant les conditions accordées ;
- La restructuration de la production pour réduire les pertes de productivité, les goulots d'étranglement, les encours et surtout pour augmenter la qualité ;
- La renégociation des conditions avec certains fournisseurs.

¹ Daigne J.F., Op. Cit., 1993, p.71.

1.3. L'amélioration de la rentabilité de l'entreprise

L'amélioration de la rentabilité de l'entreprise passe par une analyse critique de tous les postes et sources de gaspillage, car l'entreprise ne peut se permettre de vivre au-dessous de ses moyens. L'important donc est d'arrêter les contre-performances dans les meilleurs délais car chaque jour qui passe aggrave la situation. L'amélioration de la rentabilité dépend de la redynamisation de la force de vente, d'une réduction des frais et d'une politique de prix plus agressive.

1.3.1. La redynamisation de la force de vente

La redynamisation de la force de vente et la motivation de ses performances et de sa volonté de réussir sont des conditions pour le retour à la rentabilité du couple produit/marché de l'entreprise. La force de vente a besoin d'être formée et les hommes, qui la composent, ont besoin de s'identifier à l'entreprise et surtout de réussir en équipe car pour être performants, ils doivent s'appuyer sur les financiers, les hommes de marketing et les techniciens. C'est pourquoi, il convient de gérer avec beaucoup de soin le réseau de vente. « La redynamisation et la remotivation du réseau passe également par la prise en compte de la satisfaction du client et de la rentabilité finale »¹.

1.3.2. La révision des prix de vente à la hausse

La révision des prix de vente à la hausse est impérative du fait que l'on ne doit plus rechercher le volume mais la rentabilité. Une entreprise, pour améliorer sa rentabilité et dégager une trésorerie excédentaire, doit améliorer le niveau de ses prix de vente².

1.3.3. La réduction des charges

L'amélioration de la rentabilité d'une entreprise passe également par une analyse critique des charges et coûts. Agir sur les coûts, surveiller les frais généraux, supprimer certains frais de structure sont des axes de réflexion pour celui qui veut sortir de la crise. La réduction des charges passe d'abord par la révision des charges du secteur des achats qui est primordial puisque les achats représentent environ 40% du chiffre d'affaires des entreprises industrielles.

¹ Daigne J.F., Op. Cit., 1993, p.68.

² Daigne J.F., Op. Cit., 1991, p.114.

Cette remise en ordre doit s'accompagner d'une action énergique sur les frais généraux ou frais de fonctionnement. La méthodologie pour guider les choix de réduction des frais généraux est le traitement sélectif.

1.4. La remise des hommes au travail

La remise des hommes au travail consiste en l'application des mesures du plan social qui est primordial lors d'un redressement. Une entreprise en crise, quel que soit sa taille et son secteur d'activité, est exposée non seulement à un risque technique, mais surtout au risque social qui peut conduire à des explosions incontournables. Ce fait s'accroît lorsque l'entreprise n'est pas capable de calmer les esprits, remotiver les hommes et changer les mentalités par des mesures sociales de redressement à toute épreuve.

A ce propos, trois points importants méritent toute l'attention du dirigeant d'après l'analyse de Jean François Daigne¹ :

1.4.1. La sélection des Hommes indispensables

L'entreprise en voie de redressement a besoin de repérer des hommes, qui peuvent être de bons gestionnaires, entraîneurs d'hommes, communicants, hommes de synthèse, qui savent regarder vers l'avenir en ne se retournant pas sans cesse vers le passé.

Les gages de succès, pour une entreprise désirant explorer des chemins nouveaux et préparer l'après crise, résident dans le professionnalisme, l'efficacité, la cohésion de la nouvelle équipe et de ces plus proches collaborateurs, qui désirent rompre avec les habitudes sans porter de jugement sur les hommes précédemment en place.

1.4.2. La révision de la politique salariale

La révision de la politique salariale doit aider à la remotivation des hommes en affectant au mérite et non plus à l'ancienneté les plus fortes augmentations. Il s'agit en fait de bien différencier les appointements, de freiner certains abus et d'introduire des parties variables. Cette révision peut consister, parfois même, à diminuer les rémunérations.

¹Daigne J.F., Op. Cit., 1991, p.118.

1.4.3. L'amélioration de la circulation de l'information

L'amélioration de la circulation des informations doit permettre d'expliquer les raisons des mesures de redressement en fonction des résultats du diagnostic. Pour améliorer la communication, l'entreprise en redressement doit :

- Avoir des conseillers en communication ou des cadres habilités à répondre aux questions et veiller à la circulation ascendante et descendante des informations;
- Ne rien cacher en jouant la transparence;
- Pouvoir joindre à tout moment les membres du comité de direction ainsi que les responsables des grandes fonctions ;
- Informer tous les cadres concernés en mettant en exergue la confidentialité de certaines informations et en ne tolérant aucun manquement à la version officielle des faits ;

2. Le suivi du plan de redressement

Après la définition les différentes mesures du plan de redressement, qui constituera le fondement pour la relance de l'entreprise et la reprise de sa rentabilité, il est impératif et nécessaire de mettre en œuvre des procédures pour le suivi de la mise en œuvre du plan et des mesures pour une prévention dynamique.

Parallèlement aux priorités du plan de redressement d'une entreprise afin de dégager les résultats indispensables au financement de la croissance qui est le seul véritable gage pour la pérennité de l'entreprise, il est nécessaire de s'entourer de précautions pour éviter tout échec. En plus de mettre en œuvre les mesures d'une prévention dynamique et globale qui seront des outils pour lutter contre de nouvelles difficultés dans l'avenir.

2.1. Les précautions contre l'échec

Le redressement d'une entreprise n'est pas une chose facile. Cela est dû au fait que faire renaître l'esprit d'entreprise et le sens du profit et renforcer la gestion constituent le cadre conceptuel de tout redressement qui doit être animé par une véritable passion de l'entreprise.

D'après Jean-François Daigne, pour atteindre l'objectif du redressement, l'entreprise et en particulier le dirigeant et l'équipe de redressement doivent saisir et maîtriser un certain nombre de précautions¹. Ces précautions sont le plus souvent d'ordre psychologique car un plan de redressement est toujours synonyme de la peur du lendemain. Ces précautions consistent en ce qui suit :

2.1.1. Le temps est un allié

Une entreprise si elle veut sortir rapidement d'une période de crise, elle doit avoir un système de management motivant, dynamique, qui sait que le temps est un allié et qu'il convient de réagir sans retard.

Pour assurer sa survie, retrouver sa rentabilité dans un monde en perpétuel recomposition, une entreprise en difficulté n'a pas d'autre stratégie que d'accélérer sans cesse ses réactions. Cela signifie également qu'il ne faut pas hésiter à prendre des mesures exceptionnelles, même si cela risque de traumatiser, car l'objectif est de focaliser les énergies pour mobiliser l'entreprise sur des objectifs clairs et précis.

2.1.2. Le contrôle des écarts

Lorsqu'il s'agit de réduire le temps de réponse entre la détection de l'erreur et la mise en place de la solution, il faut aller vite. Mais les entreprises ont parfois tendance à compliquer les systèmes permettant d'atteindre les objectifs de redressement, ce qui entraîne des pesanteurs dans la gestion.

Pour éviter cet écueil, il est nécessaire de mesurer en permanence les écarts entre les mesures du plan et les réalisations, de manière à ce que chacun puisse apprécier les résultats de ses efforts. Cela sera facilité par l'autocontrôle et l'automatisme des actions correctives, mais ceux-ci nécessitent, pour leur fiabilité, rapidité et adaptabilité aux besoins des différents responsables, une grande attention.

¹Daigne J.F., Op. Cit., 1991, p.120.

2.2. La prévention dynamique des difficultés

L'entreprise performante se fera avec des équipes qualifiées, dans un environnement hautement compétitif, et cela dépend de la performance de la cellule de base consistant en l'homme. Selon Jean-François Daigne, les meilleures préventions des crises sont à trouver à travers un management stratégique durable de l'entreprise¹.

Le management stratégique durable de l'entreprise, permettant d'éviter les crises ou d'en sortir rapidement, suppose une vision stratégique et des outils de pilotage qui établissent le lien avec les performances de l'entreprise. Le management stratégique d'une entreprise se met en œuvre à travers différentes mesures.

2.2.1. Les mesures financières

La fonction financière joue un rôle important dans la rentabilité globale de l'entreprise car le binôme argent/homme est présent, en effet, durant tout son cycle de vie. Pour aider l'entreprise à prévoir les difficultés, la fonction financière dont le rôle stratégique se renforce, doit optimiser tous les aspects financiers de la gestion, apprécier et corriger très vite les performances et, par l'utilisation du bilan fonctionnel et d'un tableau de bord opérationnel, informer rapidement la direction de tout risque de dérapage. A cela s'ajoutent les stratégies financières à mettre en place en étroite liaison avec la stratégie industrielle.

L'entreprise en difficulté structurelle doit faire preuve d'une grande ingéniosité financière pour faire face à une situation de déséquilibres. Elle doit mettre à sa disposition les ressources et les techniques financières indispensables à son redressement, donc à son exploitation courante, à son développement et à sa protection.

Il est aussi nécessaire d'apprécier l'intérêt stratégique et économique des mesures du plan de redressement, du business plan et des budgets qui passe par la coordination des informations, par la vérification de leur cohérence et par la coordination des travaux pour s'assurer de leur complémentarité. Enfin, il est indispensable de contrôler la rentabilité des opérations et veiller à la bonne utilisation des actifs.

¹Daigne J.F., Op. Cit., 1993, p.81.

2.2.2. Les mesures liées au capital humain

L'homme constitue la cellule de base de toute entreprise. C'est pour cette raison que la gestion et la maîtrise du capital humain au sein des entreprises est devenue une nécessité impérative pour leur réussite et leur pérennité et dans le cas de difficulté pour leur redressement et leur prévention des futures difficultés.

La prévention des difficultés et l'apport du soutien dynamique aux entreprises commencent par la redéfinition du mode de fonctionnement du conseil d'administration. Ce dernier doit s'impliquer davantage dans l'élaboration des décisions stratégiques en introduisant, dans son fonctionnement, une bonne dose de professionnalisme.

La prévention se traduit, aussi, par la gestion stratégique des ressources humaines qui est nécessaire dans la mesure où elle permet de mieux dynamiser l'intégration et l'adhésion des hommes, surtout en période de crise. Elle se concrétise, enfin, par une remise en cause régulière des capacités managériales par la formation continue.

2.2.3. Les mesures stratégiques

Dans le contexte stratégique, le management stratégique durable d'une entreprise se traduit par des mesures préventives diverses. Ces mesures consistent, en premier lieu, en la mise en œuvre d'une cellule de veille et de diagnostic permanente des changements de l'environnement.

La cellule de veille est nécessaire dans la mesure où la connaissance et la maîtrise de l'information et des mutations de l'environnement sont des facteurs essentiels pour une entreprise qui se donne les moyens de vérifier la cohérence de ses actions ou de ses corrections de trajectoire avec l'évolution de son environnement.

Les mesures stratégiques consistent, en deuxième lieu, en la définition d'une nouvelle stratégie qualité car la qualité est considérée comme une source de compétitivité et un gage de succès pour maintenir la rentabilité et un élément indispensable pour la réussite d'une entreprise. La maîtrise de la qualité, pour de nombreuses entreprises, reste le seul moyen permettant de concevoir un avantage concurrentiel.

Conclusion

Pour conclure ce deuxième chapitre qui a pour objet d'étudier les outils d'analyse et de redressement des entreprises en difficulté, on peut dire que de nombreuses recherches ont été réalisées par différents auteurs pour développer et mettre en œuvre les outils et les moyens de remédier aux difficultés des entreprises.

Le premier outil qu'on retient est le diagnostic d'entreprise qui est un moyen d'analyse et d'examen pour les différents aspects de l'entreprise. Ce diagnostic représente une méthode cognitive dont l'objet est la recherche des caractéristiques essentielles de structure et de fonctionnement de l'entreprise et l'identification de ses leviers de compétitivité.

Le diagnostic, dans le cas d'une entreprise en difficultés et présentant un dysfonctionnement dans son exploitation, a pour objet d'étudier et de détecter les origines et les causes des problèmes dont souffre l'entreprise et d'établir des conclusions sur l'état général de l'entreprise. Ces conclusions vont servir pour l'élaboration d'un document essentiel appelé la synthèse du diagnostic.

Ce document de synthèse constitue la base sur laquelle il sera bâti le plan de redressement. Mais, pour que cette synthèse soit établie sur une base saine, un certain nombre de conditions doit être respecté, à savoir l'acceptation sans arrière-pensée des résultats du diagnostic, l'existence impérative d'équipes performantes et l'adéquation fondamentale des produits du marché.

En plus de ces conditions, la mise en œuvre du plan de redressement nécessite la maîtrise de quelques contraintes consistant en la remotivation des hommes, le comportement rassurant de l'environnement et la réduction des lourdeurs psychologiques.

Le plan de redressement d'une entreprise est constitué de plusieurs étapes qui ont pour objectif de revitaliser l'entreprise et de la faire sortir de la crise. Ces étapes consistent en la redéfinition des choix stratégiques, la remise en ordre de la trésorerie, l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise et la remise des hommes au travail. Elles constitueront le fondement pour la relance de l'entreprise et la reprise de sa rentabilité.

La mise en place de ces différentes mesures du plan de redressement nécessite impérativement de saisir et de maîtriser un certain nombre de précautions. L'entreprise en redressement doit savoir que le temps est un allié, d'effectuer des contrôles continus et de rechercher des solutions en amont pour assurer le suivi du plan de redressement et sa réussite.

En plus de ces précautions, il est nécessaire de mettre en place des mesures pour une prévention dynamique. Ces mesures portent sur des mesures financières, des mesures pour maîtriser le capital humain et des mesures d'ordre stratégique qui renforce la position de l'entreprise dans son environnement.

Le plan de redressement est une interprétation d'une stratégie choisie. Le choix d'une stratégie de redressement à mettre en œuvre se fait parmi les stratégies d'entreprises connues et déjà définies par les auteurs du domaine de stratégie. Les stratégies de redressement des entreprises en difficulté font partie des stratégies utilisées dans la gestion des entreprises saines.

A cet effet, deux catégories de stratégies de redressement possibles ont été examinées. La première porte sur les stratégies fondamentales de redressement qui ont pour objectif de rendre l'entreprise concurrentielle. Elles consistent en les stratégies de groupe concernant le portefeuille d'activités de l'entreprise dans son ensemble où on distingue la spécialisation et la diversification et les stratégies concurrentielles concernant le mode de développement de chaque domaine d'activité où on distingue la domination globale par les coûts et la différenciation.

La deuxième porte sur les stratégies globales de redressement qui sont plus spécifiques, et concernent les stratégies de renforcement, de redéploiement, de resegmentation et de reconstruction. Ces stratégies sont les plus appropriées au redressement des grandes entreprises.

DEUXIEME PARTIE

**Les stratégies de redressement
d'entreprises en Algérie : Cas de
l'Entreprise Nationale des Industries de
l'Electroménager (ENIEM)**

Introduction

Après avoir fait le tour du cadre théorique relatif au redressement des entreprises en difficulté en étudiant les caractéristiques générales de ces entreprises en difficulté, les différents aspects de la dégradation des entreprises dans le premier chapitre, et présenter l'outil d'analyse de l'entreprise et de ses difficultés consistant en le diagnostic, les différentes stratégies de redressement possibles et enfin, le contenu du plan de redressement et son suivi dans le second chapitre, il est nécessaire d'examiner toutes ses connaissances à travers un cas pratique portant sur l'essai de l'analyse de la stratégie de redressement d'une entreprise algérienne en difficulté. L'analyse en question vise répondre à plusieurs questionnements dans ce contexte :

- Quelle est l'entreprise choisie pour l'étude ? Quelles sont ses caractéristiques ?
- Quels sont ses symptômes de difficulté et quelles sont leurs origines ?
- Comment s'est-elle redressée ? Quel impact avait le redressement sur sa situation ?

Notre réflexion portera sur l'analyse de la stratégie et du plan stratégique de redressement de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM). Pour ce faire, nous avons opté pour la démarche suivante :

- Tout d'abord, faire connaître l'entreprise faisant l'objet de l'analyse et présenter sa situation durant la crise ;
- Ensuite, exposer les différents aspects du redressement consistant en le diagnostic et les mesures de redressement ;
- Enfin, évaluer l'impact des mesures de redressement sur la situation de l'entreprise et sa performance.

Pour pouvoir répondre aux divers questionnements, nous avons préparé un questionnaire (cf. Annexe IX p.198) adressé aux responsables de l'entreprise et qui est complété par des interviews avec les dirigeants et l'exploitation d'autres documents internes. Par la suite, nous avons structuré notre travail en deux sections. La première section portera sur la présentation des caractéristiques générales de l'ENIEM et de son activité, ensuite, sur la situation de l'entreprise durant la période des difficultés. La deuxième section, consistera en la présentation des étapes du diagnostic de l'ENIEM et les mesures de redressement qui en découlaient et l'appréciation de la performance de l'entreprise après la mise en œuvre des mesures de redressement.



Chapitre I :

**Présentation de l'Entreprise Nationale des
Industries de l'Electroménager (ENIEM) et
de ses difficultés**

Introduction

Pour pouvoir répondre à notre problématique de recherche et aux questions posées, il est nécessaire d'étudier un cas d'entreprise. L'entreprise qui fera l'objet de notre étude sera l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM).

Nous allons essayer à travers cette étude d'analyser la politique de redressement de cette entreprise. Avant d'étudier et d'analyser le redressement, nous devons d'abord passer par la présentation des caractéristiques générales de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager et de son environnement immédiat composé de son personnel, de ses produits, de ses clients, de ses fournisseurs et de ses concurrents ainsi que les caractéristiques de l'activité de l'entreprise faisant l'objet de la première section de ce chapitre portant sur les caractéristiques générales de l'ENIEM et de son activité.

La deuxième section de ce chapitre portera sur la présentation de la situation de l'ENIEM durant la période de difficultés. Nous avons tenté de résumer la situation de l'entreprise pendant la crise en présentant les principaux symptômes la caractérisant, ainsi que les origines des difficultés.

L'ENIEM est l'une des entreprises qui ont été créées dans l'objectif de contribuer au développement économique et social de l'économie nationale.

Section 1 : Caractéristiques générales de l'ENIEM et de son activité

Le premier point à traiter dans cette première section consiste en la présentation des caractéristiques générales de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager et de son activité. Ce point portera sur les informations générales identifiant l'ENIEM à savoir son historique, sa situation géographique, son patrimoine et son organisation.

Comme il portera aussi sur l'environnement immédiat de l'entreprise consistant en son personnel, ses produits, ses clients, ses fournisseurs et ses concurrents. Sont présentées, par la suite, les caractéristiques de l'activité de l'ENIEM consistant en ses métiers et son potentiel industriel ainsi que la gestion et les procédés du contrôle de la qualité des produits.

I. Présentation de l'entreprise et de son environnement

Dans la présentation de l'ENIEM, seront traités les points relatifs :

- Aux informations générales identifiant l'ENIEM ;
- A l'ENIEM et son environnement.

1. Les informations générales identifiant l'ENIEM

Dans ce point, nous examinerons respectivement :

- L'historique de l'entreprise ;
- La situation géographique et la consistance du patrimoine ;
- L'organisation générale de l'entreprise.

1.1. Historique de l'entreprise

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est le leader en Algérie dans la fabrication des appareils électroménagers. Elle est l'une des plus anciennes entreprises nationales. Elle a survécu à toutes les étapes de l'économie algérienne depuis l'ère du socialisme et de l'économie planifiée à l'ouverture et la libéralisation de l'économie.

1.1.1. La création de l'ENIEM

La politique industrielle en Algérie, pendant les années 70, a donné naissance à de grandes sociétés qui ont très vite connu des problèmes de gestion dus à leurs tailles. Afin d'assurer une meilleure exploitation, ces grands pôles industriels ont fait l'objet d'une restructuration au début des années 80.

La restructuration organique, en 1983, d'un de ces grands pôles consistant en la Société Nationale de fabrication et de montage du Matériel Electrique et Electronique SONELEC créée en 1974, a donné naissance à huit (08) entreprises, dont l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) créée par le décret n° 83-19 du 02/01/1983 chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménagers.

A sa création, l'ENIEM disposait :

- D'un Complexe Appareils Ménagers entrée en production en Juin 1977 à Tizi-Ouzou ;
- D'une unité de Lampes entrée en production en 1979 à Mohammedia.

1.1.2. La forme juridique

L'ENIEM est transformée en une Entreprise Publique Economique en 1989 sous la forme juridique d'une Société Par Actions (SPA) et dotée d'un capital social de 4.000.000 de Dinars (DA). L'ENIEM relève actuellement de la SGP « INDELEC » qui détient la totalité de son capital social qui est passé à 10.279.800.000 DA.

1.1.3. L'objet social et les objectifs de l'entreprise

L'objet social de l'entreprise consiste en la conception, la production, la recherche et développement dans le domaine des produits électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction commercialisation et distribution, et la promotion du service après-vente de ses produits.

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

Aujourd'hui, avec la transition du pays vers l'économie de marché, où la rentabilité constitue l'objectif fondamental. L'ENIEM s'est vue obligée de reconsidérer ses objectifs comme suit :

- Le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution de ses parts de marché ;
- La réalisation d'une rentabilité financière par l'amélioration du chiffre d'affaires et la réduction des coûts ;

1.2. Situation géographique et consistance du patrimoine

1.2.1. La situation géographique

L'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager est implantée à Tizi-Ouzou, où elle bénéficie de plusieurs avantages en infrastructures externes consistant en les routes dont la Route Nationale 12 et la voie ferrée Alger-Tizi-Ouzou.

Le siège social de l'entreprise-mère se situe au chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou. Les unités de production Froid, cuisson et climatisation sont implantées à la zone industrielle Aissat-Idir de Oued-Aissi à 07 Kms du chef-lieu de la wilaya.

L'entreprise dispose de deux filiales : la filiale sanitaire EIMS est installée à Miliana, Wilaya de Ain-Defla, et la filiale lampe FILAMP à Mohammedia, Wilaya de Mascara.

1.2.2. La consistance physique du patrimoine

Le patrimoine foncier et immobilier de l'ENIEM- Entreprise mère est constitué, au début de l'année 2008, des éléments suivants :

- Un siège social au centre de Tizi-Ouzou d'une superficie de 3748 m² avec une surface bâtie avec emprise au sol d'une superficie de 1621 m² ;
- Un atelier de service après-vente à Oued-Aissi d'une superficie de 10.000 m² avec une surface bâtie de 4732 m² ;
- Un local commercial au centre de Tizi-Ouzou d'une superficie de 58 m² ;
- Un complexe industriel à Oued-Aissi d'une superficie de 41,7 Hectares dont : une surface bâtie de 15,4 Hectares et une surface non bâtie considérée comme espaces verts et servitudes de 26,3 hectares.

Chacune des unités du complexe industriel de l'ENIEM dispose de bâtiments industriels et de stockage autonomes, mais elles partagent l'utilisation des infrastructures communes. La répartition du patrimoine du complexe industriel par unités est donnée dans le tableau suivant :

Tableau n° 01 : La répartition du patrimoine du complexe industriel par unité.

L'Unité (U)=M²

N°	Désignation de l'unité	Surface non bâtie	Surface bâtie	Surface totale
01	Froid	131 139,02	83 636,42	214 775,44
02	Cuisson	51 010,86	27 108,22	78 119,08
03	Climatisation	19 456,79	10 623,08	30 079,87
04	Prestation technique	59 105,12	31 983,61	91 088,73
05	Commerciale	1 751,21	1 319,67	3 070,88
	Total	262 463,00	154 671,00	417 134,00

Source :Le plan stratégique de redressement de l'ENIEM, Mars 2008, p.09.

L'ENIEM dispose aussi de quatre (04) sites industriels excédentaires non exploités consistant en :

- Un parc de maintenance d'une superficie de 23.090 m² situé à la sortie Est de Tizi-Ouzou ;
- Un Ex-projet de Climatiseurs d'une superficie de 39.103 m² situé à Larbaa-Nath-Irathen ;
- Un Service Après-Vente Ex-EDIED d'une superficie de 2.930 m² situé à Larbaa-Nath-Irathen ;
- Un parc matériel d'une superficie de 18.700 m² situé à la Zone Industrielle de Tala-Athmane.

Concernant la situation juridique du patrimoine de l'entreprise, l'ENIEM est propriétaire de l'ensemble des terrains et du patrimoine immobilier cité ci-dessus.

1.3. Organisation générale de l'entreprise

L'organisation de l'ENIEM a subi un changement important en 1998. Après le diagnostic stratégique et fonctionnel mené par le CETIC en 1996¹, l'ENIEM a adopté une nouvelle stratégie de portefeuille et elle s'est réorganisée en « filiales ». De ce fait l'ENIEM est devenue un Groupe (ENIEM-Groupe) constitué de :

- La société mère consistant en l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) chargée de la fabrication, la distribution et la commercialisation des produits électroménagers qui fait l'objet de notre étude ;
- La filiale EIMS (Entreprise Industrielle de Matériel Sanitaire) située à Miliana wilaya Ain-Defla et entrée en fabrication en 1979 pour la production des produits sanitaires (baignoires, éviers, lavabos, receveur de douche...) sous la licence RAI Allemagne ;
- La filiale FILAMP (Entreprise Nationale de Fabrication des Lampes) située à Mohammedia/Mascara et entrée en production en 1979 pour la production des produits d'éclairage sous les licences ORSAM (Allemagne) et FALMA (Suisse).

Par la suite, la restructuration du Complexe d'Appareils Ménagers (CAM) en 1998 a donné lieu à une réorganisation en trois unités de production, une unité de prestation technique et une unité commerciale.

Les unités de production sont les unités chargées de la fabrication. Elles sont spécialisées par produits et consistent-en :

- L'unité Froid ;
- L'unité Cuisson ;
- L'unité Climatisation ;

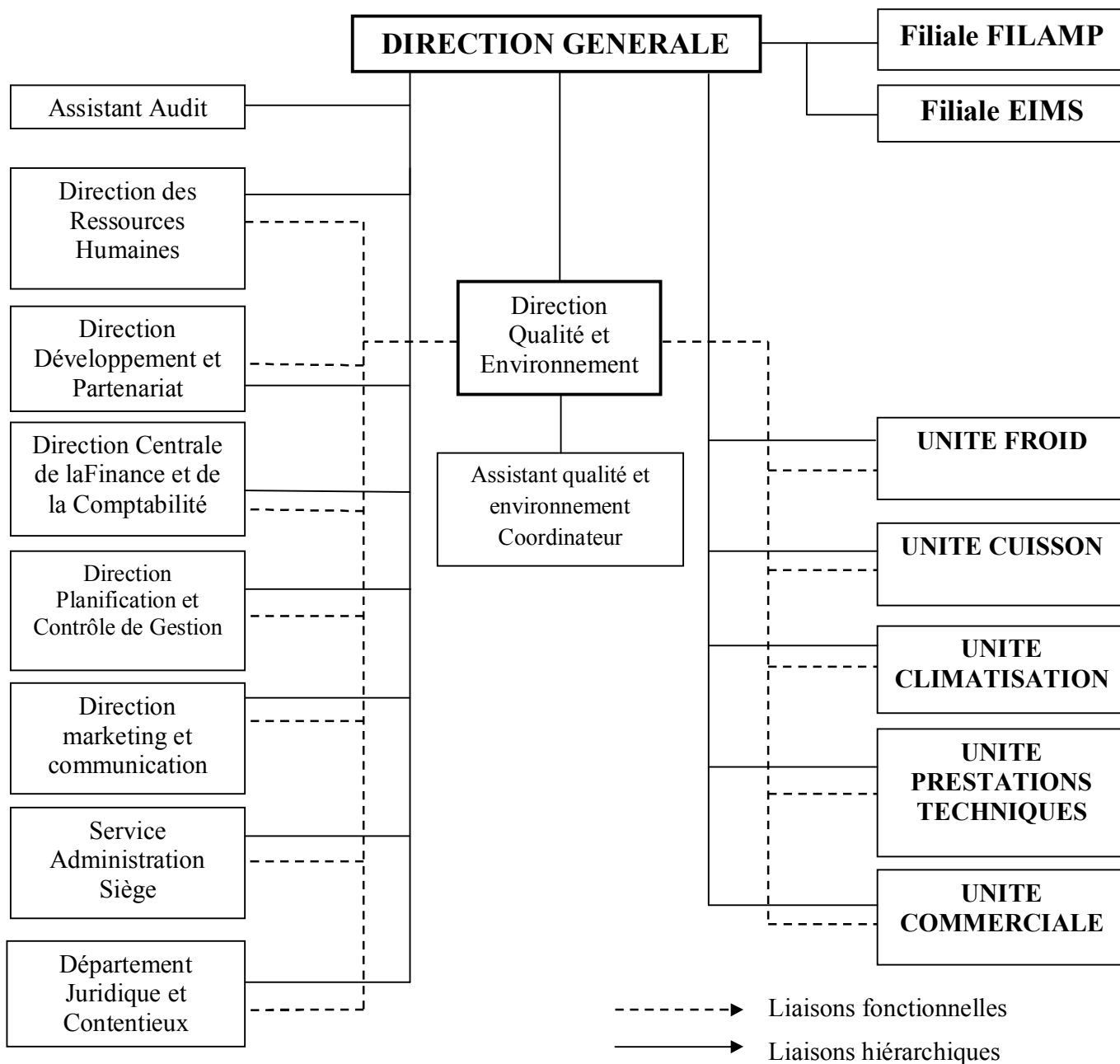
L'unité de prestation technique est l'unité chargée de fournir des prestations techniques et les services nécessaires aux unités de production, tel que :

- La réparation des outils et des moules ;
- La fabrication de pièces de rechange mécaniques ;
- La conception et réalisation d'outillage ;
- La gestion des énergies et des fluides et la gestion informatique ; etc.

¹Ce point est à développer dans la section suivante dans le point portant sur le diagnostic de l'ENIEM.

Les unités de production disposent d'une autonomie de gestion étendue à l'ensemble des fonctions et sont rattachées fonctionnellement à la direction générale. Cette dernière est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité fonctionnelle et hiérarchique sur l'ensemble des directions et des unités. L'organisation générale de l'ENIEM est représentée dans la figure suivante :

Figure n°01 : Organigramme de l'ENIEM



Source : Document interne de l'ENIEM, 2010.

2. L'ENIEM dans son environnement

Après avoir présenté les informations générales identifiant l'ENIEM, nous avons jugé utile, pour approfondir l'étude, de présenter l'ENIEM par rapport à son environnement immédiat. Cet environnement la met face aux nouvelles données du marché caractérisé essentiellement par une concurrence accrue.

Dans notre exposé, nous allons nous baser sur les facteurs internes de l'ENIEM, consistant en ses produits et son personnel, qui lui permettent d'influencer son environnement, d'une part, et sur les facteurs externes de l'environnement qui peuvent influencer l'évolution de l'entreprise et fragiliser sa pérennité, d'autre part.

2.1. Les facteurs internes d'influence

2.1.1. Le personnel de l'entreprise

Le personnel d'une entreprise représente son capital humain. En d'autres termes, il représente un potentiel de savoir et de savoir-faire que l'entreprise peut exploiter, par le biais de l'apprentissage et la formation, pour se développer, se redynamiser et se renforcer pour maîtriser son environnement et faire face à ses changements.

L'ENIEM dispose d'un personnel qualifié apte à maîtriser toute technologie nouvelle grâce à son degré de qualification élevé et son aptitude à s'adapter et peut être développé comme un facteur clé de succès pour l'entreprise.

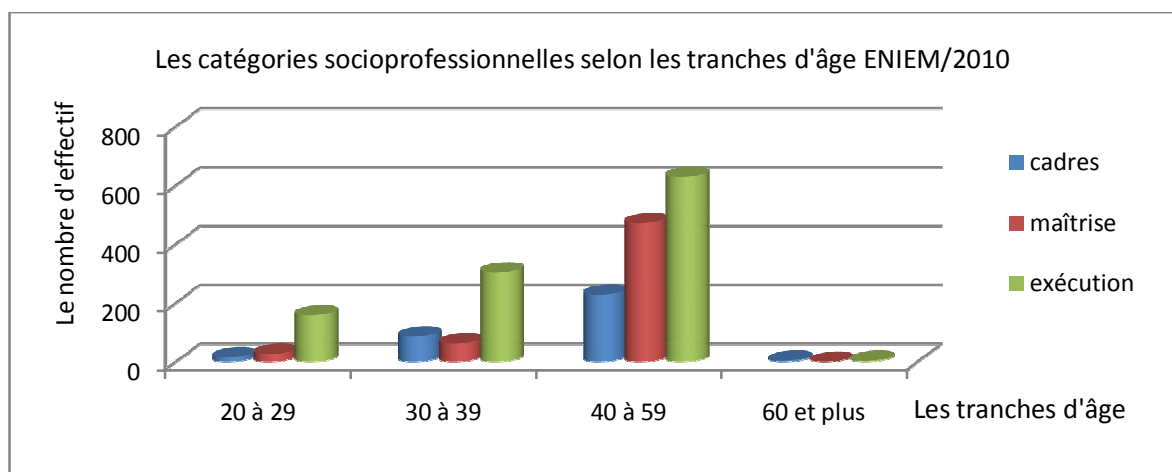
Ce personnel est composé de plusieurs catégories socioprofessionnelles : de cadres supérieurs et d'agents de maîtrise au niveau des postes de responsabilité, tout comme un personnel d'exécution au niveau des unités de production. Il est aussi composé de différentes tranches d'âge

La composition du personnel de l'ENIEM par tranches d'âge classifiées selon les catégories socioprofessionnelles pour l'année 2010 est représentée dans le tableau n° 02.

Tableau n° 02 : La composition du personnel de l'ENIEM/2010

Unité (U)=Nombre d'effectifs	Les tranches d'âge (années)				
	20 à 29	30 à 39	40 à 59	60 et plus	TOTAL
Catégories socioprofessionnelles					
Cadres	15	86	228	1	330
Maîtrise	27	62	472	/	561
Exécution	158	304	629	4	1095
TOTAL	200	452	1329	5	1986

Source : Document interne de l'ENIEM/Direction des Ressources Humaines.

Graphe n° 01 : Le diagramme des catégories socioprofessionnelles selon les tranches d'âge du personnel de l'ENIEM/2010

Source : Etabli par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Nous constatons dans le graphe n°01 que le personnel de l'ENIEM se compose principalement d'un nombre important en personnel d'exécution ce qui apparait dans toutes les tranches d'âges. Pour la première et la deuxième tranche (20 à 29 et 30 à 39 ans) le nombre de cadres et des agents de maîtrise est largement inférieur à celui des agents d'exécution.

La troisième tranche d'âge (40 à 59 ans), représente les nombres les plus élevés pour toutes les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise, ce qui signifie que le personnel de l'ENIEM est dans sa grande proportion composé de personnes ayant une longue carrière dans l'entreprise. Pour la tranche de 60 ans et plus, le nombre est très faible et presque nul parce que cet âge est l'âge des départs en retraite.

2.1.2. La gamme des produits de l'ENIEM

L'ENIEM offre une gamme de produits de l'électroménager variée et composée de plusieurs modèles de réfrigérateurs, de cuisinières, de climatiseurs et d'autres produits. Cette gamme de produits est variée mais reste insuffisamment diversifiée pour permettre à l'entreprise de faire face à la concurrence des leaders de l'électroménager internationaux.

La gamme des produits de l'ENIEM se compose de huit (08) modèles de réfrigérateurs, de deux (02) modèles de congélateurs, de deux (02) modèles de conservateur avec porte coulissante vitré, de quatre (04) modèles de cuisinière tout feu, de deux (02) modèles de climatiseurs, un (01) modèle de machine à lavé, et enfin deux (02) modèles de chauffe-eau/bain au gaz naturel ou gaz butane. Les différents produits de la gamme de l'ENIEM sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau n° 03 : Les différents produits de l'ENIEM par unité.

Les unités	Les produits	Les modèles
Froid	Réfrigérateurs « Petit Modèle »	<ul style="list-style-type: none"> • Une porte 160 L • Une porte 240 L
	Réfrigérateurs « Grand Modèle »	<ul style="list-style-type: none"> • Une porte 350 L • Deux portes 330 L • Deux portes 520 L • Combiné 290 L • Deux portes No Frost 375 L • Armoire vitrée 675 L
	Congélateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Vertical 220 L • Horizontal Bahut
	Conservateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Porte coulissante vitrée • Bahut 350 L • Bahut 468 L
Cuisson	Cuisinières	<ul style="list-style-type: none"> • Cuisinière 04 Feux Simple • Cuisinière 04 Feux Luxe • Cuisinière 04 Feux INOX • Cuisinière 05 Feux
Climatisation	Climatiseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Fenêtre de 9000 à 18000 BTU/H • Split système 7000 à 24000 BTU/H
	Machines à laver	<ul style="list-style-type: none"> • MAL Linge 7 Kg
	Chauffe-eau/bain	<ul style="list-style-type: none"> • Gaz Naturel ou Butane 5 L • Gaz Naturel ou Butane 10 L

Source : Documentation interne de l'ENIEM.

2.2. Les facteurs externes de l'environnement

Les facteurs composant l'environnement immédiat de l'ENIEM et qui peuvent influencer son évolution et fragiliser sa pérennité sont ses clients, ses fournisseurs et bien sur ses concurrents.

2.2.1. Les clients

La clientèle de l'ENIEM affiche une satisfaction envers ses produits. Cela est dû au niveau de qualité reconnu, à la gamme assez large des produits offerts ainsi qu'au rapport qualité prix appréciables.

Mais, malgré ces avantages, le marché de l'électroménager est très concurrentiel à travers la politique des prix concurrentiels, la qualité de l'emballage, la qualité du service après-vente, etc.... ce qui expose toujours l'ENIEM au risque de perte de la clientèle.

2.2.2. Les fournisseurs

La production est une activité principale de l'ENIEM. Elle nécessite l'acquisition de matières premières, de composants et de pièces de rechange (compresseurs, plaques évaporateurs, tubes aluminium, tôles et fils d'acier, robinetteries à gaz, etc....) utiles au fonctionnement des unités de fabrication dans des conditions meilleures en termes de coûts, de délais et de qualité conformément aux exigences de la gestion de la production.

En vue de satisfaire ses besoins, et vu son ancienneté et son expérience dans le domaine de l'électroménager qui remonte à 30 ans, l'ENIEM a pu entretenir des relations solides avec plusieurs fournisseurs locaux et étrangers à travers différents pays du monde : France, Italie, Suisse, Espagne, Allemagne, Japon, Chine, etc.... Parmi les principaux fournisseurs de l'ENIEM, nous pouvons citer :

- Général Emballage pour les cartons d'emballage ;
- SARPER pour les robinetteries à gaz ;
- CHONGING pour les tubes aluminium ; etc....

2.2.3. Les concurrents et la concurrence

Samsung, LG, Cobra, Condor, ENIE, ENIEM, SONARIC, BEKO, Arthur Martin autant de marques évoluant dans le secteur de l'électronique et de l'électroménager en Algérie et qui se livrent une rude concurrence sur le marché national avec de grandes ambitions : satisfaire d'abord le marché national, aller, ensuite, vers l'exportation.

Chacune de ces entreprises essaye de faire de son mieux pour gagner davantage de parts de marché et écouler ainsi ses produits. Pour cela, elles vont vers l'innovation et le transfert des technologies en nouant des partenariats avec des entreprises étrangères de Corée du Sud, des Etats-Unis ou de Chine, voire du Japon.

A l'ouverture du marché, beaucoup d'opérateurs ont versé dans ce créneau porteur mais un bon nombre a vite déchanté au vu des difficultés qui entravaient le bon fonctionnement de leur affaire, les empêchant ainsi d'évoluer. Aujourd'hui, seules quelques marques ont pu évoluer et se développer.

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

Néanmoins, l'ENIEM a pris des dispositions pour réduire l'impact à travers la mise en place des moyens organiques, matériels et autres tels que :

- Restructuration du complexe ENIEM en unités spécialisées ;
- Amélioration de ses produits notamment en matière de design ;
- Accroître la satisfaction des clients.

Faut préciser par ailleurs qu'après de multiples crises consécutives, l'ENIEM marque un retour en force dans les différentes foires internationales d'Alger. Son pavillon entièrement relooké est significatif des efforts que l'entreprise des produits blanc a consenti pour se replacer dans le marché qui a brusquement changé avec l'arrivée de ces grandes marques internationales.

Elle se présente comme leader national de l'électroménager avec 60% de part de marché et son stand ressemble à celui de ses concurrents, elle répond de plus en plus aux meilleurs standards de fabrication mondialement en cours. Elle est passée à la production 100% ENIEM, intégrée, répondant aux exigences pratiquées par les leaders mondiaux des produits blancs afin d'accroître son marché clientèle de manière continue et le fidéliser et de mieux faire face à cette concurrence déloyale.

II. Caractéristiques de l'activité de l'ENIEM

Parmi les multiples caractéristiques de l'activité de l'ENIEM, notre étude portera, dans un premier point, sur la présentation des métiers de l'entreprise et de ses différents domaines d'activité stratégiques ainsi que les différents aspects de son potentiel industriel portant sur les capacités de production et les procédés de fabrication, leur flexibilité et leur niveau technologique.

Dans un deuxième point, l'étude portera sur la gestion de la qualité des produits de l'ENIEM et ses procédés en abordant le niveau technologique des différents produits, les différents procédés de contrôle mis en œuvre et enfin la certification des produits de l'entreprise.

1. Métiers et potentiel industriel de l'ENIEM

1.1. Les métiers et domaines d'activité de l'entreprise

Pour déterminer les domaines d'activité stratégiques dans une entreprise, il est impératif de faire appel à la segmentation stratégique des différents métiers et activités de l'entreprise en question. La segmentation stratégique d'une entreprise consiste en le fait de « percevoir les différences et les ressemblances entre les éléments d'un ensemble, d'en faire une partition en sous-ensembles : chaque sous ensemble étant homogène est différent des autres. »¹

¹Atamer T. et Calori R., « Diagnostic et décisions stratégiques » (2^e édition), Dunod, Paris, 2003, p.62.

Les sous-ensembles créés, par cette segmentation, sont appelés des domaines d'activités stratégiques (DAS). Ces derniers « sont des sous-ensembles d'activités d'une entreprise qui ont des facteurs clés de succès semblables et qui partagent des ressources et des savoir-faire. »¹

Avant 1998, Les produits de l'ENIEM étaient regroupés dans un seul domaine d'activité. Ce domaine d'activité avait une structure de coût global et générait un résultat global du fait que « l'entreprise ignorait le produit générateur du profit et celui dont la marge était négative »².

Lors de la réorganisation de l'ENIEM en 1998, le Complexe d'Appareils Ménagers (le CAM) a été restructuré en trois (03) Centres d'Activités Stratégiques (CAS) consistant en : le froid, la cuisson et la climatisation, suite aux orientations stratégiques du CETIC après le diagnostic qu'il a mené. Cette restructuration est justifiée par les réalités suivantes :

- Les produits de l'ENIEM sont homogènes, fabriqués en très grandes quantités et distribués sur tout le territoire national ;
- Les produits sont différents sur le plan technologique ;
- Les produits s'adressent à des marchés qui peuvent nécessiter des adaptations particulières à chaque produit ;
- Les produits sont fortement concurrencés.

1.1.1. Les métiers technologiques de l'ENIEM

La segmentation en trois Centres d'Activité Stratégiques, de l'ENIEM, est faite sur la base des métiers technologiques de l'entreprise. Cela signifie que les produits qui font appel aux mêmes métiers technologiques sont regroupés dans le même Centre d'Activité Stratégique (CAS).

¹Atamer T. et Calori R., Op., Cit., p.62.

² Oukaci D., «La stratégie de l'entreprise publique en transition vers l'économie de marché : cas de l'ENIEM »,Mémoire de magister, UMMTO, 2002, p.88.

L'ENIEM utilise plusieurs métiers technologiques pour la fabrication de ses produits et d'autres métiers pour assurer leur commercialisation. Ces métiers consistent principalement en :

- *La transformation plastique* : injection plastique, injection polystyrène, thermoformage de plaques, plastification ;
- *La transformation de tôles* : refendage et formage, découpage, pillage, emboutissage, soudage par points et induction ;
- *La transformation de tubes et fils* : redressage et coupe, pliage, formage ;
- *Les traitements et revêtements de surfaces* : peinture liquide, émaillage, zingage, chromage et nickelage ;
- *Le moussage* : injection de polyuréthane ;
- *Le contrôle et essais (laboratoire)* : contrôle réception des matières et composants, essais des produits ;
- *La maintenance des équipements et des moyens de production* ;
- *La production et distribution des utilités* ;
- *La fabrication d'outils et des pièces en acier* : tournage, fraisage, rectification, usinage par électroérosion, traitement thermique ;
- *La commercialisation et le service après-vente (SAV)* : vente de produits et de pièces de rechange, service après-vente.

1.1.2. Les domaines d'activité de l'ENIEM

La segmentation de l'ENIEM après la restructuration du Complexe d'Appareils Ménagers a donné lieu à trois domaines d'activités stratégiques. En d'autres termes, l'ENIEM a été restructurée en trois sous-ensembles d'activité appelés Centres d'Activité Stratégiques (CAS) comme suit :

- **Le Centre d'Activité Stratégique « Froid »** : Il est composé de trois lignes de montage :
 - Une ligne pour les réfrigérateurs table top, petit modèle ;
 - Une ligne pour les réfrigérateurs grands modèles ;
 - Une ligne pour les congélateurs et les conservateurs.

Il compte, aussi, les ateliers de fabrication suivants : le refendage et coupe en longueur de la tôle, la presse et soudure, les pièces métalliques, le traitement et revêtement de surfaces et le thermoformage et moussage.

- **Le Centre d'Activité Stratégique « Cuisson »** : Il est constitué de deux lignes de montage et trois ateliers de fabrication : la tôlerie, la mécanique (fabrication de diverse pièces : tubes gaz, brûleurs, pièces en tôle,...) et le traitement et revêtement des surfaces.
- **Le Centre d'Activité Stratégique « Climatisation »** : Ce centre d'activité stratégique « Climatisation » abrite des produits hétérogènes car le métier principal dans ce domaine est le montage. Il est constitué d'un atelier presse pour tôlerie et de trois lignes de montage :
 - Une ligne pour les climatiseurs ;
 - Une ligne pour les machines à laver ;
 - Une ligne pour les chauffe-eau / bain.

Nous remarquons que les différents Centres d'Activité Stratégiques partagent des métiers communs notamment le traitement de la tôle, le revêtement de surface et le montage. Chaque Centre d'Activité Stratégique dispose de ses propres ateliers, mais, les moyens matériels et les bâtiments sont interdépendants. Ces moyens communs sont gérés par l'unité « Froid ».

La division en Centres d'Activités Stratégiques faisait partie du programme de Privatisation des Entreprises Publiques Economiques. On considérait qu'il était plus facile de trouver un partenaire pour l'entreprise et qui va s'intéresser à un seul domaine.

1.2. Les procédés de fabrication de l'ENIEM

Les procédés de fabrication des produits offerts par l'ENIEM sont constitués de plusieurs lignes de fabrication réparties sur les différentes unités de production : l'unité Froid composée de trois lignes, l'unité Cuisson composée de deux lignes et l'unité Climatisation composée de trois lignes. Les appareils sont réalisés à partir de composants fabriqués au niveau des différents ateliers (métiers) technologiques.

En plus de ces trois unités, l'ENIEM dispose d'une unité de prestation technique comptant un potentiel constitué des équipements suivants :

- Un atelier d'usinage mécanique composé de plusieurs machines rectifieuses, fraiseuses, fours de traitement thermique... ;
- Un laboratoire de métrologie ;
- Une station de production et de distribution d'utilités ;
- Une station de neutralisation ;
- Un atelier d'imprimerie ;
- Un centre de gestion informatique.

1.2.1. L'état des moyens de production

Les unités de production Froid, Cuisson et Climatisation ont démarré en 1977 et elles ont bénéficié chacune d'un programme d'extension pour améliorer la technologie, diversifier la gamme et répondre aux besoins du marché.

Les extensions ont été réalisées selon le plan ci-après :

- Extension « réfrigérateurs » avec une licence de Toshiba- Japon en 1986 ;
- Extension « cuisinières » avec une licence de Techno-Gaz- Italie en 1992 (renouvellement de l'ancienne gamme de cuisinières) ;
- Extension « Climatiseurs » avec une licence Air-Well- France en 1990 ;
- Atelier de fabrication de congélateurs horizontaux avec une licence Lematic en 1993.

D'une manière générale, le potentiel industriel de l'ENIEM est en bon état compte tenu des paramètres suivants :

- Equipements nouveaux acquis dans le cadre des extensions ;
- Renouvellement de certaines installations dans le cadre de la reconversion des CFC ;
- Maîtrise de la maintenance des équipements ;
- Taux de panne acceptable ;
- Origine des équipements (Allemagne, France, Italie, Japon).

1.2.2. La flexibilité du processus de fabrication

La méthode de fabrication des appareils ENIEM est comparable aux procédés internationaux car elle fait appel à une technologie d'actualité et utilise un équipement standard. Le niveau technologique des principaux procédés de fabrication permet à l'entreprise la fabrication de nouveaux produits moyennant l'apport d'outillages spécifiques.

Cette flexibilité peut permettre aussi un éventuel redéploiement sur une autre activité dans le domaine des métiers de l'ENIEM.

1.2.3. Le niveau technologique des procédés

Le niveau technologique des procédés de fabrication de l'ENIEM est, en général, d'actualité et acceptable en le comparant aux procédés des concurrents de l'entreprise dans le métier de l'électroménager.

Néanmoins, certains procédés doivent être modernisés pour accroître la compétitivité de l'entreprise à travers la mise à niveau des installations de traitement et revêtement de surface (peinture et émaillage) pour une utilisation de produits moins polluants (poudre en remplacement de la peinture et émail liquide) et pour une meilleure qualité de l'aspect des produits, ainsi que la certification des laboratoires d'essais produits.

1.3. Les capacités de production et le niveau de dépendance de la production

1.3.1. Les capacités de production installées

Les capacités de production de l'ENIEM consistent en la quantité d'appareils ménagers que peut réaliser l'entreprise avec une utilisation complète des capacités de ses procédés de fabrication qu'elle a installée.

Les capacités de production installées et utilisées, faisant l'objet de présentation, sont déterminées pour les chaînes de montage final et les principales lignes de fabrication des composants. Pour mesurer le taux d'utilisation du potentiel industriel de l'ENIEM, il suffit de comparer les programmes de réalisation des produits aux capacités de production possibles.

Nous présenterons ci-après les capacités de production installées de l'ENIEM comparées au programme de réalisation de l'année 2007 (Les capacités installées et utilisées par lignes de fabrication).

Tableau n° 04 : Les capacités installées et utilisées de l'ENIEM par lignes de fabrication.

U= Appareils

Unité	Ligne	Cap. Installées en 2 équipes	Cap. Utilisées en 1 équipe (programme 2007)	Taux d'utilisation
Froid	Réfrigérateurs GM	355 000	147 000	83%
	Réfrigérateurs PM	165 000	52 000	63%
	Congélateurs horizontaux	110 000	44 000	80%
Cuisson	Cuisinières 04 Feux	137 000	70 000	100%
	Cuisinières 05 Feux	Dont : 91 000 46 000		
Climatisation	Climatiseurs individuels	55 000 (en monobloc)	5 000 (en Split système)	18%

Source : Plan stratégique de redressement de l'ENIEM, Mars 2008, p.19.

Remarques :

- Les capacités installées représentent les capacités contractuelles en 02 équipes calculées sur la base de 230 jours ouvrables de travail et 40 heures par semaine ;
- Les capacités utilisées expriment le programme de production des différentes lignes de l'exercice 2007 en une (01) seule équipe ;
- Le taux d'utilisation est donné par rapport à la capacité installée en une (01) équipe. Ce taux est calculé comme suit :

Taux d'utilisation = la production réalisée / (la capacité installée en 2 équipe / 2)

1.3.2. Niveau de dépendance de la production

Les composants nécessaires au montage sont obtenus à partir d'une transformation de plusieurs types de matières premières. Elles sont classées par famille technologique et se répartissent comme suit :

- Résines plastiques ;
- Plaques plastiques ;
- Tôles ;
- Tubes et fils métalliques ;
- Produits moussants ;
- Gaz (cyclopentane, gaz réfrigérant) ;
- Peintures, émaux ;
- Plaques aluminium ;
- Joints plastiques....

Cette liste est complétée par l'achat de composants qui ne subissent pas de transformation tels que :

- Les compresseurs ;
- Les thermostats ;
- Les robinetteries ;
- Les composants électriques, etc...

Ces matières sont achetées principalement auprès de fournisseurs européens. Comme elles s'achètent auprès de fournisseurs locaux pour les matières et composants disponibles au niveau national et répondent aux normes de qualité auxquelles se réfère l'ENIEM. Cette démarche d'approvisionnement est identique à celle utilisée par l'ensemble des fabricants locaux ou étrangers dont l'intégration du processus de fabrication est du même niveau de l'ENIEM.

Les produits Froid et Cuisson (réfrigérateurs et cuisinières) de l'ENIEM sont fortement intégrés, compte tenu des procédés existants à l'ENIEM, et leur taux d'intégration est de l'ordre de 60%, tandis que pour les climatiseurs, il n'est que de 25% parce que cette activité est une activité dont le métier principal est le montage.

2. La gestion de la qualité des produits

Nous avons abordé dans ce point la gestion de la qualité des produits de l'ENIEM. Nous présentons les différents procédés de contrôle auxquels se réfère l'entreprise pour contrôler la qualité des composants qu'elle utilise pour la fabrication de ses produits et le système de management de la qualité, et cela après avoir présenté le niveau technologique des différents produits.

2.1. Niveau technologique des produits

Les produits ENIEM présentent plusieurs avantages qui sont reconnus par le consommateur algérien, mais le marché, qui est caractérisé par une concurrence accrue, exige d'autres améliorations techniques pour pérenniser la marque de l'ENIEM et sauvegarder ses parts de marché.

Pour situer le niveau technologique des produits ENIEM, nous indiquons ci-dessous quelques-unes de leurs caractéristiques techniques.

2.1.1. Les réfrigérateurs et congélateurs

Les caractéristiques techniques des réfrigérateurs et des congélateurs de l'ENIEM présentent des avantages pour l'entreprise, comme elles présentent des insuffisances. Ces caractéristiques consistent en le fait que ces produits sont :

- Des produits qui sont d'une qualité reconnue par le consommateur ;
- Des produits robustes d'où leur durée de vie importante ;
- Des produits conformes en matière d'exigence environnementale (0% CFC) ;
- Des produits conformes aux normes internationales en matière de sécurité et de performance ;
- Des produits dont le design extérieur est amélioré ;
- Des produits dont l'esthétique intérieure est insuffisante ;
- Des produits dont la classe énergétique est à améliorer.

Les insuffisances que présentent les produits ENIEM seront levées dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de développement retenu dans le plan stratégique de redressement de l'entreprise faisant l'objet de notre étude.

2.1.2. Les cuisinières à gaz

Les cuisinières de l'ENIEM présentent les caractéristiques suivantes :

- Une qualité reconnue ;
- Un design d'actualité ;
- Un fonctionnement et une sécurité conformes aux exigences des normes internationales ;
- Des modèles de cuisinières évolutifs.

2.1.3. Les climatiseurs

Les climatiseurs de l'ENIEM présentent les caractéristiques suivantes :

- Un design moderne ;
- Un type tropical ;
- Un fonctionnement et une sécurité conformes aux normes internationales.

2.2. Les procédés de contrôle

En ce qui concerne les procédés de contrôle de la qualité au sien de l'ENIEM, ils sont distingués à deux niveaux de contrôle de la qualité : le contrôle de la qualité des produits et des composants et le système de management de la qualité.

2.2.1. Le contrôle des produits et composants

Le contrôle des produits et des composants consiste en le contrôle utilisé pour la production des produits. Ils sont utilisés pour sa réalisation deux systèmes de contrôle consistant en le contrôle de réception marchandise et le contrôle de fabrication. Ces systèmes consistent en :

- *Le contrôle réception marchandise* : Il concerne le contrôle de la qualité et la conformité des composants utilisés dans la fabrication des produits de l'entreprise aux normes internationales utilisées par les leaders des producteurs de l'électroménager à travers le monde. Ce contrôle se réalise en utilisant la méthode statistique d'échantillonnage conformément aux spécifications de l'entreprise ;

- *Le contrôle de fabrication* : La fabrication des composants, à l'ENIEM, est contrôlée selon la méthode de prélèvement, pour vérifier leur conformité et leur qualité, conformément aux spécificités de l'entreprise tandis que le produit assemblé est soumis à des tests de fonctionnement et de sécurité à 100% selon les spécificités de l'entreprise et conformément aux normes mondiales.

Les produits assemblés sont soumis à d'autres contrôles par prélèvement qui sont effectués au niveau des laboratoires d'essais conformément aux normes en vigueur.

L'inspection matière et fabrication dispose de plans de contrôle, de gammes de contrôle et de cartes de contrôle. Le traitement des non-conformités s'effectue conformément aux procédures de traitement mises en place.

Le taux des coûts de non-qualité de l'ENIEM avoisine les 2% de la valeur de production et ce taux est conforme aux normes des entreprises dans le domaine de l'électroménager.

2.2.2. Le système de management qualité

Avant l'adoption du système de management de la qualité totale :

- Le contrôle qualité était noyé dans une structure technique, avec un rôle limité en général à l'intervention corrective ;
- Les réclamations clients n'étaient pas prise en charge ;
- La fonction qualité n'était pas perçue dans son aspect stratégique.

Du fait que la qualité doit être prise en considération à tous les niveaux de l'entreprise vue le rôle qu'elle joue dans l'élimination des défauts et la réduction des coûts, l'ENIEM a mis en place, depuis 1998, un système de management de qualité (SMQ), conforme au référentiel international ISO-9002 version 1994 puis ISO-9001 version 2000.

Ce système demeure en application à ce jour après plusieurs audits de renouvellement. De ce fait, l'ENIEM est la première entreprise algérienne certifiée pour le système de management de la qualité établi selon la norme ISO-9001.

La politique qualité de l'ENIEM est fondée sur :

- Le souci permanent de l'amélioration de ses processus, produits et services ;
- La satisfaction des clients en restant à l'écoute de leurs attentes et besoins ;
- Le développement et l'entretien d'une culture qualité au niveau de toutes les structures de l'entreprise.

Concrètement, l'atteinte de ces objectifs est conditionnée par la réalisation des opérations de gestion suivant un certain nombre de procédures. Une procédure est définie comme étant « un ensemble de règles et instructions arrêtées en vue de préciser l'étendue et les conditions des interventions des organes ou structures dans le processus de réalisation d'une opération de gestion ou d'un ensemble d'opérations de gestion complémentaires »¹. Ceci assure la maîtrise des processus et leurs interactions.

A l'ENIEM, plusieurs processus peuvent être distingués :

- Le processus de management qualité ;
- Le processus de soutien commun à toutes les unités ;
- Le processus de soutien commun à toutes les unités de production ;
- Le processus de réalisation de l'unité commerciale.

Pour accroître l'efficacité de ce Système de Management de la Qualité et s'assurer de sa pertinence, une revue de direction est planifiée chaque année afin de mesurer le degré d'atteinte des objectifs qualité et situer les responsabilités. En effet, chaque année des objectifs qualités sont fixés par l'ENIEM, nous citons à titre d'exemple ceux de l'année 2010 :

- Améliorer les compétences et la communication ;
- Améliorer les produits existants ;
- Réduire les coûts de non qualité ;
- Augmenter la production ;
- Accroître la satisfaction des clients ;
- Améliorer le chiffre d'affaires.

¹ Direction générale, direction qualité et environnement : Manuel qualité ENIEM.

Par ailleurs, un système de management environnemental conforme au référentiel ISO 14001 est en cours de mise en place au niveau de l'entreprise. Ce plan a pour objet la maîtrise des activités sur le plan environnemental, à savoir :

- La récupération et la valorisation des déchets industriels solides et liquides ;
- La réduction de la pollution atmosphérique et de l'environnement ;
- La réduction de la consommation des énergies et utilités.

En effet plusieurs progrès sont accomplis par l'entreprise en matière de gestion des déchets et du non utilisation des substances nocives à l'environnement telle que l'adaptation des procédés de fabrication de produits sans l'utilisation du CFC.

2.3. La certification des produits

L'ENIEM applique les normes algériennes et les normes internationales pour définir et vérifier les spécificités techniques de ses produits depuis le démarrage de son activité. Dans le souci de pénétrer le marché international, l'ENIEM a procédé à des opérations de certification de ses produits telles que :

- La certification des cuisinières : conforme aux exigences essentielles de la directive « Appareils à gaz 90/396/CEE ». Ce certificat est délivré par CERTIGAZ France en 2006 ;
- La certification des réfrigérateurs : certificat d'aptitude à la fonction délivrée par le laboratoire agréé LCIE France pour les réfrigérateurs Petit Modèle.

D'autres actions de certification seront engagées selon un programme qui sera défini en fonction des possibilités d'exportation.

Section 2 : La situation de l'ENIEM durant la crise

En 1994, l'Algérie se trouve confrontée à une crise économique sans précédent suite notamment à la détérioration de la balance des paiements (dettes extérieures, chute du prix du pétrole) et les déséquilibres financiers internes. Cette situation économique déséquilibrée s'est répercutée sur les entreprises nationales. Les entreprises nationales se sont trouvées avec des situations financières détériorées et des passifs alourdis de dettes qu'elles ne sont pas en mesure de rembourser.

Dans le cadre du mouvement de mondialisation de l'économie, l'Algérie s'est trouvée devant l'obligation de se convertir vers le système économique dominant consistant en l'économie de marché pour pouvoir s'adapter aux nouvelles conditions et circonstances qui régissent l'environnement économique. Les entreprises nationales se sont trouvées à nouveau devant une situation à laquelle elles ne peuvent faire face du fait de la lourdeur de leur situation financière critique.

L'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) comme le reste des entreprises publiques algériennes s'est trouvée dans cette situation critique et a subi des répercussions négatives. Ce qui a accentué les difficultés et aggravé la crise.

I. Les symptômes de difficulté de l'ENIEM

Après plusieurs plans de redressement, l'ENIEM se trouve en situation de crise à nouveau qui s'accroît durant ces dernières années. Cette période de difficultés s'est caractérisée par plusieurs symptômes au niveau de la situation financière de l'entreprise, d'une part, et au niveau de ses aspects commercial, production et ressources humaines, d'autre part.

1. La situation financière de l'ENIEM

1.1. La structure financière

La structure financière de l'ENIEM avant la mise en place des mesures internes et externes du plan stratégique de redressement était en situation de déséquilibre. La situation du passif était critique du fait qu'elle est alourdie par des découverts bancaires énormes qui greffent des fonds propres de l'entreprise et qui engendrent des charges financières déstabilisant l'exploitation de l'entreprise.

L'actif n'est guère meilleur que le passif. Il est aussi déséquilibré et alourdi par des valeurs importantes des stocks engendrées par les problèmes de méventes des produits finis et des achats abusifs de matières premières.

Cette structure financière déséquilibrée a entraîné la dégradation du fonds de roulement accompagné d'un énorme besoin en fonds de roulement que l'entreprise n'arrive pas à gérer et à maîtriser, accentuée par les découverts bancaires et les charges financières paralysantes qu'ils engendrent.

1.2. L'exploitation et les problèmes financiers

La situation financière dégradée par les problèmes financiers de la baisse du fonds de roulement, de l'alourdissement du besoin en fonds de roulement, des difficultés de trésorerie et de l'augmentation des frais financiers, qui sont devenus récurrents et ont fait place dans la vie de l'entreprise, ont fragilisé davantage l'exploitation et entraîné la dégradation du résultat.

De plus, ces problèmes financiers ont engendré des répercussions graves sur la santé financière de l'entreprise qui se sont matérialisés par l'accentuation des difficultés de trésorerie, l'épuisement des moyens financiers et l'accroissement de la dépendance vis-à-vis des organismes financiers (banques) à causes des découverts bancaires.

2. Les autres aspects de l'entreprise

2.1. L'activité des ventes

L'activité des ventes enregistrait une baisse du volume d'activité accompagnée d'une baisse du chiffre d'affaires, ce qui a engendré une détérioration de la rentabilité. L'ENIEM arrivait mal à maintenir ses parts de marché face à la concurrence accrue des autres producteurs de l'électroménager.

La fonction commerciale de l'entreprise présentait plusieurs points faibles à savoir :

- Une gamme de produits restreinte par rapport à celles des concurrents ;
- Un design dépassé pour les réfrigérateurs ;
- Un budget marketing faible qui ne dépasse pas les 1% du chiffre d'affaires ;
- Un marketing national peu développé et l'absence d'études de marché et de ventes promotionnelles ainsi que le marketing international quasi-inexistant ;
- Le stock des produits finis élevé et les créances importantes ;
- La rigidité des pratiques commerciales comparativement aux concurrents qui accordent des crédits, dépôts de vente, remises importantes, fixation de prix librement par rapport à la conjoncture ;
- Les faiblesses dans la relation commerciale avec les distributeurs par manque d'accords de distribution.

Par ailleurs, certaines contraintes, liées à l'environnement direct, entravent le développement commercial de l'entreprise à savoir :

- Des pratiques commerciales informelles (ventes sans factures, ventes sans TVA..) ;
- La mise sur le marché de produits ne répondants pas aux normes de sécurité et de performance ;
- La contrefaçon ;
- L'absence de contrôle des produits aux frontières ;
- L'absence effective d'assurance-crédit ;
- La lenteur dans le règlement des litiges commerciaux ;
- L'absence de laboratoire national de contrôle.

2.2. L'activité production

L'activité de fabrication de l'ENIEM avant le redressement présentait plusieurs problèmes qui accentuent la dégradation de l'entreprise. Cette activité souffrait des problèmes de dysfonctionnement des processus de fabrication, de maintenance et de contrôle et de suivi de la situation.

Elle est alourdie par des troubles dans les cycles des approvisionnements, des problèmes de rotation des stocks qui engendraient des surstocks et des charges structurelles supplémentaires, en plus des problèmes de mévente qui résulte des difficultés de commercialisation et d'écoulement des produits sur le marché, ce qui pousse l'entreprise à réduire ses cadences de production voire même arrêter la fabrication.

Ces difficultés se répercutent négativement sur le cycle de fabrication, et sur l'activité production en générale, de l'ENIEM qui n'arrive pas à atteindre les objectifs qu'elle se fixe en termes des volumes de la production et en termes de qualité des produits offerts.

2.3. L'activité ressources humaines

Avant le redressement, l'activité ressources humaines présentait les insuffisances et contraintes suivantes :

2.3.1. La déperdition des compétences

Chaque année, à cause des dispositions instituées par les différentes conventions de la branche, une moyenne de 180 agents quitte l'ENIEM dans le cadre de la retraite promotionnelle. Ces départs concernent dans leur quasi-totalité les travailleurs ayant acquis une formation et une grande expérience dans l'entreprise.

De plus, par ce dispositif, l'ENIEM est contrainte de verser à ces agents qui bénéficient de la retraite proportionnelle une enveloppe assez conséquente, se rapportant aux primes et indemnités de départs et qui avoisine annuellement 80 MDA.

2.3.2. La politique salariale

En matière de salaires, l'ENIEM n'a aucune liberté d'action eu égard aux différentes augmentations instituées par les conventions de la branche et des Pouvoirs Publics.

2.3.3. Le taux important du personnel de soutien

Dans l'analyse de la structure des effectifs, nous avons constaté un taux élevé du personnel de soutien, notamment celui de la formation administrative. Ce taux élevé revient au nombre élevé des agents employés pour assurer la sécurité des sites de l'entreprise dont le nombre s'élève à 206 agents.

2.3.4. Les problèmes de sécurité sociale

L'ENIEM se trouve contrainte de verser des salaires sans contrepartie pour des agents inaptes dans le cadre des maladies. Alors que dans la gestion normale des ressources humaines, ces charges doivent être prises en charge par des Pouvoirs Publics.

II. Les origines des difficultés de l'ENIEM

L'évolution de l'environnement économique des entreprises, dans les différentes régions du monde, a connu une détérioration, une mondialisation des marchés, une course perpétuelle à la recherche de nouvelles parts de marchés, de gains de productivité et une intensification de la concurrence que ce soit au niveau local ou étranger.

Cela s'est répercuté négativement sur la santé des entreprises en entraînant la compression des marges, la diminution des autofinancements, les malaises sociaux, la désintégration de l'esprit d'entreprise, la démotivation des hommes et la fragilisation de la pérennité des entreprises.

Les entreprises algériennes, de leur part, et en particulier celles publiques, ont subi les changements de l'évolution de l'environnement économique mondial des entreprises et se sont fragilisées de leurs répercussions. Ce qui a entraîné l'entrée en difficulté d'un nombre important d'entreprises algériennes.

L'entrée en difficulté des entreprises algériennes revient, en premier lieu, à leur inadaptation aux évolutions et aux changements de l'environnement économique mondial. Mais en plus de cette inadaptation, on recense un ensemble de facteurs qui ont été à l'origine des difficultés des entreprises algériennes¹ et qui ont accentué leur dégradation.

¹Lasary, « Diagnostic et redressement d'entreprises », éd : El-dar-el-othmania, Alger, 2007, p.24.

Comme l'ENIEM fait partie des entreprises algériennes publiques, qui ont subi les répercussions négatives de l'ouverture de l'Algérie à l'économie de marché. Les origines des difficultés de l'ENIEM sont, comme c'est le cas pour les autres entreprises algériennes, dues à plusieurs facteurs que l'on peut résumer comme suit :

1. Les difficultés financières

Le premier sous-ensemble des facteurs, à l'origine des difficultés de l'ENIEM et des entreprises algériennes en général, est sans aucun doute celui lié aux problèmes financiers dont souffrent les entreprises au sien de l'économie algérienne.

Ce sont des facteurs qui résultent, principalement, de la situation économique du pays et de la politique de financement des entreprises nationales (publiques). Comme, il y a ceux qui résultent d'une mauvaise gestion financière des entreprises elles-mêmes. On distingue les facteurs suivants :

1.1. L'insuffisance ou inexistence de fonds propres

L'insuffisance des fonds propres dont souffrent les entreprises publiques algériennes résulte de la détérioration de la situation économique du pays suite à la chute de 50% des prix du baril de pétrole, à partir de 1986. La crise économique révèle la faillite du système d'industrialisation étatisé, axé sur les industries lourdes, censées entraîner l'ensemble de l'économie.

Cette situation était accentuée par le durcissement des conditions de crédit et la limitation des crédits d'investissements à long terme. Ce qui a contraint les entreprises à s'orienter vers les crédits à court terme (les concours bancaires) pour le financement du fonds de roulement souvent insuffisant au regard de l'activité. Ce dernier devant être normalement financé par des ressources permanentes (des capitaux propres ou des emprunts à longs terme).

1.2. La lourdeur de l'endettement et des frais financiers

La lourdeur de l'endettement et des frais financiers est une résultante du changement de la politique du pays du fait de la vague d'inflation des années 80. Durant la période précédente, l'accès au crédit était facile.

Ce fait a conduit les entreprises nationales à s'endetter massivement ignorant ainsi les règles de gestion qui exigent que les opérateurs devraient autofinancer une partie de leurs investissements.

Cette situation a induit le surendettement des entreprises publiques algériennes et la lourdeur de leurs frais financiers, du fait que le coût de l'argent qui était très accessible devenait de plus en plus onéreux. Ce fait résulte de la dévaluation de la monnaie nationale par rapport aux devises.

1.3. Le niveau des créances souvent très élevé

Le niveau de créances des entreprises nationales, qui était souvent très élevé et constitué dans certains cas de plusieurs années de chiffres d'affaires, induisait des contraintes de trésorerie très importantes. Cette situation devenait d'autant plus grave pour certaines entreprises, quand les crédits qui leur sont accordés par leurs fournisseurs étaient réduits (certaines entreprises étaient, parfois, obligées de payer leurs achats au comptant, c'est à dire, un règlement sur place).

2. Les difficultés dues aux erreurs de gestion

La deuxième catégorie de causes de difficulté que connaissent les entreprises algériennes, dont l'ENIEM fait partie, sont dues à des erreurs de gestion qui se produisent lors des prises de décisions ou encore lors de leurs exécutions.

Ces erreurs de gestion résultent des choix et des décisions des équipes dirigeantes des entreprises ou des comportements de leurs employés. Elles peuvent être de différentes natures, mais leurs effets sont semblables du fait qu'elles perturbent le bon fonctionnement des entreprises et fragilisent leurs pérennités lorsqu'elles ne sont pas prises en considération et remédiées au moment opportun.

2.1. Le détournement du métier d'origine

Le détournement du métier d'origine constitue l'une des origines les plus fréquentes des difficultés des entreprises publiques nationales. Il consiste en le fait que ces entreprises s'engagent dans la réalisation de nouvelles activités qui n'ont rien de commun avec les activités de leur véritable métier qui est le métier d'origine.

Les nouvelles activités souvent contraignantes et parfois parasites viennent se greffer aux fonctions originelles pour des raisons sociales (restauration, transport, loisirs, logements....) ou d'intégration (distribution, diversification...).

Cette cause de difficulté était l'une des origines principales des difficultés de l'ENIEM lorsqu'elle s'est lancée dans la diversification de son portefeuille d'activité. L'ENIEM par sa position de monopole était contrainte d'investir dans tous les segments d'activité liés au métier de l'électroménager afin de satisfaire la demande nationale qui était très forte dans les années quatre-vingt.

A cet effet, elle s'est engagée dans de gros investissements qui ont conduit à la création d'un nombre important d'activités regroupées dans un seul domaine d'activité global et qu'elle n'a pas pu gérer par la suite.

2.2. Les investissements mal dimensionnés

La recherche des économies d'échelle a fait opter les gestionnaires des entreprises publiques pour fonctionner avec des capacités de production souvent démesurées par rapport aux possibilités d'absorption du marché. Cela signifie que les capacités de production exploitées ne sont pas proportionnelles au niveau de la demande du marché.

Les gestionnaires cherchent la réalisation des économies d'échelle pour minimiser les coûts et en bénéficier de leurs avantages, mais en réalité, ils engendrent d'autres frais de structures, qui alourdissent les charges des entreprises et réduisent leurs résultats économiques, consistant en les surcoûts de stockage des produits finis qui ne trouvent pas de débouchés.

2.3. Les capacités de production vétustes

Le non-renouvellement des équipements de production, surtout avec la limitation des importations dues aux contraintes financières du pays, a souvent conduit à des détériorations dans la production réalisée tant au niveau quantitatif que qualitatif (pannes fréquentes, maintenance inopérante, qualité mauvaise des produits).

En outre, dans certains secteurs, l'obsolescence touchant les équipements de production a grandement contribué à la contre-performance des entreprises.

2.4. La faiblesse de la production par rapport aux capacités installées

La faiblesse de la production au regard des capacités installées est due essentiellement au manque d'intrants. Cela s'explique par le manque de sources d'approvisionnements en matières premières qui revient principalement à la limitation des importations par l'Algérie, conjuguées aux restrictions d'accès à la devise pour les opérateurs nationaux.

Ce qui a conduit au fait que les capacités de production utilisées par les entreprises nationales tournent à 50% voire parfois 30% de leurs capacités de production installées. L'ENIEM de ce fait n'exploite que 50% de ses capacités de production et sur ces 50% et pour d'autres raisons liées aux procédés de fabrication et à leur gestion elle n'arrive pas à les atteindre.

3. Les difficultés dues au caractère social de l'entreprise

La dernière catégorie de facteurs de difficulté des entreprises publiques algériennes qu'on a pu recenser consiste en les facteurs liés au caractère social des entreprises algériennes.

On sait que l'Algérie, depuis son indépendance au début des années 60, a adopté le modèle économique socialiste. Cela veut dire que la plus grande majorité des entreprises qui activent sur la scène économique du pays étaient des entreprises qui appartiennent à l'Etat algérien, c'est-à-dire que la plupart des entreprises étaient des entreprises publiques.

De ce fait, ces entreprises fonctionnent selon les principes du modèle économique socialiste, c'est-à-dire que les entreprises doivent répondre à des objectifs sociaux, qui servent le peuple, au détriment d'objectifs économiques, qui vont répondre aux exigences des principes de la gestion des entreprises, en particulier, la réalisation de gains et de profits. Parmi ces facteurs, on tient à citer les principaux :

3.1. Les sureffectifs

Les sureffectifs dans les entreprises algériennes signifient l'existence d'effectifs au sein des entreprises plus qu'il n'en faut. En d'autres termes, le nombre de personnel dans les entreprises dépassent leurs besoins.

Cela résulte de la politique algérienne portant sur l'offre d'un poste pour toute personne apte à travailler. Mais cette politique se contredit avec les fondements de l'économie qui stipulent que l'objectif ultime de l'entreprise est la recherche du profit.

La politique nationale d'emploi, consistant en la surcharge des entreprises d'effectifs en vue de réaliser les objectifs sociaux du système politique qui se matérialisent par la lutte contre le chômage et l'offre d'emploi, s'est répercutée négativement sur la situation économique des entreprises nationales et a engendré des difficultés et des obstacles graves qui les empêchent de se développer et de s'adapter aux mouvements et aux évolutions de l'environnement économique dont elles évoluent.

Le sureffectif est un problème dont souffrent toutes les entreprises publiques algériennes, y compris l'ENIEM bien sûr. Il a engendré beaucoup de problèmes pour ces entreprises. Ceci est d'autant plus vrai que les surplus se trouvaient souvent au niveau des structures administratives ou de soutien.

3.2. La commercialisation des produits avec des pertes

La commercialisation des produits avec des pertes consistent en le fait que les entreprises industrielles publiques, et dans le cadre du régime socialiste, commercialisent leurs produits à des prix qui ne couvrent pas les coûts de revient. En d'autres termes, les entreprises ne réalisent pas des marges bénéficiaires en commercialisant leurs produits.

Cette politique fait partie aussi de la politique globale de l'Etat assignée par le régime adopté consistant en le régime socialiste. Elle consiste en une politique de sauvegarde du pouvoir d'achat du citoyen. Cela veut dire que les directives gouvernementales imposent aux entreprises de produire et de vendre sans réaliser des profits pour servir les objectifs du système au détriment de ceux des entreprises consistant en la recherche de gains pour assurer son développement et sa pérennité sur le marché.

Conclusion

Pour conclure ce chapitre qui a porté sur la présentation de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager et sa situation durant la période de difficultés qu'elle a vécu ces dernières années, nous pouvons dire que l'ENIEM est l'une des entreprises publiques nationales qui dispose d'un potentiel industriel et de capacités de production considérables. Cela se matérialise par les caractéristiques générales de l'ENIEM, sa situation géographique, les ressources dont elle dispose et ses potentialités qui peuvent lui permettre d'être leader sur le marché national de l'électroménager.

Mais, l'évolution de l'ENIEM dans le cadre des répercussions négatives des différentes restructurations économiques non réussies qu'elles ont subi les entreprises publiques nationales et de la transition vers l'économie de marché accompagnées des effets de globalisation des marchés et de l'intensification de la concurrence l'empêche d'être une entreprise compétitive et une entreprise qui tient le coût face aux changements de son environnement.

L'ENIEM a vécu plusieurs périodes de crise et de difficultés consistant en des problèmes de débouchés et de mévente, des problèmes dans le cycle de fabrication, insuffisances dans la gestion de son capital humain et de graves problèmes financiers. Les difficultés de l'ENIEM avaient pour origine plusieurs facteurs de différentes natures.

Ces facteurs consistent en le détournement du métier d'origine, les sureffectifs, les investissements mal dimensionnés, les capacités de production vétustes, le niveau de créances souvent très élevé, la commercialisation des produits à des prix ne couvrant pas les coûts de revient, la faiblesse de la production au regard des capacités industrielles et enfin la lourdeur de l'endettement et des frais financiers qui constitue l'un des principaux blocages pour le développement de l'entreprise.

Pour pouvoir améliorer la situation de l'entreprise, les dirigeants de l'ENIEM ont décidé de procéder à un redressement de l'entreprise. Cette politique de redressement et son impact sur la situation de l'ENIEM feront l'objet du chapitre suivant qui porte sur la présentation et l'analyse de la stratégie de redressement de l'ENIEM.



Chapitre II :

**Stratégies de redressement de l'ENIEM :
présentation et analyse**

Introduction

L'entreprise nationale des industries l'électroménager a fait l'objet de redressement pour la première fois, depuis sa création en 1983, en 1994 après le diagnostic global réalisé en 1993 par le centre d'expertise américain : Ernest & Young. Le redressement a porté sur des recommandations pour des projets clés pour l'entreprise et d'autres fonctionnelles pour soutenir l'activité.

Depuis, l'entreprise nationale des industries de l'électroménager a fait l'objet de plusieurs autres diagnostics qui ont abouti à d'autres plans de redressement ayant tous pour objet l'amélioration de la situation de l'entreprise et sa pérennité. Le dernier plan de redressement de l'entreprise est très récent et date de 2008.

Notre travail de recherche, après avoir présenté, dans le chapitre précédent, les caractéristiques générales de l'ENIEM et de son activité et sa situation de difficulté durant la période de crise ainsi que les origines de sa difficulté, va porter sur l'examen des différents aspects de ce dernier plan de redressement.

L'objet de ce deuxième chapitre est, donc, la présentation et l'analyse de la stratégie de redressement de l'ENIEM qui va porter sur le diagnostic stratégique et le diagnostic opérationnel de l'entreprise et sur la stratégie et le plan de redressement mis en œuvre, dans une première section. La deuxième section du chapitre portera sur les mesures de contrôle du plan de redressement et l'évaluation de l'impact de ce dernier sur l'activité et la performance de l'entreprise.

Section 1 : La présentation des aspects du redressement de l'ENIEM

La présentation des aspects du redressement de l'ENIEM portera, d'abord, sur la présentation du diagnostic de l'entreprise et, ensuite, sur la stratégie globale de développement retenue et le plan stratégique de redressement mis en œuvre.

I. Le diagnostic de l'ENIEM

Dans la présentation du redressement de l'ENIEM, objet de cette section, nous allons commencer par le diagnostic de l'entreprise. Nous tenons à souligner que notre travail de base consiste en l'analyse du diagnostic qui a abouti au plan stratégique de redressement de 2008.

Mais pour intégrer la dimension stratégique à notre analyse, il est impératif de présenter, parmi les étapes du diagnostic de l'ENIEM, le diagnostic stratégique fait par le CETIC précédant la réorganisation de l'ENIEM en 1998. Ce diagnostic a découlé des recommandations qui ont changé l'orientation stratégique de l'entreprise.

1. Le déroulement du diagnostic

1.1. Présentation du diagnostic

A la fin de l'exercice 2007 et après la constatation de la dégradation de l'ENIEM, les dirigeants de l'entreprise, sous la supervision de la société de gestion des participations qui la gère, ont jugé de la nécessité de faire un diagnostic pour l'entreprise afin de déceler les causes de sa dégradation et en remédier.

1.1.1. La nature du diagnostic de l'ENIEM

Les dirigeants de l'ENIEM ont décidé de faire un diagnostic pour toutes les fonctions de l'entreprise. Ce diagnostic a porté sur l'analyse de la fonction technique, la fonction commerciale, la fonction approvisionnements, la fonction développement et partenariat, la fonction ressources humaines et la fonction financière.

Le diagnostic de l'ENIEM est un diagnostic interne du fait qu'il est réalisé par des cadres de l'entreprise et n'a pas nécessité de faire appel à des bureaux d'études ou de conseils pour sa réalisation.

Pour les dirigeants de l'ENIEM, le diagnostic est considéré comme un moyen pour analyser la situation réelle de l'entreprise et un préalable pour préparer les projections dans le futur. Il est donc un dispositif permettant la définition des mesures de redressement. Cela veut dire que les mesures de redressement se définissent à travers les résultats du diagnostic et que le plan de redressement est bâti sur la base de la synthèse du diagnostic.

1.1.2. La mission du diagnostic de l'ENIEM

Les dirigeants de l'ENIEM visent, par le diagnostic qu'ils ont fait, la régulation de la situation de l'entreprise. Il est réalisé dans la finalité de remédier aux dysfonctionnements dont souffre l'ENIEM, en cherchant leurs causes qui peuvent être multiples et de différentes origines et en déterminant les forces et les faiblesses de chaque fonction analysée.

Comme il vise aussi à permettre de retrouver un état de fonctionnement satisfaisant pour les dirigeants en proposant les mesures internes et externes à prendre.

1.1.3. Les spécificités du processus du diagnostic

Le diagnostic de l'ENIEM est réalisé en quelques semaines par un ensemble de cadres dirigeants de l'entreprise. Ces derniers ont réalisé le diagnostic après l'avoir préparé. La préparation a consisté en la définition des objectifs de la mission, le choix des participants et des moyens à utiliser.

Durant la réalisation du diagnostic, les dirigeants ont utilisé différentes sources d'information. Ils ont utilisés à la fois des sources d'information internes et d'autres externes. Ces sources d'information consistent en :

- Les documents comptables de l'entreprise : les bilans, les tableaux des comptes de résultats, les tableaux des emplois/ressources... ;
- Les documents juridiques de l'entreprise ;
- Les documents de contrôle continu : les tableaux de bord, les rapports de gestion,... ;

- Les rapports d'activité ;
- Les données des enquêtes du marché, etc....

La collecte des informations pour faire le diagnostic a eu lieu en organisant des réunions de travail avec différentes directions de l'entreprise pour exposer l'état de chacune des situations analysées et des fonctions étudiées.

1.2. Le diagnostic stratégique de l'ENIEM

Avant la réorganisation de l'entreprise national des industries de l'électroménager en 1998, un diagnostic stratégique de l'ENIEM est réalisé par le Centre d'Elaboration et de Traitement de l'Information Commerciale (CETIC) pour permettre d'identifier les problèmes stratégiques de l'entreprise, c'est-à-dire, les menaces et opportunités de l'environnement.

Mais également, le CETIC l'a réalisé pour permettre de mesurer les écarts entre les moyens et ressources de l'entreprise et ceux qui s'avèrent nécessaires pour réussir le changement et pour s'adapter aux nouvelles circonstances du marché national qui venait de se convertir à l'économie de marché.

Le diagnostic stratégique de l'ENIEM a porté sur plusieurs aspects du contexte stratégique de l'entreprise que ce soit au niveau interne ou externe. Il a examiné principalement :

1.2.1. La place de l'ENIEM sur son marché

Le diagnostic stratégique de l'ENIEM a apprécié en premier lieu la place de l'entreprise sur son marché. L'analyse de la place de l'ENIEM sur son marché a consisté en l'étude de son positionnement stratégique par rapport à ses concurrents, c'est-à-dire, la part de marché qu'elle détient sur l'ensemble du marché national et cela en termes de part de marché relative et en termes de chiffre d'affaires.

1.2.2. La stratégie concurrentielle de base

En deuxième lieu, ce diagnostic stratégique a porté sur l'analyse de l'avantage concurrentiel de l'ENIEM. Cela pour permettre d'identifier ce que les produits ENIEM ont de meilleur sur les produits des concurrents pour l'exploiter dans l'amélioration de son positionnement et le renforcement de ses chances de pérennité.

Par la suite, l'analyse de l'avantage concurrentiel va conduire à la détermination du choix de la stratégie concurrentielle à adopter pour faire face aux concurrents. Celle-ci est fondée sur l'avantage concurrentiel que détient l'entreprise. Le diagnostic stratégique de l'ENIEM a permis de déterminer son avantage concurrentiel et de définir la stratégie concurrentielle de base qu'elle va adopter.

1.2.3. L'analyse du portefeuille d'activité

Après l'analyse du positionnement stratégique de l'ENIEM par rapport à ses concurrents et l'analyse de son avantage concurrentiel et l'identification de sa stratégie concurrentielle de base, le CETIC s'est intéressé à l'analyse du portefeuille d'activité de l'ENIEM.

L'analyse du portefeuille d'activité de l'ENIEM vise à déterminer la position stratégique de chacun des domaines d'activité stratégiques de l'entreprise en utilisant les différentes matrices de l'analyse stratégique.

Cette opération permet à l'entreprise de prendre des décisions stratégiques concernant son développement futur. C'est grâce à cette analyse qu'elle a identifié les activités à maintenir et à développer, les activités à abandonner et les activités dont il est éventuellement nécessaire d'investir.

1.3. Les étapes du diagnostic interne de l'ENIEM

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

Chacune, des fonctions examinées, a son propre diagnostic : le diagnostic technique pour la fonction technique, le diagnostic commercial pour la fonction commerciale, le diagnostic des ressources humaines pour la fonction ressources humaines et le diagnostic financier pour la fonction financière. Ces diagnostics sont présentés comme suit :

1.3.1. Le diagnostic technique

Le diagnostic technique de l'ENIEM constitue le premier volet de son diagnostic économique. Il porte, d'abord, sur l'analyse du matériel et de l'outil de production de l'entreprise. Cette analyse se matérialise par :

- La vérification de l'état de l'outil de production afin de distinguer l'outil obsolète pour le renouveler ;
- L'évaluation du taux d'utilisation des capacités de production installées ;
- L'appréciation de la flexibilité et l'adaptabilité des procédés de fabrication.

Elle porte, également, sur l'analyse de la gamme de produits offerte par l'entreprise en évaluant la qualité des produits, le positionnement de ces produits ainsi que le degré de diversification de la gamme offerte par rapport à celles des concurrents directs du secteur de l'électroménager.

Par la suite, le diagnostic technique s'intéresse à l'analyse de la fonction maintenance en évaluant les compétences de personnel maintenance et la périodicité des entretiens et l'analyse de la fonction contrôle qualité en appréciant sa pertinence et sa périodicité.

Comme, il analyse la qualité de la gestion des approvisionnements de l'entreprise ainsi que la qualité et les méthodes de la gestion des stocks. En dernier lieu, ce diagnostic analyse l'aspect partenariat de l'entreprise, les possibilités d'externalisation de certaines activités par la sous-traitance et enfin, il apprécie l'état de la recherche et développement au sein de l'entreprise et évalue les perspectives de son développement.

1.3.2. Le diagnostic commercial

Le diagnostic commercial constitue le deuxième volet du diagnostic économique de l'ENIEM. Il porte, en premier lieu, sur l'analyse du marché de l'entreprise. Cette analyse se matérialise par l'appréciation du taux de croissance de la part de marché de l'ENIEM par rapport à l'évolution du marché algérien de l'électroménager, par l'analyse de l'évolution de la consommation des ménages algériens et les facteurs la déterminant, ainsi que l'examen de l'évolution du marché et de la demande, ses déterminants et ses caractéristiques.

Le diagnostic commercial de l'ENIEM consiste, aussi, en l'analyse de la gamme des produits du point de vue commercial. Cette analyse consiste en l'appréciation de la qualité des produits offerts en termes de leur adaptabilité aux critères de la demande du marché et à ses changements et variations continus, d'une part, et l'appréciation de l'image de marque de l'entreprise et de sa gamme de produits offerts chez le client algérien, d'autre part.

En dernier lieu, le diagnostic commercial porte sur l'analyse de la position de l'ENIEM sur son marché et cela en termes de chiffre d'affaires. Cette analyse se matérialise par l'analyse des ventes de l'entreprise par gamme et cela pour pouvoir déterminer la contribution de chaque catégorie de produits dans le chiffre d'affaires et analyser l'évolution de la position de chacune d'entre elles sur le marché algérien.

1.3.3. Le diagnostic des ressources humaines

Le diagnostic des ressources humaines de l'ENIEM porte sur l'analyse des ressources humaines de l'entreprise en examinant l'évolution des effectifs de l'ENIEM en termes de nombre pour apprécier l'évolution du nombre d'effectif par rapport aux autres paramètres de gestion, d'une part, et en termes de catégories socioprofessionnelles pour apprécier l'évolution de l'effectif de la catégorie « cadres » en particulier, d'autre part.

L'analyse des effectifs se matérialise aussi par :

- L'analyse de la répartition des effectifs par unités de fabrication ;
- La décomposition de la répartition des effectifs par types de contrats ;
- L'étude de la répartition des effectifs suivant les principales techniques de production ;

- L'analyse de la répartition des contrats à durée déterminée (CDD) par activité et par unité ;
- L'analyse de la pyramide des âges ;
- L'analyse de la pyramide des anciennetés.

Le diagnostic des ressources humaines de l'ENIEM s'intéresse, aussi, à l'analyse de l'évolution de la masse salariale de l'entreprise. Cette analyse vise l'appréciation de l'évolution des frais de personnel en termes de salaires par rapport à l'évolution du nombre des effectifs, d'une part, et par rapport à l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise, d'autre part.

Ce diagnostic s'élargit pour analyser le système d'information et de communication de l'entreprise en termes de qualité de transmission de l'information ascendante et descendante et des procédés de communication et en termes de la modernité des techniques utilisées pour le traitement des informations et pour leur transmission entre les différents niveaux hiérarchiques.

1.3.4. Le diagnostic financier

Le diagnostic financier de l'ENIEM porte, d'abord, sur l'analyse de la situation de la trésorerie de l'entreprise. Cette analyse se matérialise par :

- L'analyse de la situation actuelle de la trésorerie de l'ENIEM en termes de solde et l'analyse des différents facteurs qui le détermine et qui l'influence ;
- L'évaluation du poids des charges financières engendrées par le recours aux ressources de financement externes et en particulier celles produites par le recours aux découverts bancaires ;
- L'évaluation de l'impact de ces charges financières sur la situation de la trésorerie et sur la situation financière de l'ENIEM en général ;
- L'étude de l'évolution des différents agrégats financiers et la mesure de l'impact de cette évolution sur la situation financière de l'ENIEM ;
- L'appréciation des résultats des mesures d'accompagnement et leur impact ;
- L'analyse des mouvements de la trésorerie en termes d'entrées et de sorties.

Par la suite, le diagnostic financier porte sur l'analyse des situations financières des deux filiales de l'ENIEM : FILAMP de Mascara et EIMS de Miliana et leurs impacts sur la situation financière de la société mère ENIEM.

Le diagnostic financier de l'ENIEM, enfin, se clôture par l'analyse de la situation financière de l'entreprise sans les charges financières induites par les agios bancaires et les remboursements des échéances.

Cette analyse consiste en l'élaboration et le calcul des agrégats financiers, le calcul des soldes de la trésorerie et l'élaboration des plans de financement de l'activité sans l'intégration des charges financières engendrées par les découverts bancaires dans les calculs pour mesurer et apprécier la situation financière de l'entreprise s'il n'y avait pas de concours bancaires.

2. Les aboutissements du diagnostic de l'ENIEM

Après la clôture des travaux de diagnostic, l'équipe chargée des travaux de consultation et d'analyse se charge et s'occupe de l'élaboration d'un rapport. Ce rapport consistera en une synthèse pour tous les travaux et toutes les opérations effectués lors du diagnostic.

2.1. La nature de la synthèse du diagnostic de l'ENIEM

La synthèse du diagnostic de l'ENIEM est élaborée par l'équipe de direction de l'entreprise en collaboration avec toutes les personnes qui ont participé dans l'exécution et l'accomplissement des différents travaux de consultation et d'analyse de diagnostic pour les différentes fonctions de l'entreprise. Elle est élaborée en acceptant tous les résultats du diagnostic et en collaboration avec une équipe performante

Cette synthèse du diagnostic est élaborée dans un document qui est dit « Document de synthèse ». Il est établi sous la forme d'un tableau récapitulatif ou d'un rapport comprenant le résumé des travaux effectués au cours du diagnostic.

Le document de synthèse reprend les différentes situations analysées et les bilans de ces situations. Il contient les conclusions tirées et classifiées forces et faiblesses à propos des situations analysées au cours du diagnostic.

En plus de la récapitulation des forces et des faiblesses de chacune des situations analysées, la synthèse du diagnostic contient les mesures que les dirigeants proposent et envisagent pour affermir les forces et atténuer les faiblesses des domaines examinés.

2.2. Les résultats du diagnostic stratégique

Le Centre d'Elaboration et de Traitement de l'Information Commerciale (CETIC) dans lebut de permettre d'identifier les problèmes stratégiques de l'ENIEM, c'est-à-dire, les menaces et opportunités de son environnement, a mené un diagnostic stratégique de l'entreprise. Ce diagnostic a porté principalement sur l'analyse de la place de l'ENIEM sur son marché, l'analyse de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et l'analyse de son portefeuille d'activité.

La synthèse de ce diagnostic élaborée par le CETIC, sur la base des éléments du diagnostic stratégique et en intégrant des éléments du diagnostic économique et financier de l'entreprise ainsi que la prise en considération des contraintes macro-économiques à venir, a contenu les conclusions sur les opportunités de l'ENIEM et les menaces de son environnement. Les principales conclusions tirées consistent en :

2.2.1. La position de l'ENIEM et son avantage concurrentiel

L'ENIEM occupe une position favorable sur le marché algérien de l'électroménager grâce à sa longue expérience dans la branche et sa bonne maîtrise des technologies de cette industrie par son personnel qualifié dans les métiers de l'électroménager et la maintenance des équipements. A cela s'ajoute sa notoriété et sa bonne image de marque auprès du consommateur algérien.

Le diagnostic stratégique en question a abouti à la détermination d'un avantage concurrentiel à l'ENIEM en termes de coûts. Cela signifie que l'ENIEM peut bien développer un avantage concurrentiel durable fondé sur les coûts de fabrication réduits par rapport à ses concurrents résultant de ses capacités de production et de son potentiel industriel dans la branche de l'électroménager, d'où la possibilité du développement d'une stratégie concurrentielle de domination par les coûts.

Mais, ces opportunités sont limitées par les menaces de l'environnement dans le cadre de l'ouverture du marché national. Cette ouverture du marché donne lieu à de nouvelles conditions de la concurrence avec l'arrivée de nouveaux concurrents dont les produits offerts répondent au mieux aux caractéristiques et à l'évolution de la demande. En plus de la concurrence déloyale et les produits de contrefaçon.

2.2.2. L'analyse du portefeuille d'activité

Le portefeuille d'activité de l'ENIEM avant sa réorganisation en 1998 contenait une large gamme de produits offerts à travers plusieurs segments consistants en : les produit froid, les appareils de cuisson, les appareils de climatisation, les appareils de ventilation et les chauffages, les petits appareils ménagers et les lampes. L'analyse du portefeuille d'activité a permis à l'ENIEM de positionner chaque catégorie de ses produits à travers les matrices d'analyse stratégique utilisées dans l'analyse.

L'évaluation du portefeuille d'activité de l'ENIEM à l'aide du modèle ADL donne lieu à un portefeuille équilibré du fait que les trois segments de produits, dont les ventes représentent 86% du chiffre d'affaires de l'ENIEM, sont situés dans la zone du « développement naturel ». A l'inverse, les segments des appareils de ventilation/chauffage, les petits appareils ménagers et les lampes sont situés dans la zone de « développement sélectif ». L'analyse du degré de maturité des segments renseigne que :

- Les produits froid, appareils de cuisson et ventilation/chauffage sont arrivés au stade de maturité ;
- Les appareils de climatisation et les petits appareils ménagers sont situés au stade de croissance.

La synthèse du diagnostic stratégique de l'ENIEM peut être récapitulée ainsi :

Tableau n° 05 : La synthèse du diagnostic stratégique de l'ENIEM¹

Les opportunités	Les menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Une longue expérience dans la branche de l'électroménager. - La maîtrise des technologies de la branche d'activité. - Un personnel qualifié dans les métiers de l'électroménager et de ses agents de maintenance des équipements qualifiés. - Une notoriété de plus de 20 ans de fiabilité des produits à l'utilisation. - Une image de marque bien perçue par les consommateurs algériens. - Un avantage concurrentiel par les coûts de production et la possibilité d'adoption d'une stratégie de domination par les coûts. - Une forte position sur le marché algérien des produits froid et de cuisson. - Possibilité d'exportation vers les pays africains. 	<ul style="list-style-type: none"> - La baisse de la demande ; - L'ouverture du marché et l'entrée de nouveaux concurrents ; - La croissance limitée du marché algérien de l'électroménager ; - La segmentation du marché algérien des réfrigérateurs ; - La concurrence déloyale ; - Un marché déstructuré ;

Source :Le rapport du CETIC « Diagnostic stratégique de l'ENIEM 1996 ».

¹Le tableau est établi avec un effort de synthèse à partir du document du CETIC, « Diagnostic stratégique de l'ENIEM », 1996.

2.3. Les résultats du diagnostic interne

La synthèse du diagnostic interne de l'ENIEM est récapitulée dans le tableau suivant :

Tableau n°06 : Le document de synthèse du diagnostic interne de l'ENIEM

	Les forces	Les faiblesses
L E D I A G N O S T I C T E C H N I Q U E	<ul style="list-style-type: none"> - Un équipement de production en bon état ; - Des procédés de fabrication flexibles (les unités peuvent intégrer tout modèle moyennant des outils spécifiques) ; - Un personnel de maintenance compétent ; - Un contrôle qualité à tous les niveaux du cycle de production ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à niveau nécessaire pour les équipements de traitement et de revêtement des surfaces ; - Sous-utilisation des capacités de production installées : travail en une (01) équipe avec un taux d'engagement de 80% pour les produits froid et les produits cuisson et un taux d'engagement de 30% pour les climatiseurs compte tenu du marché national; - Une gamme de produits non diversifiée ; - Des produits froid dépassés : Design dépassé, qualité de la peinture médiocre, classe énergétique faible ; - La faiblesse dans la diversification des sources d'approvisionnements qui se concentrent dans la zone Europe ; - Un niveau de stocks important pour les pièces de rechange des équipements ; - Des stocks de produits finis à rotation lentes : le réfrigérateur 520 L en particulier ; - Une sous-utilisation des moyens de l'atelier central et des capacités excédentaires des ateliers de production ; - Absence du tissu industriel pouvant prendre en charge la sous-traitance ; - Absence de bureaux d'études pouvant prendre en charge la recherche et développement et une structure interne non adaptée.

D I A G N O S T I C C O M M E R C I A L	<ul style="list-style-type: none"> - Un réseau de service après-vente (SAV) réparti sur l'ensemble du territoire national ; - Une qualité des produits reconnue par les consommateurs nationaux ; - Des produits conformes aux normes internationales en termes de leur qualité et leur robustesse ; - Une notoriété de plus de 30 ans de fiabilité des produits à l'utilisation ; - Une image de marque bien perçue par les consommateurs algériens ; - Un bon rapport qualité/prix. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une publicité contraignante avec l'ANEP ; - Un budget marketing faible ; - Des stocks relativement élevés en produits finis ; - Un niveau de créances important ; - Une gamme de produits restreinte ; - Un design dépassé pour les réfrigérateurs ; - Un marketing national peu développé ; - Une concurrence interne caractérisée par des pratiques commerciales déloyales.
D I A G N O S T I C D E S R H	<ul style="list-style-type: none"> - Un personnel qualifié pour la production et pour la maintenance des équipements ; - La mobilité du personnel : possibilité de redéploiement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le taux du personnel de soutien élevé ; - La déperdition du personnel qualifié dans le cadre des retraites proportionnelles suite aux dispositions instituées par la convention de la branche ; - L'absence de politique salariale du fait que les augmentations sont décidées et instituées par les pouvoirs publics ; - Les cas de maladies non pris en charge par les pouvoirs publics ; - L'effectif important pour la sécurité sociale ;
L E S F I N A N C E S		<ul style="list-style-type: none"> - Un lourd endettement bancaire générant des charges financières importantes ; - Les filiales non performantes et déficitaires ayant un impact négatif sur l'actif net de l'entreprise mère.

Source : Le rapport du diagnostic interne de l'ENIEM, Mars 2008, pp.46-48.

II. La stratégie et le plan de redressement de l'ENIEM

1. La stratégie de portefeuille de l'ENIEM

Avant de présenter la stratégie de portefeuille de l'ENIEM et sa réorganisation en centres d'activités stratégiques en 1998, il est nécessaire de faire un regard sur les spécificités de sa gestion à l'ère de l'économie administrée.

1.1. La gestion de l'ENIEM à l'ère de l'économie administrée

A l'ère de l'économie administrée, l'ENIEM, par son statut d'entreprise socialiste, était comme toutes les entreprises publiques algériennes, soumise à la stratégie définie par la tutelle. Elle était ainsi un instrument de concrétisation des plans nationaux de développement.

Toute l'activité de l'ENIEM, qu'elle soit orientée vers l'investissement ou la production, était déterminée en dehors de son cadre de décision par des décisions administratives qui ne sont pas fondée sur des critères de rentabilité. De ce fait, elle était confrontée à plusieurs pôles de décision :

- Le Premier Ministre était à l'origine des décrets et circulaires ;
- Le Ministère des Plans établit les plans annuels et pluriannuels ;
- Le Ministère de l'Industrie Lourde oriente, anime et contrôle le secteur d'activité de l'ENIEM ;
- Le Ministère du Commerce exerce une autorité décisive sur les prix, l'exportation, l'importation et la distribution ;
- Le Ministère des Finances qui gérait son plan de financement et ses recettes en devises.

1.1.1. La multiplicité des activités de l'ENIEM

A l'époque, l'ENIEM par sa position de monopole était contrainte d'investir dans tous les segments d'activité liés au métier de l'électroménager afin de satisfaire la demande nationale qui était très forte dans les années quatre-vingt. A cet effet, elle s'est engagée dans de gros investissements qui ont conduit à la création d'un nombre important d'activités regroupées dans un seul domaine d'activité global.

Ces domaines consistaient en :

- Les produits froid : Réfrigérateurs grand et petit modèle, Meubles frigorifiques ;
- Les appareils de cuisson ;
- Les appareils de ventilation/chauffage ;
- Les appareils de climatisation ;
- Les petits appareils ménagers ;
- Les lampes.

1.1.2. Les contraintes héritées de la diversification

Les investissements effectués notamment dans le cadre de l'extension du complexe d'appareils électroménagers ont engendré des capacités de production importantes. Mais la baisse de la demande et la concurrence ont provoqué une sous-utilisation de ces capacités de production. Le taux d'utilisation de ces dernières est passé de 75% en 1991 à 45 % en 1995¹.

La sous-utilisation des capacités de production a généré des coûts fixes importants. Ces coûts fixes sont aussi le résultat d'un programme irrationnel d'achat du matériel et les surcoûts de stockage engendrés par le stockage de certaines matières premières et composants achetés en grandes quantités afin d'éviter les ruptures de stocks.

Par ailleurs, pour financer ses investissements l'entreprise a eu recours aux crédits extérieurs. Le remboursement de ces derniers a été effectué à une période où le Dinar algérien était dévalué et les ressources en devises étaient rares.

L'ENIEM devait également à cette période rembourser ses montages financiers qui sont des crédits gouvernementaux, ce qui a provoqué la déstructuration financière de l'entreprise. A cela s'ajoute les problèmes dus à la gestion d'une large gamme de produits et le sureffectif.

¹ Données de l'ENIEM : Direction Industrielle.

1.2. La nouvelle stratégie de portefeuille définie

Suite à la promulgation de la loi n°88-01 du 12 janvier 1988 relative à l'autonomie des entreprises publiques, l'ENIEM s'est transformée en société par actions. Ce nouveau statut confère à l'ENIEM la liberté des décisions liées aux actes de gestion et la soumis aux dispositions du droit commercial, et notamment les dispositions relatives à la faillite.

Ce nouveau statut lui confère aussi la possibilité d'élaborer une stratégie cohérente pour faire face à ses problèmes. Pour ce faire, elle a sollicité le Centre d'Elaboration et de Traitement de l'Information Commerciale (CETIC) pour faire un diagnostic stratégique et opérationnel de sa situation.

1.2.1. La stratégie de recentrage de l'ENIEM

A l'issue du diagnostic stratégique réalisé par le CETIC et pour faire face à ses problèmes, l'ENIEM a opté pour une stratégie globale de recentrage sur le métier de base qui consiste en le métier de l'électroménager. Cette stratégie consiste en un double mouvement :

- L'abandon des activités non rentables ou les moins rentables qui ne résultent pas du métier de base de l'ENIEM ;
- Le maintien et le renforcement des activités issues du métier de base de l'entreprise et qui contribuent le plus à son chiffre d'affaires ;

C'est une stratégie qui lui permet de focaliser ses ressources et ses efforts sur un nombre restreints de domaines d'activité pour mieux maîtriser leur gestion et les développer.

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

A cet effet, les domaines d'activité, que l'ENIEM a pris la décision de maintenir et de renforcer, consistent en les segments :

- Des produits froids ;
- Des appareils de cuisson ;
- Des appareils de climatisation.

1.2.2. Les objectifs clés de l'ENIEM dans les segments maintenus

Les objectifs clés de l'ENIEM dans les segments d'activité qu'elle a maintenue consistent en¹ :

- Pour les produits froids : Consolidation et maintien la position de leader sur le marché, gestion de la liaison marché/production et devenir compétitif sur les marchés internationaux ;
- Pour les produits de cuisson : Augmenter la couverture du marché potentiel, optimiser la rentabilité et adoption d'une stratégie de sous-traitance ;
- Pour les produits de climatisation : Augmenter la couverture du marché potentiel, optimiser la rentabilité et meilleure gestion de l'impact de la dynamique du taux de change.

1.3. La réorganisation de l'entreprise

A l'issue des renseignements du diagnostic stratégique du CETIC et à la lumière de l'analyse des différents déterminants de l'ancienne structure de l'ENIEM, son organisation a pris d'autres dimensions.

L'ENIEM a choisi de s'organiser en centres d'activités stratégiques (C.A.S) décentralisés avec une forte autonomie. Ce qui va permettre une efficacité et une réactivité de la gestion. Cette structure est organisée par lignes de produits homogènes : produits froids, produits de cuisson et les produits de climatisation constituant des divisions autonomes et entièrement responsable de leur gestion. Chaque division est à son tour structurée par grande fonctions : technique, approvisionnements/logistique, administration, finances...

¹ Le rapport du CETIC « Diagnostic stratégique de l'ENIEM 1996 », pp.60-66.

2. Le plan stratégique de redressement 2008/2010

La mise en œuvre de la stratégie de recentrage sur le métier de base adoptée par l'ENIEM et ses attributs en termes d'organisation ont permis à l'entreprise de souffler un petit peu, mais cela n'a pas éliminé tous ses problèmes.

L'environnement économique incertain dont l'ENIEM vit et la lourdeur des répercussions négatives de l'époque de la transition de l'économie administrée vers l'économie de marché de l'Algérie pèsent encore sur sa situation et bloquent son adaptation à cet environnement dont la concurrence est rude et les chances de survie régressent.

Après une période de détérioration et de difficultés, les dirigeants de l'ENIEM ont décidé de mener un diagnostic interne pour toutes les fonctions de l'entreprise afin de détecter les points de forces et les faiblesses de celles-ci et de proposer les solutions jugées pertinentes pour renforcer les points de forces et atténuer les faiblesses.

A l'issue de ce diagnostic interne, les dirigeants de l'ENIEM ont conçu un plan stratégique de redressement pour la période 2008/2010.

2.1. Présentation du plan

Le plan stratégique de redressement de l'ENIEM 2008/2010 comprend :

- La situation actuelle de l'entreprise ;
- Les résultats du diagnostic interne ;
- Les mesures internes et externes retenue en vue de redresser la situation de l'entreprise et garantir sa pérennité.

Ce plan d'actions qui couvre l'ensemble des fonctions de l'entreprise, reste tout de même conditionner par l'intervention des pouvoirs publics pour :

- L'effacement total du découvert bancaire ;
- La régulation du marché national et la création d'un laboratoire national de contrôle des produits électroménagers ;
- L'élagage des filiales devenues sources de déséquilibre financier pour l'entreprise ;

2.2. Les mesures internes de redressement

Pour assurer la pérennité de l'entreprise et augmenter ses parts de marché, un programme de mesures internes et externes a été retenu. Les mesures internes du plan stratégique de redressement de l'ENIEM¹ se présentent comme suit :

2.2.1. La production

Les mesures de redressement internes prévues dans le plan stratégique de redressement 2008/2010 de l'ENIEM dans le domaine de la production consistent en :

- Diversification et recherche de nouvelles sources d'approvisionnement autre que la zone Europe ;
- Rationalisation de la gestion des stocks ;
- Réduction des coûts des matières ;
- Amélioration de la qualité des produits ;
- Innovation dans les produits.

2.2.2. Le développement des produits

Les mesures de redressement internes prévues dans le plan stratégique de redressement 2008/2010 de l'ENIEM dans le domaine du développement consistent en :

- Améliorer la performance et la qualité des produits existants ;
- Moderniser les produits de forte valeur ajoutée (réfrigérateurs) ;
- Remplacer les autres produits à faibles programme par des collections de nouveaux produits ;
- Développer la diversification de la gamme de produits pour gagner de nouvelles parts de marché ;
- Moderniser les installations de peinture et d'émaillage.

¹Plan stratégique de redressement de l'ENIEM 2008/2010, p.49.

2.2.3. Le partenariat et sous-traitance

Les mesures de redressement internes prévues dans le plan stratégique de redressement 2008/2010 de l'ENIEM dans le domaine du partenariat et de la sous-traitance consistent en :

- Etablir des alliances avec des grands groupes par la création de société mixte (Exemple le groupe allemand LIEBHERR) ;
- Sous-traiter les capacités excédentaires ;
- Ventes d'équipements non utilisés ;
- Elagage des activités secondaires ;
- Cession des sites excédentaires.

2.2.4. Le commercial

Les mesures de redressement internes prévues dans le plan stratégique de redressement 2008/2010 de l'ENIEM dans le domaine du commercial consistent en :

- Etoffer les réseaux de distribution produits et du service après-vente ;
- Amélioration des modalités de prise en charge de la garantie ;
- Augmenter le budget marketing ;
- Elargir la prospection de marché notamment à l'exportation ;
- Contractualiser la relation commerciale avec les distributeurs ;
- Réduire les délais de recouvrement des créances.

2.2.5. Les ressources humaines

Les mesures de redressement internes prévues dans le plan stratégique de redressement 2008/2010 de l'ENIEM dans le domaine des ressources humaines consistent en :

- Rationnaliser les effectifs ;
- Réduction du taux du personnel de soutien ;
- Réduction des frais de personnel ;
- Lancement de nouveau programme de formation.

2.3. Les mesures externes de redressement

D'après les dirigeants de l'ENIEM, la solution pour sa relance consiste en fait soit en un assainissement financier de sa dette, soit en une privatisation. Partant du principe que tous les partenaires potentiels posent, comme préalable à toute prise de participation au capital des EPE éligibles à la privatisation, la prise en charge de leur endettement actuel par les pouvoirs publics, les dirigeants de l'ENIEM souhaitent qu'un assainissement financier de l'endettement de l'entreprise soit engagé dans les meilleurs délais.

Cette option, selon les dirigeants de l'entreprise, permettra à l'ENIEM de continuer son activité et de présenter une situation financière attrayante susceptible d'intéresser d'éventuels partenaires.

Les mesures externes de redressement envisagées dans le plan stratégique de redressement 2008/2010 consistent en :

- Le retraitement de l'endettement qui consiste en l'effacement du découvert bancaire qui à la fin de 2007 s'élève à 13 489 Millions de Dinars (MDA), ce qui représente 80% de la dette totale de l'ENIEM ;
- L'élagage des filiales par le transfert des deux filiales aux propriétés de la SGP INDELEC pour permettre à la société mère actuelle ENIEM de se consacrer pleinement à son métier de base ;
- La régulation du marché national par l'application rigoureuse des textes réglementaires régissant la concurrence, la création d'un laboratoire national d'essais certifié, la célérité d'actions dans le traitement des dossiers litigieux relevant du domaine commercial et enfin, rendre effective l'assurance-crédit sur le marché national.

Les mesures internes et externes du plan stratégique de redressement ont été traduites par des plans d'actions pour la période 2008/2010. Ces plans d'actions contiennent tous les détails pour la mise en application et la concrétisation des mesures de redressement définies dans le plan stratégique.

Les plans d'actions contiennent les prévisions et les projections pour la période 2008//2010 en termes de volume de production et sa valeur, l'évolution des stocks en matières premières et en produits finis, l'évolution des approvisionnements et leur rationalisation, le budget marketing, l'évolution des effectifs et leur rationalisation, la répartition des effectifs, le budget formation,

Comme ils contiennent, aussi, les projections de l'impact de l'assainissement financier de la dette en termes de trésorerie et de résultat d'exploitation.

2.4. La projection de l'impact de l'assainissement financier

L'assainissement financier se traduit par deux faits : la réduction de l'endettement et l'effacement des charges financières. Il va permettre une situation financière attrayante sur le double plan : Trésorerie et résultats d'exploitation.

Les projections faites pour la période 2008/2010, après assainissement financier, en termes de trésorerie et de résultats d'exploitation sont les suivantes :

Tableau n° 07 : Les projections de la Trésorerie 2008/2010

U=MDA¹

Rubriques	Réel/2007	2008	2009	2010
I. Solde début de période	-11580	-13 489	+1 037	+2 154
Assainissement		+13 489		
II. Recettes	5 756	6 512	6 934	7 163
III. Dépenses :				
- Agios bancaires	1 935	0	0	0
- Autres dépenses	5 730	5 475	5 817	5 768
Solde fin de période	-13 489	+1 037	+2 154	+3 553

Source :Le plan stratégique de redressement de l'ENIEM 2008/2010.

¹L'Unité MDA signifie : en Millions de Dinars Algériens.

Tableau n° 08 : Les projections du résultat d'exploitation 2008/2010

U=MDA

Rubriques	Réel/2007	2008	2009	2010
Production valorisée	4 457	4 570	4 991	5 253
Chiffre d'affaires	4 450	5 679	5 980	6 156
Valeur ajoutée	1 540	1 981	2 245	2 408
Excédent brut d'exploitation	356	825	1 095	1 260
Résultat de l'exercice	-996	+445	+721	+891

Source :Le plan stratégique de redressement de l'ENIEM 2008/2010.

Nous pouvons conclure que les priorités de l'ENIEM dans la réalisation du plan stratégique de redressement sont de :

- Se maintenir sur le marché ;
- Rétablir la rentabilité,
- Faire face à la concurrence ;
- Renforcer son positionnement sur le marché ;
- Rétablir l'équilibre financier ;
- Améliorer la qualité des produits ;
- Réduire les coûts de production ;
- Acquérir une nouvelle technologie ;

La mise en application des mesures internes de redressement de l'ENIEM définies dans le plan stratégique a débuté durant l'exercice 2008, mais la mesure externe de l'assainissement de la dette n'a pas eu lieu comme prévu au début de ce même exercice. Les dirigeants de l'ENIEM devaient attendre le début de l'exercice 2009 pour avoir l'accord et l'exécution de la procédure d'assainissement de l'endettement par les autorités concernées.

Section 2 : Le contrôle et l'évaluation du redressement de l'ENIEM

I. Le contrôle du redressement

Vue l'importance du contrôle dans toute opération et action menées par les entreprises, nous avons opté pour la présentation des différents outils de contrôle de gestion utilisés par les cadres de l'ENIEM dans leurs contrôles périodiques et qui sont d'une grande importance dans le cas des contrôles effectués après la mise en œuvre des mesures internes et externes du plan stratégique de redressement de l'entreprise.

1. Le contrôle de gestion à l'ENIEM

1.1. Présentation de la fonction de contrôle

La fonction contrôle de gestion au sein de l'ENIEM est intégrée à la Direction Planification, Contrôle de Gestion et Audit (DPCGA) au niveau de la direction générale. Néanmoins, toutes les autres unités composant l'ENIEM disposent d'un Service Contrôle de Gestion.

Cette décentralisation est due à la volonté de la Direction Générale de faire implanter des antennes dans les axes centraux de l'entreprise qui faciliteront les opérations de reporting et de feed-back. Cela permettra une parfaite et une meilleure gestion de ces unités et de l'entreprise d'une manière générale.

L'ENIEM dispose aussi d'un système d'information à boucle fermée qui assure non seulement la qualité de l'information, mais aussi sa disponibilité et sa fiabilité, ce qui constitue pour la Direction Générale un atout majeur. La fonction contrôle de gestion a, donc, un rôle fonctionnel au niveau de la structure de l'ENIEM.

1.2. Le rôle du contrôleur de gestion à l'ENIEM

Le rôle du contrôleur de gestion au sein de l'ENIEM est celui de médiateur entre toutes les directions et la Direction Générale qui le consultera à tout moment. Le contrôleur de gestion est considéré comme le conseiller économique de l'entreprise.

Il est le seul à prendre en charge toutes les tâches qui en résulte et il a pour mission de mettre à la disposition de la direction les outils de pilotage. Ainsi, il est le concepteur du système budgétaire et l'animateur du système de contrôle de gestion.

La structure de contrôle de gestion se charge de l'élaboration des plans stratégiques de l'entreprise, des rapports d'activité, des rapports de gestion ainsi que les plans stratégiques de redressement.

Les missions principales des contrôleurs de gestion à l'ENIEM consistent en :

- La supervision et le contrôle de toutes les activités de l'entreprise (production, commercialisation, approvisionnements, ressources humaines, finances,...);
- La participation avec l'équipe dirigeante pour la définition de la stratégie, des budgets, et des plans d'action de l'entreprise ;
- La réalisation et la présentation de tous les travaux et les documents permettant de produire une information complète, fiable et cohérente de toutes les activités de l'entreprise ;
- La conception et la mise en œuvre des supports d'informations les plus appropriés pour le recueil et le suivi des situations périodiques de toutes les activités de l'entreprise ;
- L'exploitation et l'analyse de toutes les informations relatives aux agrégats de gestion afin de préconiser les actions correctives nécessaires avec toute l'attention attendue ;
- L'élaboration des tableaux de bord de gestion de l'entreprise ;
- La mise à la disposition de l'équipe dirigeante de toutes les informations relatives aux agrégats de gestion nécessaires pour la prise de décision ;
- Le contrôle et la consolidation des rapports périodiques d'activité de l'entreprise ;
- La préparation, l'établissement et le suivi des budgets de l'entreprise ;
- L'établissement des bilans d'exécution des budgets : les rapports de gestion ;
- Les contrôles périodiques visant l'assurance de l'application des règles et des procédures ainsi que le respect des normes ;
- L'analyse des situations comptables et financières des activités de l'entreprise ;

2. Les outils de contrôle utilisés

Pour le contrôle continu de sa gestion, les structures de contrôle de gestion au sein de l'ENIEM se réfèrent à différents types d'outils de contrôle. Ces derniers sont utilisés pour contrôler la gestion de l'entreprise dans les situations de gestion courante.

Comme ils sont des moyens efficaces et indispensables pour le contrôle des réalisations des objectifs visés par la mise en place des différentes mesures du plan stratégique de redressement que ce soit sur le niveau interne qu'externe. Ces outils consistent, principalement, en :

2.1. Les tableaux de bord de gestion

Les tableaux de bord de gestion, à l'ENIEM, se positionnent comme des outils de contrôle de niveau opérationnel et leur horizon est à court terme. Ils sont orientés sur le fonctionnement de l'entreprise.

L'ENIEM dispose de tableaux de bord hebdomadaires, mensuels, trimestriels et annuels. Ils sont généralement établis pour permettre aux centres responsables d'agir rapidement en cas de dérive par des actions correctives, voire même d'anticiper certains événements.

2.2. Les rapports de gestion

Les rapports de gestion sont des documents légaux. Ils sont élaborés annuellement et ils consistent en des bilans des activités et des présentations des résultats comptables des exercices.

Pour le rapport de gestion, trois versions sont élaborées et examinées en réunions du Comité Exécutif, du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale. Il se présente sous forme d'une synthèse générale qui fait ressortir les réalisations sur les principaux objectifs et paramètres d'activités en référence aux objectifs fixés dans le budget consolidé de l'entreprise et la présentation des comptes de gestion à laquelle sont adjointes les annexes détaillées sous forme de livret pour l'ensemble des unités.

2.3. Les budgets prévisionnels et les rapports d'activité

Les budgets prévisionnels sont des documents où sont préparées des prévisions des activités de l'entreprise en termes de planification et d'objectifs à atteindre. Ils peuvent porter sur l'exploitation (les prévisions de ventes, de production, des approvisionnements...), l'investissement et le développement de l'entreprise, comme ils peuvent concerner l'entreprise dans son ensemble lorsqu'il s'agit du budget prévisionnel de trésorerie et du tableau des comptes des résultats.

Les budgets prévisionnels sont suivis par l'élaboration des rapports d'activité. Ils sont élaborés chaque mois et visent à fournir les informations nécessaires sur toutes les activités de l'ENIEM (commercialisation, production, approvisionnement, finances et ressources humaines) en comparant ainsi les réalisations du mois par rapport aux prévisions de ce mois-même et déterminer les écarts et les analysés. Les rapports d'activité sont destinés à tous les services de l'entreprise afin qu'ils soient informés sur les situations périodiques de ses activités et sur l'évolution des principaux agrégats de gestion et son impact sur l'entreprise.

II. La mesure des performances de l'ENIEM après le redressement

Pour apprécier l'efficacité de toute opération de gestion, il est nécessaire d'apprécier ses résultats auxquels elle a abouti. C'est pour cela, que nous allons essayer d'apprécier et d'évaluer de degré de réussite de la politique de redressement de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager à travers la mesure de sa performance après le redressement.

Par l'analyse de la performance de l'ENIEM nous voulons connaître le résultat des différentes actions stratégiques qu'elle a menées. Nous allons mesurer la performance de l'ENIEM à travers la mesure du degré d'atteinte des objectifs que l'entreprise a fixé pour atteindre en mettant en place les différentes mesures du plan stratégique de redressement qu'elle a défini pour rétablir sa situation et reprendre sa relance.

Pour mesurer la performance de l'ENIEM, nous avons, en premier lieu, choisi la période sur laquelle sera portée notre analyse. Cette période s'étale de 2006 à 2010. Par la suite, nous avons opté, pour l'analyse de la performance de l'entreprise, pour l'appréciation de son niveau l'activité, son niveau de rentabilité ainsi que l'évolution de quelques indicateurs quantitatifs et agrégats de gestion sur cette période (2006/2010).

1. L'analyse de l'activité de l'entreprise

L'analyse de l'activité de l'ENIEM consiste en l'appréciation de son niveau d'activité sur la période 2006/2010 et l'évaluation de l'évolution de quelques agrégats de gestion sur la même période. Cette analyse portera sur les activités : ventes, production et ressources humaines. Nous tenons à signaler que l'analyse portera seulement sur l'ENIEM/société mère.

1.1. L'analyse des ventes

L'analyse de l'activité commercialisation (ventes) de l'ENIEM pour la période 2006/2010 portera sur l'appréciation de l'évolution des ventes totales et des ventes par produits, l'appréciation du taux d'atteinte des objectifs de ventes par la comparaison des ventes réalisées aux prévisions de ventes pour la période considérée et enfin, l'appréciation de la contribution des ventes de chaque famille de produits de l'entreprise au chiffre d'affaires global pour le dernier exercice.

1.1.1. L'évolution des ventes de l'ENIEM

L'évaluation des ventes de l'ENIEM sont appréciées en analysant l'évolution de la valeur des ventes totales et des ventes par produits des différents produits de l'ENIEM pour la période allant de 2006 à 2010. Ces ventes sont données dans le tableau suivant :

Tableau n° 09 : L'évolution des ventes des produits ENIEM en valeur 2006/2010

U= MDA

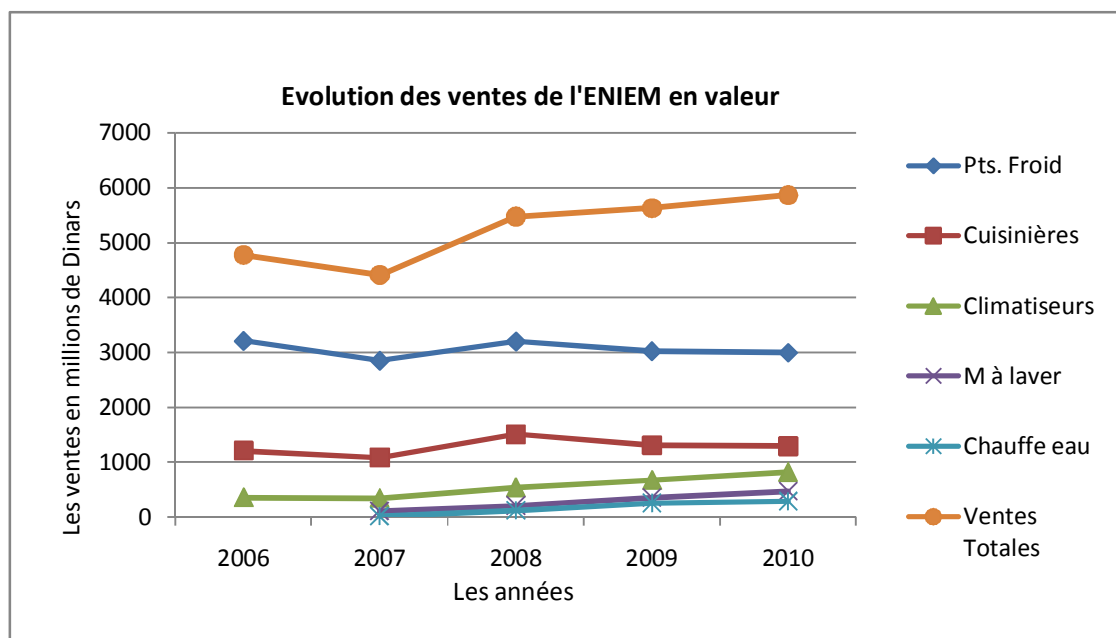
Années	Produits Froid	Cuisinières	Climatiseurs	Machines à laver	Chauffes eau/bain	Ventes Totales	Taux d'évolution des ventes totales (%) ¹
2006	3 212	1 206	359	/	/	4 777	-2 %
2007	2 850	1 085	349	110	19	4 413	-8 %
2008	3 201	1 508	540	212	125	5 478	24 %
2009	3 025	1 308	674	358	263	5 628	3 %
2010	2 994	1 292	822	470	293	5 871	4 %

Source : Les rapports de gestion 2006/2010.

¹Taux d'évolution des ventes totales = Les ventes réalisées de l'année N/Les ventes réalisées de l'année N-1

Les données du tableau n° 09 sont représentées dans le graphe suivant :

Graphe n° 2 : Diagramme de l'évolution des ventes de l'ENIEM 2006/2010



Source : Etabli par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Nous constatons du graphe ci-dessus que, globalement, les Ventes Totales de l'entreprise ont enregistré des baisses successives jusqu'à l'année 2007 où elles ont commencé à reprendre leur croissance. En 2007, le chiffre d'affaires global a baissé malgré l'introduction de nouveaux produits consistant en les Chauffe-eau et la machine à laver.

A compter de 2008, nous constatons une amélioration considérable dans le montant des ventes globales de l'ENIEM qui se matérialise par le taux d'évolution des ventes qui est passé de -8% en 2007 à +24% en 2008. Cette amélioration et augmentation du chiffre d'affaires global de l'entreprise est le résultat de la hausse des ventes enregistrée par la commercialisation des nouveaux produits introduits à partir de 2007, d'une part.

D'autre part, cette amélioration résulte de la mise en place des mesures du plan stratégique de redressement de l'entreprise à compter de 2008, qui portaient sur l'amélioration et le développement des produits de l'entreprise et sur l'amélioration de la politique commerciale, qui se sont répercutées positivement sur l'évolution des ventes comme nous le constatons.

Les ventes du domaine « froid » ont enregistré des baisses pour toutes les années à l'exception de l'année 2008. Bien que d'une année à une autre les raisons de la baisse des ventes des produits Froid peuvent variées, mais les causes principales et fréquentes de cette baisse consistent en les suivantes :

- La concurrence : La demande de certains types de réfrigérateurs est en régression. Les concurrents ont introduit des produits présentant un meilleur rapport qualité/prix, citons par exemple le réfrigérateur 300D (2 portes, 300 litres) qui n'a pas subi aucune amélioration depuis 2003 ;
- La non-disponibilité des produits en raison des ruptures de stocks des matières premières, ce qui fait perdre à l'entreprise des opportunités de vente importantes. Ce problème est enregistré notamment pour les congélateurs et les réfrigérateurs 520L.

La hausse du chiffre d'affaires de ce domaine en 2008 est imputable principalement aux ventes considérables réalisées pour les nouveaux produits introduits: Réfrigérateurs No Frost et les conservateurs.

Les ventes du domaine « Cuisson » sont plutôt stables. La baisse des ventes enregistrée en 2007 est due au passage du modèle des cuisinières 6400 au modèle 6500 parce que le prix de ces dernières est plus élevé. En 2008, les ventes de ce domaine ont enregistré une hausse imputable essentiellement à la réussite des mesures marketing du plan stratégique de redressement de l'entreprise. Par la suite, les ventes du domaine enregistrent des baisses. Ces baisses des ventes des cuisinières s'explique comme c'est le cas des produits Froid par :

- La baisse de la demande globale sur le marché de l'électroménager ;
- La concurrence déloyale (sur les prix et la qualité...) ;
- L'introduction de nouveaux produits importés à des prix bas défiant toute concurrence.

Les ventes du domaine « Climatisation » ont enregistré des hausses successives à partir de l'année 2007 revenant aux ventes réalisées par les nouveaux produits introduits par ce domaine (les chauffe eau et les machine à laver).

L'ENIEM ne profite pas pleinement de la croissance du marché des climatiseurs en Algérie. Cette situation s'explique par la vive concurrence dans ce domaine et le faible niveau d'intégration du domaine qui empêche l'entreprise de réduire ses coûts et être compétitive par les prix, notamment dans le cadre des marchés publics. C'est en 2009 qu'une relance effective des ventes de ce domaine est réalisée et cette situation a concerné tous les produits de ce domaine.

1.1.2. Les ventes réalisées par rapport aux prévisions

L'appréciation des ventes réalisées par rapport aux prévisions va nous permettre de mesurer le taux d'atteinte des objectifs de ventes. Les réalisations de l'ENIEM enregistrées en termes de ventes par rapport aux prévisions estimées, ainsi que les taux de réalisation durant la période 2006/2010, sont données par le tableau suivant :

Tableau n° 10 : Les ventes réalisées par rapport aux prévisions (2006/2010)

U=MDA

Années	Les ventes prévues	Les ventes réalisées	Le taux de réalisation des ventes (%) ¹
2006	7 428	4 777	64 %
2007	6 644	4 413	66 %
2008	5 598	5 478	98 %
2009	5 776	5 628	97 %
2010	5 991	5 871	98 %

Source : Les rapports de gestion de l'ENIEM 2006/2010.

Nous remarquons du tableau précédent que les taux de réalisation des ventes, qui consistent en les taux d'atteinte des objectifs de vente, sont appréciables durant les trois derniers exercices de la période étudiée (2008, 2009, 2010) et le manque à réaliser en termes de ventes ne dépasse pas les trois pourcent (3%) des objectifs déjà fixés dans les prévisions faites. A noter par contre, un manque à gagner de 36% en 2006 et de 34% en 2007.

¹Taux de réalisation des ventes = Les ventes réalisées / Les prévisions de ventes

Ainsi, et globalement sur la période étudiée, nous pouvons déduire que les écarts enregistrés entre les réalisations et les prévisions des ventes de l'ENIEM ont connu une amélioration appréciable, du fait que le manque à réaliser est passé de 36% en 2006 à 2% seulement en 2010. Cela est le résultat de la mise en application des mesures de redressement portant sur la l'amélioration et le développement des produits.

1.1.3. La contribution des produits dans le CA en 2010

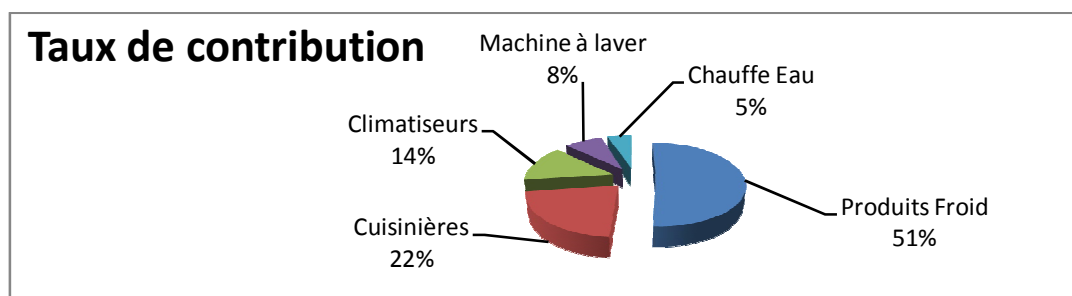
Dans ce point, nous allons analyser la contribution de chaque famille de produits offerts par l'ENIEM dans son chiffre d'affaires global. Cette analyse portera sur le chiffre d'affaire de l'exercice 2010. Nous présenterons dans le tableau suivant la contribution des ventes des différents produits de l'ENIEM dans la réalisation des objectifs de vente de l'exercice considéré.

Tableau n°11 : Les ventes des produits de l'ENIEM pour l'année 2010

Les produits finis vendus	Les ventes en MDA	Taux de contribution ¹
Les produits Froid	2 994	51%
Les cuisinières	1 291	22%
Les climatiseurs	822	14%
Les machines à laver	470	8%
Les chauffe eau/bain	293	5%
TOTAL	5 891	100%

Source :Le rapport de gestion 2010.

Graphe n°03 : La contribution des produits ENIEM au Chiffre d'affaires 2010



Source :Etabli par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

¹Taux de contribution= La valeur des ventes de chaque famille de produits /La valeur totale des ventes.

A partir de la présentation précédente, nous constatons que la famille de produits, qui enregistre le taux de contribution le plus élevé dans la réalisation des objectifs de vente de l'ENIEM pour l'exercice 2010, est la famille des produits froid avec un taux de contribution de 51%.

Les ventes des produits froids constituent ainsi la principale source du chiffre d'affaire de l'ENIEM même après l'intégration de nouveaux produits dans la gamme offerte par l'entreprise en 2007. Cela signifie que la part de marché des produits froids est la plus importante dans la part de marché globale de l'entreprise ce qui lui a permis d'être en position de leader sur le marché des réfrigérateurs.

Par contre, les ventes réalisées des machines à laver et des chauffe-eau ne représentent que 8% et 5% dans la réalisation des objectifs de vente de l'ENIEM. Ces produits, même s'ils sont des produits qui sont lancés depuis peu de temps, ils n'ont pas pu enregistrer un taux de contribution au chiffre d'affaires qui dépasse celui enregistré par les autres produits. Ces produits sont des produits tributaires de l'évolution du marché de logement.

1.2. L'analyse de la production

L'analyse de la production de l'ENIEM pour la période considérée portera sur l'analyse de l'évolution de la production totale et la production par unité de fabrication, l'analyse de l'évolution de la production réalisée par rapport aux prévisions, l'évolution du stock des produits finis, ainsi que l'analyse de l'évolution de la productivité de l'entreprise sur la période considérée (2006/2010).

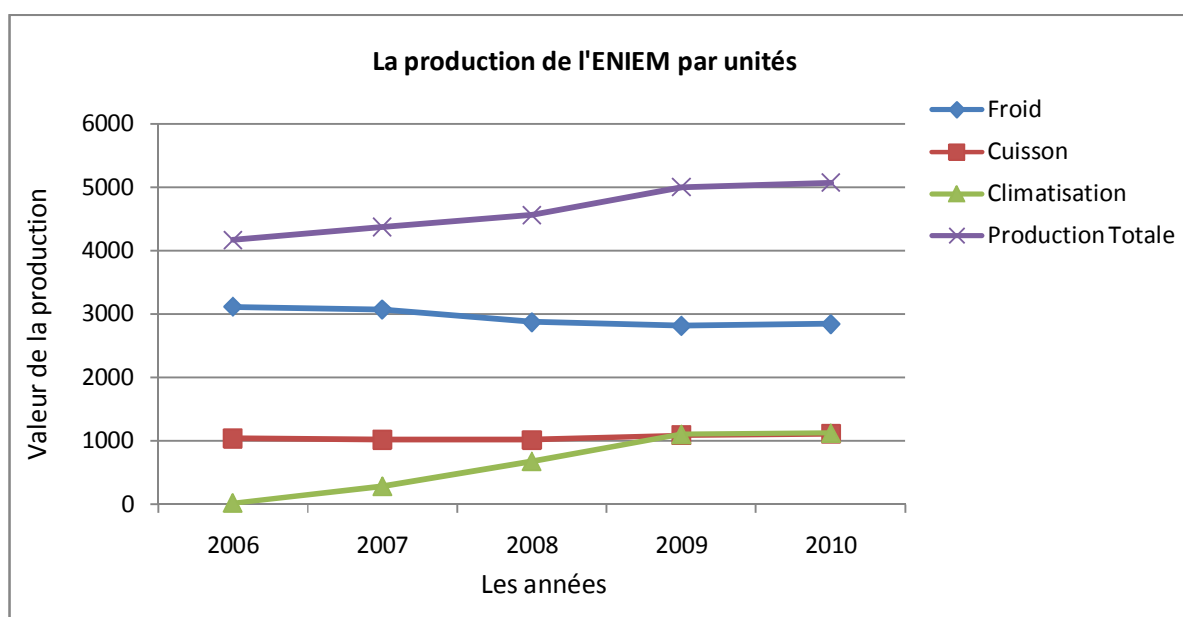
1.2.1. L'évolution de la production de l'ENIEM

L'analyse de la production de l'ENIEM de 2006 à 2010 portera, en premier lieu, sur l'analyse de l'évolution de la production totale de l'ENIEM et l'évolution de la production des différentes unités de fabrication. L'évolution de la production de l'ENIEM est donnée par le tableau suivant.

Tableau n°12 : L'évolution de la production de l'ENIEM par unité en valeur (2006/2010)

U=MDA

Années	Froid	Cuisson	Climatisation	Production Totale	Taux d'évolution (%) ¹
2006	3 111	1 040	17	4 168	/
2007	3 067	1 020	282	4 369	5%
2008	2 868	1 017	676	4 561	4%
2009	2 811	1 092	1 099	5 002	10%
2010	2 836	1 110	1 122	5 068	1%

Source :Les rapports de gestion 2006-2010.**Graph n°04** : Diagramme de l'évolution de la production de l'ENIEM par unité (2006/2010).**Source** :Etabli par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

Nous constatons, à partir du diagramme précédent, que la production totale de l'ENIEM durant la période 2006/2010 a connu une augmentation considérable en passant de 4.168 Millions de Dinars en 2006 à 5.068 Millions de Dinars en 2010. Cela se matérialise par un taux d'évolution progressif qui a enregistré une valeur appréciable en 2009 de 10% par rapport à l'année 2008.

¹La production totale de l'année N/La production totale de l'année N-1

L'évolution positive de la production de l'ENIEM sur la période considérée est imputable à l'augmentation qu'a connue la production de l'unité « Climatisation » sur tout à partir de l'année 2007 avec l'introduction des nouveaux produits (Machines à laver et les Chauffes eau/bain). Concernant, la production des autres unités, nous constatons qu'elle évolue en baisse mais avec des proportions réduites et tend à se stabiliser.

Cette évolution positive de la production de l'ENIEM est le résultat de :

- La disponibilité des matières premières en temps réel ;
- Le respect des délais d'approvisionnement ;
- L'introduction de nouveaux produits dans la gamme offerte ;
- La demande appréciable sur les produits de l'ENIEM.

1.2.2. La production réalisée par rapport aux prévisions

L'évaluation de la production réalisée par rapport aux prévisions nous permettra d'apprécier le taux d'atteinte des objectifs en termes de production. Les réalisations de l'ENIEM enregistrées en termes de production par rapport aux prévisions estimées, ainsi que le taux de réalisation durant la période 2006/2010, sont données dans le tableau suivant.

Tableau n°13 : La production réalisée par rapport aux prévisions 2006/2010

U=MDA

Années	Production Prévues	Production réalisée	Ecart de réalisation ¹	Taux de réalisation ² (%)
2006	5 784	4 168	-1616	72%
2007	5 120	4 369	-751	85%
2008	5 569	4 561	-1008	82%
2009	4 996	5 002	+6	100%
2010	5 226	5 068	-158	97%

Source : Les rapports de gestion 2006, 2007, 2008, 2009, 2010.

¹La production réalisée de l'année N - La production prévue de l'année N.

²La production réalisée de l'année N /La production prévue de l'année N.

Globalement, l'ENIEM n'a pas pu atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée en termes de production sur toutes les années de la période considérée (2006/2010) à l'exception de l'année 2009. Cela signifie que l'entreprise a enregistré des écarts de réalisation négatifs et des manques à produire. Ces manques à produire sont la résultante de plusieurs facteurs qui consistent principalement en :

- **Les ruptures de stock** qui constituent la cause principale du manque à produire. Elles sont dues aux retards liés aux rotations des navires, aux perturbations occasionnées par les auxiliaires du commerce extérieur. Les ruptures de stock résultent, aussi, du manque de suivi dans les plannings de livraison, du retard dans le placement des commandes qui sont des causes internes à l'entreprise. Elles concernent notamment : la tôle, le compresseur, les cartons d'emballage, les produits moussants, les tubes condenseurs, les thermocouples ; etc ;
- **Les retards d'études** consistant en des retards dans les différentes phases d'étude des nouveaux produits introduits dans la gamme de l'entreprise ;
- **Les pannes des équipements** constituent l'un des facteurs à l'origine des manques à produire que réalise l'ENIEM. Ces pannes concernent le plus souvent les équipements suivants : la chaîne de moussage, les chaînes de peinture et les machines de thermoformage ;
- **La réduction volontaire des cadences de production et l'arrêt volontaire de la production** qui sont décidées suite aux problèmes de mévente des produits finis et la saturation des magasins de stockage ;
- L'augmentation de la non-qualité des produits.

A signaler que, l'écart de réalisation positif que l'entreprise a enregistré en 2009 n'est pas le résultat de l'augmentation conséquente de la production réalisée, mais le résultat de la révision à la baisse des prévisions de production pour l'exercice.

Toutefois, il est à noter que l'ENIEM a réussi à réduire son manque à produire sur la période 2006/2010 du fait que le manque à produire enregistré est passé de 28% en 2006 à 3% seulement en 2010. Cela revient à la politique de l'ENIEM portant sur l'amélioration des conditions de l'exploitation dans l'entreprise.

1.2.3. L'évolution du stock des produits finis

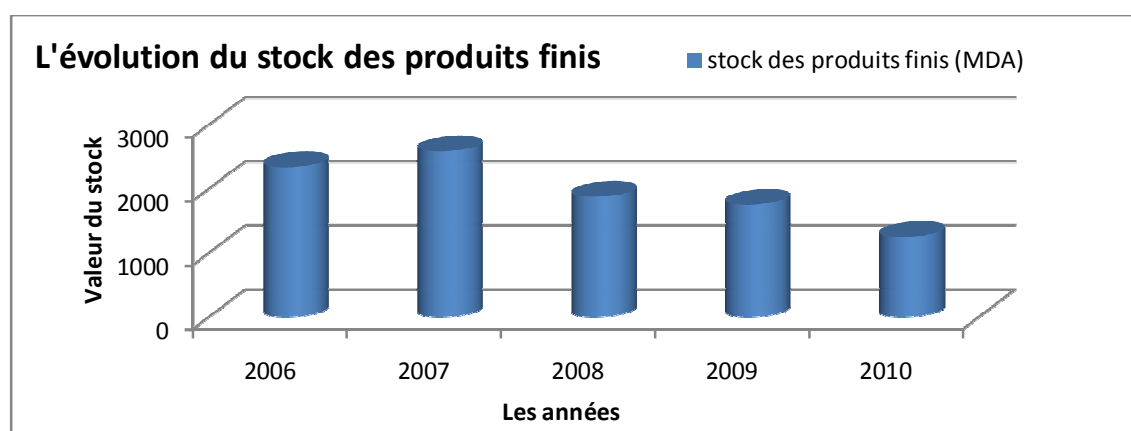
L'évolution de la valeur du stock des produits finis de l'ENIEM de 2006 à 2010 est donnée par le tableau et le graphe suivants :

Tableau n°14 : L'évolution du stock des produits finis de l'ENIEM (2006/2010)

Les années	La valeur du stock (MDA)	Le taux d'évolution ¹ (%)
2006	2 337	/
2007	2 583	11%
2008	1 873	-27%
2009	1 751	-7%
2010	1 248	-29%

Source : Les rapports de gestion de l'ENIEM 2006-2010.

Graphe n°05 : Diagramme de l'évolution du stock des produits finis de l'ENIEM (2006/2010)



Source : Etabli par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

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

¹ Le taux d'évolution = Le stock de l'année N / Le stock de l'année N-1

A partir de l'année 2008, le niveau du stock des produits finis de l'ENIEM commence à baisser passant d'un taux de +11% à la fin de l'année 2007 à un taux de -29% en 2010. Cette baisse s'explique par la mise en œuvre de nouvelles mesures de gestion du stock des produits finis, portant sur sa rationalisation, qui sont prescrites dans le plan stratégique de redressement. Ces mesures de rationalisation sont matérialisées par la réduction des cadences de fabrication des produits finis et la réalisation des ventes sur stock sur tout pour les unités « Froid » et « Cuisson ».

1.2.4. L'évolution de la productivité

L'analyse de l'évolution de la productivité de l'ENIEM sur la période 2006/2010 portera sur l'analyse de la productivité apparente du travail qui se mesure à partir du ratio Valeur ajoutée/Nombre d'effectif.

Avant de mesurer l'évolution de la productivité de l'ENIEM, il est important de signaler que cette dernière fait face au problème de la sous-utilisations des capacités de production installées. Cela est illustré par les données du tableau n°15 portant sur le taux d'utilisation des capacités de production de l'ENIEM pour l'année 2010.

Tableau n°15 : Taux d'utilisation des capacités de production (TUCP)/2010.

U=Nombre d'Appareils

Produits	Capacités installées (en 02 équipes)	Capacités installées ¹ en 01 équipe	Production réalisée (en 01 équipe)	TUCP ₁ ² (%)	TUCP ₂ ³ (%)
Réfrigérateurs GM	355 000	177 500	118 700	33%	44%
Réfrigérateurs PM	165 000	82 500	12 600	8%	
Cong/Conservateur	110 000	55 000	7 500	7%	
Cuisinières	137 000	68 500	68 000	50%	100%
Climatiseurs	55 000	27 500	24 700	45%	100%
Machines à laver	25000	12 500	14 200	57%	
Chauffes eau/bain	50 000	25 000	34 700	69%	

Source : Direction industrielle/ENIEM 2010.

¹Capacités installées en 01 équipe = Capacités installées en 02 équipes / 2.

²TUCP₁ = Production réalisé / Capacités installées en 02 équipes.

³TUCP₂ = La somme des productions réalisées de l'Unité / La sommedes capacités installées en 01 équipe de l'Unité.

Nous remarquons, dans le tableau précédent, que les capacités de production disponibles pour les différents produits de l'ENIEM sont sous utilisées. Cette situation n'est pas favorable pour l'amélioration de la productivité de l'entreprise.

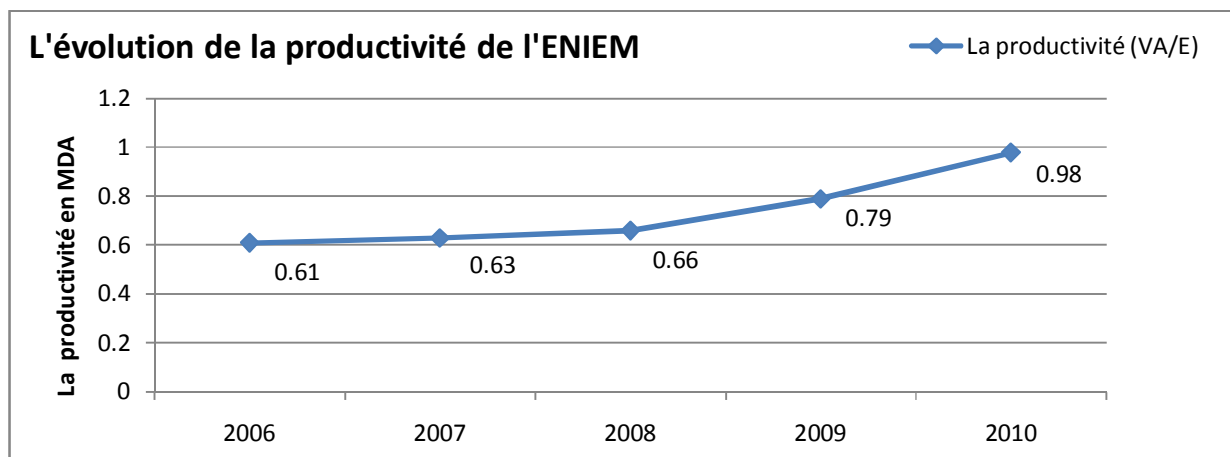
L'évolution de la productivité apparente du travail mesurée à partir du ratio : Valeur ajoutée/l'effectif est donnée par le tableau suivant.

Tableau n°16 : L'évolution de la productivité apparente du travail de 2006 à 2010

Années	Valeur Ajoutée (MDA)	Nombre d'effectif	Productivité (MDA)	Taux de croissance (%)
2006	1 536	2 524	0.61	/
2007	1 540	2 424	0.63	+3%
2008	1 521	2 315	0.66	+5%
2009	1 652	2 077	0.79	+20%
2010	1953	1 986	0.98	+24%

Source :Elaboré à partir des rapports de gestion 2006-2010 et des données de la DRH/ENIEM.

Graph n°06 : Diagramme de l'évolution de la productivité/2006-2010



Source :Etabli par nos soins à partir du tableau ci-dessus.

A partir de la présentation ci-dessus, nous remarquons que la productivité apparente du travail de l'ENIEM a enregistré une évolution positive sur toutes les années de la période considérée, passant d'une productivité de 610 000 DA par individu à une productivité de 980 000 DA/individu en 2010.

Cela se matérialise par le taux de croissance de la productivité qui est positif pour toutes les années et qui a enregistré une augmentation appréciable en 2009, passant de +5% en 2008 à +20% en 2009 et à 24% en 2010. A noter que, la progression positive de la productivité de l'ENIEM entre 2006 et 2010 est le résultat de l'effet simultané de la hausse de la Valeur Ajoutée et la diminution des effectifs.

1.2.5. La synthèse de l'évolution des ventes, production et stock des produits finis

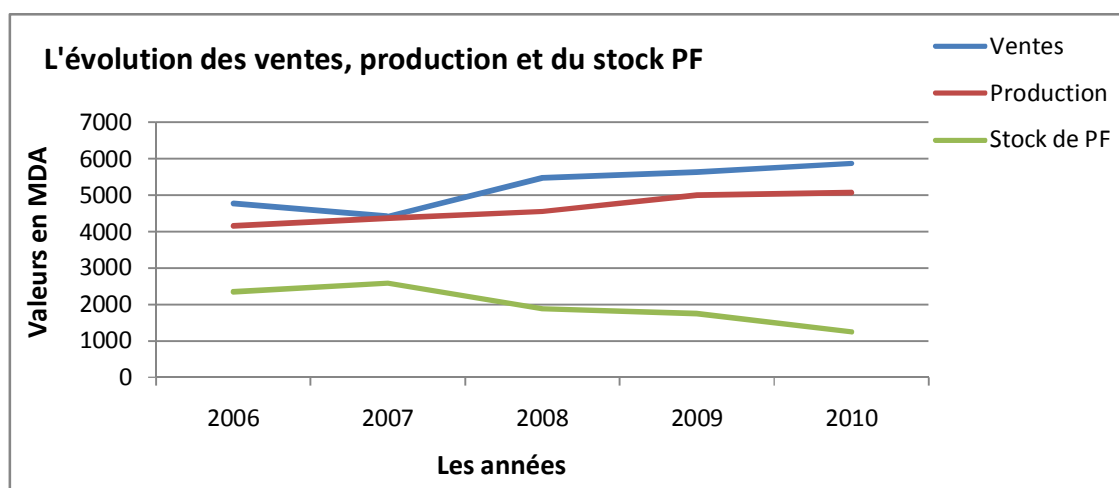
La récapitulation de l'évolution des ventes, de la production et du stock des produits finis de l'ENIEM, pour la période 2006/2010, est représentée par les données du tableau n°17 et le graphe n°07 ci-après :

Tableau n°17 : L'évolution des ventes, production et stock des PF

Années	Ventes (MDA)	Production (MDA)	Stock PF (MDA)
2006	4 777	4 168	2 337
2007	4 413	4 369	2 583
2008	5 478	4 561	1 873
2009	5 628	5 002	1 751
2010	5 871	5 068	1 248

Source : Les rapports de gestion 2006-2010.

Graphe n°07 : Diagramme de l'évolution des ventes, production et stock des PF



Source : Etabli par nos soins du tableau ci-dessus.

La représentation précédente est une synthèse de l'évolution des indicateurs de gestion des activités ventes, production et gestion des stocks consistant en le montant des ventes, la valeur de la production réalisée et la valeur du stock des produits finis. Cette représentation explique et illustre les relations d'interdépendance entre les trois activités.

1.3. L'analyse des ressources humaines

L'analyse des ressources humaines de l'ENIEM, pour la période 2006/2010, portera sur l'évolution des effectifs de l'entreprise et l'évolution des effectifs enregistrés par rapport aux prévisions.

1.3.1. L'évolution des effectifs de l'ENIEM

L'évolution des effectifs de l'ENIEM en nombre total d'agents permanents et d'agents temporaires est donnée par le tableau suivant.

Tableau n°18 : L'évolution des effectifs de 2006 à 2010

U= Nombre d'Agents

Années	ET ¹	AP ²	Tc ₁ ³	AT ⁴	Tc ₂ ⁵	AP/ET	AT/ET
2006	2 524	2 024	/	500	/	80%	20%
2007	2 424	1 913	-5%	511	+2%	79%	21%
2008	2 315	1 724	-10%	591	+16%	74%	26%
2009	2 077	1 923	+12%	154	-74%	93%	7%
2010	1 986	1 951	+1%	35	-77%	94%	6%

Source : Les données de la Direction des Ressources Humaines/ENIEM 2010.

A partir du tableau ci-dessus, nous constatons que les effectifs de l'ENIEM ont enregistré des baisses tout+ au long de la période 2006 à 2010. Le nombre est passé de 2524 agents en 2006 à 1986 agents en 2010, soit un recul de 21% représentant 538 agents.

¹Effectif total

²Agents permanents

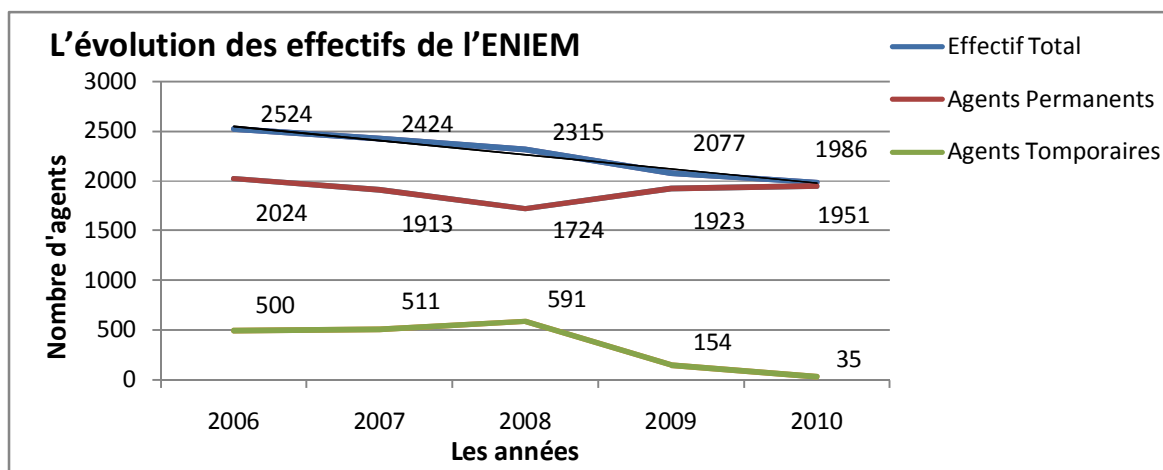
³Taux de croissance des agents permanents

⁴Agents temporaires

⁵ Taux de croissance des agentstemporaires

Les données du tableau n°18 sont représentées dans le graphe suivant.

Graphe n°08 : Diagramme de l'évolution des effectifs de 2006 à 2010



Source :Etabli par nos soins à partir du tableau n°18.

Dans la présentation ci-dessus, nous constatons la baisse des effectifs de l'ENIEM sur la période considérée, ainsi que la modification de la composition des ressources humaines de l'entreprise en termes d'agents permanents et d'agents temporaires sur deux périodes.

De 2006 à 2008, le nombre d'agents permanents a diminué de 15% en faveur du nombre d'agents temporaires qui a augmenté de 18%. Cela s'explique par la politique générale de l'ENIEM qui opte de plus en plus pour les contrats de travail à durée déterminée (CDD) et les départs en retraite proportionnelle.

De 2008 à 2010, le nombre d'agents permanents a augmenté de 13% au détriment du nombre d'agents temporaires qui a diminué de 94%. Cela est le résultat de la nouvelle politique de l'ENIEM portant sur la « permanisation » des effectifs. Cette politique se matérialise par le fait que l'ENIEM fait signer des contrats à durée indéterminée (CDI) aux éléments jugés indispensables et méritants.

1.3.2. L'évolution de quelques indicateurs des ressources humaines

L'appréciation de la mesure de quelques indicateurs fournis par la Direction des Ressources Humaines de l'ENIEM va nous permettre de tirer d'autres conclusions sur l'impact des mesures internes du plan stratégique de redressement sur la situation du personnel de l'entreprise. L'évolution de quelques indicateurs des ressources humaines de l'ENIEM pour la période 2006/2010 est donnée par le tableau suivant.

Tableau n°19 : L'évolution de quelques indicateurs des ressources humaines

Années	ET ¹	NC ²	FP ³ (MDA)	DF ⁴ (MDA)	TxEc ⁵ (%)	FP/ET ⁶
2006	2 524	346	1 059	3	14%	0.42
2007	2 424	325	1 120	4	13%	0.46
2008	2 315	332	1 076	9	14%	0.46
2009	2 077	331	1 148	7	16%	0.55
2010	1 986	330	1 175	9	17%	0.59

Source :La Direction des Ressources Humaines/ENIEM 2010.

Nous remarquons à partir du tableau ci-dessus que, le nombre de cadres tend à se stabiliser à compter de l'année 2008 après les baisses de 2006 et de 2007. Nous constatons aussi que le taux d'encadrement est en augmentation et s'explique par la baisse du nombre total du personnel et non pas par une augmentation du nombre de cadres.

Nous constatons également une augmentation des frais de personnel, malgré la baisse des effectifs, qui peut s'expliquer par une révision de la politique salariale de l'entreprise et une amélioration des conditions sociales et qui se matérialise par l'évolution du ratio FP/ET qui passe de 420 000 DA/individu en 2006 à 590 000 DA/individu en 2010. L'évolution positive des frais de formation du personnel sur la période 2006/2010 en passant de 3 Millions de Dinars en 2006 à 9 Millions de Dinars en 2010, nous informe pour sa part sur les efforts de l'entreprise pour améliorer les niveaux de qualification et de compétence de son personnel.

¹Effectif total

²Nombre de cadres

³Frais de personnel

⁴Dépenses formation de personnel

⁵Taux d'encadrement = nombre de cadres / effectif total

⁶Ce ratio mesure la part de chaque individu des effectifs dans les frais de personnel.

2. L'appréciation de la performance financière

Nous allons analyser, dans ce qui suit, la performance financière de l'ENIEM en s'appuyant sur les informations contenues dans ses bilans et dans ses comptes de résultats. Notre analyse portera sur l'analyse de la structure financière de l'entreprise, sur l'analyse de l'équilibre financier et enfin, sur l'analyse de son exploitation et sa rentabilité.

Nous tenons à signaler que les données utilisées dans cette analyse sont relatives uniquement aux données de la **société mère** de l'entreprise ENIEM/Groupe, c'est-à-dire, l'ENIEM/électroménager.

2.1. L'analyse de la structure financière de l'ENIEM

L'analyse de la structure financière de l'ENIEM portera sur l'analyse de la structure à travers l'analyse des bilans de l'entreprise pour la période 2006/2010, le calcul des différents équilibres financiers et leur analyse et enfin le calcul de quelques ratios de structure et leur appréciation.

2.1.1. L'analyse de la structure du bilan

L'analyse de la structure des bilans de l'ENIEM portera sur l'analyse de la structure de ses bilans en grandes masses pour la période 2006/2010. Les bilans de l'ENIEM, en grandes masses, pour la période 2006/2010 sont donnés dans les tableaux n°20 et 21, sans retraitement, ni reclassement.

Tableau n°20 : Actif des bilans de 2006 à 2010.

U/MDA

Désignations	2006	2007	2008	2009	2010
Les valeurs immobilisées(VI)	2 516	9 801	9 469	9 101	8 908
Les valeurs d'exploitation(VE)	3 880	4 033	3 392	3 162	3 190
Les valeurs réalisables (VR)	2 196	1 571	1 431	1 230	1 728
Les valeurs disponibles(VD)	/	/	/	799	894
TOTAL	8 592	15 405	14 292	14 292	14 720

Source : Les bilans de l'ENIEM 2006-2010/ Direction Finance et Comptabilité.

Tableau n°21 : Passif des bilans de 2006 à 2010.

U=MDA

Désignations	2006	2007	2008	2009	2010
Valeurs des fonds propres(FP)	-6 700	-1 033	-3 035	11 370	11 577
Dettes/ long et moyen terme(DLMT)	1 540	1 340	1 742	1 520	1 618
Dettes à court terme (DCT)	13 752	15 098	15 585	1 402	1 525
Dont Découverts Bancaires (DB)	11 580	13 524	13 650	/	/
TOTAL	8 592	15 405	14 292	14 292	14 720

Source : Les bilans de l'ENIEM 2006/2010/ Direction Finance et Comptabilité.

A travers la présentation des bilans de l'ENIEM pour la période 2006/2010, nous pouvons analyser les rubriques de ces bilans comme suit :

- **Les valeurs immobilisées**

Nous constatons dans le tableau n°20 portant sur l'évolution des actifs des bilans de l'ENIEM entre 2006 et 2010 que, les valeurs immobilisées de l'entreprise ont augmenté considérablement, passant de 2 516 millions de Dinars en 2006 à 9 801 millions de Dinars en 2007. Cela est le résultat de l'opération de la réévaluation des immobilisations de l'ENIEM effectuée en 2007, notamment pour les terrains et les bâtiments.

Nous constatons également que la valeur des immobilisations de l'ENIEM est en baisse à partir de 2008. Cela résulte du fait que les valeurs des investissements réalisés dans le domaine sont faibles pour l'ensemble des exercices, d'une part, et des cessions des actifs jugés excédentaires assignés dans le plan stratégique de redressement.

- **Les valeurs d'exploitation**

Concernant les valeurs d'exploitation de l'ENIEM, nous remarquons qu'elles sont importantes au point où elles ont dépassé la valeur des immobilisations en 2006. Cela est le résultat du fait qu'elles sont composées principalement d'un stock de produits finis élevé comme le montre le tableau n°22, à cause des difficultés de l'ENIEM à écouler ses produits sur le marché. Ces stocks importants engendrent des frais supplémentaires de stockage.

Tableau n° 22: Stocks de produits finis de 2006 à 2010.

Années	2006	2007	2008	2009	2010
Stock de PF (en MDA)	2 337	2 583	1 873	1 751	1 248

Source : Rapports de gestion de l'ENIEM 2006/2010.

En examinant l'évolution des valeurs d'exploitation dans les bilans et l'évolution du stock des produits finis dans le tableau ci-dessus, nous constatons que les valeurs d'exploitation enregistrent une baisse et cela est dû à la baisse de la valeur du stock des produits finis à partir de 2008 suite à l'augmentation des ventes et la réalisation des ventes sur stock et aussi suite leur rationalisation.

- **Les valeurs réalisables**

Les valeurs réalisables de l'ENIEM sont constituées principalement des créances clients. Ces dernières ont suivi une tendance à la baisse ce qui est le résultat du recul des ventes de l'entreprise, mais aussi de la pratique du paiement au comptant par une grande partie des clients. Le paiement à terme se pratique uniquement pour les ventes dans le cadre des marchés publics.

- **Les valeurs disponibles**

Les valeurs disponibles sont inexistantes ou presque pour la période 2006/2008 en raison de l'importance des découverts bancaires. A partir de 2009, après l'assainissement financier, les valeurs disponibles ont repris leur solde positif et sont en augmentation pour le reste de la période.

- **Les dettes :**

Nous constatons, en examinant les dettes de l'ENIEM (les DLMT, les DCT et les DB) que, Les découverts bancaires ont constitué la principale dette de l'entreprise pour la période 2006 à 2008. Ces découverts bancaires ont engendré des charges financières importantes qui ont contribué à la déstructuration de la situation financière de l'entreprise. Mais à partir de 2009, ces avances ont été rachetées par l'Etat dans le cadre de l'assainissement financier.

- **Les fonds propres :**

Les pertes successives de l'ENIEM ont fini par « absorber » ses fonds propres, ce qui se matérialise par l'apparition de soldes négatifs pour la période 2006/2008 et cela même après la réévaluation de l'actif de l'ENIEM en 2007 qui a permis de relever la valeur du capital social à 10 279 millions de Dinars au lieu de 2 957 Millions de Dinars avant.

De ce fait et si la loi est scrupuleusement appliquée en Algérie, l'ENIEM aurait été mise en faillite conformément à l'article 715 Bis 20 du code de commerce qui stipule que : « Si du fait des pertes qui sont constatées dans les documents comptables, l'actif net de la société devient inférieur au quart du capital social, le conseil d'administration concerné est tenu dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître cette perte, de convoquer l'assemblée générale extraordinaire à l'effet de décider, s'il ya lieu, la dissolution de la société »¹.

En 2009, l'assainissement financier dont a bénéficié l'entreprise lui a permis de reconstituer ses fonds propres et de rétablir la structure financière de 2009 et 2010.

2.1.2. L'analyse des équilibres financiers

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

Tableau n°23 : Les équilibres financiers de 2006 à 2010.

U=MDA

Années	Fonds de roulement (FR) ²	Besoin en FR (BFR) ³	Trésorerie nette (TN) ⁴
2006	-7 676	3 904	-11 580
2007	-9 494	4 030	-13 524
2008	-10 762	2 888	-13 650
2009	+3 789	2 990	+799
2010	+4 287	3393	+894

Source : Etabli à partir des bilans 2006/2010.

¹ Code de commerce

² FR = (FP + DLMT) – VI

³ BFR = (VE + VR) – (DCT-DB) avec découverts bancaires ou BFR = (VE + VR) – DCT sans découverts bancaires

⁴ TN = VD – DC, ou encore, TN = FR - BFR

- **Le fonds de roulement (FR)**

Le fonds de roulement, consistant en l'excédent des capitaux permanents sur les valeurs immobilisées, dégagé par l'ENIEM est négatif durant les trois premières années. Ceci s'explique par les pertes cumulées enregistrées par l'entreprise et la destruction de ses fonds propres.

En 2007, les capitaux permanents sont positifs du fait de la réévaluation de l'actif, mais le fonds de roulement est resté négatif du fait de l'augmentation des valeurs immobilisées. L'augmentation des valeurs immobilisées a tiré davantage le fonds de roulement vers le bas et a accentué le déséquilibre financier à long terme de l'entreprise.

A partir de 2009, le fonds de roulement est positif ce qui assure à l'ENIEM un équilibre financier à long terme et cela est le résultat de la reconstitution des fonds propres de l'entreprise après l'assainissement financier et le rachat des dettes (découverts bancaires) par les Pouvoirs Publics.

- **Le besoin en fonds de roulement (BFR)**

Le besoin en fonds de roulement de l'ENIEM a enregistré une augmentation, passant 3904 MDA en 2006 à 4030 MDA en 2007 et cela résulte de l'augmentation des valeurs d'exploitation de l'entreprise, et notamment le stock des produits finis.

Par la suite, nous constatons une évolution en baisse du BFR qui est due à la baisse des valeurs d'exploitation enregistrées pour le reste de la période. L'augmentation du BFR en 2010 est la résultante non pas d'une augmentation des valeurs d'exploitation, mais de l'augmentation des valeurs réalisables.

- **La trésorerie nette (TN)**

La trésorerie nette de l'ENIEM était négative durant les trois premières années cela s'explique par le recours permanent aux avances bancaires. Mais à partir de 2009, l'entreprise dégage une trésorerie nette positive qui est dû à l'effacement des découverts bancaires et la reconstitution des fonds propres et de la diminution des besoins en fonds de roulement.

2.1.3. L'analyse de la structure financière par les ratios

Nous pouvons renforcer notre analyse par le calcul et l'analyse de quelques ratios jugés importants et qui sont donnés dans le tableau suivant.

Tableau n°24 : Les ratios (R) de 2006 à 2010.

Années	FP/TP ¹ (1 < R > 0.5)	FP/DLMT (R > 1)	(VE+VR+VD)/DCT ² (R > 1)	TA ³ /Dettes (R > 1)
2006	/	/	0.40	0.55
2007	/	/	0.37	0.94
2008	/	/	0.30	0.82
2009	0.79	3.90	3.70	4.89
2010	0.78	3.70	3.80	4.68

Source : Etabli par nos soins à partir des bilans 2006/2010.

- **Ratio d'autonomie financière FP/TP**

Après le calcul du ratio mesurant l'autonomie financière FP/TP de l'ENIEM, nous constatons que l'entreprise n'avait aucune autonomie financière durant les trois premières années. Cette situation se matérialise par un ratio d'autonomie financière inférieur à Zéro (négatif) qui est la résultante de la valeur négative des fonds propres de l'entreprise cette la même période.

A partir de 2009, le ratio mesurant l'autonomie financière est de **0.79** en 2009 et **0.78** en 2010. Cela signifie que l'ENIEM finance 79% pour l'année 2009 et 78% pour l'année 2010 de ses actifs par ses propres fonds. Cela résulte de la reconstitution des fonds propres de l'entreprise après l'assainissement financiers.

¹Total passif

²Les DCT prises en considération dans ce calcul intègrent les découverts bancaires (DCT' = DCT +DB)

³Total actif

- **Ratio d'indépendance financière FP/Dettes**

La valeur est, aussi, négative pour le ratio mesurant l'indépendance financière par la période 2006/2008 en raison des fonds propres négatifs. Cela signifie que l'entreprise est éligible à l'emprunt ce qui bloquait tous les investissements lui permettant d'améliorer sa situation, car elle ne dégage aucun cash-flow.

A partir de 2009, le ratio mesurant l'indépendance financière est de **3.90** en 2009 et **3.80** en 2010. Cela signifie que l'ENIEM a retrouvé son indépendance financière du fait qu'elle a reconstitué ses fonds propres après l'assainissement financier.

- **Ratio de solvabilité à court terme VE+VR+VD/DCT'**

La valeur du ratio mesurant la solvabilité de l'ENIEM à court terme, pour les trois premières années de la période considérée, est inférieure à **1**. Cela signifie que l'entreprise n'est pas solvable à court terme, du fait qu'elle ne peut couvrir qu'une partie de ses dettes à court terme par la totalité de son actif circulant (VE+VR+VD).

Cependant, à partir de 2009, la valeur de ce ratio est devenue supérieure à **1** avec une valeur de **3.7** et de **3.8**, respectivement, pour les années 2009 et 2010. Ce qui signifie que l'entreprise a repris sa solvabilité à court terme.

- **Ratio de solvabilité à long terme TA/Dettes**

Concernant la valeur du ratio mesurant la solvabilité de l'ENIEM à long terme, pour les trois premières années de la période considérée, nous constatons qu'elle est inférieure à **1**. Cela est synonyme que l'entreprise est insolvable à long terme. Ceci indique que l'entreprise est incapable de rembourser tous ses créanciers avec la totalité de son actif, en cas d'arrêt d'activité.

Cependant, à partir de 2009, la valeur de ce ratio est devenue supérieur à **1** avec une valeur de **4.89** et de **4.68**, respectivement, pour les années 2009 et 2010. Ce qui signifie que l'entreprise a repris sa solvabilité à long terme.

2.2. L'analyse de l'exploitation de l'ENIEM

L'analyse de l'exploitation de l'ENIEM portera sur l'analyse des soldes intermédiaires de gestion dont l'analyse de la répartition de la valeur ajoutée et sur l'analyse de la rentabilité de l'entreprise. Cette analyse est faite à partir des données des tableaux des comptes de résultats de l'entreprise, consistant en les différents soldes intermédiaires de gestion, pour la période 2006/2010 et qui sont récapitulés dans le tableau suivant.

Tableau n°25 : Les soldes intermédiaires de gestion de 2006 à 2010.

U=MDA

Désignations	2006	2007	2008	2009	2010
Marge brute (MB)	-12	-11	-8	+6	+9
Valeur Ajoutée (VA)	1 536	1 540	1 521	1 652	1 953
Excédent Brut d'Exploitation (EBE) ¹	333	356	344	386	674
Excédent Net d'Exploitation (ENE) ²	161	159	55	141	348
Résultat Financier (RF) ³	-1 125	-1 156	-1 274	-44	-54
Résultat d'Exploitation (RE) ⁴	-963	-996	-1 219	+97	+294
Résultat Hors Exploitation (RHE)	-344	-817	+45	+34	+15
Résultat Brut de l'Exercice (RBE)	-1 308	-1 813	-1 174	+131	+309
Résultat Net de l'Exercice (RNE)	-1 308	-1 813	-1 174	+131	+309

Source : Direction Finance et Comptabilité/ENIEM 2010.

2.2.1. L'analyse des soldes intermédiaires de gestion

- **La marge brute**

Nous constatons que la marge brute dégagée par l'ENIEM, durant les trois premières années de la période examinée, est négative, mais elle s'est rétablie à partir de 2009. En effet, les marchandises vendues par l'entreprise concernent notamment les stocks morts et les déchets et rebuts.

¹EBE = VA – (frais de personnel + impôts et taxes)

²ENE = EBE – (frais divers + dotations aux amortissements)

³RF = produits financiers – frais financiers (à noter que les produits financiers sont nuls PF = 0)

⁴Résultat d'exploitation = ENE - RF

- **La valeur ajoutée et sa répartition**

Nous constatons que, la Valeur Ajoutée créée, par l'ENIEM sur les cinq années, a permis la couverture de la totalité des frais de personnel et des impôts et taxes, ce qui a donné lieu à un Excédent Brut d'Exploitation (EBE) positif. La Valeur Ajoutée créée est répartie comme c'est illustré dans le tableau suivant.

Tableau n°26 : La répartition de la valeur ajoutée de 2006 à 2010.

U=MDA

Années	VA	FP ¹	IT ²	EBE	FF ³	FP/VA	EBE/VA	FF/VA
2006	1 536	1 059	144	333	1 125	69%	22%	73%
2007	1 540	1 120	64	356	1 156	73%	23%	75%
2008	1 521	1 076	101	344	1 274	71%	23%	84%
2009	1 652	1 148	118	386	44	69%	23%	3%
2010	1 935	1 175	86	674	54	61%	35%	3%

Source : Etabli à partir des TCR de l'ENIEM 2006/2010.

Nous constatons, également, que l'Excédent Brut d'Exploitation dégagé a permis, aussi, de couvrir les frais divers et les dotations aux amortissements d'où l'obtention d'un Excédent Net d'Exploitation positif pour les cinq années.

Cependant, nous constatons que ce qui reste de l'EBE, après les frais divers et les dotations aux amortissements (Excédent Net d'Exploitation), réalisé sur les trois premiers exercices n'était pas suffisant pour la couverture de la totalité des frais financiers enregistrés et cela est dû au fait que ces frais financiers sont importantes.

A cet effet, l'ENIEM enregistre des pertes répétitives dues à la part importante de la Valeur Ajoutée absorbée par les frais financiers qui résultaient des découverts bancaires énormes de l'entreprise.

¹Frais de personnel

²Impôts et taxes

³Frais financiers

Mais, à partir de 2009, la situation s'est rétablie et les frais financiers sont couverts dans leur totalité, après le rachat des découverts bancaires qui engendrés les agios importants par l'Etat. Les frais financiers ont baissé d'une valeur appréciable de **95%**, sur les cinq années examinées, passant de 1 125 MDA en 2006 à 54 MDA en 2010.

- **Le résultat d'exploitation**

L'évolution du résultat d'exploitation est donnée dans le tableau suivant :

Tableau n°27 : L'évolution du résultat d'exploitation (en MDA) de 2006 à 2010.

Années	2006	2007	2008	2009	2010
Résultat d'Exploitation	-963	-996	-1 219	+97	+294
Taux de croissance	/	3%	22%	-108	203%

Source :Etabli à partir du tableau des soldes intermédiaires de gestion.

Le Résultat d'Exploitation enregistré est une perte pour les trois premiers exercices. Cette perte progresse en augmentant d'un exercice à un autre. La perte enregistrée en 2008 a progressé de 22% par rapport à la perte de 2007, qui est également, le résultat de la progression de 3% de la perte réalisée en 2006.

En 2009, l'ENIEM a réalisé un Résultat d'Exploitation positif en raison de la diminution considérable des frais financiers.

- **Le résultat hors exploitation**

Le résultat hors exploitation négatif, que l'ENIEM à réaliser durant les deux premières années, est imputable notamment à l'importance des charges hors exploitation. Mais à partir de 2008, le résultat hors exploitation réalisé est positif. Ceci est dû, principalement, à la couverture de certaines créances relatives aux exercices précédents.

Si nous analysons le résultat hors exploitation (RHE) de l'année 2007, où le déficit hors exploitation est le plus important, nous concluons que les charges, qui ont contribué à générer ce déficit, consistent, majoritairement, en des charges sur exercices antérieurs et des charges et dotations exceptionnelles concernant notamment les pertes de change et les indemnités de retraite anticipée.

2.2.2. L'analyse de la rentabilité de l'ENIEM

L'analyse de la rentabilité de l'ENIEM portera sur l'analyse de ses différents indicateurs en termes de rentabilité commerciale, économique et financière. Les indicateurs sont donnés dans le tableau suivant.

Tableau n°28 : Les indicateurs de la rentabilité de 2006 à 2010.

Années	CA ¹ (en MDA)	EBE (MDA)	RE (MDA)	EBE/CA	RE/CA	RE/CI ²
2006	4 810	333	-963	7%	/	/
2007	4 450	356	-996	8%	/	/
2008	5 514	344	-1 218	6%	/	/
2009	5 677	386	+97	7%	2%	0.68%
2010	5 893	674	+294	11%	5%	2%

Source :Etabli par nos soins à partir des données de la Direction Finance et Comptabilité.

- **La rentabilité commerciale**

La rentabilité commerciale de l'ENIEM,est calculée à partir du ratio EBE/CA. Elle est positive, pour les cinq années examinées, du fait que l'Excédent Brut d'Exploitation enregistré est positif.

- **La rentabilité économique et financière**

La rentabilité économique et la rentabilité financière de l'ENIEM calculée, à partir des ratios, respectivement, RE/CA et RE/CI, sont négatives, pour les trois premiers exercices, du fait que les résultats d'exploitation sont des pertes.

Cependant, à partir de 2009, l'entreprise enregistre une rentabilité économique et une rentabilité financière positives et progressives. Elle a enregistré les ratios de 2% pour la rentabilité économique et 0.68% pour la rentabilité financière pour l'exercice 2009, qui ont progressé à 5% de rentabilité économique et 2% de rentabilité financière pour l'exercice 2010. Cette rentabilité reste tout de même faible.

¹ Le chiffre d'affaires : production vendue + marchandises vendues + prestations fournies.

²Capitaux investis = capitaux propres + dettes.

Conclusion

En conclusion de ce chapitre portant sur la présentation et l'analyse de la stratégie de redressement de l'ENIEM, nous pouvons dire que l'ENIEM a opté pour le diagnostic et la mise en œuvre de mesures de redressement internes et externes pour rétablir sa situation et dépasser la crise.

Dans le cadre du plan stratégique de redressement de l'ENIEM défini après le diagnostic interne de l'entreprise en 2007, les choix stratégiques de base concernant la stratégie portefeuille n'ont pas changé. L'entreprise opte toujours pour la stratégie de recentrage sur le métier de base mise en œuvre après le diagnostic stratégique mené par le CETIC. Le plan porte, également, sur une série de mesures internes visant l'amélioration des conditions internes du fonctionnement de l'ENIEM.

Ces mesures concernent tous les domaines stratégiques de l'entreprise et toutes ses différentes fonctions, dans l'objectif d'une meilleure exploitation des ressources et des potentialités pour mener l'entreprise vers la réussite. La nouveauté de ce plan stratégique de redressement consiste en la sollicitation des Pouvoirs Publics pour une restructuration financière de l'entreprise portant sur l'effacement du découvert bancaire énorme qui paralyse l'évolution de l'entreprise malgré les efforts fournis.

La mise en application des mesures internes de redressement, à compter de 2008, a donné lieu à des améliorations légères en termes de l'évolution des différentes activités (ventes, production et ressources humaines) et en termes de performance financière. Mais, le tournant décisif pour l'ENIEM est l'accord attribué par l'Etat pour le rachat des dettes de l'entreprise.

Cette action, en plus des efforts internes fournis par l'entreprise, ont donné lieu à une amélioration appréciable dans la situation de l'entreprise que nous avons constaté et illustré à travers notre modeste étude de l'impact qu'a produit la politique de redressement que l'ENIEM a choisi de mettre en place pour sortir de la zone des difficultés et évoluer progressivement dans le cadre de l'environnement instable et incertain.



Conclusion générale

Avant de conclure et de synthétiser les résultats aux quels a abouti notre recherche, il nous semble nécessaire de faire un rappel des différentes étapes que nous avons suivies. La démarche méthodologique que nous avons adoptée a porté, d'abord, sur la présentation de l'entreprise en difficulté et de ses différents concepts théoriques ainsi que la présentation de la dégradation et des différents facteurs de difficultés des entreprises.

Ce point nous a permis de distinguer les différentes formes des entreprises en difficultés et les différents facteurs qui sont à l'origine de la défaillance des entreprises. Ces facteurs qui peuvent être liés à des aspects internes de l'entreprise telle que les carences des dirigeants, comme ils peuvent être la résultante de l'influence de leur environnement.

Par la suite, nous avons analysé les outils permettant d'examiner les entreprises pour déceler leurs difficultés et les origines de celles-ci consistant en le diagnostic dans ses divers aspects, ainsi que les différentes stratégies possibles pour le rétablissement des situations délicates des entreprises et leur concrétisation en plan de redressement. Ces points ont fait l'objet de la première partie de notre travail de recherche qui porte sur le cadre théorique relatif au redressement d'entreprise en difficulté.

Après avoir fait le tour du cadre théorique du redressement des entreprises, nous avons procédé en premier lieu, à l'analyse de la stratégie de redressement de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, à la prise de connaissance de cette entreprise et de ses caractéristiques et celles de son activité. Comme, nous avons essayé d'expliquer les origines des difficultés de l'ENIEM en analysant les origines des difficultés des entreprises publiques algériennes.

Ensuite, nous avons présenté la stratégie fondamentale de l'ENIEM consistant en le recentrage sur le métier de base pour une bonne maîtrise de la gestion du portefeuille des activités, ainsi que le plan stratégique de redressement 2008/2010 et ses mesures internes et externes. Pour répondre à notre problématique principale qui consiste en l'analyse de l'impact des politiques de redressement sur l'évolution de l'entreprise redressée, nous avons procédé à une modeste analyse portant sur la performance de l'ENIEM après le redressement.

Cette analyse a porté sur l'évolution des indicateurs de l'activité de l'entreprise et de sa performance financière pour la période allant de 2006 à 2010 pour tirer des conclusions sur l'impact du redressement sur la situation de l'entreprise.

Notre recherche, en termes d'analyse des difficultés de l'ENIEM et de l'impact de la politique de redressement sur sa situation, a abouti aux résultats suivants :

- L'ENIEM est une entreprise à potentiel industriel important mais qui n'est pas parvenue à être compétitive à cause des difficultés dont elle souffrait avant son redressement ;
- Les difficultés qui handicapaient le développement de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager sont, comme celle de la grande majorité des entreprises nationales, des difficultés de nature financières qui consistent, principalement, en un endettement lourd se matérialisant par des valeurs énormes de découverts bancaires et des charges financières qu'ils engendrent ;
- La mise en application du plan stratégique de redressement de l'ENIEM, à partir de 2008, a donné lieu à une amélioration de quelques indicateurs d'activité de l'entreprise, mais n'a apporté aucune amélioration à sa situation financière ;
- En 2009, les Pouvoirs Publics ont accepté le rachat des découverts bancaires de l'entreprise, cela a constitué le tournant décisif pour l'ENIEM qui enregistre une évolution positive des différents indicateurs analysés et qui réalise son premier résultat positif après une longue période de pertes qui ont finis par « absorber » ses fonds propres ;
- L'impact de la politique de redressement adoptée par l'ENIEM, sous la supervision des Pouvoirs Publics, est positif après la troisième année de la mise en application du plan stratégique de redressement. Ce dernier lui a été bénéfique et lui a permis de rétablir sa situation financière et de dépasser la crise.

Nous concluons, que la politique de redressement de l'ENIEM a eu un impact positif sur la situation de l'entreprise qui se matérialise par l'évolution positive de ses indicateurs de performance. Cela est la résultante, principalement, de la restructuration financière qui s'est matérialisée par le rachat de ses découverts bancaires dont elle a bénéficié de la part des Pouvoirs Publics. Cependant l'évolution positive qu'ont enregistrée les indicateurs de performance analysés devra se maintenir pour renforcer sa position sur le marché et maîtriser les changements incertains et imprévisibles de son environnement immédiat.

La recherche, que nous avons menée, a abouti à la confirmation de nos hypothèses de départ. En effet, les difficultés des entreprises algériennes ont été, principalement, le résultat de leur inadaptation aux changements des conditions environnementales induites par l'adoption de l'économie de marché et la réussite de leur redressement dépend en premier lieu du soutien des pouvoirs publics, comme nous le confirme le cas de l'ENIEM.

Nous pouvons dire que les entreprises publiques nationales sont l'un des principaux piliers de l'économie du pays et les pouvoirs publics doivent accorder une attention particulière aux difficultés qu'elles renoncent dans le cadre de la mondialisation et de la globalisation des économies. Les entreprises publiques nationales peuvent constituer l'un des axes du développement national, si les Pouvoirs Publics les soutiennent dans leur démarche pour dépasser leurs crises et se relancer dans le développement et la compétitivité.

Enfin, nous pouvons dire qu'à l'ère de l'autonomie des entreprises publiques et de l'environnement économique fondé sur les principes et les enjeux de l'économie de marché, l'avenir des entreprises publiques nationales, en général, et celui de l'ENIEM, en particulier, n'est pas appréciable sans l'intervention des Pouvoirs Publics.

Les entreprises publiques nationales doivent donc mettre en œuvre leurs propres moyens pour faire face aux crises que pourra engendrer l'évolution permanente de leur environnement sans faire appel au soutien des Pouvoirs Publics et cela se concrétisera par l'amélioration de leurs capacités et de leur savoir-faire en perfectionnant leurs compétences et en rationalisant l'exploitation de leurs ressources disponibles.

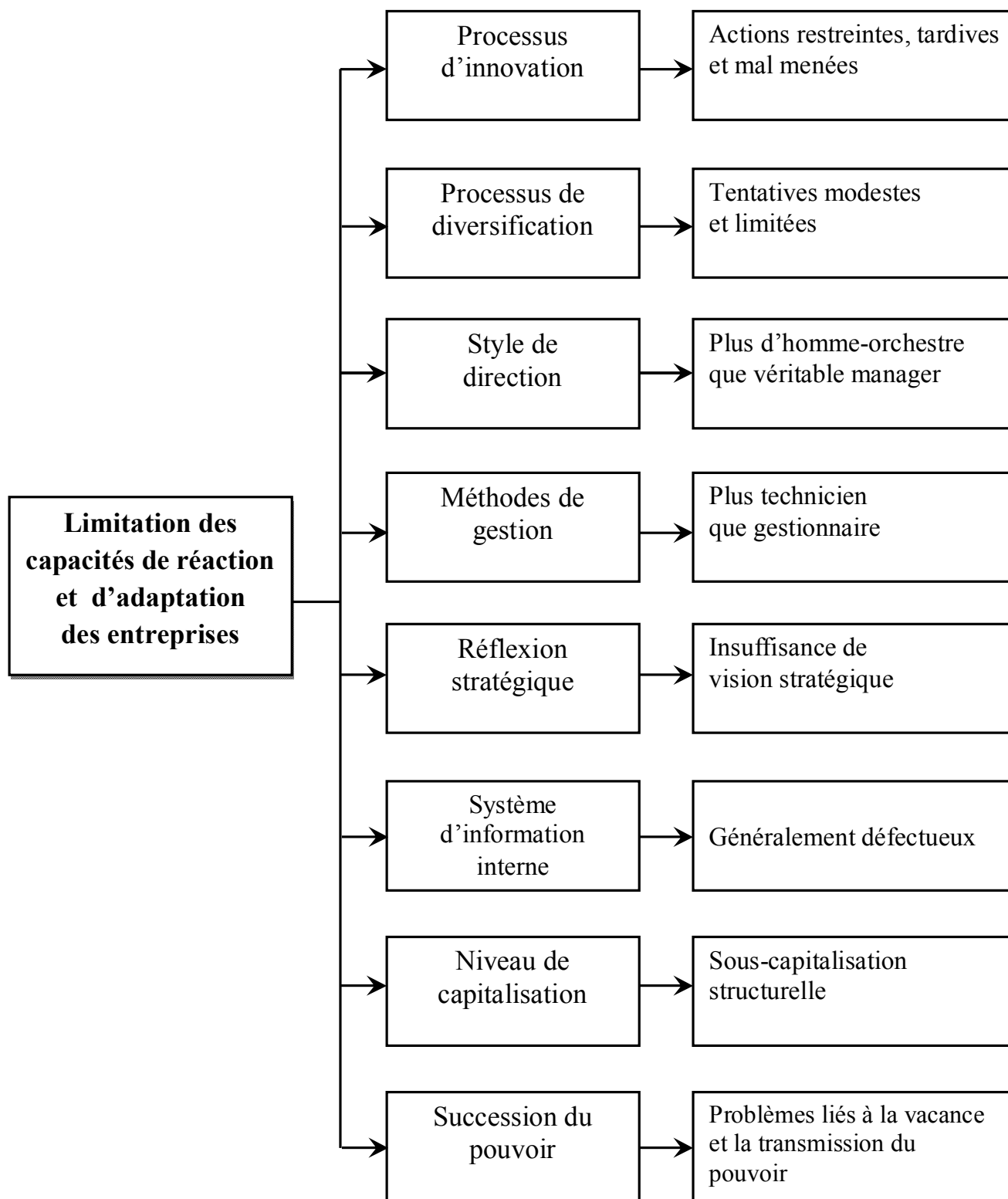
A ce titre, nous pouvons avancer les mesures suivantes pouvant faire l'objet de recommandations pour un management durable des entreprises, auxquelles pourra se référer nos entreprises pour mettre en œuvre une prévention dynamique des futures difficultés :

- Vérifier la cohérence des plans et des budgets, la coordination des travaux pour s'assurer de leur complémentarité et le contrôle de la rentabilité et veiller à la bonne utilisation des moyens ;
- Renforcer la fonction financière dont le rôle est stratégique par l'utilisation des bilans fonctionnels et des tableaux de bord opérationnels pour informer la direction sur tous les risques de gestion ;

- Mettre en œuvre des stratégies financières en étroite liaisons avec les stratégies industrielles et faire preuve d'une grande ingéniosité financière pour rétablir les déséquilibres ;
- Redéfinir le mode de fonctionnement du conseil d'administration qui doit s'impliquer davantage dans l'élaboration des décisions stratégiques, en introduisant dans son fonctionnement une bonne dose de professionnalisme, afin de permettre une meilleure gouvernance ;
- Adapter la gestion stratégique des ressources humaines qui est nécessaire dans la mesure où elle permet de mieux dynamiser l'intégration et l'adhésion des Hommes surtout en période de changements ou de crise ;
- Revoir d'une manière continue les capacités managériales par la formation et le perfectionnement ;
- Mettre en place une cellule de veille environnementale nécessaire pour la collecte et le traitement des informations sur les mutations de l'environnement afin de coordonner la cohérence des actions stratégiques de l'entreprise avec l'évolution de l'environnement ;
- Redéfinir une nouvelle stratégie qualité du fait que la qualité est une source de compétitivité et de rentabilité lesquelles sont un gage de réussite et de pérennité de toute entreprise.

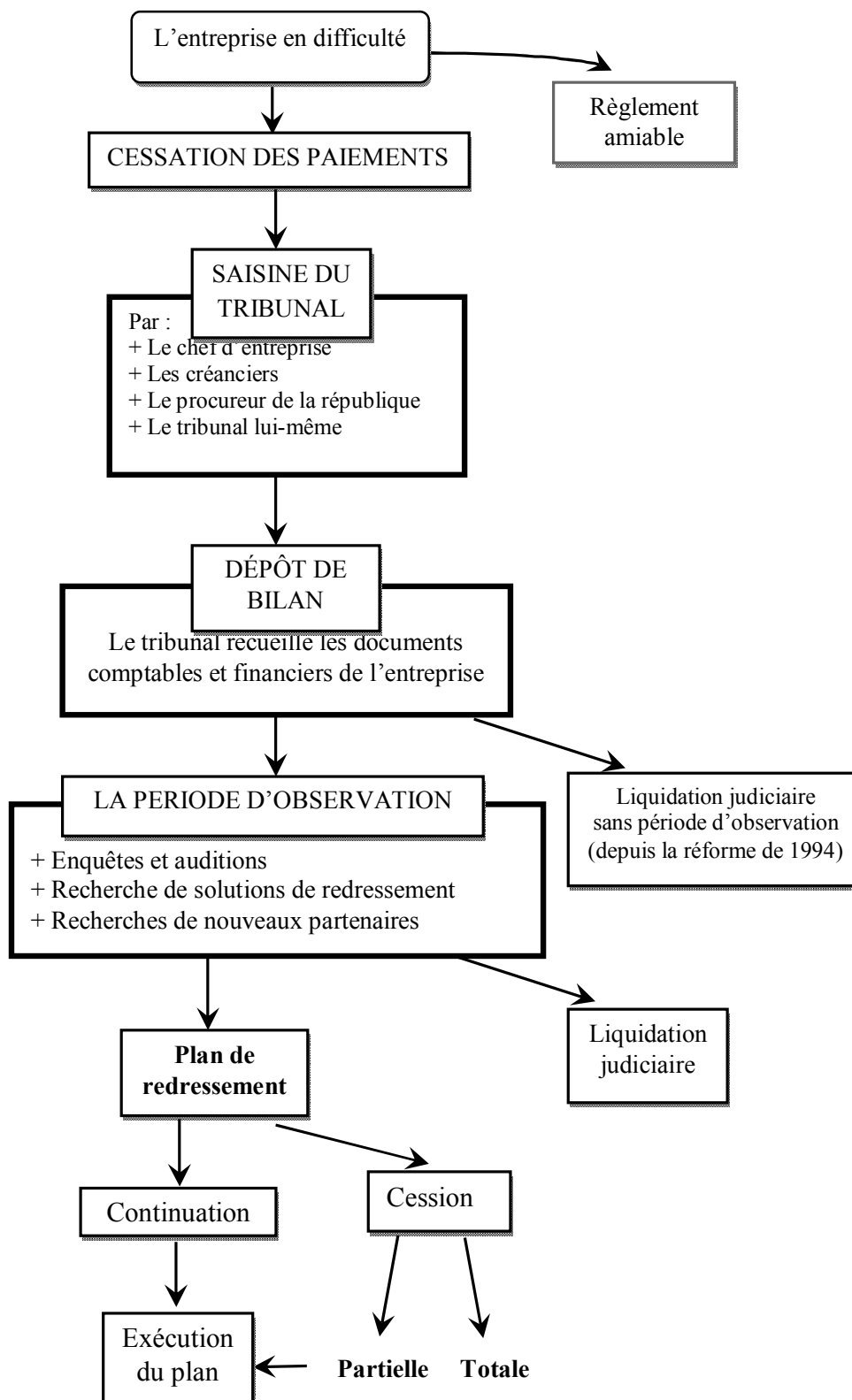


Annexes

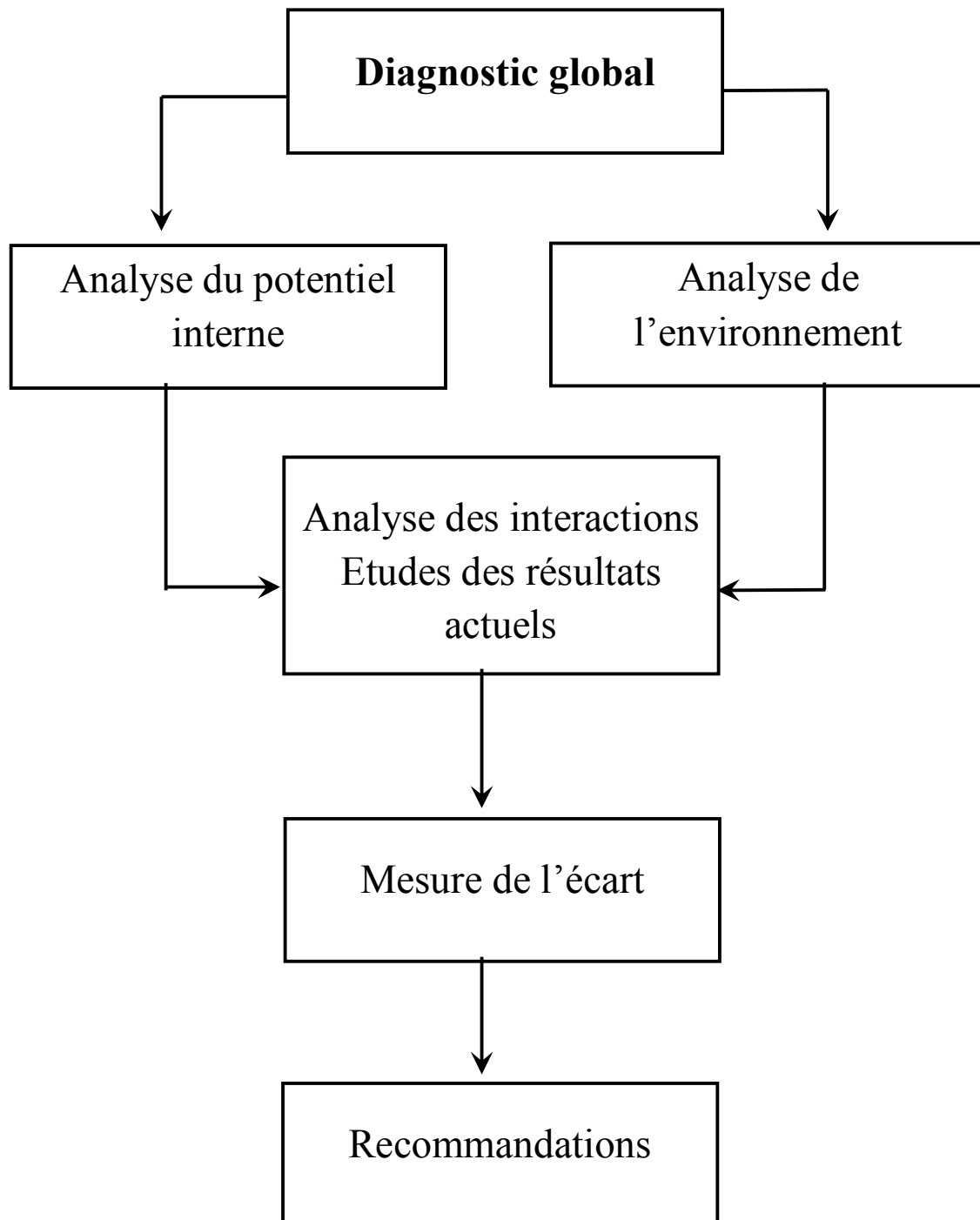
Annexe I : Les déficiences de comportement de l'entreprise en difficulté


Source : Crucifix F. & Dorni A., « Le redressement de l'entreprise : les symptômes de défaillance et les stratégies », Académia, Paris, 1992, p.37.

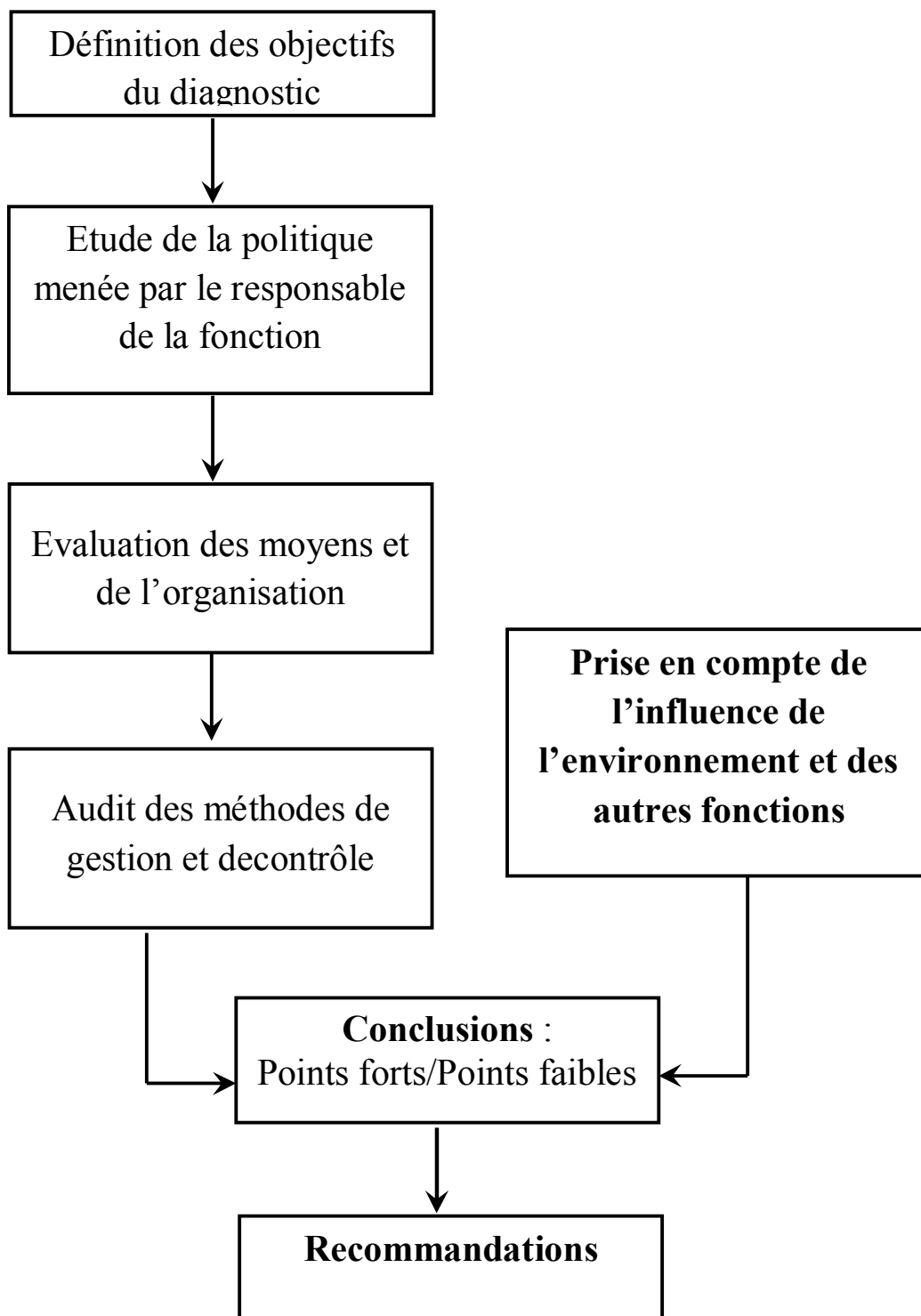
Annexe II : La procédure de redressement judiciaire



Source : Gresse C., « Les entreprises en difficulté », Economica (2^e édition), Paris, 2003, p.23.

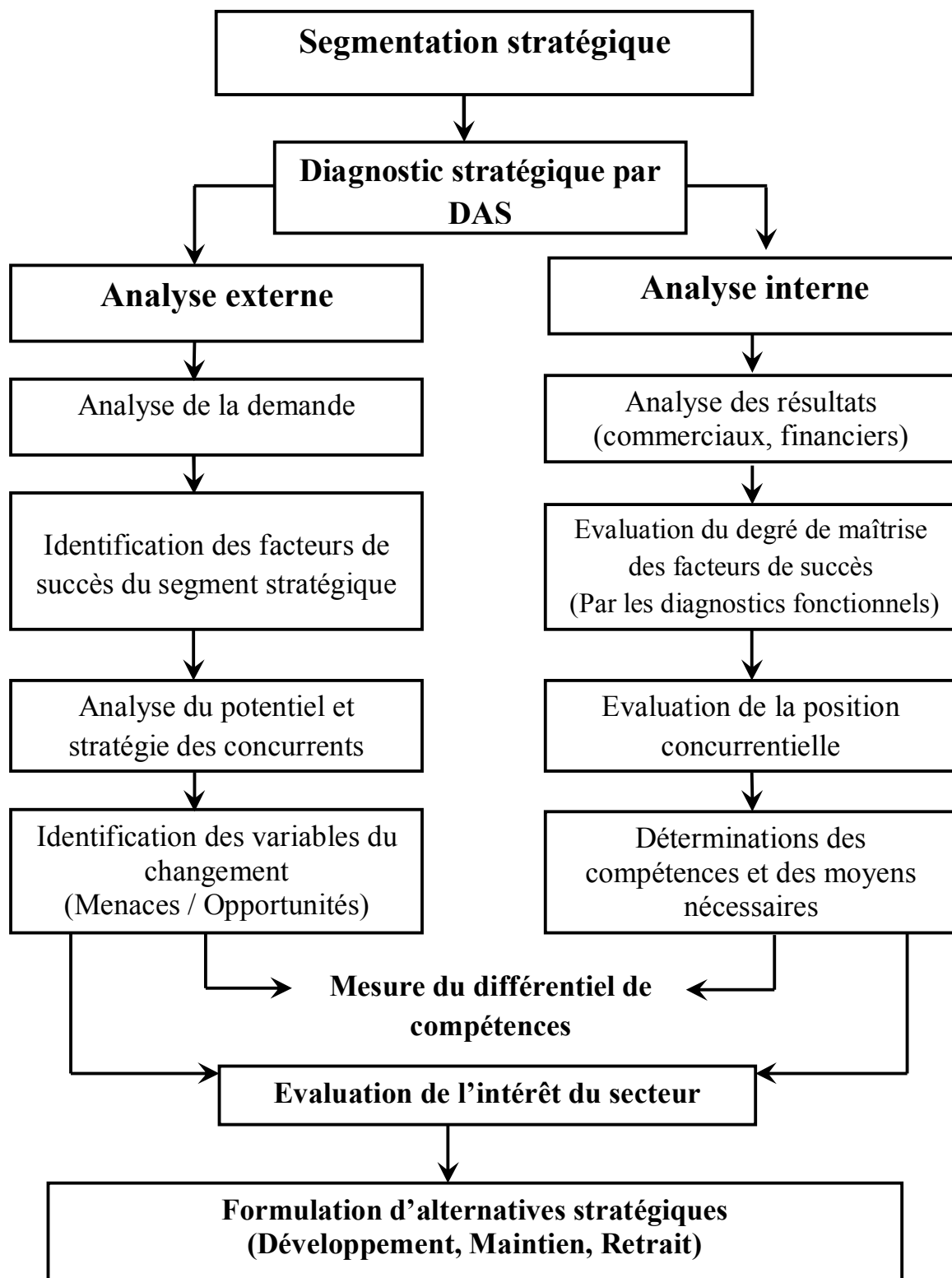
Annexe III : La démarche du diagnostic global del'entreprise

Source : Bussenault C.& Pretet M., « Economie et gestion de l'entreprise », Vuibert, 2006, p.200.

Annexe IV : La démarche générale du diagnostic fonctionnel

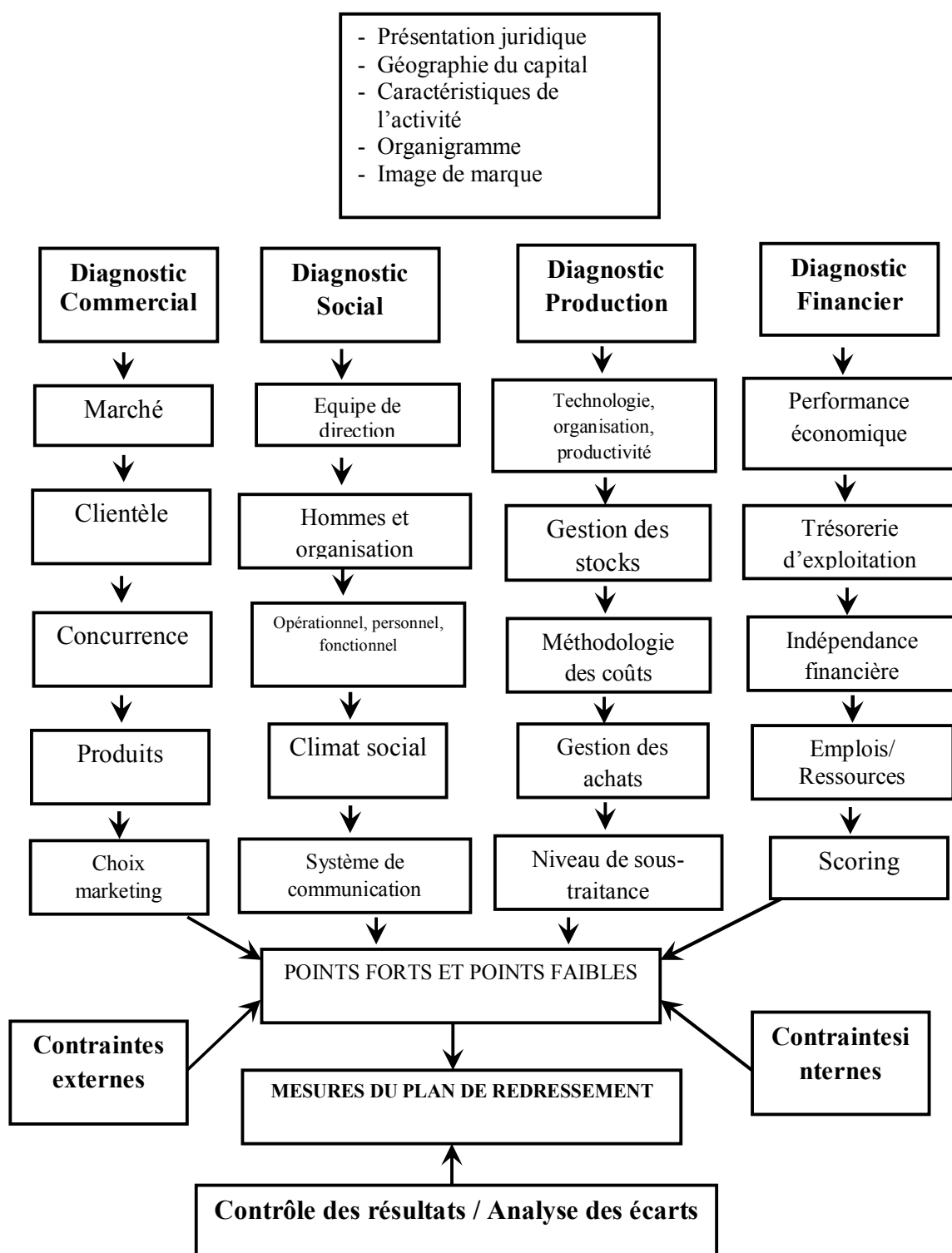
Source : Bussenault C. & Pretet M., Op. Cit., p.206.

Annexe V : La démarche du diagnostic stratégique



Source : Thibaut J.P., « Le diagnostic d'entreprise : guide pratique », Sedifor, 1993, p.295.

Annexe VI :La démarche du diagnostic de l'entreprise en difficulté.

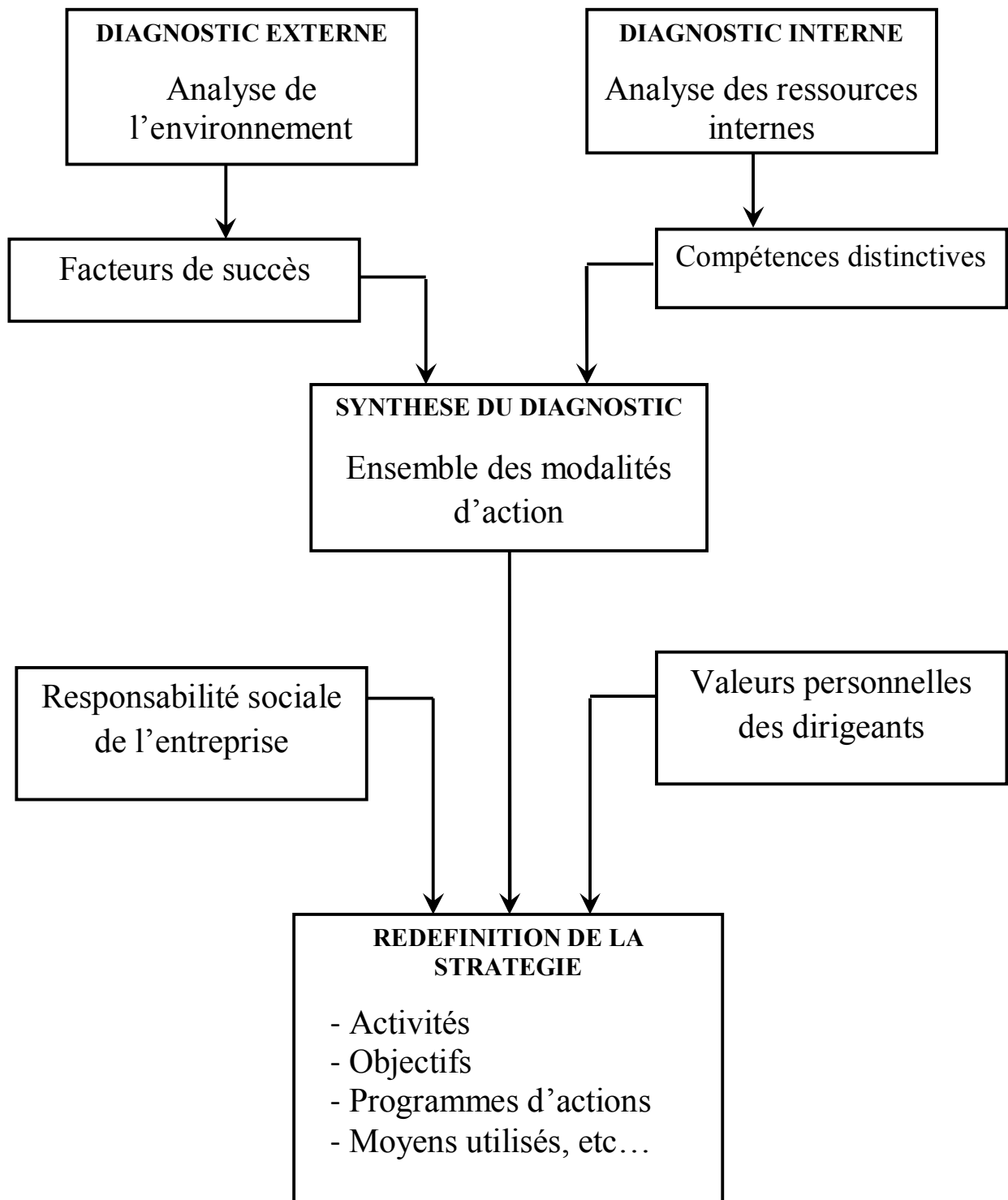


Source : Daigne J.F., « Management en période de crise : aspects stratégiques, financiers et sociaux », Editions d'organisation, Paris, 1991, p.84.

Annexe VII :Le document de synthèse du diagnostic d'une entreprise en difficulté

PRINCIPALES RUBRIQUES	points forts	Points faibles	Mesures CT	Mesures MT
1. Situation financière - Performance économique - Rentabilité financière - Trésorerie d'exploitation - Structure bilancielle • Bilan financier				
2. Situation économique - Politique générale :Activités, Vocation, objectifs - L'entreprise sur ses marchés :Marchés exploités, Image de marque, concurrence - Moyens d'action commerciale : ▪ Politique de produits•Politique de communication ▪ Politique de prix•Politique d'information ▪ Politique de distribution•Politique d'après-vente ▪ Politique de vente • Bilan des politiques économiques				
- Moyens de production : ▪ Capacité ▪ Niveau technologique ▪ Méthodologie des coûts ▪ Organigramme de la production ▪ Gestion des stocks ▪ Personnel de production • Bilan de la production				
3. Hommes et structures - Equipe dirigeante - Personnel opérationnel - Personnel fonctionnel - Organigramme opérationnel - Relations structurelles - Délégation responsabilité - Climat social • Bilan social				
4. Contraintes - Administratives et Juridiques - Externes - Internes - Psychologiques - Financières				
MESURES DU PLAN DE REDRESSEMENT - Définition du plan stratégique révisé :Mesures économiques, Mesures sociales, Mesures financières - Améliorations escomptées - Responsables du plan - Délais de mise en application - Tableau de bord et contrôle des écarts - Responsable de la communication COÛTS DES MESURES DE REDRESSEMENT - Investissements exceptionnels de redressement - Coût des fonctions manquantes - Financement de ces coûts - Réalisation d'actifs hors exploitation - Cessions de participations - Opérations de lease back - Financements bancaires spécifiques - Aides publiques				

Source :Daigne J.F., Op. Cit., pp. 99-100.

Annexe VIII :Le modèle monorotationnel de l'université de Harvard

Source : Daigne J.F., Op. Cit., p.108.

Annexes IX : Le questionnaire

I. La présentation et l'identification de l'organisme étudié

1) L'objet social de l'ENIEM est :

.....

.....

2) L'ENIEM est une entreprise de :

- Fabrication de produits électroménagers
- Distribution de produits électroménagers
- Fabrication et de distribution de produits électroménagers
- Autres, précisez.....

3) L'ENIEM est une entreprise sous forme de :

- SPA
- SARL
- S^{té} Anonyme
- Autres, précisez.....

4) Le capital social de l'ENIEM s'élève à

5) L'ENIEM est créée le

6) L'historique de sa création :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7) Le siège social de l'ENIEM est localisé à :

- Alger
- Tizi-Ouzou
- Autres, précisez.....

8) Le métier de base de l'ENIEM est :

.....

9) Ses activités principales sont :

.....

.....

10) L'ENIEM a des activités secondaires :

- Oui

- Non

11) Si c'est oui, ces activités secondaires de l'ENIEM sont

.....

.....

12) Le patrimoine foncier de l'ENIEM s'étend sur une surface de :

13) Le patrimoine immobilier de l'ENIEM se compose de :

.....

.....

.....

14) Son patrimoine immobilier est en :

- Très bon état

- Bon état

- Mauvais état

15) Les avantages externes d'infrastructures étatiques (routes, ports, aéroports,...) dont l'ENIEM bénéficie sont :

.....

16) La structure d'organisation adoptée par l'ENIEM est :

- Hiérarchique

- Fonctionnelle

- Hiérarchico-fonctionnelle

- Matricielle

- Autres, précisez.....

17) L'organigramme de l'ENIEM est structuré en :

- Directions

- Départements

- Unités

- Filiales

- Autres, précisez.....

18) L'ENIEM est composé :

- D'une unité de fabrication
- De deux unités de fabrication
- De plusieurs unités de fabrication

19) Citez les différentes unités de fabrication de l'entreprise :.....

.....

.....

.....

20) Chaque unité est composée de :

- Un atelier de fabrication
- Deux ateliers de fabrication
- Trois ateliers de fabrication
- Plusieurs ateliers de fabrication
- Autres, précisez.....

21) Les processus de fabrication sont des processus de fabrication :

- En chaîne
- En poste
- Autres, précisez.....

22) Ces processus de fabrication datent :

- Des années 70
- Des années 80
- Des années 90
- Autres, précisez.....

23) La technologie utilisée est une technologie d'origine :

- Allemande
- Japonaise
- Française
- Autres, précisez.....

24) Le mode de fabrication adopté par l'ENIEM est la fabrication en :

- Séries
- Commandes
- Autres, précisez.....

25) Les matières premières transformées par l'ENIEM consistent en :

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

26) Ces matières premières sont dans leur grande majorité d'origine :

- Locale

- Européenne

- Asiatique

- Autres, précisez.....

27) Les produits ENIEM résultent principalement de la transformation des matières :

- Locales

- Importées

- Autres, précisez.....

28) Les produits de l'ENIEM consistent en :

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

29) Les produits ENIEM sont destinés :

- Aux ménages

- Aux collectivités

- A la grande consommation

- Autres, précisez.....

30) L'ENIEM fournit des produits secondaires :

- Oui

- Non

31) Si c'est oui, ces produits secondaires de l'ENIEM sont :

.....
.....

32) Les produits ENIEM répondent aux normes ISO :

- Oui

- Non

33) Le capital social de l'ENIEM est composé :

- De l'Etat
- D'entreprises publiques
- D'entreprises privées
- Autres, précisez.....

34) Le capital social de l'ENIEM est réparti entre les actionnaires comme suit :

.....

.....

35) Les décisions d'ordre stratégique à l'ENIEM sont préparées par :

- Le gouvernement
- La Société de Gestion des Participations
- Les cadres dirigeants de l'ENIEM
- Autres, précisez.....

36) Le management des ressources humaines à l'ENIEM est un management :

- Participatif
- Administré
- Autres, précisez.....

37) Le personnel de l'ENIEM est composé de :

- Cadre supérieurs
- Cadres
- Agents de maîtrise
- Agents d'exécution
- Autres, précisez.....

38) La composition du personnel de l'entreprise est : (en %)

Tranches d'âge	Exécution	Maîtrise	Cadres	Cadres supérieurs	TOTAL
20 à 29					
30 à 39					
40 à 59					
60 et plus					

39) Pensez-vous que le degré de qualification du capital humain de l'ENIEM permet de maîtriser de nouvelles technologies ?

- Oui

- Non

40) Les principaux fournisseurs nationaux de l'ENIEM sont :

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

41) Les principaux fournisseurs étrangers de l'ENIEM sont :

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

42) Comment est la relation de l'entreprise avec ses principaux fournisseurs ?.....

.....
.....

43) Les principaux clients nationaux de l'ENIEM sont :

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

44) L'ENIEM a une activité d'exportation :

- Oui

- Non

45) Si c'est oui, les produits exportés sont :

.....
.....

46) Les principaux clients étrangers sont :

.....
.....

47) Comment est la relation de l'ENIEM avec ses clients ?.....

.....
.....

48) L'image de marque des produits ENIEM chez le consommateur est :

- Très bien perçue
- Bien perçue
- Mal perçue
- Très mal perçue
- Autres, précisez.....

49) Les produits ENIEM sont des produits de :

- Premier choix
- Deuxième choix
- Troisième choix
- Autres, précisez.....

50) Le réseau de distribution de l'ENIEM est composé de :

- Distributeurs publics
- Distributeurs privés (agents agréés)
- Agents de distributions internes à l'ENIEM
- Autres, précisez.....

51) Les concurrents nationaux des produits ENIEM sont :

.....

.....

.....

52) Les concurrents étrangers des produits ENIEM sont :

.....

.....

.....

53) Quelle est la part de marché de l'ENIEM ?

- 75%
- 50%
- 25%
- 15%
- 05%
- Autres, précisez.....

54) Les spécificités du produit ENIEM par rapport aux produits importés sont :

- Une qualité meilleure
- Un prix bas
- Autres, précisez.....

55) Les produits importés dépassent les produits ENIEM en leur :

- Qualité meilleure
- Prix bas
- Nouveau design
- Technologie avancée
- Autres, précisez.....

56) La relation entre l'ENIEM et ses concurrents est :

- Une relation de rivalité
- Une relation de guerre
- Une relation de partenariat
- Une relation d'amitié
- Autres, précisez.....

57) La stratégie concurrentielle adoptée par l'ENIEM est une stratégie de :

- Domination globale par les coûts
- Différentiation
- Focalisation
- Retrait
- Autres, précisez.....

II. La situation de l'entreprise durant la période des difficultés

1) L'ENIEM a traversé des périodes de difficultés et de crise :

- Oui
- Non

2) Ces périodes de difficulté sont apparues :

- Depuis la période de planification
- Après les réformes économiques
- Après l'ouverture à l'économie de marché
- Autres, précisez.....

3) Durant ces périodes de crise précédentes l'ENIEM enregistre :

- Des problèmes financiers
- Des problèmes de prise de décisions
- Des problèmes de sureffectif
- Des problèmes de débouchés
- Autres, précisez.....

4) La démarche suivie par l'ENIEM pour dépasser ces crises est :

- Faire un diagnostic des difficultés et établir le plan de redressement adéquat
- Adopter les solutions de crise et de difficultés similaires
- Faire subventionner les activités en perte par des activités bénéficiaires
- Attendre l'amélioration de la conjoncture économique
- Autres, précisez.....

5) La dernière période de difficultés date de l'année.....

6) Cette période a duré.....

7) Pour surveiller sa situation, l'ENIEM utilise :

- Des prévisions de l'évolution des indicateurs de rentabilité
- Des prévisions du chiffre d'affaires
- Des prévisions de l'évolution de l'environnement
- Des tableaux de bord de gestion
- Autres, précisez.....

8) Les tableaux de bord sont utilisés pour prévoir de futures crises :

- Oui
- Non

9) Ces tableaux de bord sont établis chaque :

- Mois
- Trimestre
- Semestre
- Année
- Autres, précisez.....

10) Ces tableaux de bord contiennent :

- Des données financières de l'entreprise
- Des informations sur les variables de l'environnement de l'entreprise
- Des données sur l'activité et l'exploitation de l'entreprise

- Les principales mesures d'activités et de résultats de l'entreprise

- Autres, précisez.....

11) Les faits constatés avant la crise sont :

- Une évolution défavorable de la conjoncture économique du secteur

- Un changement de la technologie de base

- Une nouvelle concurrence dans les produits exportables

- L'apparition d'un concurrent dangereux

- La réduction des subventions de l'Etat

- Les changements du rythme de l'inflation

- Autres, précisez.....

12) Vous avez interprété ces faits comme étant :

- Des faits ordinaires de la conjoncture économique

- Des indicateurs de l'arrivée d'une crise

- Des changements de l'environnement économique

- Autres, précisez.....

13) Votre réaction était :

- Continuer l'activité sans aucune réaction

- Mettre en œuvre les actions adéquates pour s'adapter
aux changements et se préparer pour la future crise

- Attendre l'amélioration de la conjoncture

- Autres, précisez.....

14) La crise s'est révélée par :

- Une insuffisance de la force de vente

- Une baisse du volume d'activité

- Une baisse du chiffre d'affaires

- Une augmentation des marges accordées au système de distribution

- Des allongements des délais de fabrication

- Des problèmes de qualité

- Des alourdissements des coûts de fabrication

- Une détérioration de la rentabilité

- Autres, précisez.....

15) Vous avez vécu durant la crise :

- Des malaises dans l'organisation

- Un climat social dégradé
- Un taux d'absentéisme élevé
- Des grèves
- Une augmentation des conflits sociaux
- Des mésententes au niveau de la direction
- Une démission de collaborateurs compétents et qualifiés
- Autres, précisez.....

16) Vous avez souffert de :

- Dysfonctionnements des processus de fabrication
- Problèmes de maintenance
- Problèmes de contrôle et de suivi de la situation
- Troubles dans les approvisionnements
- Problèmes de rotation des stocks et de sur stockage
- Problèmes de prise de décision et de management
- Problèmes de commercialisation
- Autres, précisez.....

17) Les résultats financiers étaient :

- En augmentation
- En diminution
- Bons
- Autres, précisez.....

18) La situation financière était :

- Saine
- Dégradée
- Critique
- Autres, précisez.....

19) Le fonds de roulement était :

- En augmentation
- En diminution

20) Les besoins en fonds de roulement étaient :

- En augmentation
- En diminution

21) La trésorerie était une trésorerie :

- Actif
- Passif (avec découverts bancaires)

22) Les problèmes financiers ont consisté en :

- Des difficultés de financement de nouveaux investissements
- Des difficultés de renouvellement des équipements de production
- Des problèmes pour avoir des emprunts
- La baisse du fonds de roulement
- L'alourdissement du besoin en fonds de roulement
- Des difficultés de trésorerie
- L'augmentation des frais financiers
- La dégradation du résultat économique
- Autres, précisez.....

23) Les problèmes financiers ont engendré :

- L'accentuation des difficultés de trésorerie
- L'asphyxie financière due au manque de fonds de roulement
- L'épuisement des moyens financiers
- Les découverts bancaires
- L'accumulation des crédits fournisseurs
- Les retards de paiements
- L'accroissement de la dépendance vis-à-vis des organismes bancaires
- Autres, précisez.....

24) Vous avez des contraintes pour avoir des crédits bancaires :

- Oui
- Non

25) Ces contraintes consistent en :

- Les taux d'intérêts élevés
- Le durcissement des conditions bancaires
- La restriction du crédit
- Autres, précisez.....

26) Les contraintes sont dues à :

- Un manque de ressources financières et de garanties
- Les découverts bancaires

- L'insolvabilité et la crainte de non remboursement

- Autres, précisez.....

27) La situations délicate de l'ENIEM s'est révélée par :

- L'arrêt de la distribution des dividendes

- L'arrêt du financement de la croissance

- La baisse des résultats réels

- L'apparition de pertes et de difficultés de la trésorerie

- L'état de cessation de paiement

- Autres, précisez.....

28) Les difficultés de l'ENIEM et leurs répercussions constituaient un niveau de risque :

- Très élevé

- Elevé

- Modéré

29) Vos réactions contre la crise étaient :

- Immédiates et rapides

- Tardives et lentes

30) Vos réactions lentes sont dues à :

- Des pertes de temps en études et réunions

- L'absence d'idées de solution et le manque de décideurs

- Des désaccords sur les causes des difficultés et les remèdes

- L'hésitation à prendre des mesures à haut risque

- Autres, précisez.....

31) Vos réactions tardives sont dues à :

- L'attente d'une amélioration de la conjoncture

- La confusion entre crise structurelle et ralentissement conjoncturel

- La subvention d'activités en perte par des activités bénéficiaires

- L'absence d'indicateurs fiables et de tableaux de bord

- l'usage d'indicateurs en retard

- La négligence du conseil d'administration

- L'anesthésie comptable

- Des budgets trop optimistes

- La crainte de créer un contexte négatif autour de l'entreprise

- Le recours aux solutions de facilité

- L'incapacité de la direction à gérer la crise
- Autres, précisez.....

32) Pensez-vous que vos difficultés sont dues à :

- L'incapacité à maîtriser votre environnement industriel
- L'incapacité à maîtriser votre environnement monétaire
- L'incapacité à maîtriser votre environnement législatif
- La maîtrise insuffisante des relations rentabilité produit/marché
- La stratégie mal définie
- L'ignorance des grands principes stratégiques
- La méconnaissance des phases du processus d'analyse stratégique
- Des investissements erronés
- Des problèmes de croissance
- La gestion financière incertaine et non-maîtrisée
- Des difficultés managériales
- Une mauvaise organisation
- Un durcissement des conditions du crédit
- Des troubles du marché monétaire (taux de change)
- La création de nouvelles entreprises (nouveaux concurrents)
- La conjoncture économique défavorable
- Autres, précisez.....

33) Les actions que vous avez préconisées pour remédier à cette crise sont :

- Faire un diagnostic des difficultés et établir le plan de redressement adéquat
- Adopter les solutions des crises et des difficultés précédentes
- Faire subventionner les activités en perte par des activités bénéficiaires
- Attendre l'amélioration de la conjoncture économique
- Autres, précisez.....

34) Actuellement, l'ENIEM est une entreprise :

- En difficulté
- En cours de redressement
- Redressée

III. Le diagnostic de l'entreprise

1) Vous avez fait un diagnostic de l'entreprise avant de procéder au redressement :

- Oui
- Non

2) La décision de faire le diagnostic est une décision :

- Provenant des dirigeants de l'ENIEM
- Provenant de la SGP
- Provenant de l'Etat
- Autres, précisez.....
.....

3) Vos motivations pour faire le diagnostic sont :

- L'étude de l'existant et la compréhension du passé
- La remise en cause de l'existant pour remédier à une situation dégradée
- La remise en cause des modes de management
- La modification des conditions d'exploitation ou d'implantation
- Autres, précisez.....
.....

4) Le diagnostic réalisé par l'ENIEM est un diagnostic :

- De l'ensemble de l'entreprise
- D'une fonction particulière
- Des opportunités et des menaces de l'environnement
- Autres, précisez.....
.....

5) La finalité de l'élaboration du diagnostic à l'ENIEM est de :

- Remédier aux dysfonctionnements au sein de l'entreprise
- Tester les capacités d'adoption d'un modèle de management ou d'une nouvelle politique
- Viser la réalisation d'un projet stratégique en mobilisant les capacités internes
- Autres, précisez.....

6) Le diagnostic à l'ENIEM est réalisé par :

- Un bureau d'études et de conseils externe
- Des salariés de l'entreprise
- Autres, précisez.....

7) Le diagnostic est réalisé en quelques :

- Jours
- Semaines
- Mois
- Années
- Autres, précisez.....

8) Les phases de la préparation du diagnostic ont consistés en :

- La définition des objectifs de la mission
- Le choix des participants
- Le choix des moyens
- Le calendrier des opérations
- Le choix d'une méthodologie
- L'évaluation du coût du diagnostic
- La prise de connaissance de l'entreprise
- Autres précisez.....

9) Les sources que vous avez utilisées pour la collecte des informations sont :

- Les documents comptables de l'ENIEM
- Les documents juridiques de l'ENIEM
- Les documents des statistiques de l'ENIEM
- Des banques de données
- Des revues professionnelles
- Autres, précisez.....

10) Les procédures choisies pour collecter les informations consistent en :

- Des entretiens
- Des questionnaires
- Des sondages
- Des observations
- Des réunions
- Des interviews
- Autres, précisez.....

11) L'étape de l'analyse des informations recueillies est faite en se référant à un système de référence établi :

- Oui → Lequel :

- Non

12) Cette étape vous a permis de :

- Repérer les symptômes de la crise
- Découvrir leur signification
- Expliquer les causes des dysfonctionnements
- Déterminer les écarts entre l'existant et ce qui doit être
- Autres, précisez.....

13) Pour votre entreprise, le diagnostic est considéré comme :

- Un dispositif permettant la définition des mesures de redressement
- Un outil du dispositif préventif
- Un moyen pour découvrir la situation réelle de l'entreprise
- Un préalable pour préparer les projections dans le futur
- Autres, précisez.....

14) Vous avez mis en œuvre des mesures de précautions pour que le diagnostic sera fiable et reflètera la situation réelle de l'entreprise :

- Oui
- Non

15) Si c'est oui, ces mesures de précautions consistent en :.....

.....

.....

.....

16) Les étapes constituant la démarche du diagnostic de l'ENIEM sont :

- La prise de connaissance de l'entreprise
- Le diagnostic économique
- Le diagnostic social
- Le diagnostic de l'outil de production
- Le diagnostic financier
- La détermination des points forts et les lignes de faiblesse
- Autres, précisez.....

17) Vous avez fait un diagnostic économique (stratégique) :

- Oui
- Non

18) Si c'est oui, les aspects analysés par le diagnostic économique se résument à :

- La connaissance de l'environnement
- La connaissance des exigences du marché
- La mesure de la compétitivité de l'entreprise
- La mesure de la fiabilité des prix et de la qualité des produits
- La veille technologique
- La bonne connaissance de l'usage du métier
- Autres, précisez.....

19) Les objectifs du diagnostic économique de l'ENIEM sont :

- Aider les dirigeants à prendre les décisions adéquates
- Etablir la roue stratégique de l'entreprise
- Mesurer l'adéquation des ressources disponibles à la vision stratégique
- Autres, précisez.....

20) Le diagnostic économique vous a permis de :

- Porter un regard objectif sur la stratégie définie
- Porter un regard objectif sur l'environnement économique
- Porter un regard objectif sur les forces en présence
- Porter un regard objectif sur la qualité du produit/marché
- Autres, précisez.....

21) Vous avez réalisé un diagnostic social :

- Oui - Non

22) Le diagnostic social de l'ENIEM a pour objet de :

- Vérifier l'organisation structurelle de l'ENIEM
- Vérifier la compétence de ses équipes
- Apprécier le savoir-faire de l'ENIEM
- Estimer son climat social
- Comprendre les sources de conflits
- Examiner la qualité du système de communication
- Vérifier la bonne circulation des informations
- Autres, précisez.....

23) Les objectifs du diagnostic social de l'ENIEM sont :

- Montrer que la performance de l'entreprise dépend de la qualité des Hommes
- Faire sortir les forces et faiblesses du système d'information

- Analyser la valeur de l'équipe de direction et ses capacités d'adaptation
- Recenser tous le personnel capable de faire aboutir la stratégie de l'entreprise
- Autres, précisez.....

24) Vous avez procédé à un diagnostic de l'outil de production :

- Oui
- Non

25) Le diagnostic de l'outil de production de l'ENIEM a pour objet de :

- Bien connaître son outil de production
- Recenser l'outil obsolète
- Analyser la productivité
- Autres, précisez.....

26) Les objectifs du diagnostic de l'outil de production (OP) étaient :

- L'évaluation de l'adaptabilité de l'OP
- L'appréciation de la flexibilité de l'OP
- La détermination du degré de perfectibilité de l'OP
- L'estimation de l'adéquation de l'OP aux spécificités des produits
- La détection des causes des pertes de productivité
- Autres, précisez.....

27) Vous avez effectué un diagnostic financier :

- Oui
- Non

28) Le diagnostic financier de l'ENIEM a pour objet l'analyse :

- Des états financiers sur plusieurs exercices
- De la performance de l'entreprise
- Des marges brutes par produits
- De la répartition de la valeur ajoutée
- De l'importance des frais de structure
- Du résultat économique brut
- De l'évolution de la capacité d'autofinancement
- De l'évolution des principaux ratios
- Des enjeux de la trésorerie d'exploitation
- De l'évolution du besoin en fonds de roulement
- Du degré d'indépendance financière

- De la capacité d'endettement
- Autres, précisez.....
- 29) Les objectifs du diagnostic financier de l'ENIEM sont :
- Compléter trois diagnostics précédents et confirmer leurs conclusions
 - Réaliser une analyse dynamique de la situation financière de l'ENIEM
 - Recenser les problèmes financiers de l'ENIEM
 - Apprécier les aptitudes de financement interne
 - Estimer les potentialités d'avoir des ressources de financement externe
 - Examiner et juger l'évolution les différents indicateurs financiers de l'ENIEM
 - Autres, précisez.....
- 30) Ces différents diagnostic vos ont permis de déterminer les points forts et les lignes de faiblesse de l'ENIEM :
- Oui
 - Non
- 31) Vous avez accepté les conclusions et les résultats de votre diagnostic :
- Oui
 - Non
- 32) Vous avez élaboré une synthèse de votre diagnostic :
- Oui
 - Non
- 33) La synthèse du diagnostic est élaborée par :
- L'équipe de direction
 - Une équipe externe
 - Autres, précisez.....
- 34) Le document de synthèse du diagnostic est élaboré sous forme d'un :
- Graphe
 - Schéma
 - Tableau
 - Rapport
 - Autres, précisez.....
- 35) Ce document de synthèse renferme :
- Les différentes situations analysées
 - Les critères d'analyse pris en considération

- Les bilans des différentes situations
- Les forces et les faiblesses recensées
- Les mesures à prendre à court et à moyen terme
- Les mesures définies dans le plan de redressement
- Le coût de chacune des mesures de redressement définies
- Autres, précisez.....

36) Les raisons d'élaboration de la synthèse du diagnostic sont :

- Le regroupement des conclusions des différents diagnostics
- L'énumération des différentes actions rectifiant les erreurs commises
- La proposition de la démarche de redressement
- L'évaluation du coût de redressement
- Autres, précisez.....

37) La synthèse du diagnostic a été élaboré en :

- Acceptant tous les résultats du diagnostic
- Collaboration avec une équipe performante
- Essayant de remotiver les hommes et rétablir le climat social
- Rétablissant la confiance des différents partenaires
- Réduisant les lourdeurs psychologiques de peur du changement
- Autres, précisez.....

IV. Le plan de redressement et son suivi

1) La décision de redressement de l'ENIEM est prise par :

- Les dirigeants de l'ENIEM
- La SGP
- Autres, précisez.....

2) La stratégie de redressement est :

- Le résultat de la réflexion de l'équipe dirigeante
- Une proposition de la SGP
- Une exigence (imposition) de l'Etat dans le cadre d'une réforme
- Autres, précisez.....

3) Cette stratégie consiste en une stratégie de :

- Spécialisation
- Diversification

- Domination par les coûts
- Différentiation
- Restructuration financière
- Recentrage
- Resegmentation
- Réorientation radicale de l'activité
- Autres précisez.....

4) Cette stratégie a été interprétée mise en œuvre suivant un plan de redressement :

- Oui
- Non

5) Ce plan de redressement est conçu par :

- L'équipe dirigeante
- Une équipe externe
- Autres, précisez.....

6) Le plan de redressement de l'ENIEM est conçu :

- Sur la base des conclusions du diagnostic fait
- En se référant aux anciens plans de redressement
- D'une manière aléatoire
- Autres, précisez.....

7) Le plan de redressement de l'ENIEM vise :

- Le sauvetage de l'entreprise
- L'amélioration des conditions de l'exploitation
- Le rétablissement de la situation financière
- Le renforcement des points de force
- L'atténuation des lignes de faiblesse
- Autres, précisez.....

8) Les étapes qui composent le plan de redressement de l'ENIEM sont :

- La redéfinition des choix stratégiques
- La remise en ordre de la trésorerie
- L'amélioration de la rentabilité
- La réintégration du personnel
- Autres, précisez.....

9) La durée de réalisation du plan de redressement est :

- D'une année
- De trois ans
- De cinq ans
- Autres, précisez.....

10) La mise en application du plan de redressement a débuté depuis :

L'année :

11) Vos anciens choix stratégiques consistaient en :

- Une stratégie de domination globale par les coûts
- Une stratégie de différenciation
- Une stratégie de focalisation
- Une stratégie de retrait
- Une stratégie d'intégration verticale
- Une stratégie de diversification
- Une stratégie d'internationalisation
- Une stratégie de coopération
- Une stratégie d'impartition (sous-traitance, franchise, partenariat...)
- Une stratégie de croissance externe (fusion, acquisition...)
- Autres, précisez.....

12) Vous avez redéfini vos anciens choix stratégiques :

- Oui
- Non

13) Si c'est oui, vos nouveaux choix stratégiques consistent en :.....

.....

14) Pour rétablir la trésorerie, vous avez opté pour :

- Une augmentation du fonds de roulement
- Une diminution du besoin en fonds de roulement
- Autres, précisez.....

15) Pour améliorer la rentabilité, l'ENIEM a lancé des actions de :

- Redynamisation de la force de vente
- Révision des prix de vente
- Réduction des charges
- Autres, précisez.....

16) La réadaptation du personnel a porté sur :

- Le choix d'Hommes compétents
- La révision de la politique salariale
- L'amélioration du système d'information et de communication
- Autres, précisez.....

17) Pour améliorer la qualification du personnel, la direction a :

- Elaborer un plan de formation interne
- Lancer des formations à l'étranger
- Autres, précisez.....

18) Vous avez adopté des procédés de motivation du personnel :

- Oui
- Non

19) Si c'est oui, ces procédés consistent en :

- Des augmentations de salaires
- Des avantages immatériels (formations)
- Des avantages matériels (autres que le salaire)
- Des promotions
- Autres, précisez.....

20) L'amélioration de la circulation d'informations a pour objectif :

- Une meilleure explication des raisons de redressement
- De faciliter la mise en œuvre du plan social
- Une meilleure intégration des Hommes
- Autres, précisez.....

21) Le redressement a nécessité des moyens et des ressources spécifiques :

- Oui
- Non

22) Ces ressources consistaient en des :

- Ressources financières
- Ressources humaines
- Moyens matériels
- Autres précisez.....

23) Vous avez rencontré des contraintes pour acquérir ces ressources :

- Oui

- Non

24) Si c'est oui, ces contraintes consistent en :

.....

25) Les priorités de l'ENIEM dans la réalisation du redressement sont :

- De se maintenir sur le marché
- De rétablir la rentabilité
- De faire face à la concurrence
- De renforcer son positionnement sur le marché
- De rétablir l'équilibre financier
- D'améliorer la qualité des produits
- De réduire les coûts de production
- D'acquérir une nouvelle technologie
- Autres, précisez.....

26) L'ENIEM a une section de contrôle de gestion :

- Oui
- Non

27) Si c'est oui, cette section de contrôle de gestion consiste en :

- Une direction
- Un département
- Un service
- Autres précisez.....

28) Les objectifs du contrôle de gestion à l'ENIEM sont :

- Assurer le bon déroulement des plans
- Déceler les écarts entre le prévu et la réalisation
- Fournir des mesures correctives aux écarts constatés
- Prévoir les écarts futurs indésirables
- Mettre en œuvre des mesures pour prévoir les écarts
- Autres, précisez.....

29) Le rôle du contrôle de gestion à l'ENIEM est :

- Concevoir le système d'information interne
- Contribuer à la décentralisation du pouvoir

- Veiller au bon fonctionnement du système d'information
- Effectuer des études économiques sur l'environnement
- Contrôler les décisions prises à tous les niveaux de décisions de l'entreprise
- Autres, précisez.....

30) Les décisions à l'ENIEM sont contrôlées au :

- Niveau stratégique
- Niveau opérationnel
- Autres, précisez.....

31) Le contrôle de gestion à l'ENIEM se réalise par :

- Une simple surveillance des valeurs constatées
- Une comparaison des valeurs constatées et des valeurs préétablies
- L'implication de la participation active des dirigeants
- Autres, précisez.....

32) Les outils de contrôle à l'ENIEM sont :

- Les documents traditionnels des prévisions
- Les tableaux de bord de gestion
- Les cellules de veille
- Autres, précisez.....

33) Avez-vous des cellules de veille ?

- Oui
- Non

34) Si c'est oui, leur rôle est d'effectuer :

- Une veille stratégique
- Une veille concurrentielle
- Une de veille technologique
- Autres, précisez.....

35) Les précautions prises pour éviter l'échec du redressement sont :

- Accorder une grande importance au temps
- Effectuer un contrôle permanent des écarts
- Chercher les clignotants fiables pour mesurer la performance
- Surveiller attentivement les résultats des décisions prises
- Autres, précisez.....

36) Avez-vous mis en place des mesures de prévention contre les futures difficultés ?

- Oui

- Non

37) Si c'est oui, ces mesures consistent en :

- Des mesures de prévention financières

- Des mesures concernant les ressources humaines

- Des mesures de prévention stratégiques

- Autres, précisez.....

V. Les résultats du redressement

1) Quel est le stade d'avancement du redressement de l'ENIEM ?

- 20 %

- 50 %

- 75 %

- 100 %

- Autres, précisez.....

2) Avez-vous obtenu quelques résultats du redressement ?

- Oui

- Non

3) Si c'est non, les blocages sont dus à :

- Des difficultés financières pour financer les actions du redressement

- Des difficultés managériales pour mettre en œuvre la stratégie

- La non-adaptation du personnel

- Autres, précisez.....

4) Si c'est oui, ces résultats sont :

- Bons

- Moins bons

- Satisfaisants

- Autres, précisez.....

5) Pensez-vous que la stratégie de redressement mise en œuvre a été bénéfique pour l'entreprise ?

- Oui

- Non

6) Si c'est non, pour quoi ?.....

7) Si c'est oui, cette stratégie vous a permis de :

- Se maintenir sur le marché
- Rétablir la rentabilité
- Faire face à la concurrence
- Renforcer son positionnement sur le marché
- Rétablir l'équilibre financier
- Améliorer la qualité des produits
- Réduire les coûts de production
- Acquérir une nouvelle technologie
- Autres, précisez.....

8) Souhaitez-vous continué sur la même voie ?

- Oui
- Non

8) Donnez les indicateurs de la production pour la période indiquée :

Indicateurs	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Taux d'atteinte des capacités de production (%)						
Production globales (en DA)						
Production prévue (en DA)						

9) Donnez les indicateurs commerciaux pour la période indiquée :

Indicateurs	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Points de vente (nombre)						
Ventes réalisées (en DA)						
Ventes prévues (en DA)						
Taux d'atteinte des objectifs de ventes (%)						
N ^{brc} d'agents de distribution agréés						

10) Donnez les indicateurs des ressources humaines pour la période indiquée :

Indicateurs	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Taux d'encadrement (%)						
N ^{bre} de cadres						
N ^{bre} de personnel recruté						
N ^{bre} de départs de personnel						
N ^{bre} de personnel						

11) Donnez les indicateurs financiers pour la période indiquée :

Indicateurs	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Valeur des investissements nets (en DA)						
Valeur des créances (en DA)						
Valeur des fonds propres (en DA)						
Les DLMT						
Les stocks						
Les DCT						
Les disponibilités						
Le résultat de l'exercice						
Le chiffre d'affaires						
La valeur ajoutée						



Bibliographie

I. OUVRAGES:

- Altman E.I., « *Corporate financial distress. A complete guide to predicting, avoiding and dealing with bankruptcy* », New York Chichester, Wiley, 1983 ;
- Angers M., « *Initiation à la méthodologie des sciences humaines* », Editions Casbah université, Alger, 1997 ;
- Atamer T. et Calori R., « *Diagnostic et décisions stratégiques* » (2^e édition), Dunod, Paris, 2003 ;
- Benissad M.H., « *Algérie : restructurations et réformes économiques 1979-1993* », Office des Publications Universitaires (OPU), Alger, 1994 ;
- Bescos P.L., « *Le redressement d'une entreprise* », Editions Eyrolles, Paris, 1990 ;
- Blazy R. et Combiér J., « *La défaillance d'entreprise : causes économiques, traitement juridique et impact financier* », INSEE-Méthodes, Paris, 1997 ;
- Boulet B., « *Le redressement d'entreprises industrielles* », EMS-Management et sociétés, France, 2003 ;
- Bouyacoub A., « *La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie* » (Volume I), OPU, Alger, 1987 ;
- BottinCh., « *Diagnostic et changement* », Editions d'organisation, Paris, 1991 ;
- Brilman J., « *Gestion de crise et redressement des entreprises* », Hommes et techniques, Paris, 1986 ;
- Bussenault C. & Pretet M., « *Economie et gestion de l'entreprise* » (4^e édition), Vuibert, Paris, 2006 ;
- Capet M., Causse G. et Meunier J., « *Diagnostic, organisation, planification d'entreprise* » (2^e édition), Tome I, Economica, Paris, 1994 ;
- Combiér J. et Blazy R., « *Les défaillances d'entreprises : aspects économiques, juridiques et théoriques* », PUF-Que sais-je ? Paris, 1998 ;

- Crucifix F. et Darni A., « *Le redressement d'entreprise : les symptômes de défaillance et les stratégies* », Académia, 1992 ;
- Dahan E., « *L'entreprise en difficulté* », Editions Performa Entreprise, France, 1986 ;
- Daigne J.F., « *Dynamique de redressement d'entreprise* », Editions d'organisation, Paris, 1986 ;
- Daigne J.F., « *Management en période de crise : aspects stratégiques, financiers et sociaux* », Editions d'organisation, Paris, 1991 ;
- Daigne J.F., « *Le redressement d'entreprise* », PUF-Que sais-je ?, Paris, 1993 ;
- Daigne J.F., « *Réingénierie et reprise d'entreprise* », Economica, Paris, 1995 ;
- De belval B., « *Gérer une entreprise en difficulté* », Studyrama, France, 2009 ;
- Détrie J.P. (Ouvrage collectif sous la direction de), « *Stratégor : politique générale de l'entreprise* » (4^e édition), Dunod, Paris, 2005 ;
- Dussauge P. et Ramanantsoa B., « *Technologie et stratégie d'entreprise* », McGraw-Hill, 1987 ;
- Gélinier O., « *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes* », Hommes et techniques, Paris, 1986 ;
- Gresse C., « *Les entreprises en difficulté* », Economica, Paris, 1994 ;
- Gresse C., « *Les entreprises en difficulté* » (2^e édition), Economica, Paris, 2003 ;
- Guéry G., « *Prévenir et traiter les difficultés des entreprises* », Editions Clet, France, 1989 ;
- Hadjseyd M., « *L'industrie algérienne : crise et tentative d'ajustement* », Edition l'Harmattan, Paris, 1996 ;
- Hafsi T., « *Gérer l'entreprise publique* », OPU, Alger, 1990 ;

- Hamdi K., « *Comment diagnostiquer et redresser une entreprise* », Rissala, Alger, 1995 ;
- Javeau C., « *L'enquête par questionnaire* », Editions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles, 1985 ;
- Khelifati N., « *Introduction à l'organisation et au diagnostic de l'entreprise* », Berti-Editions, Paris, 1983 ;
- Lasary, « *Diagnostic et redressement d'entreprises* », El-dar-el-othmania, Alger, 2007 ;
- Laurent P. et Bouard F., « *Economie d'entreprise* », Editions d'organisation, Paris, 1997 ;
- Ledraty J., « *Ingénierie du diagnostic global d'entreprise* », Editions-Liaisons, Paris, 1994 ;
- Lethielleux L., « *Management des entreprises en difficulté* », Gualino, Paris, 2008 ;
- Lorino Ph., « *Le contrôle de gestion stratégique* », Dunod, Paris, 1991 ;
- Marchesnay M., « *Management stratégique* », Editions de l'ADREG, 2004 ;
- Marion A. (Ouvrage collectif sous la direction de), « *Le diagnostic d'entreprise : cadre méthodologique* », Economica, 1993 ;
- Marmuse C., « *Stratégie du redressement d'entreprise* », Vuibert, Paris, 1990 ;
- Martinet A.C., « *Stratégie* », Vuibert-gestion, Paris, 1983 ;
- Martinet A.C., « *Diagnostic stratégique* », Vuibert-entreprise, Paris, 1990 ;
- Meier O., « *Diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise* », Dunod, Paris, 2005 ;
- Melbouci L., « *Le modèle des entreprises publiques algériennes : échec ou fin de mission ?* », Editions El-Amel, Tizi-Ouzou, 2008 ;

- Mintzberg H., « *Structure et dynamique des organisations* » (19^{ème} Tirage), Editions d'organisation, Paris, 2006 ;
- Peyramaure P. et Sardet P., « *L'entreprise en difficulté : prévention, restructuration, redressement* » (4^e édition), Editions-Delmas, Paris, 2006 ;
- Porter M., « *Choix stratégiques et concurrence* », Economica, Paris, 1982 ;
- Quarré F., « *La stratégie pour gagner* », Masson, France, 1987 ;
- Rejiem N., « *L'entreprise publique algérienne* », OPU, Alger, 1987 ;
- Roux-dufort Ch., « *Gérer et décider en situation de crise : outils de diagnostic, de prévention et de décision* » (2^e édition), Dunod, Paris, 2003 ;
- Saadi R.N., « *La gestion socialiste des entreprises en Algérie* », OPU, Alger, 1985 ;
- Sadi N.E., « *La privatisation des entreprises publiques en Algérie : Objectifs, modalités et enjeux* », L'Harmattan, Paris, 2005 ;
- Sicard C., « *Pratique de la stratégie d'entreprise* », Hommes et techniques, Paris, 1987 ;
- Sortais J.P., « *Entreprises en difficulté : les mécanismes d'alerte et de conciliation* », Revue-banque, Paris, 2007 ;
- Thibaut J.P., « *Le diagnostic d'entreprise : guide pratique* » (2^e édition), Sedifor, Paris, 1993 ;
- Thiétart R.A., « *La stratégie d'entreprise* » (2^e édition), Ediscience international, Paris, 1996 ;
- Thiétart R.A. et Xuereb J.M., « *Stratégies : concepts, méthodes, mise en œuvre* », Dunod, Paris, 2005 ;

II. REVUES ET PERIODIQUES :

- Anderson D., « *Une démarche pour revitaliser les grandes entreprises* », Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai 1986 ;
- Bescos P.L., « *Les facteurs de réussite dans le redressement des PMI en difficulté* », Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1989 ;
- Bescos P.L., « *Score et redressement d'entreprises en difficulté* », Revue Banque, N° 490, 1989 ;
- Brilman J., « *Le redressement des grands groupes* », Gestion 2000, N°^{OS} 03 et 04, Mars-Avril 1986 ;
- Frost W.H. et Thiétart R.A., « *Des stratégies pour les secteurs en déclin* », Revue Française de Gestion, Mars-Avril 1981 ;
- Giordano Y., « *De la défaillance au redressement : le management omniprésent* », Economie et société, N° 06, 1987 ;
- Giordano Y., « *Redressement d'entreprises : mises en scène et représentations* », Revue Française de gestion, Novembre-Décembre 1988 ;
- Koenig G., « *Vulnérabilité des entreprises : le cas des faillites* », Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1978 ;
- Koenig G., « *Entreprises en difficulté : des symptômes aux remèdes* », Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1985 ;
- Malecot J.F., « *Les défaillances d'entreprises : un essai d'explication* », Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1981
- Thiétart R.A., « *Stratégies de revitalisation pour les activités en difficulté* », Revue française de gestion, Mars-Avril-Mai 1986 ;
- Whitney J.O., « *Redresser une entreprise : une meilleure école* », Harvard l'Expansion, N°48, 1988 ;
- Williams C.M., « *Les difficultés des grandes entreprises* », Harvard l'Expansion, N° 36, 1985 ;

III. MEMOIRES ET THESES :

- Bouzid L. et Larbi O., « *La fonction contrôle de gestion et la performance d'une entreprise industrielle : cas de l'ENIEM* », Mémoire de fin de cycle ENSSEA (ex INSP), Alger, Juin 2011 ;
- Dahmoun F., « *L'impact de l'ouverture du marché algérien et de la concurrence : cas de l'ENIEM* », Mémoire de Magister, UMMTO, 2011 ;
- Melbouci L., « *L'évolution organisationnelle de l'entreprise publique algérienne : cas de l'ENIEM* », Mémoire de Magister, UMMTO, 1999 ;
- Oukaci D., « *La stratégie de l'entreprise publique en transition vers l'économie de marché : cas de l'ENIEM* », Mémoire de Magister, UMMTO, 2002 ;
- Oukali S., « *Evaluation de la politique de redressement : cas de l'ENIEM* », Mémoire fin de cycle Institut National de Commerce, Alger, 1999 ;

IV. AUTRES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

- « *Audit opérationnel de l'ENIEM* », Document du Centre d'ingénierie et d'expertise financière Ernest & Young, Mai/Juin 1993 ;
- « *Plan de redressement de l'ENIEM/1994* », Document de la Direction Générale ENIEM, 1994 ;
- « *Diagnostic stratégique de l'ENIEM* », Document du Centre d'élaboration et de traitement de l'information commerciale (CETIC), Novembre 1995 ;
- « *Diagnostic stratégique et fonctionnel de l'ENIEM : principaux éléments de diagnostic et orientations stratégiques* », Document du CETIC, 1996 ;
- « *Plan stratégique de redressement de l'ENIEM 2008/2010* », Document de la Direction Générale ENIEM, Mars 2008 ;
- Autres documents internes de l'ENIEM de la période 2006 à 2010 ;
- Dictionnaire encyclopédique, Larousse, Paris, 2002.

Liste des tableaux

- Tableau n°01** : La répartition du patrimoine du complexe industriel par unité 95
- Tableau n°02** : La composition du personnel de l'ENIEM/201099
- Tableau n°03** : Les différents produits de l'ENIEM par unité 100
- Tableau n°04** : Les capacités installées et utilisées de l'ENIEM par lignes de fabrication 109
- Tableau n°05** : La synthèse du diagnostic stratégique de l'ENIEM 139
- Tableau n°06** : Le document de synthèse du diagnostic interne de l'ENIEM 140
- Tableau n°07** : Les projections de la Trésorerie 2008/2010 150
- Tableau n°08** : Les projections du résultat d'exploitation 2008/2010 151
- Tableau n°09** : L'évolution des ventes des produits ENIEM en valeur 2006/2010 156
- Tableau n°10** : Les ventes réalisées par rapport aux prévisions (2006/2010) 159
- Tableau n°11** : Les ventes des produits de l'ENIEM pour l'année 2010 160
- Tableau n°12** : L'évolution de la production de l'ENIEM par unité en valeur (2006/2010) 162
- Tableau n°13** : La production réalisée par rapport aux prévisions 2006/2010 163
- Tableau n°14** : L'évolution du stock des produits finis de l'ENIEM (2006/2010) 165
- Tableau n°15** : Taux d'utilisation des capacités de production (TCUP)/ 2010 166
- Tableau n°16** : L'évolution de la productivité apparente du travail de 2006 à 2010 167
- Tableau n°17** : L'évolution des ventes, production et stock des PF 168
- Tableau n°18** : L'évolution des effectifs de 2006 à 2010 169
- Tableau n°19** : L'évolution de quelques indicateurs des ressources humaines 171
- Tableau n°20** : Actif des bilans de 2006 à 2010 172
- Tableau n°21** : Passif des bilans de 2006 à 2010 173
- Tableau n°22** : Stocks de produits finis de 2006 à 2010 174
- Tableau n°23** : Les équilibres financiers de 2006 à 2010 175
- Tableau n°24** : Les ratios (R) de 2006 à 2010 177
- Tableau n°25** : Les soldes intermédiaires de gestion de 2006 à 2010 179
- Tableau n°26** : La répartition de la valeur ajoutée de 2006 à 2010 180
- Tableau n°27** : L'évolution du résultat d'exploitation (en MDA) de 2006 à 2010 181
- Tableau n°28** : Les indicateurs de la rentabilité de 2006 à 2010 182

Liste des figures

Figure n°01 : Organigramme de l'ENIEM/201097

Liste des graphes

Grphe n°01 : Le diagramme des catégories socioprofessionnelles selon les tranches d'âge du personnel de l'ENIEM/201099

Grphe n°02 : Diagramme de l'évolution des ventes de l'ENIEM 2006/2010157

Grphe n°03 : La contribution des produits ENIEM au Chiffre d'Affaires 2010160

Grphe n°04 : Diagramme de l'évolution de la production de l'ENIEM par unité (2006/2010)162

Grphe n°05 : Diagramme de l'évolution du stock des produits finis de l'ENIEM (2006/2010)165

Grphe n°06 : Diagramme de l'évolution de la productivité/2006-2010167

Grphe n°07 : Diagramme de l'évolution des ventes, production et stock des PF168

Grphe n°08 : Diagramme de l'évolution des effectifs de 2006 à 2010170

Liste des abréviations

ADL	Arthur D. Little
BCG	Boston Consulting Group
BFR	Besoin en Fond de Roulement
CA	Chiffre d'Affaires
CAM	Complexed' Appareils Ménagers
CAS	Centres d'Activités Stratégiques
CDD	Contrats à Durée Déterminée
CDI	Contrats à Durée Indéterminée
CEPME	Crédit d'Équipement des Petites et Moyennes Entreprises
CETIC	Centre d'Elaboration et de Traitement de l'Information Commerciale
CNME	Caisse Nationale des Marchés de l'Etat
DAS	Domaines d'Activités Stratégiques
DPCGA	Direction Planification, Contrôle de Gestion et Audit
EDIED	Entreprise de Distribution des Equipements Domestiques et de bureau
EIMS	Entreprise Industrielle de Matériel Sanitaire
ENIEM	Entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager
EPE	Entreprise Publique Economique
FILAMP	Entreprise Nationale de Fabrication des Lampes
FMI	Fonds Monétaire International
FP	Fonds Propres
FR	Fonds de Roulement
INDELEC	Industries Electrique et Electronique (Holding Public)
INSEE	Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques
ISO	International Standards Organisation
LCAG	Learnes, Christensen, Andrews et Guth
MDA	Millions de Dinars
PF	Produits Finis
SAV	Service Après-Vente
SGP	Société de Gestion des Participations
SMQ	Système de Management de Qualité
SONELEC	Société Nationale de fabrication et de montage du Matériel Electrique et Electronique
SPA	Société Par Actions
TUCP	Taux d'utilisation des capacités de production
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée

Table des matières

Introduction générale1

Première partie : Cadre théorique relatif au redressement d'entreprises en difficultés

Introduction9

Chapitre I : Les concepts d'entreprises en difficultés10

Introduction11

Section 1 : Les caractéristiques générales d'entreprises en difficultés12

I. Définitions et formes d'entreprises en difficultés12

1. Définitions12

2. Les formes d'entreprises en difficultés13

2.1. Entreprise non rentable en état de cessation de paiement14

2.1.1. Définition_____14

2.1.2. Caractéristiques d'entreprise non rentable en état de cessation de paiement_____14

2.2. Entreprise saine mais vulnérable15

2.2.1. Définition15

2.2.2. Les facteurs de vulnérabilité des entreprises15

2.2.3. L'incapacité de réaction et d'adaptation15

2.3. Entreprise présentant des déséquilibres16

II. L'escalade des défaillances et le droit des entreprises en difficultés17

1. L'escalade des défaillances d'entreprise17

1.1. La défaillance économique17

1.1.1. La valeur ajoutée18

1.1.2. L'excédent brut de l'exploitation18

1.2. La défaillance financière18

1.3. La défaillance juridique19

2. Le droit des entreprises en difficultés20

2.1. Le volet préventif21

2.1.1. L'amélioration de l'information financière21

2.1.2. Les procédures d'alerte_____22

2.1.3. Le règlement amiable22

2.2. La procédure de redressement judiciaire23

2.2.1. L'ouverture de la procédure23

2.2.2. La période d'observation24

2.2.3. Les issues du jugement du tribunal24

Section 2 : La dégradation d'entreprises : les facteurs de difficulté 25

I. La dégradation d'entreprises25

1. Les symptômes et indicateurs d'alerte25

1.1. Les symptômes et indicateurs en avance25

1.1.1. Les menaces sur les activités des clients26

1.1.2. L'apparition d'une concurrence dangereuse dans un pays étranger26
1.1.3. La prise en compte des crises larvées ou chroniques non résolues26

- 1.1.4. Les changements du rythme de l'inflation26
- 1.2. Les symptômes et indicateurs simultanés27
 - 1.2.1. Les indicateurs liés au volume d'activité27
 - 1.2.2. Les indices au niveau de la production27
 - 1.2.3. Les indicateurs fournis par le personnel27
- 1.3. Les indicateurs en retard27
- 2. *Caractéristiques et phases du processus de dégradation d'entreprises*28
 - 2.1. Les caractéristiques d'une situation délicate28
 - 2.1.1. Les réactions tardives des dirigeants29
 - 2.1.2. Les réactions lentes des dirigeants29
 - 2.2. Les phases du processus de dégradation30
 - 2.2.1. La première phase30
 - 2.2.2. La deuxième phase31
 - 2.2.3. La troisième phase32

II. Les principaux facteurs de difficulté des entreprises32

- 1. *Les facteurs liés aux carences des dirigeants*33
 - 1.1. L'incapacité à maîtriser l'environnement34
 - 1.1.1. Au niveau industriel34
 - 1.1.2. Au niveau monétaire34
 - 1.1.3. Au niveau législatif35
 - 1.2. La maîtrise insuffisante des relations « rentabilité produit/marché »35
 - 1.3. La stratégie d'entreprise mal définie36
 - 1.3.1. L'ignorance des grands principes stratégiques37
 - 1.3.2. La méconnaissance des phases du processus d'analyse stratégique37
- 2. *Les facteurs micro et macro-économiques*38
 - 2.1. Les facteurs résultant des crises structurelles38
 - 2.1.1. Les investissements erronés38
 - 2.1.2. Les problèmes de croissance39
 - 2.1.3. La gestion financière incertaine et non-maîtrisée40
 - 2.1.4. Les difficultés managériales dues à une mauvaise organisation41
 - 2.2. Les facteurs macro-économiques42
 - 2.2.1. Les conditions du crédit et le marché monétaire42
 - 2.2.2. Le flux de création des entreprises43
 - 2.2.3. La conjoncture économique43

Conclusion45

Chapitre II : Les outils d'analyse et de redressement des entreprises en difficultés47

Introduction48

Section 1 : Le diagnostic d'entreprise49

I. Les concepts généraux du diagnostic d'entreprise49

- 1. *Définitions et caractéristiques du diagnostic d'entreprise*50
 - 1.1. Définitions50
 - 1.2. Les caractéristiques du diagnostic d'entreprise51
- 2. *Les différentes formes et le processus du diagnostic d'entreprise*52
 - 2.1. Les différentes formes de diagnostic d'entreprise52
 - 2.1.1. Les formes du diagnostic selon les domaines52
 - 2.1.2. Les formes de diagnostic selon les finalités53

2.1.3. Les formes du diagnostic selon les intervenants54

2.2. Le processus de diagnostic d'entreprise54

2.2.1. La préparation du diagnostic55

2.2.2. La collecte des informations55

2.2.3. L'analyse des informations55

2.2.4. Les propositions56

II. Le diagnostic d'entreprises en difficultés56

1. Les raisons d'être et les conditions de succès du diagnostic d'entreprises en difficultés57

1.1. Les raisons d'être du diagnostic57

1.1.1. Un outil du dispositif préventif58

1.1.2. Une vision réaliste de la situation58

1.1.3. La préparation des projections dans le futur58

1.2. Les conditions de succès du diagnostic59

1.2.1. L'acceptation des résultats du diagnostic59

1.2.2. L'existence impérative d'équipes performantes59

1.2.3. L'adéquation fondamentale des produits du marché59

2. Les différentes phases du diagnostic d'entreprises en difficultés60

2.1. La présentation de l'entreprise60

2.2. Le diagnostic économique60

2.2.1. L'état des lieux61

2.2.2. Les moyens d'action62

2.3. Le diagnostic social62

2.3.1. L'analyse de la valeur de l'équipe dirigeante62

2.3.2. L'appréciation du climat social63

2.3.3. L'organisation et le système d'information63

2.4. Le diagnostic financier63

2.4.1. L'analyse des comptes de résultats63

2.4.2. Les enjeux de la trésorerie d'exploitation64

2.4.3. L'analyse de la structure financière64

2.5. La synthèse du diagnostic65

Section 2 : Les outils de redressement d'entreprises en difficultés65

I. Les stratégies de redressement d'entreprises en difficultés66

1. Les concepts généraux de la stratégie d'entreprise66

1.1. Le concept de stratégie et son évolution66

1.1.1. Définitions66

1.1.2. L'évolution du concept68

1.2. Les modèles d'analyse stratégique68

1.2.1. L'analyse concurrentielle68

1.2.2. L'analyse industrielle69

1.2.3. L'analyse de la technologie69

1.3. Les choix stratégiques69

1.3.1. Les stratégies intra-industrie69

1.3.2. Les stratégies inter-industries70

1.3.3. Les stratégies interentreprises70

2. Les stratégies de redressement possibles71

2.1. Les stratégies fondamentales de redressement71

2.1.1. Les stratégies de groupe71

2.1.2. Les stratégies concurrentielles72

- 2.2. Les stratégies globales de redressement74
 - 2.2.1. Le renforcement74
 - 2.2.2. Le redéploiement75
 - 2.2.3. La resegmentation75
 - 2.2.4. La reconstruction76
- II. Le contenu et le suivi d'un plan de redressement77**
 - 1. Les différentes étapes d'un plan de redressement77**
 - 1.1. La redéfinition des choix stratégiques78
 - 1.2. La remise en ordre de la trésorerie78
 - 1.2.1. L'augmentation du fonds de roulement79
 - 1.2.2. La diminution du besoin en fonds de roulement79
 - 1.3. L'amélioration de la rentabilité de l'entreprise80
 - 1.3.1. La redynamisation de la force de vente80
 - 1.3.2. La révision des prix de vente à la hausse80
 - 1.3.3. La réduction des charges80
 - 1.4. La remise des hommes au travail81
 - 1.4.1. La sélection des Hommes indispensables81
 - 1.4.2. La révision de la politique salariale81
 - 1.4.3. L'amélioration de la circulation de l'information82
 - 2. Le suivi du plan de redressement82**
 - 2.1. Les précautions contre l'échec82
 - 2.1.1. Le temps est un allié83
 - 2.1.2. Le contrôle des écarts83
 - 2.2. La prévention dynamique des difficultés84
 - 2.2.1. Les mesures financières84
 - 2.2.2. Les mesures liées au capital humain85
 - 2.2.3. Les mesures stratégiques85
- Conclusion86

Deuxième partie :
Les stratégies de redressement d'entreprises en Algérie :Cas de l'ENIEM

Introduction89

Chapitre I : Présentation de l'ENIEM et de ses difficultés90

Introduction91

Section 1 : Caractéristiques générales de l'ENIEM et de son activité92

I. Présentation de l'entreprise et de son environnement92

- 1. Les informations générales identifiant l'ENIEM92**
 - 1.1. Historique de l'entreprise92
 - 1.1.1. La création de l'ENIEM93
 - 1.1.2. La forme juridique93
 - 1.1.3. L'objet social et les objectifs de l'entreprise93
 - 1.2. Situation géographique et consistance du patrimoine94
 - 1.2.1. La situation géographique94
 - 1.2.2. La consistance physique du patrimoine94
 - 1.3. Organisation générale de l'entreprise96

- 2. *L'ENIEM dans son environnement*98
 - 2.1. Les facteurs internes d'influence98
 - 2.1.1. Le personnel de l'entreprise98
 - 2.1.2. La gamme des produits de l'ENIEM100
 - 2.2. Les facteurs externes de l'environnement101
 - 2.2.1. Les clients101
 - 2.2.2. Les fournisseurs101
 - 2.2.3. Les concurrents et la concurrence102

II. Caractéristiques de l'activité de l'ENIEM103

- 1. *Métiers et potentiel industriel de l'ENIEM*103
 - 1.1. Les métiers et domaines d'activité de l'entreprise103
 - 1.1.1. Les métiers technologiques de l'ENIEM104
 - 1.1.2. Les domaines d'activité de l'ENIEM105
 - 1.2. Les procédés de fabrication de l'ENIEM106
 - 1.2.1. L'état des moyens de production107
 - 1.2.2. La flexibilité du processus de fabrication108
 - 1.2.3. Le niveau technologique des procédés108
 - 1.3. Les capacités de production et le niveau de dépendance de la production108
 - 1.3.1. Les capacités de production installées108
 - 1.3.2. Niveau de dépendance de la production110
- 2. *La gestion de la qualité des produits*111
 - 2.1. Niveau technologique des produits111
 - 2.1.1. Les réfrigérateurs et congélateurs111
 - 2.1.2. Les cuisinières à gaz112
 - 2.1.3. Les climatiseurs112
 - 2.2. Les procédés de contrôle112
 - 2.2.1. Le contrôle des produits et composants112
 - 2.2.2. Le système de management qualité113
 - 2.3. La certification des produits115

Section 2 : La situation de l'ENIEM durant la crise116

I. Les symptômes de difficulté de l'ENIEM116

- 1. *La situation financière de l'ENIEM*117
 - 1.1. La structure financière117
 - 1.2. L'exploitation et les problèmes financiers117
- 2. *Les autres aspects de l'entreprise*118
 - 2.1. L'activité des ventes118
 - 2.2. L'activité production119
 - 2.3. L'activité ressources humaines119
 - 2.3.1. La déperdition des compétences119
 - 2.3.2. La politique salariale119
 - 2.3.3. Le taux important du personnel de soutien120
 - 2.3.4. Les problèmes de sécurité sociale120

II. Les origines des difficultés de l'ENIEM120

- 1. *Les difficultés financières*121
 - 1.1. L'insuffisance ou inexistence de fonds propres121
 - 1.2. La lourdeur de l'endettement et des frais financiers121
 - 1.3. Le niveau des créances souvent très élevé122

- 2. *Les difficultés dues aux erreurs de gestion*122
 - 2.1. Le détournement du métier d'origine122
 - 2.2. Les investissements mal dimensionnés123
 - 2.3. Les capacités de production vétustes123
 - 2.4. La faiblesse de la production par rapport aux capacités installées124
- 3. *Les difficultés dues au caractère social de l'entreprise*124
 - 3.1. Les sureffectifs124
 - 3.2. La commercialisation des produits avec des pertes125

Conclusion126

Chapitre II : Stratégies de redressement de l'ENIEM : présentation et analyse127

Introduction128

Section 1 : La présentation des aspects du redressement de l'ENIEM129

I. Le diagnostic de l'ENIEM129

- 1. *Le déroulement du diagnostic*129
 - 1.1. Présentation du diagnostic129
 - 1.1.1. La nature du diagnostic de l'ENIEM129
 - 1.1.2. La mission du diagnostic de l'ENIEM130
 - 1.1.3. Les spécificités du processus du diagnostic130
 - 1.2. Le diagnostic stratégique de l'ENIEM131
 - 1.2.1. La place de l'ENIEM sur son marché131
 - 1.2.2. La stratégie concurrentielle de base132
 - 1.2.3. L'analyse du portefeuille d'activité132
 - 1.3. Les étapes du diagnostic interne de l'ENIEM132
 - 1.3.1. Le diagnostic technique133
 - 1.3.2. Le diagnostic commercial134
 - 1.3.3. Le diagnostic des ressources humaines134
 - 1.3.4. Le diagnostic financier135
- 2. *Les aboutissements du diagnostic de l'ENIEM*136
 - 2.1. La nature de la synthèse du diagnostic de l'ENIEM136
 - 2.2. Les résultats du diagnostic stratégique137
 - 2.2.1. La position de l'ENIEM et son avantage concurrentiel137
 - 2.2.2. L'analyse du portefeuille d'activité138
 - 2.3. Les résultats du diagnostic interne140

II. La stratégie et le plan de redressement de l'ENIEM142

- 1. *La stratégie de portefeuille de l'ENIEM*142
 - 1.1. La gestion de l'ENIEM à l'ère de l'économie administrée142
 - 1.1.1. La multiplicité des activités de l'ENIEM142
 - 1.1.2. Les contraintes héritées de la diversification143
 - 1.2. La nouvelle stratégie de portefeuille définie144
 - 1.2.1. La stratégie de recentrage de l'ENIEM144
 - 1.2.2. Les objectifs clés de l'ENIEM dans les segments maintenus145
 - 1.3. La réorganisation de l'entreprise145
- 2. *Le plan stratégique de redressement 2008/2010*146
 - 2.1. Présentation du plan146
 - 2.2. Les mesures internes de redressement147
 - 2.2.1. La production147

- 2.2.2. Le développement des produits147
- 2.2.3. Le partenariat et sous-traitance148
- 2.2.4. Le commercial148
- 2.2.5. Les ressources humaines148
- 2.3. Les mesures externes de redressement149
- 2.4. La projection de l'impact de l'assainissement financier150

Section 2 : Le contrôle et l'évaluation du redressement de l'ENIEM152

I. Le contrôle du redressement152

- 1. *Le contrôle de gestion à l'ENIEM152*
 - 1.1. Présentation de la fonction de contrôle152
 - 1.2. Le rôle du contrôleur de gestion à l'ENIEM152
- 2. *Les outils de contrôle utilisés154*
 - 2.1. Les tableaux de bord de gestion154
 - 2.2. Les rapports de gestion154
 - 2.3. Les budgets prévisionnels et les rapports d'activité155

II. La mesure des performances de l'ENIEM après le redressement155

- 1. *L'analyse de l'activité de l'entreprise156*
 - 1.1. L'analyse des ventes156
 - 1.1.1. L'évolution des ventes de l'ENIEM156
 - 1.1.2. Les ventes réalisées par rapport aux prévisions159
 - 1.1.3. La contribution des produits dans le CA en 2010160
 - 1.2. L'analyse de la production161
 - 1.2.1. L'évolution de la production de l'ENIEM161
 - 1.2.2. La production réalisée par rapport aux prévisions163
 - 1.2.3. L'évolution du stock des produits finis165
 - 1.2.4. L'évolution de la productivité166
 - 1.2.5. La synthèse de l'évolution des ventes, production et stock des produits finis168
 - 1.3. L'analyse des ressources humaines169
 - 1.3.1. L'évolution des effectifs de l'ENIEM169
 - 1.3.2. L'évolution de quelques indicateurs des ressources humaines171
- 2. *L'appréciation de la performance financière172*
 - 2.1. L'analyse de la structure financière de l'ENIEM172
 - 2.1.1. L'analyse de la structure du bilan172
 - 2.1.2. L'analyse des équilibres financiers175
 - 2.1.3. L'analyse de la structure financière par les ratios177
 - 2.2. L'analyse de l'exploitation de l'ENIEM179
 - 2.2.1. L'analyse des soldes intermédiaires de gestion179
 - 2.2.2. L'analyse de la rentabilité de l'ENIEM182

Conclusion183

Conclusion générale184

Annexes189

Bibliographie227

Liste des tableaux234

Liste des figures, graphes235

Liste des abréviations236

Tables des matières237

Résumé :

Dans un environnement économique international, mouvant et incertain, caractérisé par une concurrence mondiale effrénée, une concurrence nationale accrue, une révolution technologique, une limitation des marchés, une volatilité de clientèle, etc..., les entreprises algériennes, comme celles du reste du monde, doivent pouvoir affronter avec succès les nombreux écueils qui jalonnent leurs parcours. Les entreprises qui n'arrivent pas à s'adapter à l'évolution de leur environnement économique et de faire face à ses changements deviennent des entreprises en difficulté et plusieurs stratégies de redressement sont possibles pour rétablir la situation dans ces entreprises.

Du fait que la plus part des entreprises nationales ont subi l'influence négative de la mondialisation et de l'instauration de l'économie de marché comme c'est le cas dans les autres pays en transition et, par conséquent, elles sont devenues des entreprises en difficulté nécessitant des stratégies de redressement. A cet effet, plusieurs questions méritent d'être posées : Qu'est-ce qu'une entreprise en difficulté ? Quelles sont les origines des difficultés des entreprises ? Quelles sont les stratégies et les mesures de redressement possibles ? Quel est l'impact de la mise en œuvre de ces stratégies de redressement sur la situation de ces entreprises ?

L'objectif de notre travail de recherche consiste donc en l'analyse des stratégies de redressement des entreprises en difficulté en essayant d'identifier, d'une part, les origines des difficultés et les différents remèdes possibles en se référant à l'application des concepts théoriques et d'autre part, de mesurer l'impact de ces stratégies au sein d'une entreprise nationale.

المخلص:

في البيئة الاقتصادية الدولية المتغيرة وغير المؤكدة، التي تتسم بالمنافسة العالمية الجامحة، زيادة المنافسة المحلية، الثورة التكنولوجية، تحديد الأسواق وتقلب الزبائن، الخ...، المؤسسات الوطنية الجزائرية، على غرار بقية مؤسسات العالم، يجب أن تكون قادرة على النجاح في مواجهة كثير من المزالق التي تلم رحلتهم. المؤسسات التي لا تستطيع التكيف مع البيئة الاقتصادية المتغيرة، ومواجهة التغييرات تصبح من المؤسسات المتعثرة والكثير من استراتيجيات التحول ممكنة لاستعادة الوضع في هذه المؤسسات.

لأن معظم المؤسسات الوطنية قد عانت من الآثار السلبية للعولمة والأخذ باقتصاد السوق كما هو الحال في البلدان الأخرى التي تمر بمرحلة انتقالية، وأنها أصبحت مؤسسات التي تعاني من صعوبات تتطلب استراتيجيات الإنعاش، العديد من الأسئلة تطرح : ما هي المؤسسة في أزمة ؟ ما هي أصول صعوبات المؤسسات؟ ما هي الاستراتيجيات الإنعاش المحتملة؟ ما هو تأثير تنفيذ استراتيجيات الإنعاش على حالة المؤسسات؟

الهدف من أبحاثنا بالتالي هو تحليل استراتيجيات الإنعاش للمؤسسات التي تعاني من صعوبات مع محاولة تحديد منشأ الصعوبات، والعلاجات المختلفة الممكنة وتأثيرها المحتمل مع تطبيق المعارف في هذا المجال على بشأن مؤسسة وطنية.