

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE 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 de gestion



Mémoire en vue de l'obtention
du Diplôme de Master
Option management stratégique des entreprises

Thème

Analyse de la stratégie de recentrage et son
impact sur la performance commerciale :
Cas de l'Entreprise Nationales des Industries de
l'Electroménager (ENIEM)

Réalisé par :

M^{elle} DZIRI Nacera

M^{elle} YACINE Rachida

Dirigé par : M.FIRLAS Mohammed

Membres du Jury :

Président : Mr. MADOUCHE Yacine, Maître-assistant, classe A, UMMTO.

Rapporteur : Mr. FIRLAS Mohammed, Maître-assistant, classe A, UMMTO.

Examineur : Mr. ARHAB Samir, Maître-assistant, classe A, UMMTO.

Date de soutenance : 28/12/2017

Remerciements

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à notre promoteur Monsieur FIRLAS Mohammed, enseignant à l'université mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou pour ses précieuses et judicieuses orientations, conseils et critiques tout au long de ce travail de recherche. Ainsi que sa pleine confiance pour l'élaboration et l'accomplissement du présent mémoire du master.

Nous tenons aussi à remercier le président et les membres du jury d'avoir accepté de lire et d'évaluer notre travail.

Nous remercions vivement notre encadreur Monsieur LASBEUR pour sa contribution et collaboration durant le travail, ainsi que tous les employés de l'ENIEM pour leur accueil chaleureux et les facilités accordées lors de notre stage pratique.

Enfin, que tous ceux qui ont été appelés à nous accorder une aide quelconque dans notre travail, et que nous n'avons pas pu désigner nommément, nous excusent et qu'ils sachent que nous ne les avons pas oubliés et que nous les remercions de tout cœur.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail ;

A ma très chère mère qui a veillé sur moi et m'a encouragée pendant toutes mes années d'études, que dieu la bénisse et la protège ;

A la mémoire de mon père, que dieu l'accueille en son vaste paradis;

A mes sœurs : Djamila et Ghania ;

A mon cher neveu adoré;

A mes cousins et cousines ;

A mes très chers amis ;

Ainsi qu'à tous mes proches et toute la famille DZIRI ;

A tous ceux qui ont toujours cru en moi...

Nacéra

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail ;

A mes très chers parents qui ont veillé sur moi et m'ont encouragé pendant toutes mes années d'études, que dieu les bénisse et les protège ;

A mes sœurs : Noria et Laiticia

A mes frères : Nadir, Redouane et Fawzi

A mon cher neveu adoré;

A mes cousins et cousines ;

A mes très chers amis;

Ainsi qu'à tous mes proches et toute la famille Yacine;

A tous ceux qui ont toujours cru en moi...

Rachida

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Management stratégique	6
Introduction	7
Section 1 : Le management stratégique	8
Section2 : les phases de la démarche stratégique	13
Conclusion.....	24
Chapitre II : Les déterminants théoriques de la stratégie de recentrage	25
Introduction	26
Section 1 : Les concepts de base de la stratégie d'entreprise	27
Section 2 : Les stratégies de redressement	38
Conclusion	47
Chapitre III : La performance commerciale de l'entreprise	48
Introduction	49
Section 1: La performance globale de l'entreprise	50
Section 2 : La performance commerciale	59
Conclusion	64
Chapitre IV :Analyse des déterminants de la stratégie de recentrage et l'impact de la performance commerciale de l'entreprise. Cas ENIEM	65
Introduction	66
Section 1 : présentation générale de l'ENIEM	67
Section 2 : La stratégie de recentrage et le plan de redressement de l'ENIEM	81
Section 3 : l'analyse de la performance commerciale de l'ENIEM	93
Conclusion	99
Conclusion générale	100
Bibliographie	103
Annexes	106
Table des matières.....	119

Liste des tableaux

Tableau 1: L'évolution du chiffre d'affaire des ventes en valeur (MDA)	94
Tableau 2: L'évolution du chiffre d'affaire des ventes en volume (appareils)	95
Tableau 3: Rapport sur la satisfaction client de l'année 2015.....	97

Liste des figures

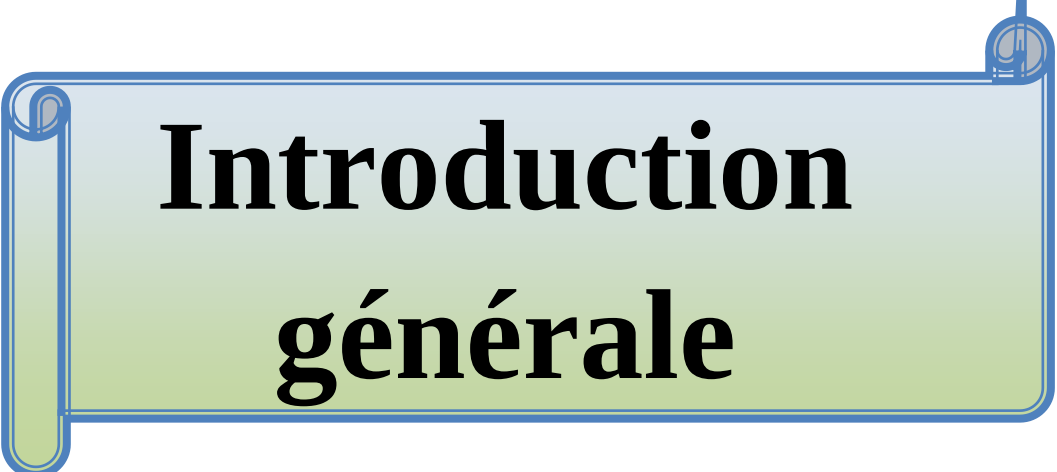
Figure 1 : L'évolution du management stratégique selon Mayrhofer.	12
Figure 2: La démarche stratégique	14
Figure 3: La chaîne de valeur selon Porter (1986)	16
Figure 4: La mise en œuvre opérationnelle de la stratégie.....	22
Figure 5 :L'écart stratégique	23
Figure 6: Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance	55
Figure 7: Objectifs de mesure de la performance	57
Figure 8: Organigramme de l'ENIEM	72

Liste des graphes

Graphe 1 : Histogramme de l'évolution du chiffre d'affaire des ventes en valeur (MDA)	94
Graphe 2: Histogramme de l'évolution du chiffre d'affaire des ventes en volume 2014/2015 (Appareils).....	95

Liste des abréviations

BCG	Boston Consulting Group.
CAM	Complexe d'Appareils Ménagers.
CB10L	Chauffes bain de 10litre
CETIC	Centre d'Elaboration et de traitement de l'Information Commerciale.
CLIM	Climatiseurs
CONG	Congélateurs
CONS	Conservateurs
DAS	Domaines d'Activités Stratégiques.
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.
INDELEC	Industries Electrique et Electronique (Holding Public).
MAL	Machine-à-laver
MDA	Million de Dinars.
PESTEL	Politique Economie Social Technologie Ecologie Législation.
PME	Petite et Moyenne Entreprise.
R et D	Recherche et Développement.
REF	Réfrigérateurs.
RGN	Radiateur a gaze naturelle.
SGP	Société de Gestion des Participations.
SONELEC	Société Nationale de Fabrication et de montage du Matériel Electrique et Electronique.
SPA	Société Par Actions.
UC	Unité Commerciale.
ULM	Unité Lampes Mohammedia.
UPT	Unité de Prestation Technique.



Introduction générale

Introduction

Les entreprises vivent dorénavant dans un environnement difficile, concurrentiel et instable, en perpétuelle mutation. Désormais leur avenir est constamment remis en cause, leur survie n'est jamais acquise plus que par le passé. Les dirigeants doivent apprendre à intégrer ces données nouvelles dans leur comportement décisionnel et à piloter à long terme le développement de leurs firmes, en s'appuyant sur une démarche organisée de réflexion et de décision stratégique.

En effet, l'environnement dans lequel opèrent les entreprises s'étant complexifié ces dernières années, turbulences des années qui suivirent et la difficulté à appréhender les multiples dimensions de l'environnement dans les années 1990, ont complexifié le processus de décision stratégique et entraîné le besoin d'un véritable système de management stratégique intégré. Cette dernière repose notamment sur l'identification préalable d'hypothèses multiples et alternatives d'évolution de l'environnement, en fonction desquelles la firme doit se positionner afin de préparer son avenir.

Bien plus qu'une science, le management stratégique d'entreprise est un art difficile. Il est pour le dirigeant le reflet et la synthèse de ses qualités intrinsèques : aptitude à séparer l'essentiel de l'accessoire, capacité à comprendre le monde dans lequel il vit et à discerner les voies d'évolution les plus probables, aptitude à prendre suffisamment de recul par rapport à sa propre entreprise pour l'analyser de façon objective, capacité à prendre les décisions qui engagent l'avenir, à les faire accepter par d'autres de manière à provoquer et à gérer les changements, capacité surtout à se remettre en cause lorsque les décisions prises antérieurement ne se révèlent plus adaptées à la situation présentée plutôt que s'obstiner à les mettre en œuvre à tout prix.

L'évolution de la concurrence durant les années 80-90 a induit le redéploiement des entreprises vers des stratégies de recentrage sur le métier de base. De plus, avec l'influence des actionnaires pour la création de la valeur actionnariale, durant les années 90, a encore renforcé la tendance des entreprises à la concentration et à la financiarisation de leurs stratégies.

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (E.N.I.E.M) est une entreprise qui a résisté à toutes les crises qui ont secouée l'économie algérienne. La préoccupation majeure de l'ENIEM et de toutes les entreprises publiques en Algérie est d'être compétitive, et cela passe inévitablement par une gestion stratégique efficace. En d'autres termes, élaborer une stratégie de recentrage plus efficace.

En effet, dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons principalement à analyser et expliquer l'orientation stratégique de l'ENIEM vers le recentrage des activités. Dans ces conditions, nous allons essayer, dans le cadre de notre recherche, d'apporter des éléments de réponse à la question centrale suivante :

Quel est l'impact de l'adoption de la stratégie de recentrage sur la performance commerciale ?

Ainsi cette question centrale peut être scindée en trois sous questions :

- 1-Quels sont les déterminants de la stratégie de recentrage au sein de l'ENIEM ?
- 2- La performance commerciale peut-elle être expliquée par la mise en place d'une stratégie de recentrage au sein de cette entreprise?
- 3-Quelle est la relation entre la performance commerciale et la stratégie de recentrage ?

Pour mener à bien notre recherche, nous posons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 :

La stratégie de recentrage est déterminée par des facteurs internes à l'entreprise (décision délibérée), c'est-à-dire une démarche volontaire dans laquelle l'entreprise organise et planifie ce que sera son avenir. Elle peut également être émergente qui se développe dans un contexte où l'information est limitée et où l'adaptation est permanente (changements dans l'environnement).

Hypothèse 2 :

La stratégie de recentrage sur les métiers stratégiques exercer un impact positif sur la performance commerciale. En effet, le choix de cette stratégie se justifie quand l'entreprise observe une baisse du niveau global de sa performance. Le recentrage consiste à conserver le métier le plus rentable, celui qui promet la croissance la plus forte sur le long terme.

Hypothèse3 :

Il existe une relation très étroite entre la performance commerciale et la stratégie de recentrage. Cette relation peut être expliquée par le fait que l'entreprise se recentre sur ses ressources et compétences pour abandonner les activités pour lesquelles elle ne détient pas d'avantage concurrentiel. On peut dire que le recentrage contribue à accroître la performance des entreprises diversifiées.

L'objectif principal de notre travail de recherche est d'analyser la stratégie de recentrage au sein de l'entreprise et son impact sur la performance commerciale de l'ENIEM pour atteindre cet objectif, nous nous fixons les objectifs spécifiques suivants :

Sur le plan théorique, il s'agit :

- Le management stratégique et ces principes.
- Les déterminants de la stratégie de recentrage.
- La performance commerciale et ses indicateurs.

Sur le plan pratique, il s'agit :

- Analyser les déterminants de la stratégie de recentrage au sein de l'entreprise ENIEM et le plan de redressement.
- L'impact de la stratégie de recentrage sur la performance commerciale de l'ENIEM.

De cette méthodologie qualitative pour satisfaire le client et quantitative pour mesurer l'évolution du chiffre d'affaire de recherche, l'étude se fera essentiellement en quatre (04) chapitres :

- Management stratégique (objet du premier chapitre) ;
- Les déterminants théoriques de la stratégie de recentrage (objet du deuxième chapitre) ;
- La performance commerciale d'une entreprise (objet du troisième chapitre) ;
- Analyse des déterminants et impact de la stratégie de recentrage sur la performance commerciale de l'ENIEM.

La méthode est une ligne à suivre pour atteindre un but poursuivi, vu la nature de ce présent travail, nous avons jugé utile de recourir à la méthode analytique et descriptive pour mieux vérifier nos hypothèses.

En effet, la méthode descriptive nous a permis de décrire le phénomène étudié dans son ensemble et dans ses aspects particuliers. Et la méthode analytique nous a permis d'analyser des nombreuses données qui ont été recueillies.

Pour recueillir les données, nous avons opté pour la méthode d'étude de cas permettant un traitement qualitatif. Nous avons choisi d'utiliser un questionnaire auto-administré comme méthode de collecte de données. Cette méthode convient parfaitement au type de recherche que nous avons choisie de mener, la recherche descriptive. Le questionnaire a l'avantage de rejoindre un grand nombre de personnes et ainsi obtenir une meilleure représentation de l'objet de recherche.

Chapitre I

Management stratégique

Plan

Introduction

Section 1 : Le management stratégique

1.1 Vers la définition du management

1.2 Émergence du management stratégique

Section2 : les phases de la démarche stratégique

2.1 La phase du diagnostique

2.2. La phase de décision stratégique

2.3. La phase de la mise en œuvre des stratégies

2.5. La phase du contrôle stratégique

Conclusion

Introduction

A partir du début du XX^{ème} siècle, les modifications économiques et les mutations technologiques allaient propulser les Etats-Unis au rang de première puissance économique mondiale pendant les années soixante, l'économie américaine représente 33% de l'économie mondiale, et 60% des inventions provenaient de l'Amérique du nord.

Cet éclatant succès a été expliqué par le fait que le management américain constitue le pilier fondamental de cette réussite.

De nos jours, nous avons aussi une preuve supplémentaire, le Japon qui est l'un des pays les plus démunis de la planète en ressources naturelles et le plus touché par les catastrophes naturelles, mais malgré cela, il connaît une vitalité économique hors du commun grâce au management japonais : Kanban, séniorité, cercle de qualité ... etc. qui font sa force de sa vitalité.

Peter. F. Drucker, qui est le père fondateur de management moderne a expliqué en 1969 « il n'y a pas de pays sous-développés, il y a seulement de pays sous gérés »¹.

Seuls quelques pays d'Asie (Corée du sud, Taiwan,...etc.) avaient reçu le message. Ils s'étaient dotés d'une « stratégie management » avant de se doter d'une stratégie de développement car la seconde ne sert à rien sans la première.

Le message central de cet essai se résume ainsi : il est illusoire de parler de développement, maîtrise technologique, amélioration du niveau de vie ..., sans doter nos institutions d'un management moderne capable de les rendre efficace, efficiente et innovatrice.

Enfin, le management est l'arme la plus redoutable et la plus efficace que les nations modernes utilisent pour maintenir et consolider leur suprématie économique et technologique. Il crée les richesses, les ressources, la technologie et la performance macro-économique.

¹Peter.F.Drucker, « La nouvelle pratique de la direction des entreprises », éd. d'organisation, 1977, p10.

Section 1 : Le management stratégique**1.1 Vers la définition du management :**

Le management est « l'ensemble des décisions de stratégie et d'organisation. Le processus de management est alimenté par le système d'information et suit les phases de finalisation, organisation, animation et contrôle ».²

Le management est l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion d'une affaire, d'une entreprise, c'est l'art de conduire une entreprise vers la réalisation de ses buts fondamentaux. Il met en œuvre des outils (plans, politiques, organigrammes,...) et des méthodes d'animations, d'informations et de contrôle permettant de piloter le fonctionnement de l'entreprise et d'assurer son adaptation aux évolutions de son environnement.

Même si le terme management nous vient de la langue anglaise, l'Académie Française l'a déjà inclut dans notre langue. Cependant, la définition du terme est relativement vaste et englobe l'ensemble des techniques d'organisation de ressources (financières, humaines, matérielles...) mises en œuvre pour la gestion et l'administration d'une organisation (entreprise, association, administration ...).

Cela englobe l'art de diriger des individus afin d'obtenir une performance satisfaisante en termes de rendement, de productivité et de synergie des moyens matériels et de ressources humaines.

Le management est une discipline relativement récente qui se confond avec la gestion d'entreprise. Il a pour vocation la planification, l'organisation, la direction et le contrôle d'une organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs.

La nuance entre le management et la gestion est que le premier désigne les pratique et le savoir- faire associes a l'organisation du travail collectifs et aux relations humaines avec une attention particulière a la dimension qualitative (management stratégique, management des projets, management participatif).

La gestion, quant à elle, focalise plutôt sur la conduite des affaires en général avec, pour sa part, une dimension quantitative (gestion comptable, gestion de patrimoine, contrôle de gestion...). En somme, le management est l'art de conduire des hommes et d'en tirer le meilleur.

² M. Marchesnay, « management stratégique », Op.cit., p87.

1.1.1. Composantes du management :

Pour rendre plus aisée l'assimilation de la définition du management, il est utile de se pencher sur les tâches du ressort d'un manager et qui consistent entre autre à :

- Elaborer et veiller à l'application de la stratégie d'entreprises ;
- Organiser et répartir le travail entre les équipes ;
- Planifier le travail et s'assurer du respect des délais fixes ;
- Gérer le budget et les négociations avec les clients et les fournisseurs ;
- Assurer la coordination et la communication entre la direction et les salariés ;
- Assurer le contact et les relations avec les administrations, les pouvoirs publics, ...etc.
- Motiver ses troupes de travail, désamorcer les éventuels conflits et veiller à ce qu'il y ait une bonne ambiance de travail ;
- Se porter garant de la qualité des prestations et services rendus ; etc.

Pour résumer, nous allons dire que le management est à mi-chemin entre un art et une science jonglant entre des connaissances et technique théoriques et des compétences et aptitudes pratiques nécessitant un réel équilibre garant de la réussite.

Toutes entreprise a certes besoin d'atteindre ses objectifs pour se développer mais cela ne serait possible sans les relations humaines, gage de son fonctionnement.

1.1.2. Philosophie du management :

L'idéologie du management dans le contexte de l'économie de marché s'appuie sur les principes suivants :

- La gestion rationnelle assurera la maîtrise sur le monde ;
- Dès maintenant, la bonne gestion contribue à un plus grand bien être du corps social, car la croissance en résulte ;
- Une vive concurrence est bénéfique par le changement qu'elle entraîne, la concurrence pousse les individus à briser les routines et à se dépasser ;
- La recherche du profit est une obligation, elle sanctionne l'efficacité des équipes de managers ;
- Sanction et mobilité de l'emploi, la réussite est récompensée, l'échec en revanche, s'accompagne de sanctions qui vont jusqu'au licenciement des cadres défaillants.

1.1.3 Les managers et leur pouvoir dans l'entreprise :

Les managers dirigent les grandes entreprises, parce qu'ils possèdent (l'intelligence organisée) leur travail consiste à :

- Explorer l'avenir continuellement ;
- Fixer des objectifs généraux et à choisir des stratégies ;
- Traduire ces deux premières catégories de décisions en normes qu'ils convient de respecter ;
- Contrôler la réalisation de ces normes ;
- Réviser les objectifs après le contrôle ou à la suite de l'arrivée d'évènements imprévus ; c'est un travail collectif, particulier et continu.

A. Révolution managériale :

J. Burnham (1941) a suggéré il a plus de 30 ans qu'on allait assister à un véritable renversement de la hiérarchie sociale (managérial révolution) qui allait consacrer l'évènement de « l'ère des organisations » selon les partisans de cette thèse, ce qui réellement révolutionnaire, c'est le transfert du pouvoir de ce qui possède les capitalistes à ce qui savent managers.

B. Conditions de ce changement :

- Il faut que les propriétaires soient incompetents, incapable de diriger une entreprise devenu trop compliquée ;
- Il faut que les actionnaires soient petits et disperser, les manager prennent alors le pouvoir.

1.1.4. Les limite du management :

Malgré son importance sur les organisations, le management représente les limites suivantes :

- Les collaborateurs refusent un tel impératif de tension rationnelle permanente. Ils s'usent prématurément, puis ils craquent ;
- Le management n'arrive pas à améliorer en profondeur, les conditions de travail de tous les travailleurs, ainsi il ne résout pas le problème de l'émiettement des tâches ;
- Les buts poursuivis et plus encore les moyens employés par les managers discutables : rythme de changement trop rapide, renouvellement des techniques,...etc.

1.2 Émergence du management stratégique :

1.2.1. Vers la définition du management stratégique :

Au milieu des années 1980, le terme management a été plus en préféré à celui de planification stratégique, non seulement dans la littérature, mais également dans la pratique.

Le terme management donne une conception plus large, en incluant la mise en œuvre des stratégies ainsi que le contrôle stratégique, le management stratégique va au-delà de la planification. La raison de l'élargissement de la stratégie est qu'une planification stratégique ne conduit que rarement dans la pratique à l'amélioration de la performance de l'entreprise concernée.

Néanmoins, nous allons proposer la définition suivante : « le management stratégique est l'ensemble des tâches relevant de la direction générale, qui ont pour objectifs de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur, tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir ».³

1.2.2. Caractéristiques du management stratégique :

Après 1975, les entreprises ont suivi une démarche qui constitue les caractéristiques du management stratégique et qui sont :

- Intégration de la ressource humaine à la réflexion stratégique afin de créer dans l'organisation les conditions d'une mobilisation de tous à l'égard des orientations stratégiques ;
- Implication de toute l'organisation dans le cadre du processus de la réflexion décentralisée ;
- L'entreprise est perçue simultanément comme un agent de production mais aussi comme une organisation sociale et un système politique ;
- La rationalité techno-économique de la planification stratégique s'est complétée par la rationalité sociopolitique.

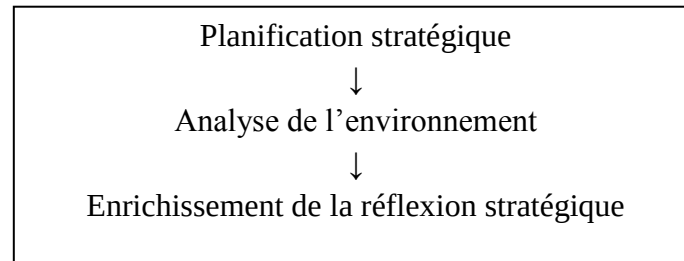
1.2.3. L'évolution du management stratégique :

Le management stratégique a considérablement évolué dans sa conception, mais aussi dans sa pratique. Dans les années 1960, le management stratégique était essentiellement centré sur le processus de planification des activités. Durant les décennies 1970 et 1980, une importance particulière est accordée à l'analyse de l'environnement. Depuis les 1990, la réflexion stratégique s'est enrichie et le management stratégique a pris des formes variées.

³ Serge Oréal, « Management stratégique de l'entreprise », édition Economica, 1993, p.212.

Selon Ulrike Mayrhofer, l'évolution du management stratégique a été développée par trois phases :⁴

Figure 1 : L'évolution du management stratégique selon Mayrhofer.



Source : Ulrike Mayrhofer, « Management stratégique », édition Bréal, 2007, p. 14-15.

A. La planification stratégique :

Les premiers travaux sur le management stratégique, réalisés dans les années 1960, portent principalement sur la planification des activités.

Dans un contexte relativement stable, les grands cabinets américains développent le métier de conseil en stratégie. Ils élaborent de nouveaux outils qui sont destinés à aider les entreprises dans la planification et l'optimisation de leur politique d'investissement. Les modèles proposés connaissent une large diffusion auprès des entreprises occidentales.

B. L'analyse de l'environnement :

Dans les années 1970 et 1980, le management stratégique accorde une importance grandissante à l'analyse de l'environnement, et notamment à l'étude des pressions concurrentielles qui sont susceptibles d'exercer une influence sur la performance des entreprises. Au début de la décennie 1980, M.E. Porter, professeur à la Harvard Business School, enrichit l'analyse concurrentielle en important les concepts de l'économie industrielle dans le champ du management stratégique.

C. L'enrichissement de la réflexion stratégique :

Depuis les années 1990, la réflexion stratégique s'est enrichie et le management stratégique a pris des formes variées. Le management stratégique tente dès lors de concilier des approches qui privilégient l'analyse du marché et de l'environnement avec des approches qui se focalisent sur des thématiques comme les ressources, les compétences, l'innovation et l'apprentissage.

⁴Ulrike Mayrhofer, « Management stratégique », édition Bréal, 2007, p. 14-15.

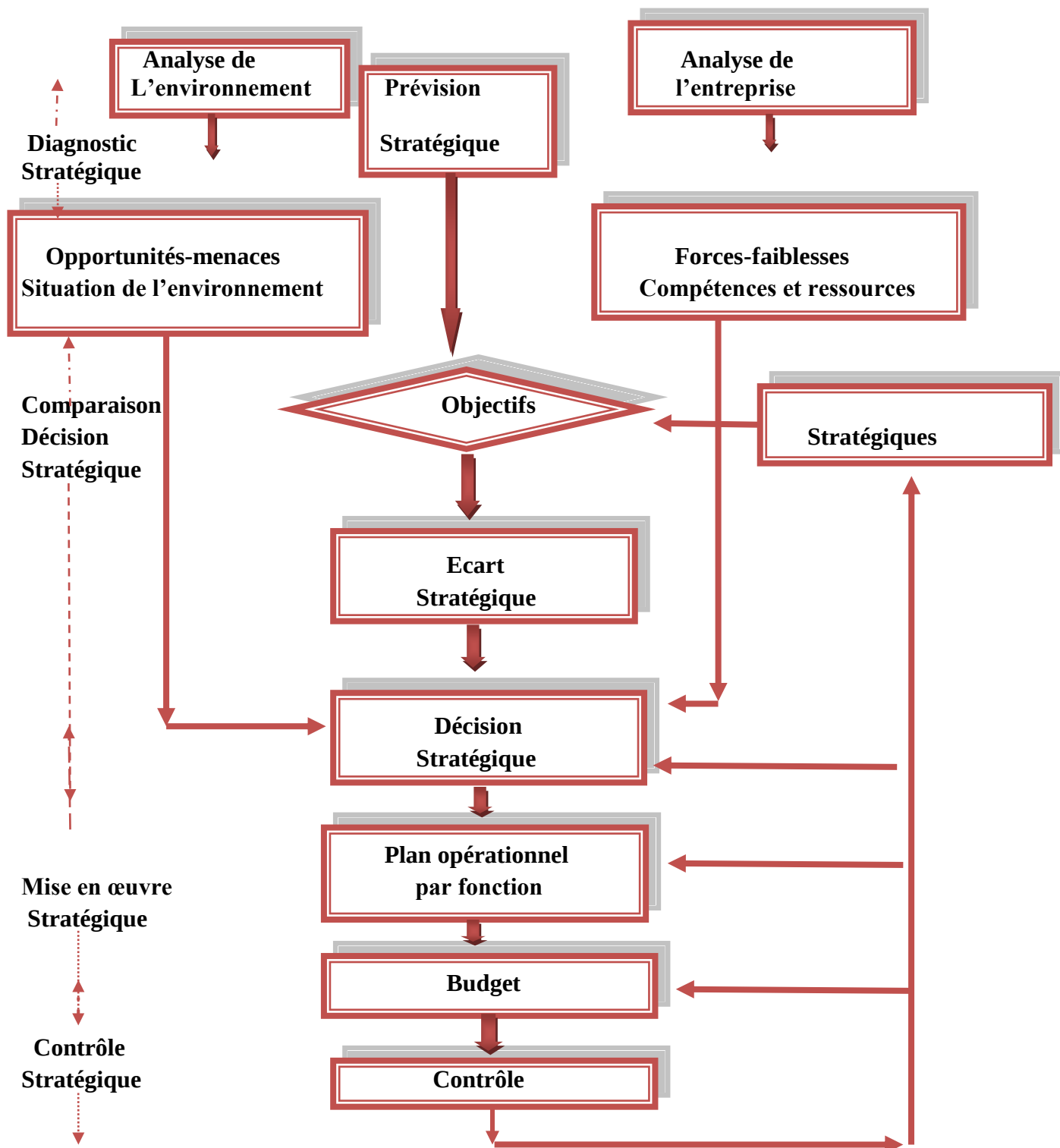
Section2 : les phases de la démarche stratégique

La démarche stratégique se décompose en quatre phases principales qui se complètent de manière logique. La première est une phase de diagnostic, d'analyse de la situation de l'entreprise dans son environnement.

Ensuite, vient la phase de décision stratégique, c'est-à-dire le choix des objectifs qui vont contribuer à la croissance de l'organisation et la formulation de la stratégie qui va aider à les atteindre. Puis, vient la phase de la mise en œuvre, du passage à l'action.

Enfin, la démarche stratégique se termine par la mise en place de systèmes de pilotage et de contrôle qui permettent de mesurer de manière continue les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs.

Figure 2: La démarche stratégique



Source : JP. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, « Management Stratégique », 9^e édition, Vuibert, 2013.p.42.

2.1 La phase du diagnostique

Le diagnostic stratégique peut être défini comme l'évolution des ressources et compétences de l'entreprise et son environnement.

Le diagnostic stratégique est la première phase du processus stratégique. Il va permettre à l'organisation, dans un premier temps (diagnostic interne), d'identifier ses atouts et ses faiblesses puis d'analyser les opportunités et les menaces de son environnement (diagnostic externe). Il est nécessaire pour formuler et mettre en œuvre les options stratégiques les plus pertinentes et les plus intéressantes pour l'organisation.

2.1.1 Le diagnostic stratégique interne

Il vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. Mais l'entreprise n'est pas faite que de forces, elle compte également des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles elle ne peut pas compter pour définir ses stratégies. Le diagnostic interne a pour objectif d'analyser les forces et faiblesses de l'entreprise et celle de ses domaines d'activités stratégiques (DAS) et de les comparer à celles de la concurrence afin d'évaluer la position relative de l'entreprise.⁵

Le diagnostic stratégique interne consiste à analyser, d'une part, la chaîne de valeur, et d'autre part, les ressources et compétences.

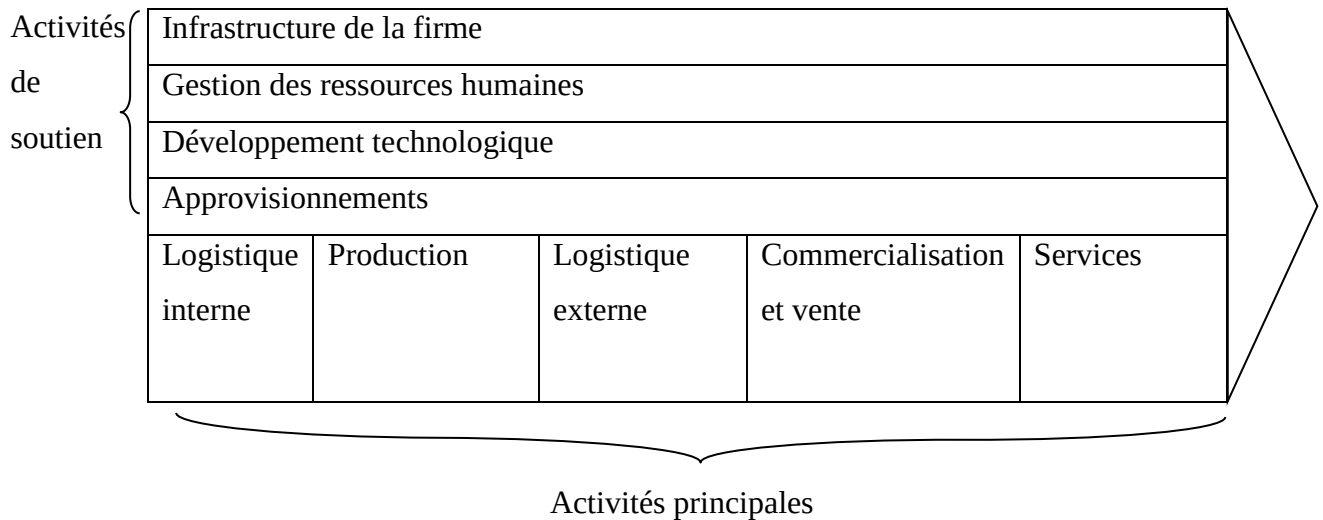
A. L'analyse de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur d'une entreprise est l'ensemble des activités qui produisent une valeur perçue comme telle par les clients celle-ci (fournisseur, production, circuit de distribution). Le concept de chaîne de valeur, développé par M. Porter 1986, permet de décomposer la firme en neuf activités élémentaires. Connectées entre elles au sein de la chaîne, celles-ci peuvent être réparties en deux types d'activités :

- Les activités principales : acheter, produire, commercialiser ;
- Les activités logistiques (de soutien) qui ont pour objet l'acquisition des ressources productives ou facteurs de production et la coordination des activités.
-

⁵ J.P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, « Management stratégique », 10^{ème} édition: Edition Vuibert, Paris, 2016, p.87.

Figure 3: La chaîne de valeur selon Porter (1986)



Source : adapté de M. Porter, *l'avantage concurrentiel*, inter édition, 1986, p87.

A la lecture de la figure précédente. Nous pouvons conclure :

✓ **Les activités principales :**

Les activités principales impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu'au client et son service après-vente. Elles sont décomposées en cinq éléments : la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation /vente et les services.

- **la logistique interne :** La logistique interne désigne les activités d'approvisionnement et de stockage des matières et fournitures ;
- **la production :** La production concerne les activités liées à la transformation des moyens de production en produit fini, par exemple l'assemblage et l'emballage.
- **La logistique externe :** La logistique externe couvre les activités associées à la collecte, au stockage et à la distribution physique des produits aux clients, par exemple l'entreposage des produits finis, la manutention, le traitement des commandes et la fixation des calendriers de livraison.
- **la commercialisation et vente :** La commercialisation et vente correspond aux activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire, par exemple la gestion de la force de vente, la fixation des prix, la publicité, la sélection des circuits de distribution et les relations avec les distributions.

- **les services** : Les services concernent les activités associées à la fourniture de services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, par exemple l'installation, la réparations, la formation et l'adaptation du produit.

✓ **Les activités de soutiens :**

Les activités de soutien viennent à l'appui des activités principales et couvrent l'infrastructure de la firme, la gestion des ressources humaines, le développement technologique et les approvisionnements.

- **l'infrastructure de la firme** : L'infrastructure de la firme couvre la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité le service juridique, les relations extérieures et la gestion de la qualité.
- **la gestion des ressources humaines** : La gestion des ressources humaines concerne le recrutement, l'embauche, la formation, le développement personnel et la rémunération du personnel. Elle détermine les compétences et les motivations des salariés ainsi que les coûts liés aux embauches et à la formation.
- **le développement technologique** : Le développement technologique désigne les activités qui visent à améliorer le produit et le processus de production.
- **les approvisionnements** : Les approvisionnements correspondent à l'achat des moyens de production utilisés dans la chaîne de valeur de la firme. Les moyens de production achetés concernent des matières premières, des fournitures et d'autres articles consommables à côté d'actifs tels que des machines, des équipements de bureau et de laboratoire, et des bâtiments.⁶

La chaîne de valeur situe l'analyse au niveau global des activités. Pour étudier plus précisément les aspects humains, il est nécessaire de se pencher sur les ressources et les compétences.

b) L'analyse des ressources et des compétences :

- 1. Les ressources** : Les ressources sont constituées des actifs de l'entreprise. Elles peuvent être tangibles (ressources humaines, ressources financières, ressources techniques...) ou intangibles (réputation, brevets...).⁷

⁶ ULRIKE. Mayhofer, Op.cit, p.64-66.

⁷ JOHAN.Bouglet, « Stratégie d'entreprise », lextenso édition, Paris, 2010, p.51.

✓ **Les ressources tangibles** : sont les actifs observables et matériels nécessaires à la réalisation de l'activité de l'entreprise qui est :

Les ressources humaines : il s'agit d'étudier l'effectif salarié et sa pyramide des âges, les niveaux de qualification et les compétences des salariés pour déterminer les points forts et les points faibles de l'entreprise.

Les ressources financières : il s'agit d'étudier les résultats de l'entreprise, sa rentabilité, son niveau d'endettement, ses sources de financement possibles à court et à long terme, sa capacité à mobiliser de nouvelles ressources financières afin d'évaluer la position financière actuelle de l'entreprise par rapport à celle de ses concurrents.

✓ **Les ressources intangibles** : sont aussi des actifs mais moins visibles que les ressources tangibles.

Les ressources technologiques : (brevet, licences, dépenses en R et D...);

Les ressources organisationnelles : (savoir-faire, structure de l'entreprise, flexibilité...);

Les ressources marketing : (la notoriété et l'image de marque des entreprises).

2. les compétences : Les compétences sont des processus permettant à l'entreprise de déployer ses ressources. Elles peuvent être détenues par les individus ou l'entreprise.

✓ **Les compétences détenues par les individus** :

Les individus possèdent trois types de compétences : les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être :

- Les **savoirs** peuvent être de nature technique, scientifique ou administrative (c'est-à-dire acquis à travers des formations universitaires ou professionnelles) ;
- Les **savoir-faire** résultent de l'expérience des individus dans leur travail ;
- Les **savoir-être** concernent l'ensemble des « savoirs que faire » de l'individu, par exemple sa capacité à interpréter un contexte et à apporter une solution. Ils reposent à la fois sur l'expérience de l'individu et sur son intuition.

✓ **Les compétences détenues par l'entreprise** :

L'entreprise détient des compétences collectives : maîtrise des processus de contrôle, d'innovation, ou encore de gestion de la qualité.⁸

2.1.2 Le Diagnostic stratégique externe

Le diagnostic externe fait partie intégrante du diagnostic stratégique. Généralement, il permet de repérer les menaces, les opportunités et les contraintes de l'environnement, qu'il met en relation avec les forces et les faiblesses de l'organisation.

L'environnement de l'organisation est un ensemble des éléments qui ont une influence sur elle. Il peut exister une interaction entre l'organisation et son environnement. Traditionnellement, on distingue le micro environnement et la macro environnement.

Le **microenvironnement** concerne tous les éléments proches de l'organisation et qui ont une influence directe. Ce sont, par exemple les salariés, les clients, les fournisseurs, les concurrents. De manière générale, le microenvironnement est représenté par les partenaires de l'organisation.

Le **macro-environnement** : C'est l'ensemble des grandes tendances de la société dans sa globalité, l'entreprise subit le macro- environnement car elle ne doit pas l'influencer.

- **Les menaces et les opportunités du micro- environnement**

Pour analyser les menaces et les opportunités du microenvironnement. Plus généralement la grille des 5 forces de PORTER (+1) est utilisée :

Ce modèle permet de définir le position concurrentiel de l'organisation grâce à l'appréciation des rapports de force entre l'entreprise, ses fournisseurs, ses clients et ses concurrents.

-Les concurrents présents : la taille, le pouvoir, la stratégie, la part représentée par le secteur dans le chiffre d'affaires, le degré stratégique du secteur pour les concurrents.

-Les entrants potentiels : plus leur nombre est important, plus l'intensité concurrentielle du secteur est forte. L'intensité de cette menace dépend de la présence de barrière.

-Les clients et leur force de négociation : plus la part que représente un client dans le chiffre d'affaires d'une société est importante, plus le pouvoir de négociation du client est grand, d'autant plus si de son côté le client dispose d'un nombre important de fournisseurs

⁸ JOHAN. Bouglet, Op.cit, p.52-53.

alternatifs. La concentration des clients représente donc un critère important de l'intensité concurrentielle du secteur, complétée par la possibilité de diversifier son portefeuille de clients.

-Les fournisseurs et leur pouvoir de négociation : de même, moins le chiffre d'affaires effectué avec un fournisseur est significatif pour ce dernier, plus le pouvoir de négociation est en faveur de ce fournisseur. Là encore, l'intensité concurrentielle du secteur est fonction de la possibilité de changer facilement de fournisseur.

-L'existence de produits de substitution : produits dont l'utilisation peut nuire à celle des produits du marché. Le principal risque étant de perdre des ventes face à des produits bénéficiant de coûts de production inférieurs.

-L'influence et le pouvoir de l'Etat : qui participe au paysage concurrentiel notamment au niveau de la réglementation (normes) mais aussi de sa participation dans le financement d'un projet (subventions), les accords qu'il passe avec des partenaires internationaux, etc.

- **Les menaces et opportunités du macro-environnement**

On évalue les menaces et opportunités du macro-environnement avec la méthode PESTEL :

-La politique : ensemble des décisions prises par les gouvernements nationaux et des instances internationales ;

-L'économie : état de santé macro-économique (taux de croissance, confiance des consommateurs, inflation...) qui crée des tendances de fond en matière de niveau de consommation ;

-Le social : évolution de la population et de ses caractéristiques (démographie, pyramide des âges, nouveaux comportements socioculturels...) générant, entre autres, de nouveaux comportements d'achats ;

-La technologie : les avancées et innovations technologiques qui viennent fragiliser le leadership technique des acteurs en présence ;

-L'écologie : les réglementations et contraintes écologiques, les nouvelles normes édictées par les positions prises en matière de développement durable ;

-La législation : évolution du cadre réglementaire et législatif (droit du travail, droit du commerce...) avec des impacts de tout ordre pouvant créer des charges supplémentaires, des lourdeurs administratives, des accès restreints à certaines marches, etc.

2.2. La phase de décision stratégique

La décision stratégique est un processus par lequel l'entreprise modifie sa position stratégique. Les choix stratégiques qui sont alors faits déterminent la direction générale de l'entreprise et son comportement global par rapport à l'environnement.

Il existe dans la littérature plusieurs classifications de différents types de décisions permettant en particulier de distinguer les décisions d'une autre nature.

L'une des plus célèbres est la classification d'Ansoff (1986) qui distingue trois catégories de décisions :

-Décisions stratégique : elles intéressent les produits et les marches que l'entreprise choisit, ses objectifs de développement et les orientations qu'elle se donne : expansion des marchés, diversification... ;

-Décisions administratives : elles portent sur la structure de l'entreprise et l'acquisition des ressources ;

-Décisions opérationnelles : leur but est d'obtenir de l'exploitation courante le maximum de profit.⁹

2.3. La phase de la mise en œuvre des stratégies

La mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, peut se faire selon deux modes de développement. Soit la croissance externe, soit par croissance interne ou organique.

✓ La croissance interne (organique)

Le mode de croissance interne consiste pour l'entreprise à se développer à partir de ces ressources internes, construire des usines, embaucher du personnel et créer de nouvelles activités de manière progressive.

⁹ Jean-Claude. TARONDEAU ; Christine. HULTIN, « Dictionnaire de stratégie d'entreprise », 2^e édition, éd Vuibert, Paris, 2006, p.64.

✓ La croissance externe

Le mode de croissance externe, consiste pour l'entreprise à racheter une activité existante. Il s'agit d'un développement qui est plus brutal, et qui repose sur l'intégration d'une entreprise rachetée.

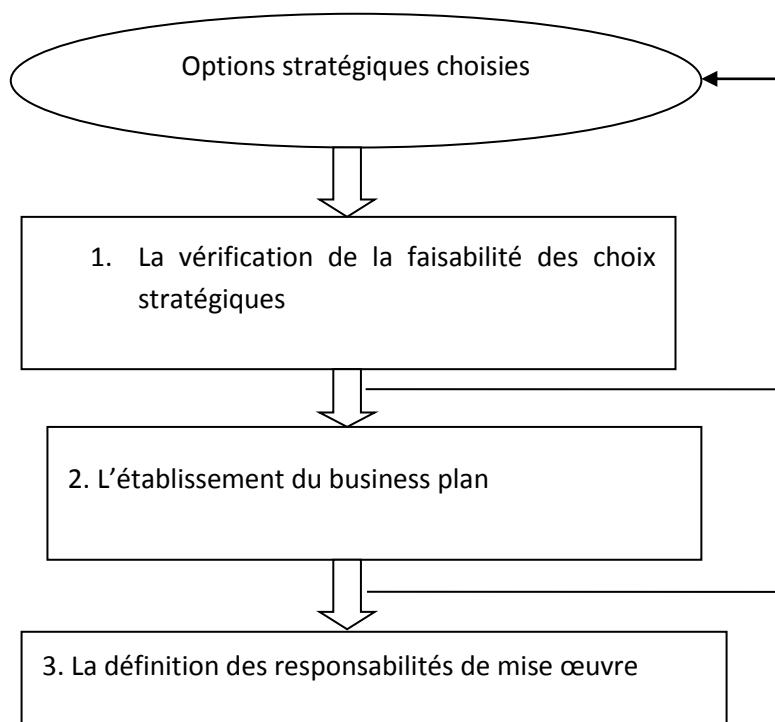
2.4. La mise en œuvre opérationnelle des stratégies

La mise en œuvre opérationnelle des stratégies, suit généralement le processus présentée sur le schéma ci-dessus.

Une fois les options stratégiques choisies, on distingue alors trois étapes de la mise en œuvre opérationnelle des stratégies : la vérification de la faisabilité des choix stratégique, l'établissement business plan ou du plan d'affaires et enfin la définition des responsabilités de mise en œuvre.

Chacune des phases, est susceptible de provoquer une rétroaction sur les phases précédentes.

Figure 4: La mise en œuvre opérationnelle de la stratégie



Source : Frank Brulhart, « les sept point clés du diagnostic stratégique »: avec la méthode des cas, Eyrolles, 2009, p40.

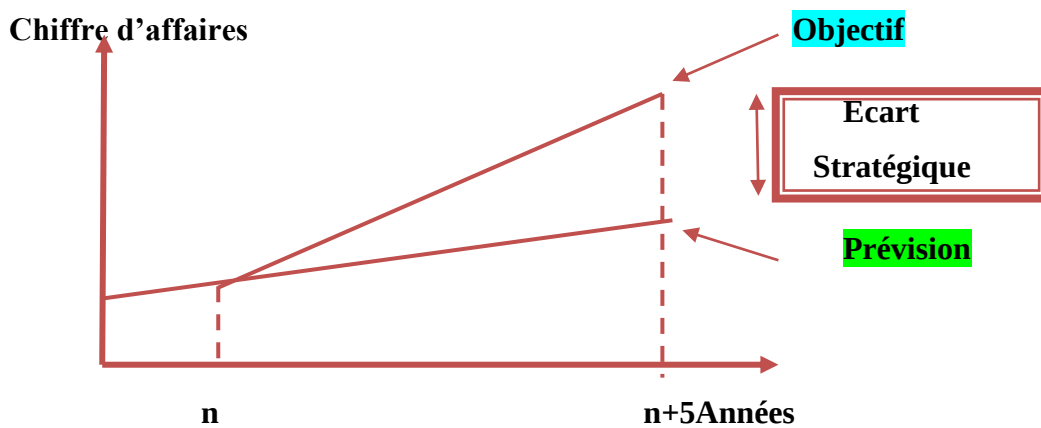
2.5. La phase du contrôle stratégique

Le contrôle stratégique repose sur la comparaison des objectifs avec les résultats. Lorsqu'il y a des écarts, cela conduit d'abord à effectuer un diagnostic interne et externe de la situation actuelle.

✓ L'écart stratégique

L'écart stratégique correspond à l'écart entre la prévision (ce qui va se passer) indépendamment des décisions stratégiques de l'entreprise, et ce que souhaite la direction de l'entreprise c'est-à-dire ces objectifs. La stratégie va permettre de combler cet écart entre la prévision et l'objectif (le futur désiré de l'entreprise).

Figure 5 : L'écart stratégique



Source: JP. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, *Management Stratégique*, 9^e édition, Vuibert, 2013.p.43.

Conclusion

Lors de l'élaboration de cette modeste étude sur les principes du management, on a constaté que le management reste l'élément moteur de toute performance des entreprises.

Le management stratégique offre à l'entreprise des opportunités de développement innovantes permettant d'agir avant les autres et de créer de nouveaux territoires de croissance à forte valeur ajoutée.

Le succès du management stratégique dépend essentiellement de :

- ✓ La création d'une vision partagée sur les enjeux du management stratégique de l'entreprise.
- ✓ La capacité d'obtenir un réel engagement d'acteurs opérant de façon cohérente, à différents niveaux de l'entreprise, impliqués dans la réalisation d'un ensemble d'actions concrètes.

La stratégie d'entreprise fait partie intégrante du management stratégique de l'entreprise. Une fois présentée les caractéristiques essentielles de la démarche du management stratégique, il convient de rappeler que celle-ci n'a d'utilité que si elle permet aux dirigeants de prendre de meilleures décisions stratégiques, c'est-à-dire des décisions améliorant en permanence la compétitivité de leur firme, assurant sa survie et son développement futurs.

La démarche de management stratégique n'a pas d'utilité sauf dans le cas où les dirigeants prendraient des meilleures décisions stratégiques qui améliorent la stratégie, qui améliore la compétitivité de la firme, sa survie et son développement. Chaque démarche de management stratégique sera élaborée dans le cadre d'enchaînement d'étapes logique différentes.

Enfin, nous avons détaillé le processus de la démarche stratégique à travers ces cinq phases, en mettant en avant le déroulement de chaque étape.

Chapitre II

Les déterminants théoriques de la stratégie de recentrage

Plan

Introduction

Section 1 : Les concepts de base de la stratégie d'entreprise

1.1 La stratégie d'entreprise

1.2 Les choix stratégiques de l'entreprise

Section 2 : Les stratégies de redressement

2.1 Les types de la stratégie de redressement

2.2 Le plan de redressement

2.3 La stratégie de recentrage

Conclusion

Introduction

L'étude de la stratégie d'entreprise s'inscrit dans le domaine de management stratégique. Les études et les recherches sur le sujet ont commencé à partir des années 60.

La structure de ce chapitre est organisé en deux sections; tout d'abord, il sera présenté et étudié les concepts de base de la stratégie d'entreprise. Ensuite, la réflexion sera orientée, dans la deuxième section sur la présentation des stratégies de redressement, le plan de redressement comme des éléments indispensables au recours des entreprises à choisir une orientation basée sur le recentrage. Enfin, un regard particulier sera accordé à la stratégie de recentrage qui constitue le sujet initial de ce mémoire.

Section 1 : Les concepts de base de la stratégie d'entreprise

1.1 La stratégie d'entreprise :

1.1.1 Vers la définition de la stratégie d'entreprise :

Toute entreprise doit mettre en place une stratégie. Cette stratégie doit être adéquate et en cohérence avec les différents 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.

Nous avons trouvé dans la littérature sur le management un très grand nombre de définitions de la stratégie d'entreprise toutes différentes les unes des autres. Toutefois, ces définitions présentent toutes des notions communes comme : allocation des ressources, atteinte des buts et objectifs. Mais elles présentent aussi, des contributions nouvelles à travers des concepts comme : domaine d'activité stratégique, avantage concurrentiel, l'environnement. Afin de mettre en avant la richesse de ces définitions, nous avons choisis, certaines définitions :

Pour Alfred Chandler (1988), la stratégie est : « *la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre* ».

D'après Chandler le processus consistant à :

- Fixer des objectifs à long terme ;
- Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixes ;
- Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser le plan d'action.

Il s'agit donc du choix d'allocation de ressources, d'investissement ou désinvestissement qui font la stratégie.

De son côté, M. Porter (1990), propose la définition suivante : « *la stratégie c'est l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables* ».

Par contre, cet auteur met l'accent sur la notion de l'avantage concurrentiel. Pour lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui concédant de faire face à la concurrence.

Nous pouvons, ainsi résumer la notion de stratégie, comme étant les moyens mis en place par l'entreprise, afin d'atteindre les objectifs.

1.1.2 La notion de l'entreprise :

Puisque notre objet de recherche est la stratégie d'entreprise, il est bien nécessaire de donner un échange sur cette notion.

En économie la production constitue le point de départ de l'entreprise qui est la cellule de base de la vie de l'économie. Elle est créatrice de richesses, une économie forte et saine ne peut exister sans l'existence d'entreprises, pour ces raisons l'entreprise occupe une place privilégiée et centrale dans les économies contemporaines. Elle fait l'objet d'attentions particulières de la part des pouvoirs publics et des économistes.

Il n'existe pas une seule définition de l'entreprise, la complexité des relations entre l'entreprise et l'environnement et la diversité de ses fonctions, nous oblige de l'analyser et de la définir de différentes manières, à travers ses activités, à travers sa taille, à travers son statut juridique. Mais toutes les définitions tentent d'émettre en évidence les caractéristiques de l'entreprise :

- Niveau macro-économique : elle est conçue comme un lieu de création et distribution de richesse en vue de satisfaire des besoins.
- Niveau micro-économique : elle est traitée comme une organisation composée d'hommes et des moyennes techniques, financières, d'informations réunis en vue de produire des biens ou des services.

1.1.3 L'émergence de la stratégie :

Dans la littérature sur le management stratégique, on distingue deux types de stratégies :

La stratégie délibérée et stratégie émergente, la stratégie déduite et la stratégie construite.

A. La stratégie délibérée et la stratégie émergente :

D'après H.Mintzberg (1994), la stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'action. Certaines de ces actions sont planifiées et délibérées, et vont dans le sens des actions futures prévues par les dirigeants : on parle alors de stratégie planifiée ou délibérée. D'autres répondent à des événements non prévus auxquels les firmes réagissent. Elles proviennent suite à des changements provenant de l'environnement et dont la prévision n'est pas possible : on parle alors de stratégie émergente.

La stratégie délibérée résulte de plans stratégiques intentionnellement conçus par la direction générale, par les managers. Mais force est de constater que ces stratégies délibérées ne sont pas toujours appliquées, en raison :

- De l'évolution, de l'environnement, qui remet en cause les grandes orientations ;
- Parce que les parties prenantes, n'adhèrent pas au plan stratégique.

Par contre, la stratégie émergente résulte des routines, processus et activités quotidiennes de l'entreprise. D'après cette approche, chaque décision opérationnelle, contribue aux orientations à long terme de l'entreprise, c'est-à-dire à sa stratégie. De nombreuses recherches ont montré que les stratégies réalisées dans les entreprises sont le plus souvent émergentes.

B. La stratégie déduite et la stratégie construite :

La stratégie déduite (de l'environnement) consiste à élaborer la stratégie en identifiant les opportunités résultant des forces externe, qui s'exercent sur l'organisation, et en adaptant les ressources dont elle dispose de manière à en tirer avantage. Il s'agit de répondre, plus ou moins bien, a des besoins existants et de comprendre les changements de comportement des consommateurs ou les différences qu'il y a selon les pays, afin d'adapter sa stratégie (locale) à ces éléments.

A l'opposé, La stratégie construite (à partir des ressources et compétences) consiste à s'appuyer sur les ressources et les compétences de l'organisation afin de développer un avantage concurrentiel qui permet d'exploiter de nouvelles opportunités. Il s'agit d'identifier les ressources et les compétences qui pourront servir de base à la création de nouvelles opportunités.

1.2 Les choix stratégiques de l'entreprise

Généralement, les choix stratégiques de l'entreprise peuvent se situer à deux niveaux : l'un au niveau de chaque domaine d'activité stratégique (DAS) de l'entreprise où il sera question de définir les manœuvres stratégiques nécessaires pour la lutte concurrentielle et l'autre au niveau global où il est question de définir les voies de développement futur de l'entreprise.

1.2.1 Les stratégies de domaine ou business (génériques) :

Fixer une stratégie revient à choisir une méthode parmi d'autres permettant d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché dans un DAS particulier. De ce fait, les stratégies concurrentielles ont pour objectifs, en situation de libre concurrence, dans un domaine d'activité particulier. Ces stratégies concurrentielles jouent un rôle décisif dans la détermination du niveau global de performance de l'entreprise ; en effet, de sa capacité à lutter efficacement contre ses concurrents dans chacun des métiers où elle a choisi de se développer que dépend en définitive très largement la compétitivité d'ensemble d'une entreprise.

Afin de faire face à la concurrence dans un DAS particulier, M. Porter identifie trois stratégies qui peuvent être adoptées : il s'agit de la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation et la stratégie de focalisation.

A. Stratégie de domination par les coûts ou stratégie de prix :

Les stratégies de coûts consistent à définir un prix inférieur à celui proposé par les concurrents pour une même valeur perçue¹⁰.

La stratégie de domination par les coûts consiste à atteindre, de façon durable, un coût unitaire moindre que celui des concurrents, tout en offrant une qualité proche de la moyenne du marché, et ceci sur une cible large (tous ou un grand nombre de segments).

Il s'agit, en réalité, dans une très large mesure de la stratégie préconisée par le BCG dans les années soixante-dix où l'avantage compétitif était recherché dans l'accroissement des parts de marché et l'accumulation d'expérience. Elle suppose donc une configuration particulière de la chaîne de valeur¹¹.

¹⁰J.Bouglet, « Stratégie d'entreprise », Gualino lextenso édition, 2010

¹¹F.Bidault, « Le champ stratégique de l'entreprise », édition Economica, 1989, P.136

- Les avantages attendus de la stratégie de domination par les coûts sont :

La position de domination par les coûts apporte une « compétitivité » en ce sens qu'elle permet à l'entreprise de résister, mieux que les autres producteurs, aux cinq forces concurrentielles.

- Compétitivité, d'abord, par rapport aux concurrents directs, dans la mesure où l'entreprise est capable de conduire une offensive sur le prix ;
- Moindre sensibilité aux menaces de nouveaux entrants qui sont, en général, handicapés en ce qui concerne les coûts (aucune expérience, nécessité d'investissement importants...) ;
- Moindre sensibilité aux substituts qui commencent souvent leur pression au niveau du coût pour l'utilisateur, donc du prix de vente ;
- Moindre vulnérabilité vis-à-vis des fournisseurs et des clients qui sont considérés comme des concurrents indirects du fait que leurs exigences peuvent grever la rentabilité de l'industrie. Une entreprise, bien « placée » au niveau des coûts de production, est mieux en mesure que ses confrères de faire des concessions aux fournisseurs comme aux clients.

La stratégie de domination par les coûts n'est toutefois pas dépourvue de risques importants sont ¹²:

- Les « barrières à l'entrée » qui reposent sur un avantage de coût sont très fragiles.
- Elles sont susceptibles, d'abord, d'être remises en cause par le changement technique.

D'autre part, la position de coûts dépend de la stabilité des segments. Si, un nouveau segment apparaît, il se peut que l'entreprise en position de domination par les coûts perde son leadership, si le segment accepte des « prestations réduites » ou si la chaîne de valeur sur ce nouveau segment présente des inter-relations avec des activités que n'exerce pas le leader.

Ces remarques amènent, finalement, à reconnaître la possibilité d'autres stratégies.

¹²F.Bidault, Op.cit.P.139

B. Stratégie de différenciation :

La stratégie de différenciation consiste à mettre en œuvre des moyens pour faire apparaître le produit « *unique* » aux yeux des acheteurs, sur des caractéristiques du produit (au sens large de produit-service) qu'ils valorisent le plus, et ceci sur tous, ou la plupart, des segments de l'industrie.

Pour réussir, la différenciation doit être significative et perçue comme telle par le marché. Pour mettre l'entreprise à l'abri des attaques de ses concurrents elle doit être défendable.

La différenciation peut être soit par le haut, soit par le bas :

- La différenciation par le haut : l'offre se distingue de celle des concurrents par sa valeur supérieure (exemple les grandes marques).
- La différenciation par le bas : l'entreprise fait une offre dont la valeur perçue par le marché est plus faible mais qui est proposée à un prix plus bas.

La stratégie de différenciation doit procurer à l'entreprise un monopole temporaire sur le segment de marché qu'elle a créé en différenciant ses produits. Elle peut aussi aider l'entreprise à s'imposer sur un marché grâce à la conception d'un produit original.

Cependant, la stratégie de différenciation est souvent temporaire. Si la différenciation est un succès, l'entreprise sera copiée et perdra son avantage concurrentiel. Elle doit donc sans cesse innover pour maintenir sa différence.

Enfin, tous les produits ne sont pas différenciables : pour certains (comme l'eau ...), cette stratégie est difficile à envisager.

Comme pour les stratégies précédentes, nous allons examiner successivement les avantages et les risques qui en découlent.

Avantages de la stratégie de différenciation :

L'unicité perçue par les acheteurs est à la base d'une forme de supériorité par rapport à la concurrence et donc d'une capacité de « *résistance* » vis-à-vis des cinq forces concurrentielles :

- Elle isole des concurrents directs dont les offres ne sont pas perçues comme immédiatement comparables par les clients ;
- Elle génère des barrières à l'entrée plus élevées que pour les autres producteurs car les entrants devront consentir des investissements de différenciation s'ils veulent se rapprocher de ce positionnement ;
- Elle renforce le pouvoir de négociation vis-à-vis du client qui ne peut faire jouer la concurrence et qui peut même souffrir d'un coût de changement au cas où il voudrait abandonner son fournisseur ;
- Elle éloigne de la menace des substituts qui frappe d'abord les produits indifférenciés.

En dépit des avantages que cette stratégie peut donner aux entreprises, elle représente des risques :

Essentiellement il y a trois risques liés à la stratégie de différenciation.

- Le premier se rapporte précisément à la menace que nous venons d'évoquer : un écart de prix trop important par rapport aux autres concurrents. C'est pourquoi l'entreprise différenciée doit constamment justifier la faveur qu'elle demande, en quelque sorte, au marché.
- Le second risque tient au fait que le besoin de différenciation des clients peut s'estomper, pour une multitude de raisons. Cela se produit lorsque les clients n'attribuent plus de « valeur » aux caractéristiques qui, jusque-là, différenciaient le produit. Les phénomènes de modes jouent probablement un grand rôle, mais l'évolution et la diffusion des techniques sont aussi souvent déterminantes. Lorsque les techniques se banalisent dans une industrie.
- Dernier risque que nous voulons mentionner : l'imitation. La stratégie de différenciation n'est viable sur le moyen et long terme que si l'unicité du produit n'est pas reproductible par les concurrents, ou du moins pas trop facilement.

Ces deux premières stratégies génériques ayant été présentées, il peut être utile de rappeler qu'elles ne sont pas totalement exclusives et qu'il est possible, sous certaines conditions, de combiner. Cela suppose que l'entreprise poursuive parallèlement une stratégie de domination par les coûts sur certaines activités élémentaires et une stratégie de

différenciation sur les autres. Il semble bien que cela ne soit possible que de façon exceptionnelle et que, d'ailleurs, les conditions d'organisation requises ne soient pas encore clairement identifiées. L'entreprise se trouve, en fin de compte, devant trois options possible concernant l'avantage compétitif recherché.

C. Stratégie de focalisation :

La stratégie de focalisation consiste, pour l'entreprise, à limiter son activité à un segment de marché très spécifique. L'entreprise se concentre sur un groupe de clientèles particulières un segment de la gamme de produits ou un marché géographique bien spécifique.

Si elle constitue la troisième stratégie concurrentielle, elle ne vise pas comme les deux autres à attirer l'ensemble de la clientèle d'un secteur. Moins ambitieuse, cette stratégie consiste pour l'entreprise à refuser la confrontation directe des concurrents, en proposant une offre très particulière qui ne peut attirer qu'une partie de la clientèle.

La stratégie de focalisation consiste, rappelons-le, à développer un avantage compétitif sur un segment, en jouant sur les différences existences entre les différents segments qui composent l'industrie. Elle repose donc sur les avantages apportés par la configuration de la chaîne de valeur, taillée, en quelque sorte, sur mesure pour population particulière de clients¹³.

Du fait qu'il existe, en général, plusieurs segments sur un marché, il n'y a souvent pas une mais plusieurs focalisations possibles. Non seulement il peut y en avoir autant que de segments, mais certains producteurs peuvent aussi tenter des combinaisons entre segments sans devenir des généralistes s'ils se cantonnent à un petit nombre de segments, par comparaison avec les grands concurrents. Il serait plus correct de parler, comme pour la différenciation, de type de stratégie, plutôt que de stratégie. Finalement, la focalisation est une question de degré, plus que d'état. Une entreprise est, à la limite, toujours plus généraliste qu'une autre et plus focalisée qu'une troisième. Dans l'analyse de la concurrence sur une industrie, il convient donc de juger en termes relatifs de la compétitivité apportée par les différents niveaux de focalisation.

➤ Avantages de la stratégie de focalisation :

Sur ce (ou ces quelques) segments, l'avantage compétitif recherché porte soit sur le coût, soit sur l'unicité perçue. Les avantages de cette stratégie, vis-à-vis des concurrents ayant

¹³F.Bidault, Op.cit.P.144.

le même type de cible, vont donc dépendre du type d'avantage compétitif recherché. Ils sont similaires à ceux apportés respectivement par la domination par les coûts et la différenciation sur une cible large. Aussi n'est-il pas utile de revenir dessus.

Mais la concurrence s'exerce évidemment aussi avec des entreprises qui ont choisi un niveau de focalisation moindre.

➤ **Risques de la stratégie de focalisation :**

La stratégie de focalisation présente, elle aussi, un certain nombre de risques sur lesquels nous allons nous arrêter.

Il faut d'abord évoquer les risques liés à la poursuite, sur le (ou les quelques) segments, de l'un des deux avantages compétitifs génériques (coût ou unicité). Ils sont similaires à ceux évoqués précédemment.

1.2.2. Les stratégies globales ou (Corporate Strategy):

Pour se développer, une entreprise doit faire un choix quant à la stratégie qu'elle devrait adopter, on distingue dans ce cadre la stratégie de spécialisation, la stratégie de diversification et la stratégie d'internalisation.

A. La stratégie de spécialisation :

C'est la stratégie par laquelle une entreprise limite son activité à des produits fondés sur une technologie unique. L'entreprise concentre tous ses efforts sur un domaine d'activité particulier. Elle cherche à atteindre le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif.¹⁴

Ainsi, la spécialisation se définit de plus en plus en termes de compétences, au détriment de l'approche traditionnelle en termes de produit et de marché.

L'entreprise spécialisée est donc celle qui concentre son activité et ses ressources sur un métier défini comme un ensemble homogène de compétences. Elle est présente sur un seul domaine d'activité stratégique, et va dans ce domaine, choisir une des trois stratégies génériques présentées précédemment (domination par les coûts, différenciation, focalisation).

➤ **Avantages et risques de la spécialisation :**

La spécialisation permet de générer des avantages comparatifs, d'abord en atteignant la taille critique, c'est-à-dire la taille minimale qu'une entreprise doit posséder pour s'introduire ou se maintenir sur un marché, sans subir un handicap concurrentiel notable. Aussi la stratégie de spécialisation permet d'éviter la dispersion des ressources et simplifie la gestion.

¹⁴Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Stratégie, Dalloz, 1993.

La stratégie de spécialisation permet aussi de créer une identité homogène et une culture forte pour l'organisation. Ensuite, la spécialisation permet de concentrer les forces de l'organisation, par la baisse des coûts de production, ce qui permet la création d'effets d'expérience grâce à la maîtrise des techniques du métier. Enfin, l'entreprise réalise des économies d'échelle.

La stratégie de spécialisation présente aussi des inconvénients. L'entreprise risque de miser sur un domaine d'activité stratégique en déclin. Cette stratégie peut provoquer un repli sur soi de l'entreprise. Enfin, la spécialisation peut être un frein à l'innovation et limite la flexibilité des structures organisationnelles.

B. La stratégie de diversification :

« La stratégie de diversification consiste à ajouter des métiers nouveaux aux activités actuelles de l'entreprise. Elle cherche à multiplier les domaines d'activités sans liens particuliers entre eux »¹⁵. Elle cherche à s'orienter vers des métiers ou des secteurs d'activité nouveaux. Elle obéit ainsi à la logique de recherche de synergie et s'oppose à la spécialisation qui consiste pour l'entreprise à demeurer dans un domaine d'activité stratégique.

La diversification peut être horizontale, verticale ou concentrique :

- **La diversification horizontale** : cette forme de diversification consiste à écouler des produits nouveaux ayant éventuellement un lien technologique entre eux mais ayant surtout un lien commercial puisque la clientèle est la même.

- **La diversification verticale** : se caractérise par une intégration des activités en amont ou en aval. Vers l'amont, c'est-à-dire l'intégration d'une activité située à l'amont de la filière d'activité (activités du fournisseur). Vers l'aval, c'est-à-dire développer des activités situées à l'aval de la filière d'activités (activité du client, ex distributeur ou transporteur).

- **La diversification concentrique** : est, quant à elle, assez multiforme. Il peut s'agir de fabriquer des produits ou des services semblables pour des clients différents. Il peut s'agir également de fabriquer des produits ou des services nouveaux pour des clients identiques, ou encore des produits différents pour des clients différents. Il peut s'agir en fin de méthodes de production identique mais de produits différents avec des réseaux de distribution différents.

¹⁵ Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Op.cit. P.122.

➤ **Avantages et inconvénients de la stratégie de diversification :**

La stratégie de diversification, permet incontestablement de réduire les risques. Elle peut être sources de création de richesses, grâce aux effets de synergie entre les différents métiers. Elle permet d'améliorer la structure du portefeuille des domaines d'activités stratégiques. Aussi, la stratégie de diversification à travers le développement de nouveaux DAS, permet l'acquisition de nouvelles compétences. Enfin, la largeur du portefeuille d'activités permet une plus grande flexibilité stratégique.

Mais les stratégies de diversification présentent des inconvénients. En premier lieu, la présence sur plusieurs DAS, demande une mobilisation très importante des investissements. Elle provoque aussi, une dispersion des ressources et des compétences. Il y a un risque de manque d'unité entre les différentes activités, mais aussi, un problème de management pour les dirigeants, qui auront à coordonner et maîtriser leurs différentes divisions. Enfin, sur le plan organisationnel, il y a un risque de perte d'identité de l'entreprise et l'affaiblissement de sa culture.

C. La stratégie d'internationalisation :

« La stratégie d'internationalisation est une stratégie d'extension d'une entreprise au-delà de son marché national. Elle concerne essentiellement les grandes entreprises »¹⁶.

La stratégie d'internationalisation s'inscrit dans un mouvement d'intégration économique mondiale qui, amorcée dès le 17^{ème} siècle, s'est fortement amplifiée depuis 1945.

➤ **Avantage de la stratégie d'internationalisation :**

- La conquête de parts de marché : dans un contexte de concurrence internationale, la stratégie d'internationalisation permet de s'adresser à un marché potentiel plus vaste ;
- Diminution des coûts : avec les économies d'échelles, les coûts de main d'œuvre, les coûts de transport, les coûts de la matière première, plus faible etc. contournement des barrières douanières (tarifaires et non tarifaires). Recherche de gains fiscaux et de change ;
- Fidélisation de la clientèle : l'augmentation de la circulation des personnes (voyages, déplacement), poussent les entreprises à améliorer la disponibilité de leurs produits dans la plus part des pays.

¹⁶ Gérard Koenig, Management Stratégique : visions, manœuvres et tactiques, édition Nathan 2^{ème} édition, 1993.

➤ **Inconvénient de la stratégie d'internationalisation :**

- Nécessite des moyens financiers considérables ;
- Risques financiers considérables ;
- Risques politiques et économiques ;
- Nouvelles pratiques ;
- Différence des cadres légaux ;
- Coûts d'apprentissage ;
- Instabilité des taux de change.

Section 2 : Les stratégies de redressement

L'élaboration d'un plan de sauvetage doit être basée sur le choix d'une stratégie de redressement qui servira comme ligne directrice des actions à mener.

L'objet de cette section est d'étudier comme premier élément les types de la stratégie de redressement, on second le plan stratégique et comme dernier point la stratégie de recentrage.

A ce titre, on peut citer quelques stratégies types.

2.1 Les types de la stratégie de redressement :

D'après C. Marmuse (1990), on peut relever sept stratégies types de la stratégie de redressement¹⁷.

2.1.1 Le repli :

Il s'agit d'une stratégie de survie envisageable en cas de fortes perturbations de l'environnement. Elle vise à positionner l'entreprise sur un secteur limité pour lequel elle possède un bon niveau de compétences distinctives. Par conséquent, elle ne peut être que temporaire car la notion de développement en est largement absente.

Cette stratégie d'autoprotection est adaptée aux petites entreprises dont les ressources stratégiques se trouvent anéanties suites à des retournements de conjoncture (manque de ressources financières, manque de réseau commercial indépendant, surcharge du dirigeant,...etc.)

La stratégie de repli conduit notamment à une politique de réduction des coûts devant permettre à l'entreprise de redresser rapidement sa rentabilité : réduction d'actif,

¹⁷C.Marmuse, « Stratégie du redressement de l'entreprise », Vuibert, 1990.

désinvestissement des activités non rentables, réduction d'effectifs et des dépenses en général, diminution de la taille de l'entreprise,...etc.

2.1.2 Le renflouement :

Le diagnostic peut révéler que les difficultés de l'entreprise étudiées sont plus liées à des insuffisances de financement qu'à des problèmes d'exploitation ou de fabrication.

Cette situation peut se trouver chez les entreprises qui ont été créées avec un capital social insuffisant, celles dont les produits ont eu une phase de croissance trop longue ou encore celle qui ont dû faire face à des investissements trop élevés par rapport à leur capacité d'autofinancement.

Dans ce cas, le redressement est essentiellement une restructuration financière comportant notamment des apports en capital : apports en capital risque, élargissement de la participation au capital, utilisation du crédit-bail pour refinancer les immobilisations, partenariat financier,...etc.

2.1.3 Le redéploiement (recentrage) :

Cette stratégie est adaptée aux entreprises qui ont connu des difficultés liées à l'obsolescence de leurs activités et de leurs gammes de produits ainsi qu'aux entreprises diversifiées de taille importante.

Le redéploiement consiste en un repositionnement généralisé des produits et marchés ; l'entreprise doit privilégier sa rentabilité plutôt que sa croissance en se recentrant sur les activités les plus rentables et pour lesquelles elle dispose d'avantage concurrentiel réels.

Ces activités seront sélectionnées à partir d'une analyse détaillée des métiers de l'entreprise et des facteurs clés de succès.

La stratégie de redéploiement implique généralement l'application des mesures suivantes :

- L'élargissement des activités en perte ou des métiers sans position concurrentielle bonne ;
- La vente des activités hétérogènes à la culture de base ;
- La vente ou la fermeture de certaines opérations à l'étranger, considérées comme coûteuses ou difficiles à rentabiliser ;
- Le repli sur les unités de production les plus compétitives avec transferts de fabrication.

2.1.4 La resegmentation :

Cette logique stratégique s'apparente à l'idée de niche dans laquelle l'entreprise recherche un espace protégé lui permettant de réussir sur les bases de compétence très fortement concentrées. De nombreuses entreprises ont cru trouver le salut en diversifiant leurs activités à l'heure où cette idée de diversification était à la mode.

La resegmentation est alors le moyen de restreindre le champ stratégique de l'entreprise pour lui permettre de trouver des bases plus larges à l'exercice de ses compétences.

2.1.4 La cession :

Elle constitue une stratégie à part entière dans le cas où, soit l'importance du passif accumulé, soit l'impossibilité de trouver les ressources de financement nécessaires, peuvent impliquer une disparition de l'entreprise.

Beaucoup d'entreprise possédant des fleurons indéniables tels que marques prestigieuses, brevets originaux ou clientèle fidèle, ont choisi la voie d'une cession pour garantir la survie de certaines activités.

2.1.6 Le partenariat :

Cette stratégie peut être envisagée pour les entreprises qui recèlent encore des éléments positifs et des atouts susceptibles d'être revalorisés dans le cadre d'une structure nouvelle.

Le partenariat consiste en un contrat d'association des forces respectives de chacun. L'indépendance de chacun peut être conservée, mais la complémentarité entre les parties est nécessaire pour réussir cette stratégie.

Avant de nouer des relations de partenariat avec une entreprise en difficulté, il est nécessaire d'avoir les moyens et les compétences requises pour aider cette entreprise à sortir de sa crise sans se retrouver à son tour entraîné dans des difficultés.

2.1.7 La reconstruction :

Cette stratégie implique une réorientation de l'activité de l'entreprise dont le métier, les technologies ou produits sont dépassés.

Le changement de métier n'est pas forcément une reconversion totale mais simplement l'exploitation de compétences, de marchés ou de technologies disponible mais non encore valorisable.

Cette stratégie nécessite une grande capacité de management pour gérer la crise.

Toutes les stratégies que nous venons d'exposer sont complètement spécifiques de situations d'entreprises en difficulté. Elles sont d'une nature particulière inspirée par l'urgence et par l'obligation de réussir. En fait, ces stratégies sont destinées à assurer le redressement et surtout la survie de l'entreprise avant d'envisager sa pérennité.

2.2 Le plan de redressement :

Le plan de redressement exige une rigueur absolue dans son élaboration ainsi que dans ses prévisions. Et doit s'efforcer d'englober toutes les dimensions de l'entreprise en tenant compte de son environnement interne et externe.

Les principaux volets du plan de redressement se rapportent au domaine financier, commercial, industriel, organisationnel et social

2.2.1 Le plan financier :

Le sauvetage d'une entreprise en difficulté exige le rétablissement de ses équilibres financier à deux niveaux : la reconstitution de l'équilibre de la structure du bilan et l'équilibre à terme des emplois et ressources.

Ainsi, le plan financier est fondé sur un ensemble de mesures destinées à améliorer la structure du bilan et à retrouver les marges élevées. Ces mesures se résument en cinq règles de bases :

2.2.1.1 Restaurer les marges :

Cela implique des réductions drastiques des dépenses pour baisser les points morts à un niveau très inférieur par rapport à celui des concurrents. A prix de vente comparable, l'entreprise pourra dégager une marge très supérieure.

Pour réduire les dépenses, il paraît souhaitable de prendre les mesures suivantes :

- Désinvestissement au niveau des machines et équipements inutilisés ;
- Réduction des stocks et des comptes clients ;
- Réduction d'effectifs et recours à une main d'œuvre moins chère ;
- Ré conception des articles pour réduire les frais de matière ;
- Réduction des rebuts et défauts ; ...etc.

2.2.1.2 Retrouver des capitaux :

Par la réalisation de tous les actifs non indésirables à la poursuite de l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire :

- Les immobilisations hors exploitation (terrain, les immeuble, titres de participations...etc.)

- Les immobilisations d'exploitation peu rentable en cash-flow.

Une telle mesure a pour effet d'augmenter les fonds propres des plus-values de cession, de réduire les immobilisations et de reconstituer ainsi le fonds de roulement net.

2.2.1.3 Réduire le besoin en fonds de roulement :

Pour réduire le besoin en fonds de roulement, il faut diminuer les stocks et les comptes clients et obtenir des conditions de crédits plus favorables des fournisseurs.

Parmi les mesures envisageables, on peut citer :

- L'accélération des livraisons ;
- Le stockage par le fournisseur ;
- Informations de la gestion des stocks ;
- Ventes des stocks périmés.

A. Les comptes clients :

L'effort dans la gestion des comptes clients portera sur le rétrécissement des délais de paiement de la clientèle.

B. Se séparer des filiales ou département en perte :

Il faut savoir se séparer des activités déficitaires (département, filiales) en choisissant les modalités adéquates.

En définitives, il s'agira de déterminer les implications nécessaires à la restauration financière de l'entreprise qui sont : calculer les nouveaux seuils de rentabilité, déterminer les budgets de fonctionnement et prévisions commerciales, redéfinir la durée des cycles d'exploitation, prévoir les investissements éventuels, établir les prévisions de trésorerie,...etc.

2.2.2 Le plan commercial :

Le plan commercial est constitué d'un ensemble de mesures destinées à attirer à nouveau la clientèle vers l'entreprise et à accroître ses parts de marchés.

Les principales actions de restructuration commerciale sont :

- Redistribution et réactivation des forces de vente ;
- Réorganisation des systèmes de distribution ;
- Amélioration du marketing, de la communication, et du planning ;
- Modification de la gamme de produits ;

- Amélioration du système d'information ;
- Amélioration des prix de ventes ;
- Faire participer toute l'entreprise à l'action commerciale.

2.2.3 Le plan industriel (plan technique et de production) :

Sur ce plan, les entreprises en difficulté présentent principalement les caractéristiques suivantes : une capacité de production excédentaire, obsolescence de l'outil de production ainsi que des processus de fabrication inadaptés.

Le redressement de l'entreprise dans ce domaine exige donc d'élaborer un plan industriel susceptible d'améliorer la flexibilité, la productivité et la compétitivité de l'outil de production.

L'amélioration de la flexibilité passe par l'application de certaines mesures particulière notamment :

- Le recours à la sous-traitance ;
- La cession de matériels et la reprise sous forme de crédit-bail ;
- La révision de la gamme de produits ;
- Améliorer la qualité du produit et des délais ;
- Lancer un programme de modernisation ;
- Améliorer les compétences internes...etc.

2.2.4 Le plan organisationnel et administratif :

La concrétisation des objectifs de productivité et de flexibilité implique nécessairement une réorganisation structurelle de l'entreprise.

En effet, l'inadéquation des structures à l'évolution de l'entreprise demeure au centre des problèmes rencontrés en matière de productivité et de qualité de services.

Un changement de structure s'impose alors. Il s'accompagne généralement d'une compression des effectifs fonctionnels, d'une réorganisation des attributions, d'un allègement des niveaux hiérarchiques et des procédures, d'une mise en place de moyens permettant d'apprécier l'efficacité des fonctions assurées par les services et l'élaboration d'une comptabilité analytique et budgétaire.

Du point de vue administratif, il convient d'apprécier la capacité des dirigeants à mener à bien les mesures de redressement.

En effet, pour réussir en période de crise, l'équipe de direction devra effectuer la démonstration permanente de son efficacité et de sa curabilité.

Les responsables doivent impérativement adopter un style de gestion basé sur l'action rapide et pragmatique, la connaissance pratique des problèmes de terrain, l'implication personnelle en dehors de toute contrainte hiérarchique ou lourdeur administrative et la communication destinée à susciter l'engagement de tous vers des objectifs communs.

En réalité, la réussite du projet de redressement repose sur l'adhésion du personnel qui doit percevoir clairement les raisons de changement et les objectifs fixés.

2.2.5 Le plan social :

Sur ce plan, le rétablissement de la situation est lié généralement à l'application des mesures suivantes :

- La réduction des coûts de personnel ;
- L'augmentation de la productivité au travail du personnel par la motivation ;
- Le redéploiement de la formation professionnelle.

2.3 La stratégie de recentrage :

On peut parler de stratégie de recentrage, quand l'entreprise engage une réduction de la diversité de son portefeuille d'activités.

2.3.1 Définition :

La stratégie de recentrage correspond au mouvement inverse de la diversification. L'entreprise décide de se séparer de certaines activités afin de conserver uniquement celles dans lesquelles elle possède un avantage concurrentiel.

La stratégie de dégagement(ou désengagement ou désinvestissement stratégique) est une manœuvre qui consiste à abandonner un domaine d'activité.

Une stratégie de recentrage consiste pour une entreprise, après une opération de diversification, à revenir à son métier d'origine.

2.3.2 Les phases du recentrage :

On peut distinguer quatre étapes de stratégie de recentrage.

A. Retrait de certaines activités

L'objectif de cette phase initiale est de se séparer des activités n'ayant pas de lien avec le cœur de métier afin de dégager des fonds pour financer la deuxième phase. Cette phase peut être assimilée à la restructuration et avoir des conséquences importantes au niveau social, comme des vagues de licenciements massifs. L'entreprise peut choisir de céder l'activité à un partenaire ou un fournisseur qui souhaite se renforcer.

B. Renforcement du métier de base

Grâce aux fonds dégagés, l'entreprise peut de nouveau investir et renforcer sa position sur son cœur de métier, à travers des alliances ou le rachat de concurrents par exemple.

C. Recentrage géographique

Il s'agit d'abandonner une zone géographique (un pays, une région,... etc.) afin de reconcentrer l'effort de l'entreprise sur un territoire plus étroit et souvent plus cohérent également.

D. Recentrage sur mission

Il s'agit de repositionner stratégiquement l'entreprise sur ses missions initiales ou sur de nouvelles missions si l'entreprise a évolué. Le dirigeant doit ici s'interroger sur l'avenir et la trajectoire qu'il souhaite donner à son entreprise.

2.3.3 Les raisons de recentrage :

La mondialisation oblige à réunir des moyens énormes pour demeurer parmi les firmes leaders d'un secteur ; des choix doivent donc être opérés.

Les besoins de financement nécessaires pour faire face aux nouvelles technologies, la tendance économique dépressive ont aussi entraîné une raréfaction relative des ressources relative aux ressources financières et contraint les entreprises à les concentrer sur quelques activités.

Les fonds de pension présents dans le capital des groupes réclament une plus forte rentabilité des capitaux investis : il est important de rester présent dans le meilleur de son activité.

Enfin, plus une entreprise se diversifie, plus son organisation est complexe et plus l'information circule mal ; un manque de productivité et une baisse de rentabilité ont toute chance d'apparaître.

2.3.4 Les avantages d'une stratégie de recentrage :

Trois objectifs principaux sont recherchés à travers une stratégie de recentrage.¹⁸

A. Correction d'une diversification excessive :

La stratégie de recentrage apparaît comme un mouvement de correction suite aux excès des dirigeants recherchant l'augmentation de leur pouvoir à travers une stratégie de sur-diversification.

B. Meilleure cohérence stratégique et organisationnelle :

La stratégie de recentrage sur le cœur de métier qui peut être différent de son métier d'origine, est un moyen pour revenir aux objectifs de performance financière de l'entreprise et à cohérence stratégique, servant ainsi les intérêts des actionnaires.

C. Recherche d'une position forte sur les marchés :

Afin de faire face aux contraintes de performance et rechercher une position concurrentielle forte sur les marchés, les entreprises sont incitées à se recentrer quand elles ne disposent pas d'avantage concurrentiel sur un marché, d'une taille critique ou que leur activité est en fin de cycle de vie.

2.3.5 Les limites de la stratégie de recentrage :

Une entreprise peut parfois se voir obligée à une stratégie de dégagement par les pouvoirs publics, par exemple en cas d'abus de position dominante.

Cependant, l'entreprise peut éprouver des difficultés à se séparer des activités qu'elle a choisies¹⁹ :

A. Existence des barrières à la sortie :

Les difficultés à trouver un acquéreur, les résistances sociales par crainte des restructurations et de suppressions d'emploi sont autant de raisons qui compliquent la cession d'une activité pour se recentrer.

B. Sentiment d'échec :

La décision de recentrage est souvent difficile à prendre car elle nécessite, pour l'entreprise, de constater un échec et une réduction de pouvoir du dirigeant. Elle est souvent retardée, même si ce retard engendre des pertes accumulées importantes pour l'entreprise.

¹⁸ Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre, « Maxi fiches de stratégie » édition Dunod, Paris, 2010, P.51.

¹⁹Op.cit. P.52.

Conclusion

Pour conclure ce deuxième chapitre qui a pour objet d'étudier la stratégie de l'entreprise et le processus stratégique ainsi que la stratégie de redressement.

Les stratégies de redressement sont des stratégies spécifiques au redressement. Elles sont d'une nature particulière inspirer par l'urgence et par l'obligation de réussir.

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.

La mise en œuvre du plan de redressement doit englober tous les domaines de l'entreprise.

Nous allons dans le troisième chapitre approfondir, notre étude sur la stratégie de l'entreprise ainsi que sur la performance commerciale.

Chapitre III

La performance commerciale de l'entreprise

Plan

Introduction

Section 1: La performance globale de l'entreprise

- 1.1. Historique de la performance**
- 1.2. Notion de la performance**
- 1.3. Dimensions de la performance externe**
- 1.4. Les critères de la performance**
- 1.5. Les principes de la mesure de performance**

Section 2 : La performance commerciale

- 2.1. L'évolution de la performance commerciale**
- 2.2. Les indicateurs de performance commerciale**
- 2.3. La relation entre la stratégie et la performance**

Conclusion

Introduction

En sciences de gestion, la définition de la performance n'est pas une affaire simple. Un effort de définition du concept nécessite l'explication du contenu et les fonctions que recouvre ce concept. Pour bien cerner cette notion, une distinction claire entre la performance et les termes d'efficacité et d'efficience qui représentent une confusion sémantique habituelle et des difficultés dans la représentation même de la notion de performance.

Dans ces conditions, il est bien utile de comprendre et saisir des définitions proposées par quelques auteurs à partir de son étymologie linguistique, sa mesure et ses caractéristiques.

L'objectif de ce chapitre est d'expliquer la notion de la performance en général et la performance commerciale en particulier. Notre démarche s'articule sur la présentation de la performance commerciale dans un premier temps et les indicateurs de mesure de la performance commerciale dans un second temps.

Pour cela, nous avons structuré ce chapitre en deux sections, la première présente un aperçu général sur la performance, et la deuxième traite la performance commerciale.

Section 1: La performance globale de l'entreprise

1.1. Historique de la performance :

Le mot performance existe depuis très longtemps dans d'autres domaines que celui de la gestion des entreprises. L'utiliser à propos d'une entreprise revient donc à mobiliser des métaphores.

Historiquement, la « performance » apparaît d'abord dans les univers du sport et de la mécanique, dans lesquels elle est quotidiennement utilisée. Le mot performance désigne, depuis le milieu du XIX^{ème} siècle, les résultats obtenus par un cheval lors d'une course, puis ceux d'un athlète ou d'une équipe sportive, et, depuis le début du XX^{ème} siècle, il désigne également les indicateurs chiffrés caractérisant les possibilités d'une machine.

La métaphore mécanique renforce la dimension rationnelle et utilitaire de la performance. La métaphore sportive suggère des représentations idéologiques, des valeurs comme l'effort, le dépassement, le progrès, mais aussi des modes de relations sociales : la compétition, l'équipe, la coopération.

1.2. Notion de la performance

La performance est une notion très vague, qu'il convient de cerner à travers les différentes contributions scientifiques traitant ce concept.

Le mot performance est polysémique, il prend des sens changeant, mais que l'on peut toujours rattacher à l'un ou/et l'autre des trois sens primaires ci-dessous (Bourguignon, 1995) :

- **Elle se traduit par un résultat**

La performance est donc le résultat **d'action coordonnées**, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un **potentiel de réalisation** (compétences du personnel, technologies, organisation, etc.).

- **Elle s'apprécie par une comparaison**

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose de compétition, faire mieux que lors de la période précédente, atteindre ou dépasser les objectifs. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

• La comparaison traduit le succès de l'action

La notion de performance étant positive, la performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

Selon Michel LEBAS « *la performance n'est pas une simple constatation, elle se construit.*

- *Elle est le résultat d'un processus de causalité ;*
- *Elle est une indication d'un potentiel de résultats futurs ;*
- *Elle se définit par un vecteur de paramètres reflètent le modèle de causalité dans l'espace et dans le temps ;*
- *Elle n'a de sens que par rapport à une prise de décision ;*
- *Elle est spécifique à un utilisateur et à un horizon de temps ;*
- *Elle correspond à un domaine d'action et à un horizon de temps ;*
- *Elle résulte de la définition d'un champ de responsabilité »²⁰.*

De son côté, Philippe LORNO définit la performance comme étant « *tout ce qui est, et seulement ce qui contribue à l'amélioration du couple (valeur-coût), à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément* ». Elle est aussi « *tout ce qui, et seulement ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques* »²¹.

Quant à Patrice MARTEAU entend par le mot « performance », « *le rapport entre une production de valeur et une consommation de ressources (coûts)* ». ²²

La performance est le concept clé du pilotage d'une organisation. C'est une notion multiforme difficile à appréhender de manière simple. Elle peut être approchée sous différentes optiques à savoir:

- La performance unidimensionnelle.
- La performance multidimensionnelle.

²⁰M.Lebas, « oui, il faut définir la performance », Chronique comptabilité de gestion, Paris1995, p 26.

²¹ LORINO.P, « Méthodes et pratiques de la performance », le guide du pilotage, p18.

²² NAULLEAU.G, DELMONDM.H, BESCOSP. L Patrice Marteau, "Contrôle de gestion et pilotage de la performance", Gualino éditeur, p44.

2.2.1. La performance unidimensionnelle :

C'est la performance abordée dans sa dimension financière. Une entreprise est considérée performante si elle crée de la valeur pour les actionnaires. On entend par la valeur la rémunération destinée à l'actionnaire d'une part, pour rétribuer son apport en capital et d'autre part, pour rémunérer le risque supplémentaire qu'il encoure en cas d'une mise en liquidation de l'entreprise. La performance financière est ainsi donnée par la quantité du résultat obtenu pour une unité monétaire de capitaux propres apportée par les actionnaires et les investisseurs.

2.2.2. La performance multidimensionnelle :

Elle est également appelée performance élargie. Contrairement à la performance unidimensionnelle elle reconnaît la pluralité des partenaires d'une organisation ainsi que leurs objectifs. Par conséquent, elle recherche à mesurer la performance de l'entreprise dans l'ensemble donc de satisfaire l'ensemble des exigences.

Cependant, pour assurer un bon pilotage de sa performance globale l'entreprise doit procéder à l'examen des différentes dimensions internes de cette performance :

2.2.2.1. La performance économique

Elle concerne les résultats exprimés par le volet comptabilité puis traités par la direction financière. Il s'agit principalement des différents soldes intermédiaires de gestion et les ratios qui en découlent. Il s'agit des résultats liés directement à l'activité de l'entreprise.

2.2.2.2. La performance commerciale

Il s'agit de la prédisposition de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients habituels et ceux des clients potentiels. Cela se traduit par sa capacité à proposer des produits et services adaptés à leurs attentes. Elle est reflétée par les parts de marché occupées par l'entreprise, le nombre de clients fidèles, l'opinion de la clientèle sur l'entreprise et la rentabilité dégagée par client, secteur d'activité...etc.

2.2.2.3 La performance managériale

La capacité managériale peut être appréhendée comme étant l'aptitude d'un manager et des responsables opérationnels à réaliser la performance globale attendue. Être un manager performant c'est pouvoir réaliser une bonne gestion avec des anticipations rationnelles.

2.2.2.4 La performance organisationnelle

Selon KALIKA, la performance organisationnelle porte sur la structure organisationnelle de l'entreprise et pas sur sa nature économique ou sociale.

Cela veut dire que la mesure de la performance organisationnelle permet de refléter les soucis organisationnels auxquels l'entreprise doit faire face pour éviter des répercussions éventuelles sur la performance globale.

1.3. Dimensions de la performance externe

On décline la performance et on étend son périmètre en distinguant plusieurs dimensions de la performance externe:

- **Performance et actionnaire** : les actionnaires recherchent une performance au travers de la valeur de l'action, de la distribution des dividendes.
- **Performance et clients** : le client évalue la performance au travers de sa satisfaction perçue dans la valeur apportée par le bien ou le service qu'il utilise.
- **Performance et personnel** : le personnel perçoit la performance à partir du fonctionnement de l'organisation, de la qualité des conditions de travail et des relations, il s'agit de développer la coopération, la motivation et l'implication par des indicateurs, de responsabiliser les acteurs et d'engendrer un apprentissage organisationnel.
- **Performance et partenaire** : la performance totale passe par la performance locale de chaque acteur de la chaîne de valeur. Il s'agit alors de gérer et d'optimiser des flux plutôt que des stocks.
- **Performance et public** : pour le public, la performance consiste pour une entreprise à développer l'information sur ses produits, à préserver l'environnement, à avoir un comportement éthique et responsable vis-à-vis de la société.
- **Performance et système de qualité** : il s'agit de respecter des procédures pour garantir la fiabilité, les coûts, les délais des biens et des services proposés aux clients, tant internes qu'externes à l'organisation.

1.4. Les critères de la performance

Le concept de performance fait référence, non seulement à un jugement sur un résultat, mais également à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des conditions et des objectifs de réalisation. Il recouvre alors deux aspects distincts, en l'occurrence, l'efficacité et l'efficience.

1.4.1 L'efficacité

Dans le langage courant de la gestion, on parle de l'efficacité lorsqu'on veut mettre en relation les résultats et les objectifs. L'efficacité est le meilleur rapport possible entre le degré de réalisation des objectifs et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir, l'efficacité est la capacité à obtenir un résultat.

1.4.2 L'efficience

L'efficience quant à elle, maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée. Nous entendons alors par efficience, la mesure d'absence de gaspillage dans l'emploi de ressources (humaines, techniques, financières et autres) tout en étant efficace.

Elle englobe, selon STERN et EL-ANSARY, trois concepts :

- **La productivité** : optimisation des ressources physiques mises en œuvre, c'est le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.

$$\text{Productivité} = \text{Quantité de sortants} / \text{Quantité d'entrants}$$

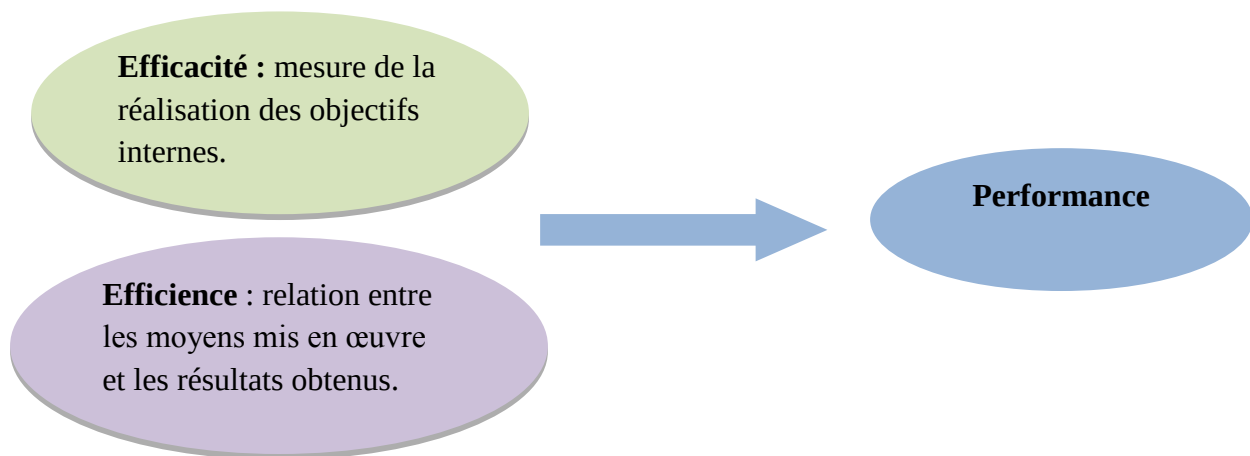
- **La profitabilité** : est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés.

$$\text{Profitabilité} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Coût d'exploitation}$$

- **La rentabilité** : optimisation des ressources financières mises en œuvre. C'est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir Bénéfice distribuable/capitaux propres.

$$\text{Rentabilité} = \text{Profit} / \text{Capital investi}$$

La notion de performance englobe à la fois l'efficacité et l'efficience, sans toutefois que ces notions s'impliquent nécessairement. En somme, si l'efficacité est l'atteinte des objectifs, l'efficience est la meilleure manière de les atteindre.

Figure 6: Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance

Source : BESCOS P.L et AL, « Contrôle de Gestion et Management », Montchrestien, 4^{ème} édition, Paris, 1997, p42.

1.4.3. Les indicateurs de performance :

On choisit comme indicateurs des facteurs qui ont une influence significative sur la performance de l'entreprise. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants de l'entreprise sur l'évolution de l'activité.

On distingue trois catégories d'indicateurs :

- Les indicateurs de moyens mesurent la consommation des moyens nécessaires à l'activité (quantité de matières premières, délais d'approvisionnement, nombre d'heures d'atelier) ;
- Les indicateurs de résultats mesurent le niveau de réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs (chiffre d'affaires, taux de marque, degré de satisfaction de la clientèle, pourcentage de retours) ;
- Les indicateurs d'environnement peuvent être internes (indicateurs managériaux d'évaluation du climat social : taux d'absentéisme, taux de rotation du personnel) ou externe (parts de marché, positionnement par rapport aux concurrents).

1.4.4. La mesure de performance :

La mesure de la performance constitue un ensemble de techniques de contrôle, destinés à assurer que les réalisations des divers centres de responsabilités dans l'entreprise sont conformes aux normes établis par chacun d'eux, et à appliquer des sanctions positives ou négatives dans le cas où les réalisations s'écartent sensiblement des normes choisies .

L'appréciation des performances implique des notions et des conditions de mesure. Elle nécessite aussi la mise en place d'un système de motivations pour le personnel.

La mesure de la performance est donc : le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'entité, elle s'appuie sur un système d'information et elle est conçue pour maîtriser la gestion d'une entité, c'est-à-dire pouvoir mesurer et contrôler les risques et les performances analysés dans un environnement soumis à l'incertitude.

La mesure de la performance peut-être :

- **Financière** : Exprime en unités monétaires ou reliée à un aspect financier.
- **Non financier** : Exprimée en unités autres que financières et ne provenant pas de transformation ayant comme origine des unités monétaires.

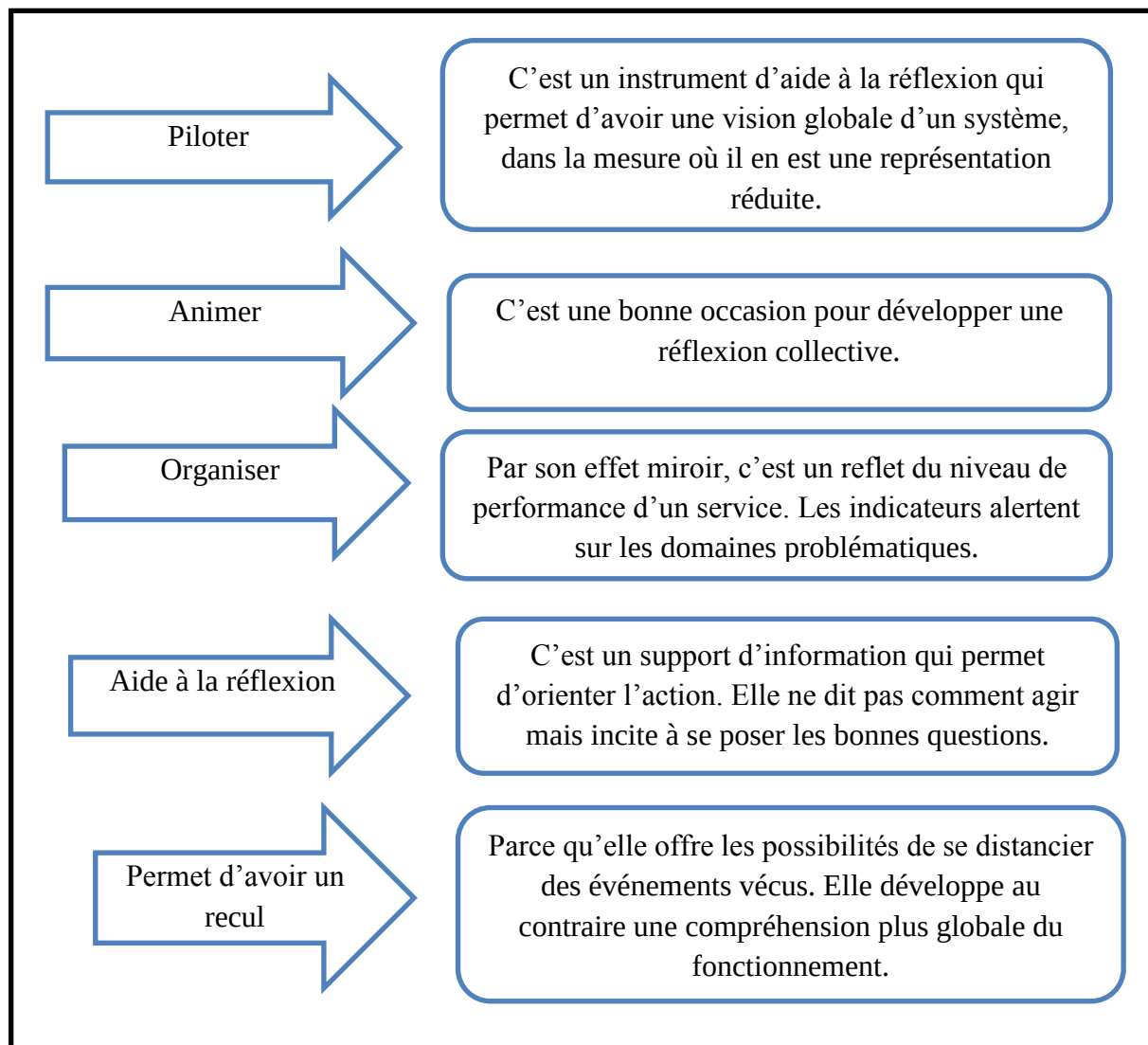
La performance peut-être également mesurée :

- **A posteriori** : Il s'agit de mesurer le degré de performance atteint ou le degré de réalisation des objectifs. Il s'agit d'un constat fait grâce aux indicateurs de résultat ou indicateurs de reporting.

- **A priori** : Il s'agit en fait de mesurer la progression de réalisation des objectifs et de permettre de réagir, et ce, par des actions correctives. Cette mesure est possible grâce à des indicateurs de suivi ou les indicateurs de pilotage.

1.4.5. Les objectifs de la mesure de performance :

La mesure de performance joue un rôle majeur dans le contrôle. Elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts. A cet effet, la mesure de la performance doit permettre de (voir la figure ci-après) :

Figure 7: Objectifs de mesure de la performance

Source : Kaanit Abd El Gafour : *Elaboration d'un tableau de bord prospectif, mémoire de magistère, université de Batna, 2002, P.56.*

1.5. Les principes de la mesure de performance :

Apprécier la performance des entités n'est pas une tâche aisée à réaliser. Elle doit être objective, réelle, simple et compréhensible.

Sur ce, deux principes importants doivent être respectés de la mesure de la performance : principe de pertinence et principe de contrôlabilité.

1.5.1. Principe de pertinence :

« La mesure de performance d'une entité est considéré comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise »²³. Ce qui veut dire que tous les objectifs individuels doivent converger vers un but commun, à savoir l'atteinte de la performance globale de l'entreprise.

1.5.2. Principe de contrôlabilité :

Le principe de contrôlabilité stipule que la mesure de la performance d'un manager en charge d'une entité doit être construite sur la base des éléments qu'il peut maîtriser. Ce principe repose donc sur l'hypothèse d'un partage clair et sans ambiguïté des responsabilités. La mise en place de ce principe exige l'existence d'objectifs clairement établis pour être contrôlables.

1.5.3. Autres principes :

En plus de ces deux principes essentiels à la mesure de la performance, d'autres principes moins importants que les deux premiers existent qui ont une valeur ajoutée mais qui reste non négociable, à savoir :

1.5.3.1. Le principe de fiabilité : assurant que les mêmes situations produisent les mêmes valeurs.

1.5.3.2. Le principe de simplicité et lisibilité : assurant que les méthodes utilisées et les indicateurs choisis pour la mesure de la performance soient aisément compréhensible.

1.5.3.3. Les principes de sélectivité : assurant un meilleur choix des indicateurs à utiliser pour que les managers ne soient pas débordés avec des indicateurs qui peuvent être inutiles.

²³Giraud.F, Saulpico, Naulleau.G, Delmondm.H, Bescosp.L, Préface de Patrice Marteau, « Le contrôle de gestion et pilotage des performances », Gualino éditeur, France, 2002, P.72.

Section 2 : La performance commerciale

La fonction commerciale de l'entreprise peut s'organiser sous de multiples formes : avec ou sans points de vente (unité commerciale), avec ou sans force de vente, interne ou externe. L'unité commerciale est un lieu physique ou virtuel (sur internet) dans lequel une offre de produits ou de services est faite à des clients potentiels. La force de vente est composée de l'ensemble des personnes qui ont pour mission de vendre les produits de l'entreprise.

2.1. L'évolution de la performance commerciale

La performance commerciale de l'entreprise (et des organisations plus largement, associations et administrations publique notamment), est une notion qui semble faire relativement peu débat. Ainsi, une entreprise performante sur le plan commerciale doit-elle enregistrer un niveau de ventes et de marges élevés, une augmentation du nombre de clients recrutés et fidélisés, une diminution de son volume de stock... Pourtant, à l'instar des autres performances de l'entreprise (sociale, sociétale, écologique, comptable, financière....) celle-ci est nécessairement le fruit d'un consensus entre les différentes parties prenantes (clients, usagers, actionnaires, salariés, pouvoirs publics, concurrents...), qui chacune va essayer d'imposer la définition qu'elle considère la plus pertinente, utile. Comment la performance de l'entreprise, et notamment sa performance, peut-elle se définir ?

Dans le champ de l'action commerciale, et en s'appuyant sur les apports de Barnard à la théorie des organisations, la performance commerciale d'une entreprise peut donc être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative au moyens engagés pour les atteindre. Autrement dit, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut pas être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour les atteindre.

2.2. Les indicateurs de performance commerciale :

Ces indicateurs doivent permettre, non seulement de mesurer la performance passée, mais encore d'anticiper celle à venir. Ils doivent remplir, selon Anne MACQUIN quatre conditions²⁴ :

1. Présenter une certaine élasticité, ou une marge de progrès : ceux pour lesquels aucune amélioration n'est à attendre ne peuvent contribuer aux résultats financiers.
2. Se trouver sous le contrôle direct du management, qui leur apportera en cas de besoin des améliorations.

²⁴ A.MACQUIN : Vendre, stratégies, Hommes, Négociations, édition Publi-union, paris, 1998, pp : 226,227.

3. Etre corrélés aux résultats financiers, afin que les progrès réalisés se respectent des uns aux autres.

4. Enfin, ils doivent présenter entre eux des corrélations modérées, pour éviter que des avancées sur un critère ne puissent se faire qu'au prix de reculs sur tous les autres.

Les indicateurs constituent des bases de comparaisons permettant d'apprécier la qualité d'un résultat. Celle-ci peut être un objectif ou les résultats d'entreprises concurrentes.

Il existe deux types d'indicateurs : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

2.2.1. Les indicateurs quantitatifs :

Ce sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné. Ils prennent la forme quantitative qui permet de suivre un paramètre dans une démarche de gestion.

Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, nous pouvons relever trois indicateurs principaux : chiffre d'affaires, la part de marché et le nombre de nouveaux clients.

2.2.1.1. Chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires est le montant réalisé par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante.

Plus précisément, « *c'est le montant des factures établies au cours d'un exercice, envoyées aux clients et correspondant à des travaux, fournitures ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité professionnelle normale de l'entreprise. Le chiffre d'affaires figure hors taxe au compte de résultat, dans les produits d'exploitation* ».

Cette définition est caractérisée par son aspect comptable. A. Burland, J.Y. Eglem, P. Mykita²⁵ proposent une définition commerciale. « *Le chiffre d'affaire est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et de services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise. Il conditionne la performance globale* ».

En effet, le chiffre d'affaires représente la réussite commerciale de l'entreprise. A l'inverse des quantités vendues, l'incidence des prix est remarquable dans le calcul du chiffre

²⁵ G.RAIMBAULT : Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle, Chihab, 1994, p : 171.

d'affaires. Donc son évolution est liée à deux composantes : les quantités vendues et les prix pratiqués par l'entreprise.

2.2.2.2. La part de marché :

Le simple examen du chiffre d'affaires de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de la part de marché.

« Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents »²⁶.

J. Lendevie et D. Lindon définissent la part de marché comme : *« pourcentage représente par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur »²⁷.*

Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. *« Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traduit donc les rapports de force »²⁸.* elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrents.

2.2.2.3. Nombre des clients

Toute clientèle naît, vit et meurt. Pour compenser l'inévitable érosion de la clientèle, il faut remplacer ceux qui disparaissent (concurrence, faillite, départ en retraite) par de nouveaux clients.

Acquérir de nouveaux clients, c'est prospecter. Les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients, ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client.

La prospection est une activité qui demande des qualités d'organisation, de contact, de rigueur et de professionnalisme.

2.2.2. Les indicateurs qualitatifs :

Les indicateurs qualitatifs sont obtenus fréquemment grâce au recours à des traitements de nature statistique (quantitatif par nature).

Parmi les indicateurs qualitatifs de performance de la notion commerciale, nous pouvons révéler : l'image de l'entreprise et taux de la satisfaction de la clientèle.

²⁶ A.BURLAND, J.Y.EGLEM, P.MYKITA : Dictionnaire de la gestion, Foucher, paris, 1995, p : 84.

²⁷ J.LENDREVY ET D.LINDON, Mercator, 7eme édition, DALLOZ, Paris, 1999, p : 518.

²⁸ P.KOTLER ET B.DUBOIS et Autres : marketing management, 12èmeéd, Pearson édition, paris, 2006, p : 06.

2.2.2.1. L'image de l'entreprise :

« L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes »²⁹.

L'image d'une entreprise se construit à partir de sources multiples : personnalités et style de comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise, il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise.

L'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes...etc.

2.2.2.2. Taux de satisfaction des clients :

La satisfaction exprime « le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable »³⁰.

Le client est le juge suprême des produits et des services de l'entreprise par son achat ou par sa commande, il ratifie son adhésion au produit, au service ou à l'approche du commercial qui lui est proposé.

Un client exigeant est source de progrès pour l'entreprise, la mesure de sa satisfaction (à évaluer par enquête) est une action pour conserver un lien fort et durable.

Pour mieux satisfaire sa clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures :

- Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement ;
- Traitement immédiat de toute réclamation ;
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs ;
- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise ;
- Relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis X mois ;

²⁹ R.MOULINIER : Les techniques de ventes, les éditions d'organisation, 5^e édition, 1998, p : 158.

³⁰ H.DEBOISLANDELLE : Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, éd. Economica, Paris, 1998, p : 401.

- Operations de rétorsion chez les meilleurs clients du ou des concurrents les plus offensifs.

Enfin, la performance fait l'objet d'intérêt, car les sources de son amélioration sont nombreuses et variées.

2.3. La relation entre la stratégie et la performance

La performance mesure d'abord la réalisation des objectifs stratégique et des objectifs organisationnels qui en découlent. La stratégie est évaluée à partir de la comparaison entre les objectifs stratégiques et les résultats effectivement atteints. L'évaluation de la performance implique donc que les objectifs soient quantifiables et les résultats soient chiffrés pour être comparés. Ainsi, les résultats attendus sont en réalité les objectifs chiffrés de la stratégie. La performance est le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise car elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques.

Le management permet d'obtenir des résultats de manière efficace et performante en comparant en permanence les résultats atteints, les objectifs initiaux et les moyens utilisés. En effet, le management a pour fonction de mettre en évidence des écarts significatifs, de les évaluer et de déclencher des actions correctrices afin d'assurer le fonctionnement de l'entreprise.

Conclusion

Au terme de notre troisième chapitre consacré aux enjeux théoriques de la performance, nous pouvons constater que la notion de performance est à l'évidence complexe et ambiguë, et qu'elle revêt de multiples aspects complémentaires.

Dans la première section nous avons cerné les contours du terme performance et son évolution sémantique, ainsi que les significations attachées à ce mot, les critères qui recouvrent le terme performance à savoir l'efficacité et l'efficience et enfin, nous avons étudié la mesure de la performance qui peut être financière et non financière, les objectifs et les principes de la mesure de la performance.

Dans la deuxième section nous avons étudié la performance commerciale de l'entreprise, son évolution et ces différents indicateurs et à la fin la relation entre le recentrage et la performance globale de l'entreprise.

Chapitre IV

Analyse des déterminants de la stratégie de recentrage et l'impact de la performance commerciale de l'entreprise. Cas ENIEM

Plan

Introduction

Section 1 : présentation générale de l'ENIEM

1.1 Historique de l'ENIEM

1.2 Les facteurs externes de l'environnement

Section 2 : La stratégie de recentrage et le plan de redressement de l'ENIEM

2.1. Le diagnostic de l'ENIEM

2.2. La stratégie de recentrage et le plan de redressement de l'ENIEM

Section 3 : l'analyse de la performance commerciale de l'ENIEM

3.1 Définition de la performance de l'entreprise ENIEM

3.2 Les objectifs de la performance au sein de l'entreprise ENIEM

3.3 L'analyse des ventes

3.4. L'analyse de la satisfaction des clients

Conclusion

Introduction

Pour pouvoir répondre à notre problématique de recherche, 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 les déterminants et impact de la stratégie de recentrage sur la performance commerciale au niveau de l'entreprise ENIEM. Avant d'étudier et d'analyser le recentrage, nous devons d'abord passer par la présentation générale de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager et son environnement composés essentiellement par ses partenaires commerciaux (les fournisseurs, clients), les concurrents.

La deuxième section de ce chapitre portera sur la présentation de la stratégie de recentrage et le plan de redressement.

La troisième section de ce chapitre portera sur l'analyse de la performance commerciale de l'ENIEM. A partir des résultats de questionnaire réalisé au niveau de l'unité commerciale.

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 : présentation générale de l'ENIEM

Le premier point à traiter dans cette première section consiste à la présentation des caractéristiques générale de l'ENIEM. Cette présentation nous permettre d'avoir une idée sur l'histoire de son activité, ses objectifs, son patrimoine et ses réalisations.

Cette section portera également sur l'environnement immédiat de l'ENIEM consistant en ses produits, ses clients, ses fournisseurs et ses concurrents.

1.1 Historique de l'ENIEM

L'ENIEM est l'une des plus ancienne entreprise nationale. Elle a résisté a toute les périodes de l'économie national depuis la période du socialisme et de planification centraliser a la transition vers l'économie de marcher et la libéralisation de l'économie mondiale.

L'entreprise nationale des industries électroménagère (ENIEM) est le leader en Algérie dans la fabrication des appareils électroménager.

1.1.1 La création de l'ENIEM

La politique industrie industrialisant adopté en Algérie, pendant les années 70 à donner naissance à des sociétés nationales (plan triennal 1970-1973). Les dirigeants de l'époque justifient à faible productivité des facteurs de production et le déficit financier par la grande taille des sociétés nationales. Dans le but de remédier à ces problèmes, le plan quinquennal (1980-1984) porte sur la réorganisation de secteur industrielle axée sur la structuration organique et financière.

La création de l'ENIEM remonte au 2 janvier 1983 par décret N°83-19-1983 après la restructuration organique de la société nationale de fabrication et de montage des matériels électriques et électroniques (SONELEC). Elle fût alors charger de la production et de la commercialisation des produits électroménagers.

1.1.1 La forme juridique

Le désengagement de l'état de la gestion des sociétés nationales (1988), a donné naissance aux entreprises publiques économiques (EPE), qui sont considérées comme une personne morale du droit privé, doté d'un capital social et de l'autonomie financière et sa gestion est gouverné par les règles du droit privé.

L'ENIEM est transformée à une entreprise publique économique en 1989 sous forme juridique d'une société par action (SPA) et dotée d'un capital social de 4.000.000 de Dinars

(D.A). L'ENIEM relève actuellement de la SGP « INDELEC » qui détient la totalité de son capital social.

1.1.3 Les activités de l'ENIEM

L'ENIEM a pour missions principales la fabrication et le montage d'appareils électroménagers à savoir :

- Les appareils de réfrigération ;
- Les appareils de lavage et de cuisine ;
- Les appareils sanitaires ;
- Les équipements de climatisation ;
- Les lampes à incandescence.

En plus de ces activités, l'ENIEM assure une activité secondaire de commercialisation et de service après-vente.

1.1.4 Les objectifs de l'entreprise ENIEM

L'ENIEM évolue 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 dominés (le maintien de l'emploi, augmentation des salaires, ...etc.)

La transition de l'Algérie vers l'économie de marché, pousse les entreprises à être rentable. L'ENIEM n'échappe pas à cette logique, la rentabilité constitue son objectifs fondamental, et parmi ses objectifs :

- Le maintien de sa position concurrentielle sur le marché nationale 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'affaire et la réduction des coûts.

1.1.5 La localisation de l'ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager est implantée à Tizi-Ouzou, où elle bénéficie de plusieurs avantages en infrastructure externes consistants dont la route nationale N°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. Précisément sur le Boulevard STITI Ali.

Le complexe d'appareils ménager (CAM) composé de trois unités de fabrication spécialisées, est localisé dans 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 cette filiale est spécialisée dans la fabrication des baignoires, des lavabos, des éviers et des receveurs de douches, et la filiale lampe FILAMP à Mohammedia, localisée dans la zone industrielle de Mohammedia, Wilaya de Mascara.

1.1.6 Le patrimoine et réalisation de l'ENIEM

L'entreprise nationale des industries électroménagères(ENIEM) est dotée d'un complexe d'appareils ménager (CAM) composé de trois unités de fabrications : Réfrigérateur, Cuisson, Climatisation. Et deux filiales (ULM, EIMS), une unité commerciale (UC) et une unité de prestation technique (UPT). Par contre, l'ENIEM a réalisé plusieurs projets dans ses différentes unités de fabrication. Ses projets ont été résumés comme suites :

Trois projets ont été réalisés au niveau de CAM :

A. Projet initial :

Ce projet est évalué à 400 Milliard de DA en 1971 et réévalué en 1978 à 700 Milliard de DA. Ce projet vise l'installation de trois ateliers de production, devenus fonctionnelles à partir de 1977 :

- Un atelier pour la fabrication de trois modèles de réfrigérateurs 160, 200 et 240litres, sous licence de BOSHRFA (Allemagne), avec un taux d'intégrations de l'usine de 64%. Une capacité de production annuelle de 100000 unités/années.

- Un atelier de fabrication de cuisinière et des réchauds plats sous licence (SEPPEL FRICKRFA – Allemagne), avec un taux d'intégration de l'usine de 68%. Une capacité de production de 100000 unités/année pour les cuisinières, et 600000 unités/année pour les réchauds plats.

- Un atelier de montage et d'assemblage pour :

- Les climatiseurs ;
- Les chauffes bain

B. Un projet d'extension de 1980 :

Un projet d'extension du complexe d'appareils ménager réalisé pour un montant de 1630 Millions de DA. Ce projet porte sur l'installation d'une nouvelle usine pour la fabrication de nouveaux modèles de :

- Congélateurs ;
- Réfrigérateurs 300 litres une porte ;
- Réfrigérateurs 300 litres deux portes ;
- Réfrigérateurs 290 litres combinés entre réfrigérateurs et congélateurs ;
- Congélateurs vertical 255 litres.

Tous ces nouveaux modèles sont fabriqués sous licence TOSHIBA.

C. L'extension du projet en 1982 :

Pour la fabrication de petits appareils ménager (P.A.M) : Moulin à café, fer à repasser, sèche-cheveux, aspirateurs.

- A l'unité lampes de Mohammedia (ULM) : ce projet est devenu fonctionnel depuis 1979, d'une valeur de 500 Millions de DA. Ce projet porte sur la fabrication de lampes à l'incandescence sous licence ORASCOM.RFA (Allemagne).

- L'unité commerciale (UC) : Créée en 1989 pour les besoins de l'entreprise. Elle est composée de dépôts régionaux, qui sont des grossistes, des points de ventes qui sont des points de service après ventes.

1.1.7 Structure organisationnelle de L'ENIEM

L'ENIEM a adopté une nouvelle stratégie de portefeuille et elle s'est réorganisée en « Filiales », après le diagnostic stratégique et fonctionnel mené par le CETIC en 1996, de ce fait l'ENIEM est devenue un groupe constitué de :

- L'entreprise nationale des industries électroménagères (ENIEM) qui constitue la société mère chargée de fabrication, distribution et la commercialisation des produits électroménagers ;
- La filiale EMIS (Entreprise nationale de matériel sanitaire) dans la wilaya d'Ain-Defla. Chargée de fabrication, des produits sanitaires : baignoires, éviers, lavabos,...etc. Sous licence RAI (Allemagne) ;

- La filiale FILAMP (Entreprise nationale de fabrication de lampes) située à Mohammedia wilaya de Mascara. Chargée de fabrication des produits d'éclairage sous la licence d'ORSAM (Allemagne) et FALMA (Suisse).

La restructuration du complexe d'appareil ménager (CAM) en 1998 a donné naissance à :

- **Trois unités de production :**

- **Unité froid :** Son rôle consiste à produire et à développer les produits de froid domestiques comme les réfrigérateurs grands modèles ainsi que les congélateurs et conservateurs ;

- **Unité cuisson :** Son rôle consiste à produire et développer des produits de cuisson, GAZ butane ou mixte (cuisinière à gaz 4 et 5 feux) ;

- **Unité climatisation :** Sa mission consiste à produire et développer les produits de climatisation à savoir, les climatiseurs, les chauffes bains et les machines à laver...etc.

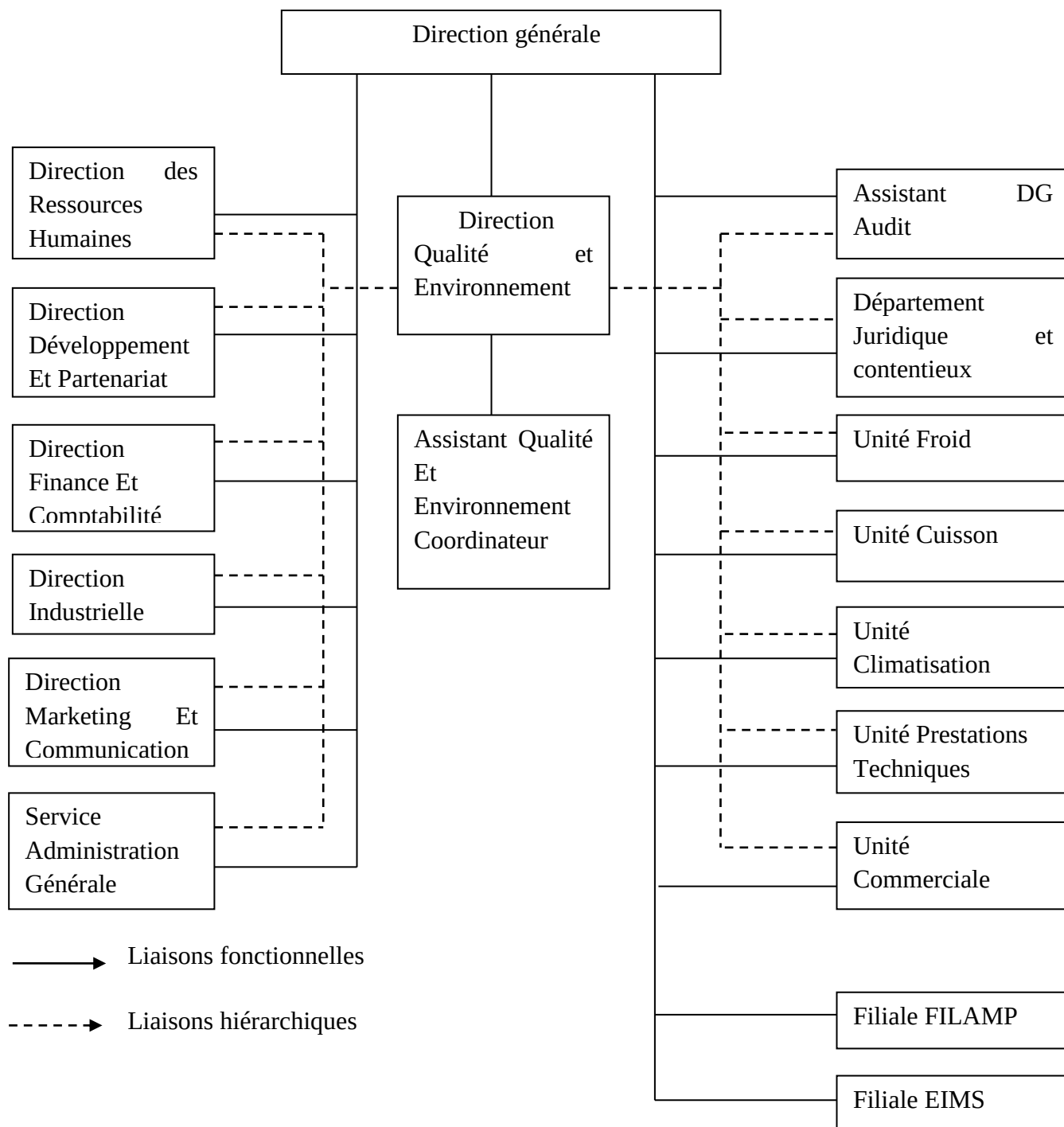
- **Unité de prestation technique :** Chargée de fournir des prestations techniques et des services nécessaires aux unités de production ;

- **Unité commerciale :** Son rôle est d'assurer la distribution des produits ENIEM, fabriqués dans les ateliers des unités de production, sur le marché nationale et internationale et assure aussi, le service après-vente par ses propres moyens et à travers ceux du réseau d'agents agréés réparateurs implantés à travers tout le territoire national.

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.

Le schéma suivant résume, la structure organisationnelle Hiérarchico-Fonctionnelle de L'ENIEM

Figure 8: Organigramme de l'ENIEM



Source : document interne de l'ENIEM.

1 1-2) Champs d'activité et stratégie globale de l'ENIEM :

A sa création, son champ d'activité consistait en la production, le développement et la recherche dans le domaine de l'électroménager tels que :

- Les appareils de réfrigération (réfrigérateur, congélateur) ;
- Les équipements de climatisation ;
- Les appareils de lavage et de cuisson
- Thermoformage.
- Injection plastique,
- Fabrication de pièces métalliques.
- Assemblage³¹.

Elle assure également la commercialisation de ses produits et les services après vente émanant de ces derniers. Mais, actuellement elle a arrêté la production du petit appareil ménager, il ne lui reste que le grand appareil ménager et la production de produits sanitaires au niveau de l'unité EIMS.

La restructuration et l'évolution organisationnelle de l'entreprise ENIEM au niveau du complexe d'appareils ménagers en domaines d'activités stratégiques (DAS) était justifiée par le centre des techniques de l'information et de communication (CETIC) comme suit :

- Les produits de l'ENIEM sont homogènes, fabriqués en très grandes quantités et distribués sur tout le territoire national et sont différents sur le plan technologique ; qui s'adressent à des marchés qui peuvent nécessiter des adaptations particulières à chaque produit et une concurrence accrue.
- La segmentation en trois DAS s'est fait à partir des métiers technologiques et les facteurs clés de succès propres à chaque métier dont l'entreprise maîtrise, lui confèrent des gains de productivité. Les produits qui font appel aux mêmes métiers sont regroupés dans le même DAS.
- Son excellence en termes de maîtrise de ses métiers technologiques pour la fabrication de ses produits : transformation de la tôle, transformation plastique, transformation de tubes et fils, soudage, traitement et revêtement de surfaces, moussage, contrôle qualité des produits, maintenance des équipements et des moyens de production, production et distribution des utilités, production et distribution d'eau chaude et surchauffée ainsi que d'air comprimé,

³¹ ENIEM, direction de la gestion industrielle

distribution de gaz (cyclopentane, azote, argon), contrôle et analyse, chimie, métallurgie, essais produits, fabrication mécanique, traitement thermique, fonctions de soutien technique³².

Pour faire face à ses problèmes d'ordre organisationnels et financiers, dans le souci de rationaliser les dépenses et l'optimisation des facteurs de production, l'ENIEM a opté pour une stratégie globale de recentrage sur le métier de base qui permet d'orienter les ressources disponibles et des efforts sur un domaine restreint que l'entreprise maîtrise, permettant le renforcement des activités maintenues dans le portefeuille. Dans la segmentation stratégique d'une entreprise ces sous-ensembles sont appelés domaines d'activités stratégique (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 :

- Le froid,
- La cuisson,
- La climatisation.

Aujourd'hui, L'ENIEM a concentrée ses efforts sur le renforcement de sa stratégie de recentrage en se focalisant sur les domaines d'activités maintenus et en suivant une politique rigoureuse en matière de réduction des coûts :

- l'élargissement de la gamme des produits qui se fait surtout en faveur des produits de montage qui génèrent des marges bénéficiaires plus importantes dû aux coûts de revient moins élevés;
- L'utilisation optimale des capacités de production ;
- de profiter du taux d'intégration atteint dans certains de ses produits ;
- les économies d'échelle de fabrication et les économies monétaires d'approvisionnement qui peuvent être générée par la grande taille de l'entreprise ;
- La réduction des volumes de stock,
- La réduction des coûts de non qualité (rebuts, coûts de la garantie, les retouches, les coûts de prévention).

1-1-3) Mission

La mission de l'ENIEM consiste dans la conception, fabrication, l'assemblage, la commercialisation et l'assurance du service après vente des produits électroménagers.

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

³² ENIEM, direction de la gestion industrielle 2015

dominé et la législation avantageait les valeurs sociales (la stabilité sociale, le maintien de l'emploi, augmentation des salaires,...).

Aujourd'hui, l'ENIEM se met sur un autre chemin, où la rentabilité constitue l'objectif ultime de toute l'entreprise. Elle affiche les objectifs suivants :

- Le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution du marché ;
- La réalisation d'une rentabilité financière en augmentant le chiffre d'affaires et en réduisant les coûts.

Les produits s'adressent à des marchés qui peuvent nécessiter des adaptations particulières à chaque produit qui sont fortement concurrencés.

1-1-4) Objectif : quels étaient les objectifs à atteindre :

➤ Production :

- satisfaction des besoins de la demande intérieure avec adaptation des produits aux conditions du marché Algérien, diminution des coûts, réduire les rebuts, augmenter la valeur de la production, modernisation de la production, utiliser les capacités de sous-traitance, transformer les relations de négociation avec les firmes étrangères en véritable relations industrielle via les licences ou le partenariat.

➤ Commercialisation :

- couverture du territoire nationale, proximité, organisation des ventes, améliorer les efforts au niveau des services après vente, formations dans la maîtrise du circuit commercial, notoriété des marques, pérennité de l'image, une plus grande disponibilité des ressources commerciales et du management.

-accroître la satisfaction des clients, diversifier les produits, améliorer les compétences du personnel, améliorer le chiffre d'affaire.

➤ Marketing :

- adaptation du Marketing aux réalités Algériennes et pas seulement un prolongement du marketing international des firmes étrangères, meilleure connaissance du marché Algérien qui ne doit pas se résumer au marché de proximité assimilé à un marché de type relationnel, l'électroménager est un créneau fortement dépendant de la maîtrise commerciale.

1.1.8 Les domaines d'activités et les métiers de l'ENIEM

La segmentation stratégique consiste à 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.

Dans la segmentation stratégique d'une entreprise ces sous-ensembles sont appelés 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.

La segmentation est nécessaire pour dégager les principales orientations stratégiques pour chaque domaine d'activité et élaborer une stratégie globale de l'entreprise.

A. Les bases de la segmentation

Les produits de l'ENIEM étaient regroupés dans un seul domaine d'activité. Cet ensemble avait une structure de goût globale et générait un résultat global. L'entreprise ignorait à cet effet le produit générateur du profit et celui dont la marge était négative.

La restructuration du complexe d'appareil ménager (CAM) a donné lieu à trois domaines d'activités stratégiques :

- **Le centre d'activité stratégique « Froid » :** Il est composé de trois lignes de montages :

- 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 également des ateliers de fabrication suivants :

- le refendage et coupe en longueur de la tôle ;
- la presse et soudure ;
- les pièces métalliques ;
- le traitement et le revêtement de surfaces ;
- Le thermoformage et moussage.

Gamme de produits :

- Réfrigérateur 160 L / 1 porte ;

- Réfrigérateur 240 L / 1 porte ;
- Réfrigérateur 350 L / 1 porte ;
- Réfrigérateur 330 L / 1 porte ;
- Réfrigérateur 520 L / 1 porte ;
- Réfrigérateur No Frost 375 L / 2 portes ;
- Réfrigérateur combiné (réfrigérateur, congélateur) / 290 L ;
- Armoire vitrée 675 L ;
- Congélateur vertical 220 L ;
- Conservateurs BAHUT 350 L et 468 L ;
- Conservateurs.
- **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,...) ;
- Le traitement et le revêtement des surfaces.

Les trois domaines d'activité stratégique de l'ENIEM partagent des métiers communs notamment le traitement de la tôle, le revêtement des surfaces et le montage. Ces moyens communs sont gérés par l'unité « Froid ».

Gamme de produits :

- Cuisinière 04 feux ;
- Cuisinière 05 feux ;
- Cuisinière 04 feux INOX
- Cuisinière Luxe 04 feux.

- **Le centre d'activité stratégique « climatisation »**

Ce centre d'activité stratégique contient des produits hétérogènes et le métier dominant dans ce domaine est le montage. Il est constitué d'un atelier presse pour tôlerie et trois lignes de montage :

- Une ligne pour les climatiseurs ;
- Une ligne pour les machines à laver ;
- Une ligne pour les chauffe-eau/bain.

Gamme de produits :

- Climatiseurs individuels type fenêtre de 9000 à 18000 BTU / h ;
- Climatiseurs individuels de type Split système de 7000 à 24000 BTU /h ;
- Machine à laver le linge (7KG de capacité) ;
- Chauffe-eau / bain : 5 Litres et 10 Litres.

B. Les métiers et les technologies de l'ENIEM

La technologie est l'ensemble des connaissances technique et scientifique qui sont indisponible pour la fabrication, le développement et la commercialisation d'un produit.

L'ENIEM pour assurer la fabrication de ses produits électroménagers possède trois technologies de bases :

- **La technologie de froid :** Pour la fabrication des réfrigérateurs, des congélateurs et les climatiseurs ;
- **La technologie de combustion :** Pour la fabrication de cuisson à gaz, les réchauds à gaz, les chauffe eau à gaz ainsi que les radiateurs à gaz et à mazout ;
- **La technologie de lavage :** Pour la fabrication du lave-linge et lave-vaisselle.

1.2 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.

1.2.1 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 appréciable.

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 clientèle.

1.2.2 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 meilleurs 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, Espagne, 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.

1.2.3 Les concurrents et la concurrence :

Samsung, LG, Cobra, SONARIC, BEKO, Arthur Martin autant de marques évoluant dans le secteur de l'électronique et de l'électroménager en Algérie et qui se livrent un 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 son mieux pour gagner d'avantage 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.

À 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'évaluer. 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 soutiens 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 pratiques 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.

Section 2 : La stratégie de recentrage et le plan de 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 de recentrage et le plan de redressement de l'ENIEM.

2.1. 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.

2.1.1 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.

2.1.1.1 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.

2.1.1.2 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.

2.1.1.3 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.

2.1.2 Le diagnostic stratégique de l'ENIEM

Avant la réorganisation de l'entreprise nationale 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 :

2.1.2.1 La place de l'ENIEM sur son marché

Le diagnostic stratégique 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.

2.1.2.2 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.

2.1.2.3 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 stratégique 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.

2.1.3 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 ressources humaines pour la fonction ressources humaines et le diagnostic financier pour la fonction financière. Ces diagnostics sont présentés comme suit :

2.1.3.1 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.

Pour la suite, le diagnostic technique s'intéresse à l'analyse de la fonction maintenance en évoluant les compétences de personnel maintenance et 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 et son développement.

2.1.3.2 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.

2.1.3.3 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 « cadre » 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 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 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.

2.1.3.4 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 découvert 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 générale ;
- L'étude de l'évolution des différents agrégats financières 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.

Pour 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 induit par les agios bancaires et les remboursements des échéances.

Cette analyse consiste en l'élaboration et le calcul des agrégats financières, le calcul des soldes de trésorerie et l'élaboration des plans de financement de l'activité sans l'intégration des charges financières engendrées par les découverts bancaire dans les calculs pour mesurer et apprécier la situation financière de l'entreprise s'il n'y avait pas de concours bancaires.

2.2. La stratégie de recentrage et le plan de redressement de l'ENIEM

2.2.1. La nouvelle stratégie de portefeuille définie

Suite à la promulgation de la loi n°88-01 du 120janvier 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.

2.2.1.1. La stratégie de recentrage sur le métier de base

Pour faire face à ses problèmes l'ENIEM a opté pour une stratégie globale de recentrage sur le métier de base.

La stratégie de recentrage permet la focalisation des ressources et des efforts sue un domaine restreint que l'entreprise maîtrise. Elle consiste en un double mouvement :

- Abondant d'activité
- Renforcement des activités maintenues dans le portefeuille.

Pour l'ENIEM, la mise en œuvre de cette stratégie s'est concrétisée par l'abondant de nombreuses activités et le maintien des activités suivantes :

- Le froid ;
- La cuisson ;
- La climatisation

Il faut noter que cette stratégie a été choisie au diagnostic stratégique effectué par le CETIC en 1996.

Aujourd'hui, par manque de moyens financiers, l'ENIEM se limite au renforcement de cette stratégie en se focalisant sur les domaines d'activités maintenus et en suivant une politique rigoureuse en matière de réduction des coûts.

Les actions entreprises consistent principalement dans l'élargissement de la gamme des produits qui se fait surtout en faveur des produits de montage. Paradoxalement, ces produits génèrent des marges bénéficiaires plus importantes (coûts de revient moins élevés). En effet, l'ENIEM ne profite pas du taux d'intégration atteint par certains de ses produits en raison du faible taux d'utilisation des capacités de production. Ainsi, les économies d'échelle qui peuvent être générées par la grande taille de l'entreprise ne sont pas exploitées.

La politique de réduction des coûts suivie par l'entreprise ne peut être qualifiée dans ce cas de stratégie de « domination par les coûts ». Cette dernière nécessite en effet la production à grande échelle et des prix défiant toute concurrence.

En effet la politique de réduction des coûts poursuivie par l'entreprise a porté notamment sur :

- La réduction des effectifs par l'encouragement des départs volontaires, des retraites anticipées etc. Ce plan social appliqué par l'entreprise a induit la réduction de l'effectif. Ce dernier est passé de 3052 travailleurs en 1997 à 2076 travailleurs en 2009 ;
- La réduction des volumes de stock ;
- La réduction des coûts de non qualité (rebuts, coûts de la garantie, les retouche, les coûts de prévention, les coûts de détection, etc.).
- L'utilisation optimale des capacités de production : La réalisation de cet objectif se heurte cependant à la baisse de la demande adressée à l'entreprise
- Le désinvestissement : Cette action a porté notamment sur la cession des actifs non utilisés.

Par ailleurs, il est bien utile de noter que l'ENIEM a essayé de concrétiser une stratégie de partenariat. Selon les responsables de l'entreprise, cette stratégie n'a pas pu aboutir car les entreprises qui se sont présentées ne satisfont pas la condition d'opérer dans le domaine de l'électroménager. En effet, en plus de la recherche de nouveaux capitaux, l'ENIEM a besoin

pour sa simplicité : Elle utilise peu de variables. Aussi, nous avons constaté que c'est la seule matrice retenue à l'ENIEM au cours des diagnostics internes.

2.2.1.2 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 en³³ :

- Pour les produits froid : 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.

2.2.2 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.

Face à la 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.

2.2.2.1. Présentation de 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.

³³ Le rapport du CETIC « Diagnostic stratégique de l'ENIEM 1996 », pp.60-66.

2.2.2.2. 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'ENIEM³⁴ se présentent comme suit :

A. 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.

B. 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.

C. 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.
- Sous-traiter les capacités excédentaires ;

³⁴ Plan stratégique de redressement de l'ENIEM 2008/2010, p.49.

- Ventes d'équipements non utilisés ;
- Réduction des activités secondaires ;
- Cession des sites excédentaires.

D. 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 :

- Renforcer 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'exploitation ;
- Contractualiser la relation commerciale avec les distributeurs ;
- Réduire les délais de recouvrement des créances.

E. 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.

2.2.2.3. 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'élitage 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.

Section 3 : l'analyse de la performance commerciale de l'ENIEM

La performance de l'entreprise ENIEM représente la réussite et le résultat de l'action, c'est-à-dire le résultat obtenu par l'ENIEM au sien de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur.

3.1 Définition de la performance de l'entreprise ENIEM

La performance se voit à travers la qualité organisationnelle ainsi que la qualité des produits ou des services que l'entreprise offre à ses clients, elle résulte de la satisfaction des clients que de l'entreprise elle-même.

3.2 Les objectifs de la performance au sein de l'entreprise ENIEM

- Accroître la satisfaction du client ;
- Diversifier les gammes des produits ;
- Améliorer les compétences du personnel ;
- Réduire les rebuts ;
- Augmenter la valeur de la production ;
- Améliorer le chiffre d'affaire.

3.3 L'analyse des ventes

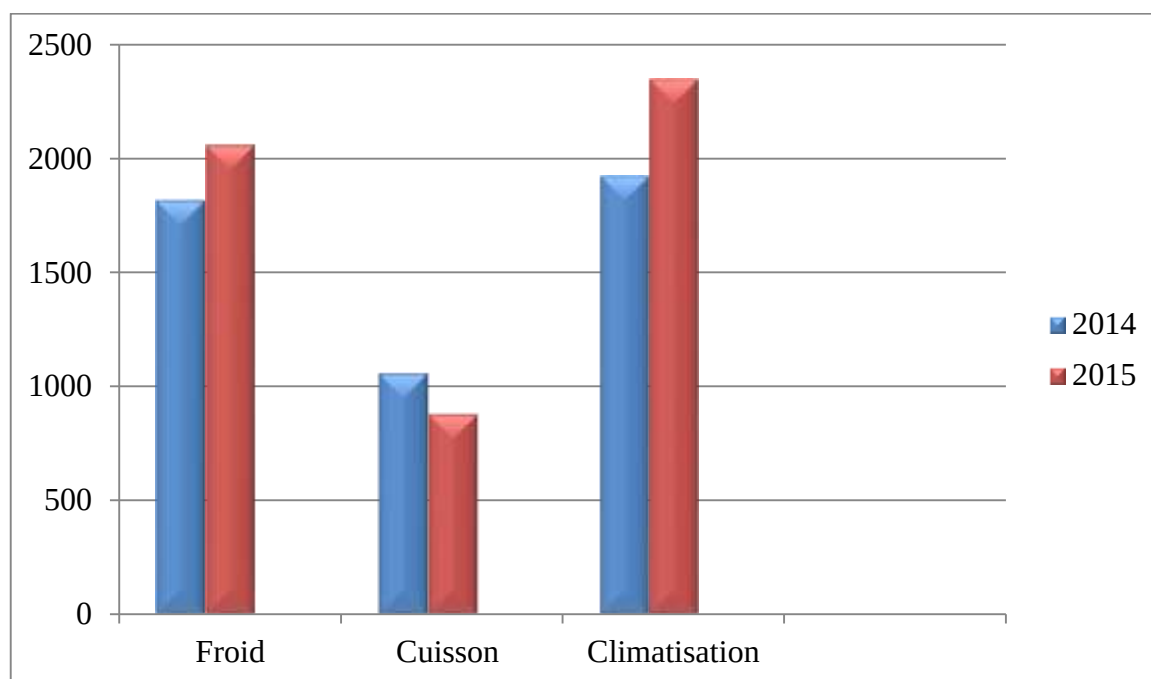
L'analyse de l'activité commerciale (vente) de l'ENIEM pour la période 2014/2015 portera sur l'évolution de la valeur et de volume des ventes totales (la différence entre les ventes réalisées en 2014 et les ventes réalisées en 2015 par domaine d'activité stratégique). Ces ventes en valeur et en volumes sont données dans les tableaux suivants :

Tableau 1: L'évolution du chiffre d'affaire des ventes en valeur (MDA)

DAS	Gamme de produits	Exercice 2014	Exercice 2015	Evolution	
				Valeur	Taux %
Froid	Réf	1169,081	1504,796	335,715	29%
	Cong&Cons	644,64	552,447	-92,193	-14%
Total		1813,721	2057,243	243,522	13%
Cuisson	Cuisinière	1055,574	877,199	-178,375	-17%
Total		1055,574	877,199	-178,375	-17%
Climatisation	Clim	958,018	1129,374	171,356	18%
	MAL	432,414	456,087	23,673	5%
	CB 10 L	240,818	292,873	52,055	22%
	RGN	291,684	467,972	176,288	60%
Total		1922,934	2346,306	423,372	22%
	Total des ventes en valeur	4792,229	5280,748	488,519	10%

Source : Les données de l'unité commerciale 2014/2015

Graph 1 : Histogramme de l'évolution du chiffre d'affaire des ventes en valeur (MDA)



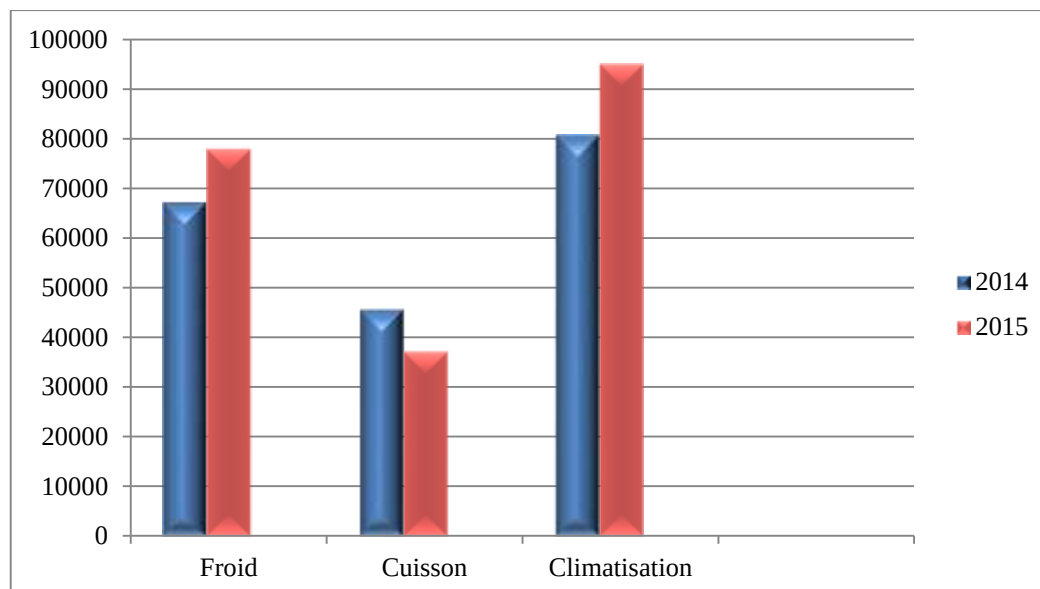
Source : Etabli par nous-mêmes du tableau ci-dessus

Tableau 2: L'évolution du chiffre d'affaire des ventes en volume (appareils)

DAS	Game de produits	Exercice 2014	Exercice 2015	Evolution	
				volume	Taux %
Froid	RÉF	43913	60820	16907	39%
	CONG & CONS	23262	17036	-6226	-27%
Total		67175	77856	10681	16%
Cuisson	CUISINIÈRES	45705	37241	-8464	-19%
Total		45705	37241	-8464	-19%
Climatisation	CLIM	26497	28953	2465	9%
	MAL	16215	15981	-234	-1%
	CB10L	23115	27880	4765	21%
	RGN	14784	22074	7290	49%
Total		80611	94888	14277	18%
	Total des ventes en volume	193491	209985	16494	9%

Source : les données de l'unité commerciale 2014/2015.

Graphe 2: Histogramme de l'évolution du chiffre d'affaire des ventes en volume 2014/2015 (Appareils)



Source : Etabli par nous-mêmes du tableau ci-dessus.

Nous constatons, d'après les graphes ci-dessus, que les ventes totales en valeur et en volume de l'entreprise ont enregistré des nettes évolutions positives durant la période allant de 2014 au 2015 de 488.519 en valeur (MDA) et 16494 en volume (appareils).

➤ **Les ventes du domaine « Froid » en valeur et en volume :** Ont enregistré une augmentation de l'ordre de 13% en valeur et 16% en volume, les hausses du chiffre d'affaires de ce domaine est imputable principalement aux ventes considérables réalisées par des nouveaux produits introduits : réfrigérateurs no-Frost et la bonne performance commerciale réalisé.

➤ **Les ventes du domaine « Climatisation » en valeur et en volume :** ont enregistré des hausses successives de 22% en valeur et de 18% en volume, revenant aux ventes réalisées par des nouveaux produits introduits par ce domaine (les climatiseurs, CB10L et RGN) et sa performance commerciale réalisé.

➤ **Les ventes du domaine « Cuisson » en valeur et en volume :** Nous constatons la baisse des ventes de -17% en valeur et de -19% en volume, cette dernière dû à :

- La baisse de la demande globale sur le marché de l'électroménager ;
- La concurrence déloyale (sur le prix et la qualité) ;
- L'introduction de nouveaux produits importés à des prix bas défiant toute concurrence ;
- La non-disponibilité des produits en raison des ruptures de stocks des matières premières.

L'ENIEM à réaliser une évolution positive du chiffre d'affaire grâce a les ventes du domaine Climatisation.

La stratégie de recentrage a pu générer l'augmentation de chiffre d'affaire en valeur et en volume ce qui est dû à la maîtrise des coûts de revient compétitif.

3.4. L'analyse de la satisfaction des clients

Une évolution de la satisfaction consommateur est un élément important pour garantir la pérennité de l'entreprise, il faut donc y prêter une grande attention.

Pour réussir cette mission « évolution de la satisfaction client », la structure marketing de l'unité commerciale a mis en place un système d'échange d'information ENIEM/CLIENTS sous forme d'un questionnaire consommateur soutenu par deux tombolas semestrielles pour encourager et motivés nos clients à nous retourner dûment rempli.

Durant l'année 2015, nous avons enregistré un retour de **2028** questionnaires sur un total de **209985** distribués.

Tableau 3: Rapport sur la satisfaction client de l'année 2015

Rubriques		Premier semestre				Deuxième semestre				Année 2015				Taux			
		Satisfait	Moy satisfait	Non satisfait	Sans réponse	Satisfait	Moy satisfait	Non satisfait	Sans réponse	Satisfait	Moy satisfait	Non satisfait	Sans réponse	satisfait	Moy satisfait	Non satisfait	Sans réponse
contact	Accueil	81%	12%	2%	4%	81%	15%	1%	4%	81%	13%	2%	4%	78%	14%	2%	6%
	Délai de réponse	73%	17%	2%	7%	69%	24%	1%	6%	71%	21%	2%	6%				
	Site Web	74%	13%	2%	11%	72%	17%	2%	10%	73%	15%	2%	10%				
	Qualité du relationnel	87%	7%	1%	5%	85%	11%	1%	4%	86%	9%	1%	4%				
produit	Performance et fiabilité	92%	5%	1%	2%	88%	7%	2%	3%	90%	6%	1%	3%	76%	16%	3%	5%
	Utilisation /ergonomie	84%	11%	2%	4%	83%	12%	1%	4%	84%	11%	1%	4%				
	documentation	80%	13%	3%	4%	79%	16%	2%	3%	80%	15%	2%	3%				
	Qualité	93%	4%	1%	3%	90%	6%	1%	2%	92%	5%	1%	3%				
	Prix	57%	33%	8%	2%	58%	36%	4%	2%	57%	34%	6%	2%				
	Design	75%	19%	2%	4%	72%	21%	2%	4%	74%	20%	2%	4%				
	Disponibilité	72%	18%	6%	4%	71%	21%	7%	2%	53%	23%	7%	17%				
SAV	Délai d'intervention	58%	25%	6%	11%	60%	26%	5%	9%	59%	25%	6%	10%	65%	21%	4%	10%
	Qualité de la prestation	71%	16%	3%	10%	71%	18%	3%	8%	71%	17%	3%	9%				
Taux annuel														73%	17%	3%	7%

Source : Document du service marketing

Le taux de satisfaction de nos clients est de **73%** contre **17%** de clients moyennement satisfait et uniquement **3%** de non satisfaits et **7%** de sans réponse.

Même si le taux de retour du questionnaire consommateur est très faible (**0.97%**) et les informations obtenus ne sont pas assez suffisantes pour nous permettre d'avoir une idée précise sur l'appréciation du consommateur sur nos produits et prestations, mais ce

questionnaire reste un moyen permettant d'obtenir des avis personnels et les attentes du public et être sûrs de l'attractivité que susciterons nos produits et la qualité des prestations fournies auprès de nos consommateurs.

Le taux de satisfactions le plus élevé est celui du volet « contact » avec un taux de **78%** et le taux le plus faible est celui du volet « service après vente » avec un taux de **65 %**. En conséquent le taux de non satisfaction de ce volet est plus **(4%)**.

Dans ce cas l'amélioration du service après-vente, délai et prestation, est prioritaire car cela représente souvent la seule façon de nous démarquer de nos concurrents.

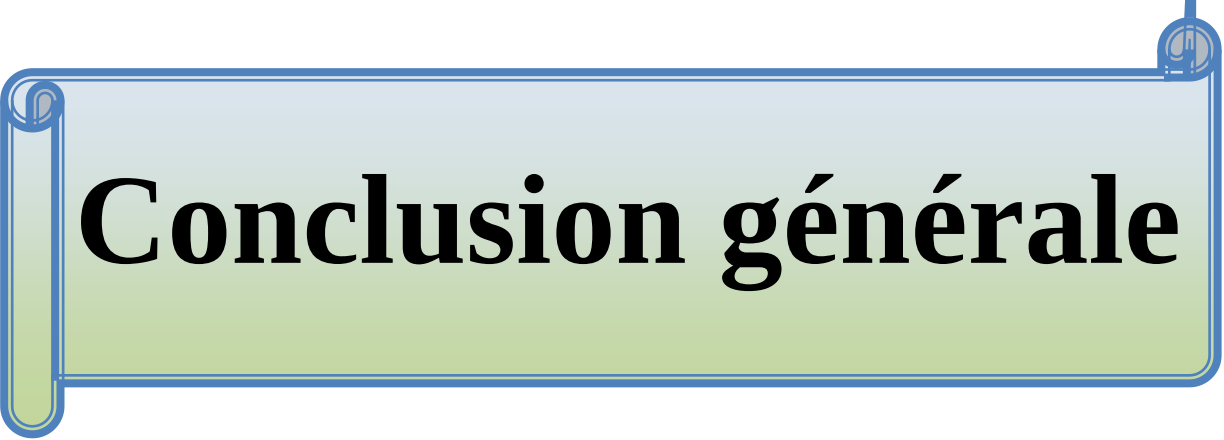
Conclusion

En conclusion de ce chapitre portant sur la présentation de générale l'ENIEM et ses unités dans la première section.

Ensuite dans la deuxième section 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 externe.

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 de portefeuille n'ont pas changé. L'entreprise a opté pour une 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.

Dans la troisième section nous avons fait l'analyse des quelques indicateurs de la performance commerciale au sein de l'ENIEM, cette analyse a porté sur l'évolution du chiffre d'affaire de l'année 2014 au l'année 2015 et la satisfaction de client pour tirer une conclusion sur l'impact de la stratégie de recentrage sur la performance commerciale.



Conclusion générale

Conclusion générale

Avant de conclure et de synthétiser les résultats auxquels 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 le management stratégique où nous avons étudié et analysé la démarche stratégique, ensuite, nous avons vu les différentes stratégies possibles pour une entreprise et aussi la stratégie et le plan de redressement ainsi que les déterminants de la stratégie de recentrage, et enfin, nous avons étudié la performance et les indicateurs de performance commerciale.

Notre stage réalisé au niveau de l'entreprise ENIEM nous a permis d'avoir un aperçu global sur la pratique de la stratégie de recentrage et la performance commerciale de l'ENIEM, les principaux résultats nous permettant de conclure que les entreprises algériennes particulièrement l'ENIEM n'a pas été préparée pour s'adapter au mieux au nouveau contexte économique et concurrentiel surtout qu'elle a connu divers obstacles :

- Elle supporte une facture d'importation élevée ;
- Elle est dépendante des fournisseurs de technologie ;
- Elle fait face au pouvoir grandissant des concurrents ;
- La satisfaction des exigences du client final.

L'ENIEM a en effet adopté une stratégie de recentrage sur ses métiers de base. Les activités maintenues ont été séparées pour donner trois centres d'activités stratégiques autonomes.

Cependant, le renforcement de ces activités maintenues à savoir le « froid », la « climatisation » et la « cuisson » n'est pas soumis aujourd'hui à une stratégie à long terme ou moyen terme. L'ENIEM se limite à un plan d'actions annuel en fonction des ressources financières disponibles. Ces actions se limitent à :

- L'élargissement de la gamme de produits offerts qui se fait toutefois en faveur des produits de montage.

Par ailleurs, l'ENIEM a focalisé ses efforts sur :

- Le développement d'un système de management de la qualité et son adaptation aux exigences de la norme internationale ISO 9001 dans ses différentes versions ;

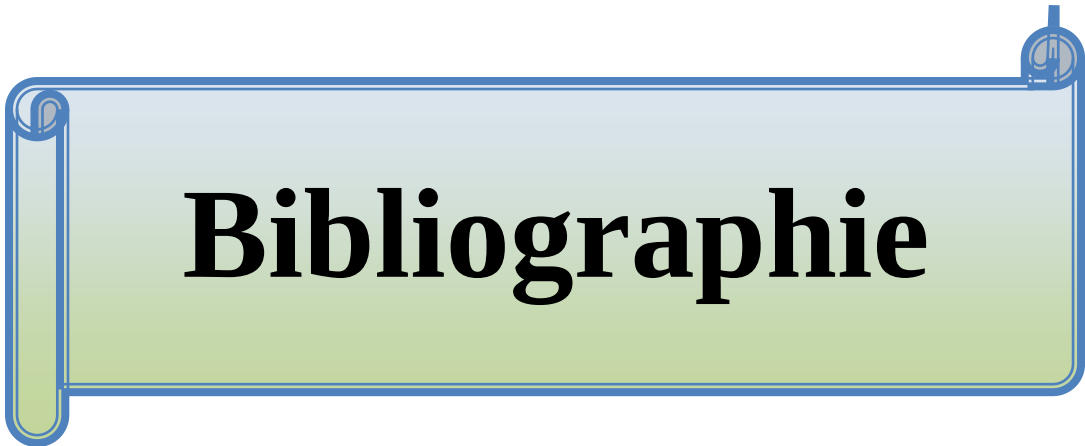
- Le développement et l'amélioration de ses produits.

Pour remédier aux obstacles. Elle peut notamment :

- Etablir des relations durables avec les fournisseurs de matières premières et composants afin de sécuriser ses approvisionnements en matière de délai et de qualité ;
- Fidéliser ses clients, dont une grande partie continue d'avoir une perception positive de la qualité de ses produits ;
- Mieux exploiter les synergies possibles entre les unités ;
- Sous-traiter ses capacités productives ;
- Déployer les actions nécessaires à la préservation et à l'amélioration du savoir-faire qu'elle a acquis dans le domaine de l'électroménager.

Nous concluons, que la stratégie de recentrage adoptée par 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 commerciale.

.

A decorative horizontal scroll with a blue border and a light green-to-blue gradient fill. The scroll has a small circular detail on the left side and a small circular detail on the right side.

Bibliographie

I. Ouvrages

1. BESCOS P.L et AL, « Contrôle de Gestion et Management », Montchrestien, 4^{ème} édition, Paris, 1997.
2. BIDAULT F., « Le champ stratégique de l'entreprise », édition Economica, 1989.
3. BOUGLET J., « Stratégie d'entreprise », Gualinolextenso édition, 2010.
4. BRULHART Frank, « les sept point clés du diagnostic stratégique »: avec la méthode des cas, Eyrolles, 2009.
5. CHANDLER. A, « la main visible des managers », édition Economica, Paris, 1988.
6. DELACOUR, Olivier Joffre, « Maxi fiches de stratégie » édition Dunod, Paris, 2010.
7. DESREUMAUX Alain, Xavier Lecocq, WanessaWarnier, « Stratégie », Dalloz, 1993.
8. DRUCKER Peter.F., « La nouvelle pratique de la direction des entreprises », éd. d'organisation, 1977.
9. GIRAUD.F, SAULPICO, NAULLEAU.G, DELMONDM.H, BESCOSP.L, Préface de Patrice MARTEAU, « Le contrôle de gestion et pilotage des performances », Gualino éditeur, France, 2002.
10. HELFER JP., KALIKA M., ORSONI J., « Management Stratégique », 9^e édition, Vuibert, 2013.
11. KOENIG Gérard, « Mangement Stratégiques » : visions, manœuvres et tactiques, édition Nathan 2^{ème} édition, 1993.
12. KOTLER P. ET DUBOIS B. et Autres : « marketing management », 12^{ème} éd, Pearson édition, paris, 2006.
13. LEBAS M., « oui, il faut définir la performance », Chronique comptabilité de gestion, Paris1995.
14. LENDREVY J. et LINDON D., « Mercator », 7eme édition, DALLOZ, Paris, 1999.
15. LORINO.P, « Méthodes et pratiques de la performance », le guide du pilotage.
16. MACQUIN A. : Vendre, stratégies, Hommes, Négociations, édition Publi-union, paris, 1998.
17. MARCHESNAY M., « Management stratégique », édition Eyrolles, 1993.
18. MARMUSE C., « Stratégie du redressement de l'entreprise », Vuibert, 1990.
19. MOULINIER R. : « Les techniques de ventes, les éditions » d'organisation, 5^é édition, 1998.

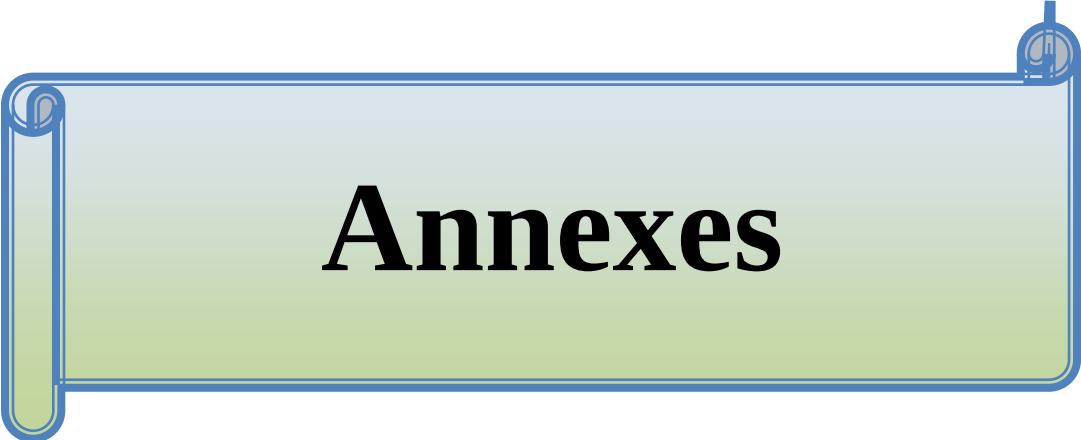
20. NAULLEAU.G, DELMONDM.H, BESCOSP. L Patrice Marteau, « Contrôle de gestion et pilotage de le performance », Gualino éditeur.
21. ORÉAL Serge, « Management stratégique de l'entreprise », édition, Economica, 1993.
22. PORTER M., « Choix stratégique et concurrence », Collection Gestion, édition Economica, 1990.
23. RAIMBAULT G. : « Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle », Chihab, 1994.

II. Mémoires et thèses

- HAROUZ Lynda, « essai d'analyse de stratégies de redressement d'entreprises en difficulté : Cas de L'entreprise Nationale des Industries de l'électroménager(ENIEM) ». Mémoire de Magister en Sciences Economiques, option : management des entreprises, 2012 ;
- KHAMMES Abdenour, « Spécificités d'utilisation des outils d'analyse stratégique dans le cadre d'une politique de croissance par les PME : Cas de l'entreprise Renov Expansion ». Mémoire de Magister en Sciences Economiques, option : Management des entreprises.
- ZARROUK Lounis, « les déterminant de la stratégie d'intégration verticale dans une entreprise publique algérienne : Cas de l'entreprise nationale de l'industrie de l'électroménager (ENIEM) ». Mémoire de Magister en Sciences Economiques, option : Management des Entreprises, 2014 ;

III. Autres références bibliographiques

- .Hélène Le rapport du CETIC « Diagnostic stratégique de l'ENIEM 1996 » ;
- « Plan stratégique de redressement de l'ENIEM 2008/2010 », document de la direction générale d'ENIEM, Mars2008 ;
- BURLAND A., EGLEM J.Y., MYKITA P. : Dictionnaire de la gestion, Foucher, paris, 1995 ;
- CARTIER Manuel DEBOISLANDELLE H. : Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, éd. Economica, Paris, 1998
- TARONDEAU Jean-Claude ; HULTIN Christine, « Dictionnaire de stratégie d'entreprise », 2^e édition, éd Vuibert, Paris, 2006.



Annexes

*Produits principaux :

*Produits secondaires :

- Quelle est la structure de l'entreprise.....

.....

.....

Déterminez les indicateurs d'activités de l'entreprise suivants :

Périodes		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Chiffres d'Affaires											
Valeurs Ajoutées											
Rentabilités											
Niveaux d'activités en %											
Nombre d'employés	cadres										
	Agents de maitrise										
	Exécutants										
	Autres										
	Total										

- Quelle est la part de marché de l'entreprise :

3- Situation de l'entreprise

- L'entreprise a-t-elle connue une période d'expansion ? Oui ☐ Non ☐

Si oui sur quelle période ?.....

Si non pour quelles raisons?.....

.....

.....

-Est-ce que vous arrivez à couvrir vos coûts de productions : Oui ☐ Non ☐

Si c'est non, pourquoi ?.....

- Pouvez-vous indiquer les résultats financiers enregistrés par l'entreprise.....

.....

.....

- L'entreprise a-t-elle rencontré des difficultés Oui ☐ Non ☐

- Les difficultés au niveau de l'ENIEM remontent à :

- ☐ La période de la planification centralisée
- ☐ Depuis les réformes économiques
- ☐ Depuis l'ouverture à l'économie de marché

- Autres, Précisez

- Pouvez-vous préciser les principales périodes de crise qu'à traverser l'entreprise depuis sa création.....

.....

Les difficultés principales rencontrées sont dues:

- ☐ A l'absence de politique d'investissement
- ☐ A la commercialisation des produits de l'entreprise
- ☐ Au Surendettement de l'entreprise
- ☐ A des Difficultés managériales (en termes de prise de décision)
- ☐ Au sureffectif (charges salariales)
- ☐ Au problème d'approvisionnement (matières premières)
- ☐ A la concurrence dans le secteur
- ☐ A la qualification du personnel

Autres, précisez :

- **Les difficultés sont attribuable à :**

- ☐ La conjoncture économique défavorable
- ☐ Le marché (concurrence accrue)
- ☐ Causes internes à l'entreprise
- ☐ Changement de la technologie dans le secteur
- ☐ La baisse des subventions de l'Etat
- ☐ Le manque de liquidité
- ☐ A la baisse de la demande (pouvoir d'achat)
- ☐ A l'augmentation du niveau du chômage
- ☐ A la dévaluation de la monnaie nationale
- ☐ A l'intrusion du marché parallèle

Autres, précisez :

- En définitive, les différents types de difficultés auxquelles est confrontée l'entreprise sont :

- ☐ Des difficultés structurelles : dues ☐ à l'organisation juridique ☐ sociale ☐ fiscale

Autres.....

☐ Des difficultés conjoncturelles (environnement économique défavorable à l'entreprise).....
.....

Conséquences de la crise

Quelles sont les conséquences découlant de la conjoncture de crise ?

- ☐ Dégradation du climat social
- ☐ Augmentation des conflits sociaux
- ☐ Problèmes dans le système de production
- ☐ Problèmes de prise de décision et de management
- ☐ Problème de commercialisation des produits
- ☐ Situation financière dégradée
- ☐ Détérioration de la rentabilité

Autres, précisez :

Sur le plan financier comment s'est traduite la crise ?

- ☐ Diminution des fonds de roulement
- ☐ Baisse des besoins en fonds de roulement
- ☐ Epuisement des moyens financiers
- ☐ Une trésorerie négative (avec découverts bancaires)

Autres, précisez :

- Les résultats financiers de l'entreprise durant la crise sont :

- ☐ En augmentation
- ☐ En diminution
- ☐ Acceptables

Autres, précisez :

- Qu'est-ce qu'ont engendré les problèmes financiers au sein de l'entreprise :

- ☐ Difficultés de financer des investissements nouveaux
- ☐ Manque de fonds de roulement
- ☐ Obsolescence des équipements de production
- ☐ Dégradation des résultats économiques
- ☐ Augmentation des frais financiers
- ☐ Accumulation de crédits fournisseurs

Autres, précisez :

- La situation financière délicate de votre entreprise était révélé par :

- ☐ Difficultés de financement de la croissance de l'entreprise
- ☐ Forte baisse des résultats
- ☐ Cessation de paiement
- ☐ Forte augmentation des découverts bancaires
- ☐ Créances très élevées

Autres, précisez :

4- Stratégie de redressement de l'entreprise :

- Les actions préconisées pour dépasser les difficultés s'appuient-elles sur:

- ☐ Un diagnostic général de la situation de l'entreprise
- ☐ L'établissement d'un plan de redressement
- ☐ L'attente de l'amélioration de la conjoncture

Autres, précisez :

- Après la révélation des difficultés, quelle était la position des décideurs de l'entreprise ?

- ☐ Recours aux solutions faciles
- ☐ Attente d'une amélioration de la conjoncture économique
- ☐ Désaccord sur les causes des difficultés
- ☐ Manque de solutions immédiates

Autres, précisez :

- Pensez-vous de la stratégie et des décisions prises au sein de l'entité pendant la période de la crise sont:

- ☐ Très tardives
- ☐ Irréfléchies
- ☐ Stratégies mal définies
- ☐ Stratégies inadéquates

Autres, précisez :

- les solutions engagées répondent-elles à la :

- ☐ Difficulté à maîtriser l'environnement industriel
- ☐ Difficultés à maîtriser l'environnement concurrentiel
- ☐ Ignorance des grands principes stratégiques
- ☐ Difficultés managériales
- ☐ Mauvaise organisation
- ☐ Absence de politique d'investissements
- ☐ Négligence de la concurrence

Autres, précisez :

- Selon vous les décisions engagées ont-elles contribué à améliorer les indicateurs de l'entreprise suivants ?

Indicateurs par année	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Chiffre d'affaires										
Niveau de la production										
Qualité de l'exploitation										
La trésorerie										
La rentabilité										
Création d'emplois										
Autres précisez										

5.1-Le diagnostic et les plans de redressement

- Avez-vous effectué un diagnostic de l'entreprise avant le redressement :

Oui ☐

Non ☐

Si oui, le diagnostic a été réalisé pour :

- ☐ Avoir une vision générale sur la situation de l'entreprise
☐ Détecter les points forts et les points faibles de l'entreprise
☐ Préalablement le redressement

Autres, précisez :

- Le diagnostic de l'entreprise est-il établi pour:

- ☐ L'ensemble de l'entreprise
☐ Une fonction particulière
☐ L'environnement externe de l'entité

Autre, précisez :

- Les aspects du diagnostic de l'entreprise sont :

- ☐ Economiques

- ☐ Sociaux
- ☐ Financiers
- ☐ Environnementaux
- ☐ Au système de production

Autres, précisez :

- Le diagnostic a-t-il aidé les dirigeants à mieux détecter les défaillances :
 Oui ☐ Non ☐
- A quel moment avez-vous pris conscience de la nécessité de redresser votre entité?.....

- La décision de redresser entité est-elle le résultat du diagnostic Oui ☐ Non ☐

Si Non, quelles sont les motivations de recours au redressement de votre entreprise ?

.....

- Quels sont les nouveaux choix stratégiques de plan de redressement ?

.....

- Est- ce que vous avez procédé au moment du redressement à l'une des mesures suivantes ?

- ☐ Stratégie de repli (réduction des dépenses, réduction des effectifs)
- ☐ Stratégie de renflouement (élargissement du capital de l'entreprise)
- ☐ Stratégie de redéploiement (recentrage)
- ☐ Stratégie de resegmentation (Identification d'une niche à l'intérieur d'un secteur)
- ☐ Stratégie de partenariat (Recherche de partenaires étrangers et ou nationaux)
- ☐ Stratégie de reconstruction (réorientation de l'activité de l'entreprise)

-Vos plans de développement sont-ils opérationnels ? Oui ☐ Non ☐

Si c'est non, Pourquoi ?.....

6-La stratégie de recentrage et la performance commerciale

- La performance d'une entreprise permet de mesurer :
 - ☐ L'efficacité individuelle des employés ;
 - ☐ L'efficacité collective du personnel ;
 - ☐ La réalisation des objectifs stratégique et organisationnel ;
 - ☐ La réalisation des objectifs personnels.
- Pourriez- vous nous faire une présentation de fonctionnement de votre unité commerciale ?
- Peut-on connaître votre stratégie de recentrage ?
- Pourquoi le recentrage vous semble-il nécessaires ?
- Quels sont les options stratégiques envisagées sur votre entreprise ?
- On quelle année vous avez commencé cette stratégie ?
- Quelles sont les motivations à opter pour une stratégie de recentrage ?
- Est-ce que y avait-il un changement sur l'entreprise après avoir effectuer cette stratégie ?
 - ☐ Oui, justifier
 - ☐ Non, justifier
- Pourriez- vous nous faire une présentation de fonctionnement de votre unité commerciale et sa performance?
- La stratégie de recentrage améliore-t-elle la performance commerciale de l'ENIEM ?
- Quel est l'impact de la stratégie de recentrage sur cette performance ?
- Comment montrer que la stratégie de recentrage est une réussite sur le plan commerciale ?
- Quel est la relation qui existe entre la stratégie de recentrage et la performance commerciale ?
- Souhaitez-vous continué sur la même voie ?
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
- Si c'est oui, pourquoi ?
- Si c'est non, pourquoi ?

7-Objectifs et Perspectives de l'entreprise

- Comment caractérisez- vous la situation de l'ENIEM aujourd'hui ?

En difficulté ☐Défaillante ☐En croissance ☐

Autres, précisez

- Aujourd'hui quel sont les objectifs de l'entreprise ?

- Quelles sont les priorités de l'entreprise?

La coopération avec d'autres entreprises fait-elle partie des stratégies de croissance de l'entreprise

Oui ☐Non ☐Si oui : sous-traitance ☐partenaires étrangers ☐partenaires nationaux ☐

Pourquoi ?.....

-Avez-vous autre chose à ajouter concernant l'état général de l'entreprise ?

Échantillon des produits du domaine « froid »



Échantillon des produits du domaine « cuisson »

فرن كل غاز. 5 مواقد طراز 8210 - 4 مواقد طراز 6120
 CUISINIÈRE TOUT GAZ, 5 FEUX Modèle 8210 - 4 FEUX Modèle 6120
 COOKER ALL GAS, 5 BURNERS Model 8210 - 4 BURNERS Model 6120

مرومدم

 ENIEM

طراز 6120
 طراز 8210

Le confort au quotidien
 مع إننيام ... تحلى الأيام

FROID
 LAVAGE
 CUISSON
 CHAUFFAGE
 CLIMATISATION

ENIEM
 ELECTROMENAGER

منتوجاتنا مشهورة
 24 شهر. قطع غيار
 24 ساعة
 Nos produits sont
 garantis 24 mois,
 pièces et main
 d'œuvre

118

A decorative horizontal scroll with a blue border and a light green-to-blue gradient fill. It features a scroll handle on the left and a fastener on the right.

Table des matières

Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre I	
Management stratégique	
Introduction	7
Section 1 : Le management stratégique	8
1.1 Vers la définition du management :	8
1.1.1. Composantes du management :	9
1.1.2. Philosophie du management :	9
1.1.3 Les managers et leur pouvoir dans l'entreprise :	10
A. Révolution managériale :	10
B. Conditions de ce changement :	10
1.1.4. Les limites du management :	10
1.2 Émergence du management stratégique :	11
1.2.1. Vers la définition du management stratégique :	11
1.2.2. Caractéristiques du management stratégique :	11
1.2.3. L'évolution du management stratégique :	11
A. La planification stratégique :	12
B. L'analyse de l'environnement :	12
C. L'enrichissement de la réflexion stratégique :	12
Section2 : les phases de la démarche stratégique	13
2.1 La phase du diagnostique	15
2.1.1 Le diagnostic stratégique interne	15
A. L'analyse de la chaîne de valeur.....	15
B. L'analyse des ressources et des compétences.....	17
2.1.2 Le Diagnostic stratégique externe	19
2.2. La phase de décision stratégique	21
2.3. La phase de la mise en œuvre des stratégies	21
2.5. La phase du contrôle stratégique	23
Conclusion	24

Chapitre II

Les déterminants théoriques de la stratégie de recentrage

Introduction	26
Section 1 : Les concepts de base de la stratégie d'entreprise	27
1.1 La stratégie d'entreprise :	27
1.1.1 Vers la définition de la stratégie d'entreprise :	27
1.1.2 La notion de l'entreprise :	28
1.1.3 L'émergence de la stratégie :	28
A. La stratégie délibérée et la stratégie émergente :	29
B. La stratégie déduite et la stratégie construite :	29
1.2 Les choix stratégiques de l'entreprise	30
1.2.1 Les stratégies de domaine ou business (génériques) :	30
A. Stratégie de domination par les coûts ou stratégie de prix :	30
B. Stratégie de différenciation :	32
C. Stratégie de focalisation :	34
1.2.2. Les stratégies globales ou (Corporate Strategy):	35
A. La stratégie de spécialisation :	35
B. La stratégie de diversification :	36
C. La stratégie d'internationalisation :	37
Section 2 : Les stratégies de redressement	38
2.1 Les types de la stratégie de redressement :	38
2.1.1 Le repli :	38
2.1.2 Le renflouement :	39
2.1.3 Le redéploiement (recentrage) :	39
2.1.4 La resegmentation :	40
2.1.4 La cession :	40
2.1.6 Le partenariat :	40
2.1.7 La reconstruction :	40
2.2 Le plan de redressement :	41
2.2.1 Le plan financier :	41
2.2.1.1 Restaurer les marges :	41
2.2.1.2 Retrouver des capitaux :	41
2.2.1.3 Réduire le besoin en fonds de roulement :	42
A. Les comptes clients :	42

B. Se séparer des filiales ou département en perte :.....	42
2.2.2 Le plan commercial :.....	42
2.2.3 Le plan industriel (plan technique et de production) :	43
2.2.4 Le plan organisationnel et administratif :.....	43
2.2.5 Le plan social :	44
2.3 La stratégie de recentrage :	44
2.3.1 Définition :	44
2.3.2 Les phases du recentrage :.....	44
A. Retrait de certaines activités.....	45
B. Renforcement du métier de base	45
C. Recentrage géographique	45
D. Recentrage sur mission.....	45
2.3.3 Les raisons de recentrage :	45
2.3.4 Les avantages d'une stratégie de recentrage :	46
A. Correction d'une diversification excessive :	46
B. Meilleure cohérence stratégique et organisationnelle :	46
C. Recherche d'une position forte sur les marchés :	46
2.3.5 Les limites de la stratégie de recentrage :	46
A. Existence des barrières à la sortie :	46
B. Sentiment d'échec :	46
Conclusion	47

Chapitre III

La performance commerciale de l'entreprise

Introduction	49
Section 1: La performance globale de l'entreprise	50
1.1. Historique de la performance :.....	50
1.2. Notion de la performance.....	50
2.2.1 La performance unidimensionnelle :.....	52
2.2.2. La performance multidimensionnelle :	52
2.2.2.1. La performance économique	52
2.2.2.2. La performance commerciale	52
2.2.2.3 La performance managériale	52
2.2.2.4 La performance organisationnelle	53
1.3. Dimensions de la performance externe.....	53

1.4. Les critères de la performance	53
1.4.1 L'efficacité	54
1.4.2 L'efficience	54
1.4.3. Les indicateurs de performance :	55
1.4.4. La mesure de performance :	55
1.4.5. Les objectifs de la mesure de performance :	56
1.5. Les principes de la mesure de performance :	57
1.5.1. Principe de pertinence :	58
1.5.2. Principe de contrôlabilité :	58
1.5.3. Autres principes :	58
1.5.3.1. Le principe de fiabilité.....	58
1.5.3.2.Le principe de simplicité et lisibilité : assurant que les méthodes utilisées et les indicateurs choisis pour la mesure de la performance soient aisément compréhensibles.....	58
1.5.3.3.Les principes de sélectivité : assurant un meilleur choix des indicateurs à utiliser pour que les managers ne soient pas débordés avec des indicateurs qui peuvent être inutiles.....	58
Section 2 : La performance commerciale	59
2.1. L'évolution de la performance commerciale	59
2.2. Les indicateurs de performance commerciale :	59
2.2.1. Les indicateurs quantitatifs :	60
2.2.1.1. Chiffre d'affaires :	60
2.2.2.2. La part de marché :	61
2.2.2.3. Nombre des clients	61
2.2.2. Les indicateurs qualitatifs :	61
2.2.2.1. L'image de l'entreprise :	62
2.2.2.2. Taux de satisfaction des clients :	62
2.3. La relation entre la stratégie et la performance.....	63
Conclusion	64

Chapitre IV

Analyse des déterminants de la stratégie de recentrage et l'impact de la performance commerciale de l'entreprise. Cas ENIEM

Introduction	66
Section 1 : présentation générale de l'ENIEM	67
1.1 Historique de l'ENIEM.....	67
1.1.1 La création de l'ENIEM	67
1.1.1 La forme juridique.....	67
1.1.3 Les activités de l'ENIEM	68
1.1.4 Les objectifs de l'entreprise ENIEM.....	68
1.1.5 La localisation de l'ENIEM	68
1.1.6 Le patrimoine et réalisation de l'ENIEM.....	69
A. Projet initial :	69
B. Un projet d'extension de 1980 :	70
C. L'extension du projet en 1982 :	70
1.1.7 Structure organisationnelle de L'ENIEM	70
1.1.8 Les domaines d'activités et les métiers de l'ENIEM	73
A. Les bases de la segmentation.....	76
B. Les métiers et les technologies de l'ENIEM	78
1.2 Les facteurs externes de l'environnement.....	78
1.2.1 Les clients.....	78
1.2.2 Les fournisseurs.....	78
1.2.3 Les concurrents et la concurrence :	79
Section 2 : La stratégie de recentrage et le plan de redressement de l'ENIEM	81
2.1. Le diagnostic de l'ENIEM	81
2.1.1 Présentation du diagnostic.....	81
2.1.1.1 La nature du diagnostic de l'ENIEM.....	81
2.1.1.2 La mission du diagnostic de l'ENIEM	82
2.1.1.3 Les spécificités du processus du diagnostic	82
2.1.2 Le diagnostic stratégique de l'ENIEM.....	82
2.1.2.1 La place de l'ENIEM sur son marché	83
2.1.2.2 La stratégie concurrentielle de base.....	83
2.1.2.3 L'analyse du portefeuille d'activité	83

2.1.3 Les étapes du diagnostic interne de l'ENIEM.....	84
2.1.3.1 Le diagnostic technique	84
2.1.3.2 Le diagnostic commercial :.....	85
2.1.3.3 Le diagnostic des ressources humaines	85
2.1.3.4 Le diagnostic financier	86
2.2. La stratégie de recentrage et le plan de redressement de l'ENIEM.....	87
2.2.1. La nouvelle stratégie de portefeuille définie	87
2.2.1.1. La stratégie de recentrage sur le métier de base	87
2.2.1.2 Les objectifs clés de l'ENIEM dans les segments maintenus	89
2.2.2 Le plan stratégique de redressement 2008/2010	89
2.2.2.1. Présentation de plan.....	89
2.2.2.2. Les mesures internes de redressement.....	90
A. La production.....	90
B. Le développement des produits	90
C. Le partenariat et sous-traitance.....	90
D. Le commercial	91
E. Les ressources humaines	91
2.2.2.3. Les mesures externes de redressement	91
Section 3 : l'analyse de la performance commerciale de l'ENIEM	93
3.1 Définition de la performance de l'entreprise ENIEM.....	93
3.2 Les objectifs de la performance au sein de l'entreprise ENIEM	93
3.3 L'analyse des ventes	93
3.4. L'analyse de la satisfaction des clients	96
Conclusion	99
Conclusion générale	100
Bibliographie	103
Annexes	106
Table des matières.....	119

Résumé

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (E.N.I.E.M) est une entreprise qui a résisté à toutes les crises qui ont secouée l'économie algérienne. La préoccupation majeure de l'ENIEM et de toutes les entreprises publiques en Algérie est d'être compétitive, et cela passe inévitablement par une gestion stratégique efficace. En d'autres termes, élaborer une stratégie de recentrage plus efficace

Et à travers cette étude, nous sommes parvenus à la conclusion que la stratégie de recentrage adoptée par 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 commerciale

Mots-clés : stratégie, stratégie de recentrage, management, performance, performance commerciale, resegmentation.