

Les Plans de Redressements, Concepts, Méthodes et Conduites par les Entreprises Algériennes

Abdelhak LAMIRI*

Résumé

Le but de cet article a été d'analyser les efficacités relatives des différentes décisions prises par les entreprises algériennes dans le cadre des plans de redressement de 1993 à 1997. La plupart des entreprises publiques ont élaboré les fameux PRI.

En premier lieu, l'article présente les techniques universelles de redressement en s'inspirant des théories et des expériences internationales sur le sujet. Par la suite un échantillon de 39 grandes entreprises algériennes a été pris comme référence. Les analyses transversales (cross-section) sur les années 1993-1997 ont été menées. On effectue une régression linéaire pour apporter un éclairage sur les mesures et leurs résultats.

Malgré de nombreux problèmes liés aux données, il en ressort que la plupart des décisions, sauf à un degré moindre la formation, n'ont pas produit les résultats escomptés. Par la suite, des recommandations sont fournies pour mieux maîtriser les décisions liées à la mise à niveau qui est un processus de redressement préventif.

Mots Clés :

Plan de redressement : Ensemble de mesures destinées à faire regagner à l'entreprise ses équilibres financiers et éliminer les causes des déséquilibres.

Mise à niveau : Plan qui vise à atteindre le même niveau de productivité que celui des entreprises internationales.

Introduction

Le but de cette investigation est d'évaluer l'efficacité des plans de redressement menés par les Entreprises Publiques au milieu des années quatre vingt dix. Il s'agit d'évaluer les coûts / bénéfices et d'en tirer des recommandations pour l'avenir. D'autant plus que nous entrons dans une phase active de mise à niveau de nos entreprises autrement plus complexe à gérer. Nous avons besoin de tirer toutes les conclusions possibles afin d'éviter des erreurs similaires. Notons qu'il y a une interface conséquente entre plans de redressement et mise à niveau. Il est nécessaire de saisir les différences entre les formulations conceptuelles, et d'opérer les distinctions fondamentales entre assainissement, redressement et mise à niveau.

L'assainissement d'une entreprise consiste à remettre à zéro ses compteurs financiers. Il s'agit surtout d'éponger ses déficits financiers et la désendetter au point de disposer d'une structure financière normale. Cependant, son système managérial

* Maître de Conférences à l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger (ESC), PHD Es-Sciences Economiques de Claremont University (Californie).

demeure inchangé. Les causes structurelles qui ont induit les déficits ne sont pas corrigées. Le redressement des entreprises qui nous préoccupent, consiste à assainir l'entreprise et à s'attaquer aux causes qui ont produit les déséquilibres pour ne pas revenir aux déficits Beaucourt (1978). La mise à niveau nécessite de redresser d'abord l'entreprise puis hisser ses performances au niveau de celles des firmes internationales qui seront ses futures concurrentes. Plusieurs entreprises doivent être redressées d'abord avant de songer à leurs mise à niveau : D'où l'importance de revenir sur les programmes de redressement initiés au milieu des années quatre vingt dix.

Il serait intéressant de centrer notre investigation sur les questions suivantes :

1-Quelles sont les principales mesures de redressement universellement préconisées et pratiquées ?

2-Quelles sont les mesures essentielles prises par la majorité des entreprises algériennes ?

3-Quelles sont les mesures qui ont contribué le plus à l'Amélioration des performances des entreprises qui ont initié des plans de redressement ?

Les méthodes d'investigation possibles sont nombreuses. Les choix d'indicateurs de performances sont également sujets à débat. Nous avons choisi un échantillon de 39 parmi les plus grandes entreprises de réalisation (travaux publics, bâtiment..).

Le secteur est vital pour l'économie algérienne car il représente 55°/°des emplois et 52°/° de la valeur ajoutée du secteur public économique. La méthode consiste à essayer de quantifier les décisions prises et à estimer leurs impacts sur des indicateurs de performances généralement préconisés tels que la valeur ajoutée et le résultat net.

Nous avons besoins d'éclairages théoriques et pratiques sur les expériences de redressement Bibeault (1982). Ceci constitue l'objectif du premier chapitre. Le second présente des résultats, les analyses, les conclusions et les recommandations. La plupart des informations sont d'ordre comptable et se trouvent dans les bilans, les rapports de fin d'année et les plans de redressement des entreprises.

Méthodologie de redressement

Nous allons essayer de présenter la conception et l'exécution des plans de sauvetage dans un contexte d'incertitude. L'entreprise en crise perd ses repères. Elle n'a plus confiance en ses possibilités. Elle se débat du mieux qu'elle le peut au sein d'une multitude de déséquilibres. Toutes ses fonctions restent à restructurer en fonction d'une vision plus adaptée aux nouvelles réalités de la mondialisation. Mais, dès lors que l'on s'accorde à dire, à juste titre, que les ressources humaines sont les ressources les plus précieuses, il faut architecturer les plans de sauvetage de sorte à remotiver des personnes éprouvées et qui commencent à douter d'elles-mêmes Brilman (1978).

Les Mesures de Redressements

Un diagnostic bien établi éclaire les décideurs sur les causes du déclin, les forces et les faiblesses de l'organisation. Afin de se forger une image plus complète de la situation, on explore également les conditions externes, dans le but d'évaluer les chances de l'entreprise d'orienter ses activités vers des créneaux porteurs.

Les options ouvertes sont généralement plus coûteuses en terme de stress, de risques, de perte de prestige et d'emplois; et parfois même, un sentiment de culpabilité envahit les dirigeants. C'est dans une atmosphère psychologiquement chargée, qu'interviennent généralement la conception et l'exécution des mesures de sauvetage. La crise est souvent une occasion pour des individus et des groupes d'extérioriser leurs dédains et d'enfoncer les autres. De surcroît, les partenaires sociaux font ressortir leurs vieilles rivalités et rancunes. Il y a peu de lucidité, lorsque les événements atteignent des proportions dangereuses.

C'est dans un contexte émotionnellement fort que les propriétaires de l'entreprise essayent d'apporter des éléments de réponses aux questions suivantes :

- Qui formule les recommandations du plan de sauvetage?
- Qui l'exécute?
- Comment doit s'opérer son contrôle?

Plusieurs possibilités sont envisageables. Le seul principe intangible demeure l'élargissement du débat, une écoute aussi large que possible et une communication qui collecte un maximum de points de vue des membres de l'organisation Daigne (1987). Il est rare qu'une organisation dérive dangereusement alors que son système de communication est au beau fixe. En revanche lorsque cela se produit, on a tendance à recentraliser, encore plus fort, les opérations. Une coupure dangereuse se forme alors entre, les décideurs d'un côté, et les cadres moyens et les exécutants de l'autre. Or, les seconds détiennent des informations vitales qu'ils auront tendance à confisquer.

Les recherches de Dunbar et Goldberg (1978) montrent que des fissures préjudiciables se forment au sein du système de communication des entreprises en difficultés. Les dirigeants confondent souvent la centralisation des décisions, qui est indispensable, avec le monopole de la communication, au détriment d'une large concertation souvent salutaire. Lanzetta (1985) recense le même phénomène et considère que les membres de l'organisation n'acceptent ces pratiques qu'au tout début de la crise. Par ailleurs, Milburn, Schuler et Watman (1985) concluent leurs investigations, en affirmant, que lorsque les causes de la débâcle sont d'ordre interne, l'équipe qui en est responsable recentralise fortement, pour éviter des critiques et des réflexions désagréables sur leurs manières de conduire les affaires. L'esprit de corps et une forte cohésion entre les groupes internes est particulièrement utile en temps de crise; Ils empêchent qu'une dislocation ait lieu; au moment où on a le plus besoin de se serrer les coudes.

Chaque formule a des limites et des mérites. On ne peut qu'être modeste dans un domaine aussi méconnu que celui de la gestion des crises. Chaque cas est unique en son genre. Il faut tout simplement déterminer les conditions dans lesquelles une mesure particulière a des chances d'aboutir. L'approche de contingence est vraiment utile pour nos préoccupations.

Une équipe dirigeante, qui a vécu la détérioration, et mène par ses propres moyens un diagnostic, a l'avantage de connaître intuitivement les données du problème et peut aller très vite en besogne. Ceci serait suffisant pour enrayer la descente dès les premières phases du processus. Lorsque les coûts de redéploiement sont énormes, cette manière de procéder paraît déplacée aux yeux des travailleurs. Dès lors que des licenciements Beaujolin (1984), un partage de temps de travail, une réduction ou un gel des salaires ou de tout autre avantage potentiel est envisagé, une ancienne équipe aurait du mal à faire passer la pilule. Ceci est d'autant plus vrai que les sacrifices ne sont pas équitablement partagés. Une lourde chirurgie passe difficilement sous cette forme.

Il est également tout à fait concevable que la même équipe, qui dirigeait la firme en déclin, pilote le redressement; mais, le diagnostic et les recommandations sont formulés par des consultants externes. Ceci ne disculpera pas les managers aux yeux des cadres et des travailleurs. Cette forme de collaboration s'avère plus efficace au tout début du processus de développement des crises, ou lorsque la menace est perçue comme inévitable, imprévisible et transcende la volonté et la compétence de l'équipe dirigeante. Par ailleurs, l'esprit de corps et la cohésion, créés autour de la pérennité de l'organisation, jouent en faveur des gestionnaires qui ont su les instaurer.

Néanmoins, lorsque l'entreprise atteint la phase trois ou quatre du cycle des crises, les chances de les juguler, avec les mêmes gestionnaires, s'amenuisent. Les probabilités de succès se réduisent d'autant plus rapidement que la cohésion interne est faible et les coûts d'ajustement à payer sont élevés. Soulignons fortement qu'un changement de l'équipe dirigeante n'est pas un jugement de valeur sur leurs compétences. Tout être humain a droit à l'erreur. Ces mêmes gestionnaires remerciés par l'entreprise en crise seraient en mesure de redresser d'autres organisations. Mais ayant conçu, exécuté et défendu avec vigueur une certaine vision de l'affaire, ils traînent les handicaps suivants :

- Il leur sera difficile de se remettre en cause, surtout publiquement, d'exorciser le mal et d'admettre franchement leur méa culpa. Ils auront tendance à chercher des excuses et des causes externes soit disant imprévisibles et au-delà de leur volonté;
- les travailleurs et les cadres intermédiaires accepteront mal des sacrifices alors qu'à leurs yeux les principaux responsables sont épargnés;
- Un plan de sauvetage radical requiert souvent l'émergence d'une culture nouvelle, et non de simples correctifs techniques comme c'est souvent le cas. Une ancienne

équipe qui prônait d'autres valeurs et pratiquait un autre style serait mal placée pour la "vendre" aux gens sur place.

Sur la base des études et les expériences dont nous disposons, nous ne pouvons pas affirmer, à l'heure actuelle, que les personnes qui dirigeaient les entreprises pendant ses phases de déclin ne sont pas à même de juguler les crises pour des raisons de compétences personnelles. Par contre, Il leur sera matériellement et émotionnellement nettement plus difficile de réussir le redressement qu'une nouvelle équipe fraîchement nommée.

Ces raisons expliquent pourquoi, lorsque le déclin atteint une phase critique, on a souvent recours à une nouvelle équipe dirigeante, le plus souvent aidée par des consultants externes. Cette formule de division du travail, entre l'équipe dirigeante et les consultants, sans pour autant opérer une dichotomie complète entre les deux parties, à l'avantage de permettre d'aller plus rapidement. Les consultants mènent le diagnostic et formulent les recommandations alors que les dirigeants font leurs choix et préparent l'organisation à un redéploiement très profond.

Mais le trop est souvent l'ennemi du bien. Un cloisonnement excessif des attributions de chacun n'aide pas la nouvelle direction à reconstituer l'historique des choix, et à mieux saisir les fondements de la culture. L'inconvénient majeur de cette formule est la durée de temps qui s'écoule entre la prise de fonction et la représentation exacte des forces en présence qui contribuent à la détérioration. Un temps précieux s'écoule avant que les nouveaux gestionnaires ne s'imprègnent de la situation et comprennent tout ce qui se passe à l'intérieur de l'institution. Une longue expérience, surtout dans le même secteur, permet d'aller plus vite.

Cependant, le préjugé favorable dont bénéficie la nouvelle équipe constitue un sérieux atout pour faire passer de nouveaux messages, réclamer plus de sacrifices et cultiver progressivement une nouvelle manière de travailler. Les consultants et les nouveaux gestionnaires doivent travailler en équipe, collaborer intensément durant les différentes phases du processus, unir leurs efforts et s'imprégner des valeurs que l'on désire inculquer à l'organisation. Un travail profond mais peu concerté perdrait beaucoup de sa valeur Brilman (1978).

Dans un premier moment, Il est intéressant d'examiner les types de décisions les plus répandues par les tentatives de sauvetage. Le réflexe de survie enfante parfois des élans judicieux et quelquefois des décisions incohérentes. Pour cela, nous allons livrer dans le tableau n°1. les mesures stratégiques et opérationnelles les plus prisées, car elles se retrouvent contenues dans un grand nombre de plans de redressement. Les décisions stratégiques définissent les types d'affaires à mener (DAS) et les mesures opérationnelles indiquent comment les conduire dans le quotidien de l'entreprise.

Tableau n°1

Figure n°2

**Principales Mesures Opérationnelles de Redressement tentées
par une majorité d'entreprises**

- Efforts intenses de réduction des coûts
 - Réduction d'effectifs;
 - Diminution du nombre de niveaux hiérarchiques;
 - Réduction du niveau de stockage.
- Réorganisation profonde.
- Mise en place d'une équipe de choc chargée de piloter le redressement.
- Révisions des systèmes de contrôle des coûts : Pratiques budgétaires, circulation de l'information, meilleure évaluation des coûts.
- Cession d'actifs :
 - Immeubles;
 - Actions et obligations;
 - Matériel roulant;
 - Usines;
 - Equipements peu utilisés.
- Réduire le niveau de l'endettement.
- Ralentir la croissance des affaires.
- Introduction de produits améliorés.
- Introduction de produits tout à fait nouveaux.
- Accroître les prix.
- Réduire les prix.
- Promotion et publicité plus précises et plus ciblées.
- Elargissement des canaux de distribution.
- Lease back (vente puis location de ses propres actifs).
- Réétalement de la dette.
- Rationaliser davantage le processus de production :
 - Plus de polyvalence;
 - Flux tendus;
- Formation des cadres dirigeants pour prendre plus de responsabilité.
- Intensification de la communication.
- Formation plus adaptée au plan de développement des techniciens et des agents d'exécution;
- Inculquer progressivement une nouvelle culture :
 - Diffuser la nouvelle vision de l'affaire;
 - Encourager la flexibilité, l'implication et la responsabilisation
 - Remotiver le personnel;
- Délocalisation géographique.
- Améliorer le rapport qualité/ prix.
- Rehausser le service après vente.

- Accroître et réorganiser la recherche et le développement (coordonner ses efforts avec le marketing).
- Réduire le délai du crédit client.
- Recouvrement plus rapide des créances.
- Réviser la politique de gestion du fonds de roulement

Principales Décisions Stratégiques

Changement des dirigeants responsables du déclin.

- Redéfinir la mission de l'affaire.
- Diversification.
- Elargissement des marchés (avec les mêmes DAS).
- Accroissement des parts de marché.
- Redéfinir ses segments de marché (se nicher plus favorablement).
- Cession et abandon d'activités peu en ligne avec les forces internes (désinvestissement).
- Acquisitions nouvelles plus en ligne avec son activité.
- Intégration verticale.
- Internationalisation.
- Approfondissement de la coopération avec la compétition ou autres.
- Recentrage sur son métier avec une posture défensive.
- Recentrage sur ses métiers de base avec posture offensive

Cet échantillon de mesures présentées sans les ordonner d'une quelconque manière montre la variété des situations auxquelles furent confrontées les gestionnaires. Il est utile de rappeler qu'en matière de redressement chaque cas est unique. la diversité des cas explique la variété des mesures.

Le diagnostic révèle les faiblesses de l'organisation et les causes qui l'ont progressivement mis dans une pareille posture. Son utilité est amplement justifiée par l'éclairage et l'aide qu'il apporte dans la recherche des mesures qui visent à restaurer l'équilibre. Les plans de sauvetages incluent une forte dose de :

- réduction des coûts en se délestent de tout actif non utilisé;
- Révision du plan marketing en reconsidérant les produits, les prix, les canaux de distribution et la promotion
- Positionnement stratégique à long terme.

Ce qui précède ne prétend pas englober la totalité ni même la majorité des mesures de redressement. Elles sont présentées à titre illustratif, afin d'évaluer la panoplie des instruments disponibles. Cependant, elles se retrouvent dans la majorité des plans de sauvetage réussis. A ce moment précis, ces mesures ne constituent que des indications. Certaines, sont mêmes contradictoires, parce qu'elles se réfèrent à des situations (cas d'entreprises) différentes. Néanmoins, elles nous fournissent un début d'appréciation et des pistes qu'il s'agit d'explorer davantage. Il nous reste surtout à

définir dans quelles conditions une mesure, prise isolément, produit des effets escomptés.

Les efforts de sauvetage se sont multipliés ces dernières années. Nous commençons à mieux apprécier la manière dont les équipes spécialisées s'y prennent et les conséquences qui souvent en résultent de choix bien précis. Même si certaines généralisations sont concevables, chaque cas demeure unique. Ceci ne doit pas nous empêcher de chercher dans deux directions précises :

- Les mesures qui sont contenues dans la vaste majorité des cas de redressements réussis;
- les conditions particulières qui confèrent à une décision une forte probabilité de réussite.

Tout comme le diagnostic médical éclaire le schéma thérapeutique, la découverte (C) des causes du déclin présage quelque peu la démarche à suivre. Hambrick et Schester (1983) révèlent que les mesures les plus importantes qui contribuèrent au redressement de 260 unités de production et d'entreprises seraient une réduction drastique des coûts, une utilisation plus rationnelle des éléments de l'actif ou leur revente et surtout un repositionnement marketing : révisions des produits, amélioration de la qualité et révision des circuits de distribution et des systèmes de communication avec les clients. Bibeault (1982) nous livre les conclusions d'une étude des plans de redressement de plus de 81 entreprises qui opéraient dans des industries en pleine maturité. Les causes identifiées proviennent d'un management interne défaillant. Mais une phase de récession, une compétition plus intense, des innovations technologiques et des mutations dans les habitudes d'achat des consommateurs avaient un pouvoir d'explication plus grand.

Après une moyenne de presque quatre années consécutives de pertes (résultats nets), les mesures adoptées ont permis de passer aux surplus financiers pour une période moyenne de plus de quatre ans. Le dosage des éléments des plans de redressement variait avec les séquences prévues. Mais les facteurs communs qui se retrouvaient dans les différents plans de redressement semblent être : un changement de l'équipe dirigeante, une revente des actifs (usines, actions, immeubles..) peu rentables, une amélioration de la productivité interne, une meilleure diversification des activités, des réorganisations profondes des structures et de la manière de communiquer et la politique de gestion des ressources humaines. O'Neil (11) nous révèle également des conclusions très intéressantes sur le redressement d'entreprises de manufactures et de services aux Etats Unis. Il conclut que les entreprises qui réussissent le mieux à s'en tirer d'affaire avaient une expérience intensive en matière de planification. Les décisions les plus significatives des redressements réussis concernent :

- La nomination de nouveaux gestionnaires;
- Un programme très sévère de réduction des coûts;
- Une revente des actifs peu utilisés;
- Une réorganisation des structures et des méthodes de gestion de la production;

- une conception d'une nouvelle gamme de produits;
- De nouvelles acquisitions (rachat de sociétés) plus en ligne avec le savoir-faire acquis;
- L'élargissement des canaux de distributions pour mieux coller à la clientèle potentielle.

Cet échantillon très restreint d'études de plus en plus abondantes nous permet d'entrevoir les préoccupations des chercheurs. Ils sont guidés par un désir d'identifier les types de mesures prises et les contextes qui expliquent leurs échecs ou leur succès. Une meilleure compréhension de ce genre de relation nous permettra certainement de mieux adapter les mesures aux circonstances particulières d'une entreprise.

Dans une première étape, il serait intéressant de regrouper puis de classer, en fonction de leur fréquence, les dispositions prises par les entreprises qui ont réussi leurs plans de redressement, à moyen terme, alors qu'elles étaient en phase trois ou quatre de leur cycle de crise. Un revirement ou une amélioration à moyen terme s'apparente à un retour aux surplus sur une durée moyenne de quatre années après la phase de déclin. On apprend mieux des organisations qui réussissent. Pour cela, il faut balayer aussi large que possible. Le tableau N° 3 montre, tout en les classant par ordre croissant, les décisions contenues dans les plans de redressement des études mentionnées en bibliographie et rajoutées à celles de notre échantillon. Cet éventail assez large est dicté par le souci de comprendre, en premier lieu, les règles et les principes de base qui gouvernent les pratiques de redressements. Nous pouvons formuler plusieurs objections à l'approche : Les entreprises n'évoluent pas dans le même contexte, n'ont pas accordé la même importance aux mesures qu'elles avaient prises et ne disposent pas des mêmes marges de manœuvres (syndicalisme, interférence des pouvoirs publics). Cependant, les enseignements que l'on peut tirer sont très précieux. A vouloir trop bien faire on risque de s'immobiliser. Nous affinerons l'analyse par la suite. Soulignons également avec force que de nombreuses mesures sont d'ordre qualitatif et souvent trop risqué à insérer à l'intérieur de grandeurs statistiques. Nous pensons à l'instauration progressive d'une nouvelle vision et d'une culture qui rompt avec le passé, par exemple. Il faut adopter un juste équilibre, quantifier ce qui peut l'être et saisir sous une autre forme les éléments qualitatifs.

Tableau N° 3

**Principales mesures prises par les entreprises qui ont réussi, à
moyen terme, leurs redressements alors qu'elles
étaient en phase avancée de déclin**

1. Sévère programme de réduction des coûts : Licenciements, fermeture d'usines, diminution du nombre de niveaux hiérarchiques et meilleure rationalisation de l'outil de production;
2. Changement de l'équipe qui dirigeait l'entreprise dans ses phases de déclin;
3. Ventes d'actifs peu rentables ou non utilisés : Immeubles, machines, usines, roulant mais surtout les prises de participations dans d'autres sociétés. Les ressources dégagées servent souvent au paiement des dettes;
4. Réorganisation profonde des structures et de la manière de diriger. Il s'agissait surtout d'instaurer progressivement une nouvelle culture qui favorise la flexibilité, la productivité et la riposte rapide à toute nouvelle menace;
5. Recherche systématique d'élargissement des marchés en modifiant quelque - peu le produit, en élargissant ses circuits de distribution et en partant à la conquête de nouvelles zones géographiques;
6. Renforcement du rôle de la recherche et du développement et son recentrage sur les objectifs marketing : octroyer plus de ressources R&D et instaurer une meilleure collaboration avec le marketing;
7. Nouvelles priorités en matière d'investissements : Généralement, l'entreprise se recentre sur ses métiers de base tout en développant des projets communs dans des domaines voisins avec ses concurrents actuels ou potentiels;
8. Etalement des dettes : renégociation avec les banquiers d'un rééchelonnement d'une partie de la dette;
9. Politique de marketing plus agressive : révision des segments des marchés, de la communication externe et une plus grande diversification dans la gamme des produits offerts;
10. Révisions de la mission, du marketing stratégique et de l'ensemble des orientations à long terme qui guideront les actions de l'organisation;
11. Conception de meilleurs systèmes de contrôle des coûts, de communication interne et formation de nombreux éléments pour travailler différemment (nouvelle culture).

Malgré la diversité des méthodes utilisées, les résultats sont instructifs. Ils révèlent que certaines mesures s'avèrent incontournables lorsque la menace atteint un seuil décisif. Les premières dispositions en font parti. Il ne faut pas s'étonner que quelques décisions soient quelque peu contradictoires ou en redondance avec d'autres car nous livrons ici un agrégat de dispositions et la cohérence d'ensemble se trouve quelque peu affectée.

La décision la plus répandue est le redimensionnement à la baisse de l'organisation. Les firmes en crises se débarrassent de l'outil de production peu utilisé et se séparent

des ressources humaines en sureffectifs. Cette disposition est lourde, douloureuse et chargée d'émotions et de remous psychologiques, qu'il faut par la suite traiter. Contrairement à ce que l'on pense, les gestionnaires et les hommes d'affaires ne sont pas insensibles au sort des futurs chômeurs. Certains d'entre eux l'ont été dans le passé. De surcroît, comment remobiliser le moral des troupes, alors qu'on vient de remercier nombre d'entre eux qui ont été des compagnons fidèles, n'est pas un dilemme simple à élucider. Les membres de l'organisation pensent souvent qu'ils payent pour des décisions auxquelles ils étaient peu ou pas du tout associés. Il est étonnant de voir la légèreté avec laquelle cette opération est menée alors qu'elle conditionne le devenir de l'organisation, à long terme. N'oublions pas qu'un redressement, à moyen terme, n'empêche pas la résurgence de problèmes plus graves, dans le long terme. Il n'en demeure pas moins que le redimensionnement à la baisse des activités est une mesure qui est adoptée par plus de 90% des organisations menacées.

La chirurgie douloureuse permet un retour plus rapide aux équilibres financiers. C'est une opération de la dernière chance où elle est menée à temps avec célérité, expertise et vision ou l'institution périlite. Les coupes sévères ne sont pas un remède, mais une accalmie qui fournit aux dirigeants l'occasion de traiter les problèmes de fond. Les licenciements permettent de réaliser des objectifs d'économie sous certaines conditions, et notamment quand :

- Les critères retenus pour garder les uns et se séparer des autres apparaissent comme équitables et plus humains aux yeux des employés. La performance, l'ancienneté et la capacité de trouver un emploi ailleurs sont des critères appréciés. Les travailleurs ont horreur qu'on licencie dans la tranche d'âge des 43-54 ans, car ce sont des catégories qui ont peu de chance de se positionner favorablement dans le marché du travail;
- la campagne de sensibilisation et d'explication est honnête et demeure ouverte aux avis et aux suggestions pour minimiser les coûts de l'ajustement;
- Les pressentis responsables de la débâcle payent également leurs erreurs;
- Le sacrifice est équitablement partagé. Souvent les postes et les avantages supprimés, au niveau de l'exécution, ne trouvent pas de prolongements dans les rangs administratifs alors que de nombreux surcoûts s'y trouvent cachés. Les travailleurs ne comprennent pas pourquoi ils sont seuls à faire l'objet de coupes systématiques;
- Il faut étudier plus profondément la question du partage volontaire du temps de travail disponible, au lieu de recourir toujours et systématiquement aux licenciements;
- Un programme spécial de remobilisation est mis en chantier le plus rapidement possible. On ne peut pas conquérir de nouveaux marchés, croître et prospérer avec un personnel éprouvé et démotivé. Les résultats positifs du court terme cachent alors les prémisses d'une crise qui aura toutes les chances d'éclater par la suite.

Les licenciements constituent une seule facette de la réduction des coûts. Mais les coupes touchent tous les domaines. L'équipe de redressement présidée par le plus

haut responsable engage une chasse systématique aux surcoûts. Tout est passé au peigne fin : Le niveau des stocks, la productivité des machines, l'utilisation des immeubles, les crédits clients, le délai de paiement fournisseur, les modes de rémunération, les différentes lignes budgétaires et les systèmes de contrôle sont remis à plat. Il est curieux de constater qu'en période de normalité on perd de vue que tout actif acquis, ou toute structure nouvelle érigée ne se justifie que par son apport, sa productivité ou sa contribution. Beaucoup d'entreprises ont trouvé des jets privés, des parcs automobiles ou informatiques excessifs et des cellules administratives à contribution minime qu'on a pu éliminer sans grande peine. Mais la rationalisation des circuits d'approvisionnement, de l'outil de distribution et des méthodes de production offre davantage de possibilités de réduction des coûts. Et c'est dans ces directions que l'on a plus de chance d'arracher des réductions de coûts. Le changement de gestionnaires est parfois incontournable. Pourvu que le nouveau responsable forme une équipe de choc, fasse établir un diagnostic équilibré qui tire profit des compétences internes et des possibilités et des expériences externes (consultants), la probabilité d'améliorer la situation ne s'en trouvera qu'améliorée. Les actifs à rendement minimes ou dont les opportunités d'utilisation ailleurs sont meilleures font l'objet d'une cession qui servira à repayer une partie de la dette et donc alléger le fardeau des frais financiers. Mais les reventes ont également une portée stratégique. On se débarrasse des activités qui ne seront plus utiles à la réalisation de la nouvelle vision.

La réorganisation obéit à deux objectifs majeurs. En premier lieu, elle sert à réduire les coûts en éliminant les structures inutiles, à diminuer le nombre de niveaux hiérarchiques, et à débureaucratiser. En second lieu, elle améliore la communication et permet de mieux disséminer la nouvelle culture. Les résultats du redressement à long terme ne valent que par la nouvelle vision et la nouvelle culture instaurée; car, en définitive, elle déterminera la cohésion interne et les types de flexibilités et de ripostes aux situations futures.

L'élargissement des marchés offre la possibilité de toucher plus de consommateurs, de proposer des produits améliorés et à prix intéressants après que toutes les mesures de réduction des coûts produisent une meilleure compétitivité. D'ailleurs, cette mesure est fortement corrélée à la suivante, qui consiste à revaloriser la recherche et le développement, tout en les recentrant sur les exigences du marché.

Souvent, une organisation qui dépérit scrute mal son environnement, oublie ses missions et se détourne de sa raison d'être. Le plan de sauvetage serait alors une occasion de repenser la mission et recentrer l'entreprise sur ses métiers de base. Le plus souvent, les stratégies de marche en solitaire s'avèrent ruineuses en période de complexité. La collaboration s'est intensifiée avec la complexité du monde des affaires. Les plans de redéploiement l'intègrent, souvent, comme un paramètre essentiel.

La révision des plans de marketing stratégique et opérationnel découle logiquement des nouvelles missions et redéfinitions de la raison d'être. Une plus grande extraversion, matérialisée par une agressivité marketing, fait parti de l'arsenal utilisé. Enfin, dans les programmes efficients, la réduction des coûts devient un processus continu. Les systèmes d'information irriguent les multiples cellules de l'entreprise. Ils fournissent la matière et l'oxygène de décision. L'extraversion réussie s'accompagne d'une redéfinition des méthodes de collecte et d'analyse des informations. La réorganisation des flux d'information sera la disposition qui cimentera de nouveau l'organisation et rétablira des équilibres nécessaires. Elle constitue par conséquent le lien commun qui autorise l'espoir de voir se réaliser des mesures d'amélioration dans des domaines aussi variés que la flexibilité, la communication, la surveillance stratégique et autres.

Nous avons insisté sur la diversité des situations. Chaque cas de redressement ressemble peu aux autres. Ceci permet de tempérer des attentes, peut être exagérées, vis à vis des plans de sauvetage. Certes, identifier les mesures les plus communes des plans à succès permet de canaliser les énergies et les orienter dans des directions probablement plus prometteuses. Ce serait là un apport non négligeable de l'analyse des plans de redressements. Dans cet ordre d'idée, deux axes de réflexion nous paraissent fondamentaux :

- La recherche de facteurs clés de succès dans les plans de redressement;
- L'identification des conditions appropriées pour qu'une mesure particulière puisse produire le maximum d'impacts positifs.

L'idéal serait de disposer d'un schéma thérapeutique prédéterminé que l'on suivrait avec précaution, un peu à la manière des maladies domestiquées par la médecine moderne. Encore faut-il diagnostiquer exactement le mal au moment précis! Mais nous n'avons souvent pas la possibilité d'agir de la sorte, et surtout aussi précocement. Nous devons alors déterminer une ligne de conduite qu'il y a lieu de moduler en fonction des circonstances particulières. Dans un premier moment, toujours selon les mêmes sources (voir bibliographie), nous allons évoquer les conditions de réussite des mesures citées ci haut. En second lieu, nous essayerons de tirer des règles ou des principes qui aident à formuler, puis à exécuter, des plans de sauvetage, avec un maximum de précautions.

Une mesure particulière a beaucoup plus de chance de produire des effets escomptés lorsqu'un certain nombre de conditions favorables à son application existent. Par exemple, le remplacement de l'équipe dirigeante a beaucoup plus de chance de faciliter le redressement lorsque :

- Les causes du déclin sont surtout d'ordre interne;
- Les membres de l'organisation considèrent que la responsabilité du management est pleine et entière;
- Les coûts de redressements sont coûteux en terme de perte d'emploi, de sacrifices salariaux et d'efforts supplémentaires (rallongement des horaires de travail);
- L'équipe dirigeante gère mais ne possède pas l'entreprise;

- Les relations avec les pouvoirs publics, les banques, les fournisseurs et les clients n'ont pas de caractères privilégiés avec les anciens dirigeants.

Cet exemple succinct, nous montre, qu'une mesure ne saurait être prise hors de son contexte et que les redresseurs observent un grand nombre de variables avant de considérer son opportunité. N'oublions pas que la méthodologie de redressement doit privilégier le concept de contingence. Il faut donc choisir les mesures qui conviennent le mieux et les doser en fonction de la situation particulière à laquelle on fait face.

Tableau n° 4 nous indique les conditions essentielles de réussite des mesures les plus communes aux plans de sauvetages réussis. Ceci ne constitue probablement qu'un premier pas vers une meilleure maîtrise du phénomène.

Tableau n°4

**Quelques conditions Essentielles de réussite des mesures
de redressement opérationnelles**

<i>Mesures de redressement</i>	<i>Conditions de Réussite</i>
éducation des coûts (licenciements et cessions d'actifs)	- Posture compétitive défavorable -Ventes représentant une fraction moindre du point mort; - Système de contrôle des coûts défaillants
Changement de l'équipe dirigeante	- Causes des défaillances sont internes - Les dirigeants ne sont pas propriétaires - Coûts de redressement sont énormes -Implications minimales sur les relations avec le reste de la communauté
Cessions d'actifs	- faible taux d'utilisation des capacités - Absence de stratégie d'expansion dans les mêmes lignes de produits - Besoin de financer des redéploiements - Surexpansion - Obsolescence rapide

Réorganisation et nouvelle culture	- Bureaucratisation de l'organisation - Coûts de structure élevés - Inertie culturelle - Multiple niveaux hiérarchiques et problèmes de communication
Elargissement des marchés	- Existence de capacités non utilisées - Marché potentiel insuffisamment exploité - Riposte des concurrents peu dangereux
Recherche et développement centré sur le marketing	- Retard technologique sur la compétition - Secteur à obsolescence rapide - L'innovation est un des facteurs clés de succès.
Nouveaux Investissements	- Existence de points forts non exploités - Possibilités d'internationalisation intéressantes - Opportunités d'investissements mixtes (avec la compétition ou autre) - Firme mono-activité opérant dans un secteur en déclin - Frais financiers sont une proportion élevée de la valeur ajoutée
Réétalement de la Dette	- Dettes/actif élevé - Dettes à taux variables
Marketing plus agressif	- Agressivité des concurrents - Consommateurs peu fidèles à la marque - Pertes de parts de marchés - Baisse des activités est dû à des causes externes
Contrôle, systèmes d'information et formation	- Compétition par les prix prononcés dans le secteur - Management interne archaïque - Existence de larges possibilités d'amélioration

Le sauvetage des entreprises demeure un art difficile. Il repose sur le dosage judicieux d'éléments pertinents à toutes les fonctions. L'habilité de réinstaurer un équilibre dynamique, après un déclin dangereux, nécessite, non seulement de

comprendre l'essentiel des mécanismes financiers, commerciaux et surtout humains, mais également de savoir les appliquer dans une situation particulière.

Analyse des données : cas de l'Algérie

Nous avons choisi comme indicateur de performance la valeur ajoutée. Nous avons calculé une variation moyenne sur les trois années qui suivirent la validation des plans de redressement car ce dernier doit donner des résultats à court et à moyen terme. Dans le cas contraire, l'entreprise disparaîtrait sans avoir une chance d'exécuter son plan stratégique. Ce sont des considérations de management interne qui justifient le choix de la période. Les déterminants de l'efficacité des plans de redressement sont à rechercher à partir de deux pistes :

- Les théories et les expériences présentées au chapitre1
- Les décisions maintes fois préconisées par les décideurs algériens comme des solutions aux nombreux problèmes qui contribuent à l'inertie de la productivité.

Nous avons exploré l'efficacité des actions suivantes (matérialisées par des variables quantifiées).

- La réduction des effectifs ;
- La cession des actifs ;
- Les effectifs essaimés ;
- Les actions de qualification des ressources humaines (Formation) ;
- Les études et audits effectués ;
- Les mesures d'accompagnement pour renforcer les décisions prises : telles que les réorganisations, la conception de nouveaux systèmes d'information et le reste.

Il s'agit de tenter d'évaluer l'efficacité relative des décisions prises dans le contexte des plans de redressement.

En Algérie, face à l'absence de recherche quantitative sur la question, nous avons été obligé d'évaluer la plupart des décisions importantes. Cette approche a de nombreux mérites. En plus d'être préconisée dans le domaine, elle éclaire les décideurs sur les actions prioritaires afin de hiérarchiser leurs préoccupations. En effet, les Managers éclairés sur l'efficacité relative des différentes alternatives peuvent mieux planifier leur temps et l'utilisation des ressources. Malgré certaines limites que nous allons évoquer, les résultats peuvent orienter les décisions opérationnelles.

Différentes actions à mener peuvent mieux être appréciées dans le contexte des plans de redressement. Ces informations aideront également pour la mise à niveau. Les mesures correctives sont très voisines.

Nous avons fait de nombreuses estimations pour voir la sensibilité des résultats aux modes de quantification de données et aux périodes. Il serait inopportun d'encombrer cet article de nombreux détails liés aux techniques économétriques.

Nous avons voulu présenter une estimation qui résume le panorama des méthodes utilisées matérialisées par une régression linéaire du type :

$$\frac{Dy}{y} = a_0 + b_1 \frac{x_1}{X} + b_2 \frac{X_2}{A} + b_3 \frac{(X_3)}{V.A} + b_4 \frac{(X_4)}{V.A} + b_5 \frac{(X_5)}{V.A}$$

$\frac{Dy}{y}$ = % de variation moyenne de la valeur ajoutée (74 -77)

a_0 = constante

$\frac{x_1}{X}$ X_1 = effectifs licenciés
 X X_2 = effectifs douteux

$\frac{DX_2}{A}$ X_2 = montant en D.A des actifs cédés
 A = Actif total de l'entreprise

$\frac{X_3}{V.A}$ x_3 = variation des frais de formation ajoutée
 $V.A$ $V.A$ = valeur ajoutée

$\frac{X_4}{V.A}$ X_4 = le % de variation des frais de consulting
 $V.A$ $V.A$ = valeur ajoutée

$\frac{X_5}{V.A}$ X_5 = le % de variation des dépenses liées aux mesures
d'accompagnement (réorganisation etc....)
 $V.A$ = valeur ajoutée

$\frac{X_6}{V.A}$ X_6 = le % de variation des dépenses liées aux investissements de
remplacement. Nous excluons investissements liés à
l'amélioration des capacités.
 $V.A$ = valeur ajoutée

Les données sont transversales (cross-section) sur 39 grandes entreprises l'une
moyenne de 3 ans (94 - 97) est calculée pour toutes les variables
Nous obtenons les résultats suivants :

$$Y = 0,05 - 0,1 x_1 - 0,06 x_2 + 2,12 x_3 + 0,11 x_4 + 0,51 x_5 + 0,37x_6$$

(1,10) (0,7) (0,5) (2,14) (0,31) (0,01) (1,07)

D.W = 1,81

$$R^2 = 0,59$$

$$N = 39$$

Les t de student se trouvent entre parenthèses. Nous n'avons pas pu disposer de données annuelles mais de moyennes agrégées sur 3 ans. Nous faisons ces estimations tout en étant conscients des problèmes de données groupées.

Les résultats ne sont pas significatifs à l'exception du paramètre de la variable x_3 . Les analyses des résultats permettent de tirer un certain nombre de conclusions. En premier lieu, les différentes mesures prises par les managers, sauf à un degré moindre la formation, n'ont pas produit les effets escomptés

Les réductions d'effectifs réduisent les charges mais également la valeur ajoutée. Il en est de même pour les cessions d'actifs.

Les dépenses en matière de consulting, d'opérations de restructuration et de dépenses de remplacement n'ont pas induit les résultats anticipés. Seuls les efforts de formation semblent induire une amélioration des résultats, même si c'est beaucoup moins qu'on ne l'espérait.

Les interprétations et les recommandations peuvent être très ouvertes.

Il est possible que les différentes activités aient été mal planifiées ou exécutées. Par exemple, les mesures d'accompagnement peuvent avoir été mal préparées et insuffisamment réalisées. Si tel était le cas, ce ne sont pas des caractéristiques intrinsèques des décisions qui seraient en cause mais bel et bien la méthode d'application. L'entreprise algérienne n'ayant pas maîtrisé le management aurait donc mal piloté son plan de redressement. Apparemment, les entreprises qui se sont faites accompagner par des bureaux d'études n'ont pas obtenu de meilleurs résultats. Les résultats nous font peur, aujourd'hui à la veille de l'exécution des plans de mise à niveau.

Plusieurs recommandations peuvent être formulées à cet égard.

La plus importante a trait à la formation des hauts dirigeants aux méthodes de redressement. Dans le contexte actuel, il y a lieu de les former aux méthodes de mise à niveau. Il faut les former aux méthodes de redressement et à la conduite des changements. De même le choix des bureaux de consulting devrait être plus méticuleux. Pour le moment, la profession est mal organisée. Il n'y a aucune barrière à l'entrée. Nous avons à faire à des bureaux, pour la plupart peu expérimentée, et qui de surcroît sont des généralistes. Nous n'avons pas de bureaux de consulting spécialisés en redressement. Le fait que les mesures de redressement-cession d'actif, réductions d'effectifs n'aient pas produit les conséquences attendues ne les invalident pas en toute circonstances.

C'est leur méthode de conduite qui aurait été mauvaise. Par exemple, pour la réduction d'effectifs de nombreuses entreprises ont eu recours au procédé des départs volontaires. Elles ont payé de fortes indemnités pour faire partir leurs meilleures compétences au profit de la concurrence.

De même que les mesures d'accompagnement (réorganisation, SIG....) ont souvent été conçues et exécutées très approximativement.

Conclusion

Nous nous sommes proposé d'évaluer les décisions qui ont produit le plus de résultats dans le contexte des plans de redressement. Les mesures qui constituent l'essence des plans de redressement classique- réduction d'effectifs et cession d'actifs- paraissent avoir induits beaucoup de désillusion. Il en est de même des mesures d'accompagnement traditionnel. Les dépenses de conseil et gestion et études spécialisés produisent peu de résultats. Seule la formation tire quelque peu son épingle du jeu.

La mise à niveau pointe son nez. Il faut tirer des conclusions pertinentes qui peuvent nous aider à mieux faire, du genre.

- 1- Qualifier les bureaux d'étude à leurs tâches
- 2- Former les équipes dirigeantes à gérer le changement
- 3- Qualifier le personnel subalterne
- 4- Moderniser tout le management de l'entreprise
- 5- Mettre les ressources là où résident les facteurs clés de succès.

N'oublions pas que le redressement a coûté plus de 800 milliards de dinars algérien à l'Etat. L'analyse coût / bénéfice est largement défavorable au programme. Il s'agit d'éviter que la mise à niveau ne connaisse le même sort.

Bibliographie

- Beaucourt (1978).** "Stratégie de l'Entreprise en Difficulté", Editions d'Organisation, Paris.
- Beaujolin R. (1984).** "Outils de Gestion et Décision de Licenciement : Une analyse Critique", Rapport C.R.I. ESC Toulouse, p 20-40.
- Bibeault, D.B. (1982).** "Corporate Turnaround", Mc Graw Hill, New York.
- Brilman, J. (1978).** "Le redressement de l'entreprise en Difficulté", Ed Hommes et Techniques, Paris.
- Brilman J. (1985).** "Gestion de Crise et Redressement d'Entreprises", Hommes et Technique, Paris.
- Daigne (1987), J.F.** "Dynamique du Redressement d'Entreprise", Ed Organisation, 3^{ème} Eds, Paris.
- Dunbar L. M et Goldberg (1978).** "Crisis Development and Strategic Response in European Corporations" in Smart, C. F. et Standburg (eds), Studies on Crisis Management (Toronto Institute for Research on Policy), p. 135-149. Science Quarterly. n° 33, p 370-387.
- Hambrick, D.C., et Schecter, S.M. (1983).** "Turnaround Strategies for Mature Industrial Product, Business Units", Academy of Management Journal, n° 26, 2 Juin, p 231-248.
- Lanzetta, J. (1985).** "Group Behavior Under Stress", Human Relations, N°8, p 29-52.
- Milburn, T.W. (1972).** "The Management of Crises", in Hermann, C.F. (eds), International Crises: Insights from Behavioral Research: 258-277. New York: Free Press.
- O'Neill, H.M. (1981).** "Turnaround Strategies in the Commercial Banking Industry", Ann Arbor, Mich.: UMI research Press