

«E.C.F.E.R.AL D'ALGER UN EXEMPLE DE REUSSITE DE REPRISE D'ENTREPRISE PAR SES SALARIES EN ALGERIE SUR LA PERIODE 2003-2011».

BOUTIFOUR Zohra, Ecole Nationale Polytechnique d'Oran et Pr
MIRAOUI Abdelkrim , Université d'Oran.

Résumé

L'objectif de ce papier est de montrer que la réussite d'une reprise d'entreprise permet de créer la richesse et de sauvegarder l'emploi ainsi que l'identité de l'entreprise ; en revanche, son échec induit la disparition de l'entreprise et la fragilité du tissu économique. Ce papier s'appuie sur un travail de recherche (Boutifour Z, 2012) sur l'ensemble des RES en Algérie durant la période 2003-2011. Le nombre de ces RES s'établit de manière exhaustive à 67 entreprises ayant une activité post-reprise de plus de 5 années. Au terme de ces cinq années post reprise, le taux de survie est de 71%. L'étude nous a permis de relever 21 RES ayant connu un succès. Nous avons passé au crible les facteurs suivants :

- Les compétences des dirigeants (managériales, entrepreneuriales, relationnelles et fonctionnelles),
- La satisfaction au travail et l'implication organisationnelle des salariés repreneurs,
- La préparation de la reprise (la sensibilisation des salariés à l'entrepreneuriat, formation des dirigeants, négociation de l'affaire et capacité à anticiper la reprise),
- Les caractéristiques organisationnelles initiales de l'entreprise (la santé pré reprise de l'entreprise, le secteur d'activité, la taille, l'étendue du marché, l'utilisation des soumissions).

Parmi ces 21 entreprises réussies, nous avons privilégié la présentation de l'entreprise ECFERAL d'Alger, entreprise industrielle qui fera l'objet de cet article.

Mots clés : Reprise d'Entreprise par ses Salariés, Facteurs Clés de Succès, performance, compétences, implication organisationnelle, satisfaction au travail.

CODE JEL: J29

INTRODUCTION

Depuis le début des années 80, plusieurs secteurs d'activités ont connu une vague d'acquisitions d'entreprises par leurs salariés/cadres. Ces acquisitions représentent une solution de continuité pour les cédants et une chance d'acquérir une entreprise pour les repreneurs. Elles visent davantage des entreprises de taille moyenne qui sont des divisions ou filiales de groupes d'entreprises ou des entreprises publiques ou familiales.

Cette opération qui est très développée aux Etats-Unis est utilisée principalement dans le cadre du rachat des filiales sous la formule Leverage Management Buy-Out (LMBO). En Grande-Bretagne, outre le Management Buy-Out (MBO), d'autres formules originales ont été utilisées : Management Buy-In (MBI) et Buy-In Management Buy-Out BIMBO. En France, deux formules ont été adoptées : la RES qui présente presque le même montage que le LMBO et les sociétés coopératives ouvrières de production (SCOP) qui sont utilisées dans le cadre de la reprise des entreprises en difficulté. Dans les pays en transition, la RES est utilisée dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques. En Algérie, la reprise d'entreprise par les salariés s'inscrit dans le cadre de la privatisation. Dans ce cadre, deux formules ont été utilisées la cession d'actif au profit des travailleurs (1997) et la RES (2001). En Algérie, ces deux formules de RES ont été adoptées dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques : la cession d'actifs des entreprises dissoutes aux travailleurs (ordonnance 97/12) et la reprise d'entreprise par ses salariés (ordonnance 01/04).

La cession d'actif au profit des travailleurs constitue la première opération de privatisation déclenchée sur le terrain en Algérie. Elle a permis la liquidation des entreprises concernées et ensuite l'acquisition totale ou partielle des avoirs de ces entreprises pour donner naissance à une nouvelle société (SARL, SPA...) dénommée « société de salariés ». Cette formule a été instaurée en septembre 1997 par les deux instructions n° 002 du 15 septembre 1997 relative à la cession au profit des salariés des actifs des entreprises publiques non autonomes et n°003 du 02 mai 1998 révisée relative à la cession au profit des salariés des actifs des entreprises publiques économiques dissoutes et elle a été mise en œuvre par les 5 holdings régionaux créés essentiellement pour cette raison. Par contre, la reprise d'entreprise par ses salariés consiste en un rachat de toute l'entreprise par ses salariés qui avaient une année de présence au moins au sein de l'entreprise.

L'opération a démarré sur le terrain en 2003. Jusqu'à l'année 2009, soixante-treize 73 entreprises publiques ont été cédées à leurs salariés alors que durant les années 2010, 2011 et 2012 aucune cession d'entreprise aux salariés n'a été enregistrée. Ces deux formules de la reprise sont retenues en Algérie afin :

- de se désengager de la propriété des entreprises,
- de sauvegarder l'outil de production,
- de respecter la satisfaction d'équité aux salariés du secteur touché par la privatisation et à leur syndicat,
- de sauvegarder l'emploi à ceux qui sont intéressés par la reprise,
- de créer et développer un tissu de petites et moyennes entreprises,
- de céder l'outil de production à des personnes qui connaissent bien l'activité et qui sont plus intéressées par la survie de leur entreprise.

Fin 2000, cette première formule a permis la création de 1447 entreprises par la liquidation de 634 entreprises publiques tout en sauvegardant 27000 emplois sur 100000 (ex holding de l'ouest, 2000). En 2004, l'année du déclenchement de la deuxième formule, dix-neuf (19) entreprises publiques ont été transmises à leurs salariés et jusqu'à janvier 2012 soixante-treize (73) entreprises publiques ont été cédées à leurs salariés. Dans le cadre de cette dernière formule, plusieurs entreprises ont réussi en enregistrant une performance économique et financière importante alors que les RES en Algérie étaient d'avance pré-condamnées à l'échec par la presse. En effet, sur 50 articles publiés en langue française entre 2004 et 2011, un seul article a entamé le rôle d'une entreprise dans le développement régional, les autres se sont limités à divulguer les conflits sociaux et la cessation de paiement dans ces entreprises.

L'objectif de cet article est de présenter une des entreprises qui a le mieux réussi bien qu'elle n'ait reçu aucun accompagnement alors que ce dernier est pratiquement un facteur clé caractérisant les opérations de RES quelque soit le niveau de développement du pays⁴³. Par exemple, aux Etats-Unis, bien que les

⁴³ En Algérie, bien que les avantages accordés aux salariés soient motivants pour racheter l'entreprise (paiement du prix de cession étalé sur 20 ans et rabatement de 15 % du prix de cession), ils sont contraignants après la reprise (paiement d'un taux d'intérêt de 6 % qui doit être payé dès la sixième année d'activité, impossibilité de contracter un crédit bancaire et aucun effet de levier fiscal).

cédants soient des entreprises privées possédant des filiales d'entreprises, les repreneurs peuvent bénéficier de plusieurs avantages fiscaux et financiers motivant et facilitant le post fonctionnement des RES. Parmi ces avantages citons⁴⁴ :

- la déduction des intérêts payables sur la dette du bénéfice imposable,
 - la déduction sans limitation des intérêts d'emprunts contractés par les cadres repreneurs pour souscrire au capital du holding,
 - la capitalisation des amortissements en valeur courante,
 - la possibilité d'avoir des crédits à moyen et à long termes garantis sur les actifs de la société rachetée à crédit avec un taux variable,
 - la possibilité d'avoir des crédits de 10 à 15 ans,
 - la possibilité d'émettre différents types d'actions.
-

1. ETUDE DE TERRAIN : PRESENTATION D'UN CAS DE REUSSITE DE LA RES EN ALGERIE

Fin 2011, sur 57 RES enquêtées, 20 entreprises ont cessé l'activité ou ont cédé leurs entreprises à des tiers, 16 entreprises sont en difficulté et 21 entreprises sont en bonne situation. En moyenne, sur la totalité des entreprises reprises entre 2004 et 2007, une entreprise est vendue et/ou rachetée par des tiers, une est en difficulté et une a réussi (Boutifour Z., 2012, page 255). Parmi les entreprises qui ont réussi, l'entreprise ECFERAL d'Alger représente le meilleur exemple de réussite.

Le succès de la RES est considéré comme l'amélioration de la performance (Green S., 1988 ; Kaplan S., 1989 ; Smith A., 1990 ; Wright M. et al. 1991 ; Denis J., 1994 ; Phan P.H. et Hill C.W.L 1995 ; Estève J. 1997 ; Bruining H. et al. 2004 ; Biuley S. 1984). Cette amélioration peut être mesurée globalement par la rentabilité économique (ROA : Return on Asset) et la rentabilité financière (ROE : Return on Asset), le chiffre d'affaires et le recrutement. Dans cette recherche la performance est mesurée par deux facettes : la première consiste à mesurer l'amélioration de la performance par l'évolution d'un ensemble d'indicateurs de performance financière et économique pendant 8 ans d'activité dont 5 ans post-reprise à savoir : le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, le résultat net, ROA, ROE, le taux de profitabilité, le recrutement, la capacité de financer l'exploitation (charges fiscales, charges parafiscales charges du personnel), la solvabilité et la capacité de financer de nouveaux investissements. Cette vérification de l'évolution nous a permis d'abord de déterminer les indicateurs qui font la différence entre les entreprises rentables et celles en difficulté.

1.1 Caractéristiques de l'entreprise ECFERAL et les actions menées après la reprise.

ECFERAL est une entreprise de chaudronnerie ferblanterie d'Alger, créée en 1985 et reprise par ses salariés le 28 juin 2005. L'entreprise est une SPA au capital de 12.340.00 DA employant 286 salariés dont 130 sont des actionnaires. Avant sa reprise, l'entreprise avait pour principales activités :

- la chaudronnerie générale,
- la fabrication des chaudières industrielles à vapeur et à eau chaude,
- la fabrication des appareils à pression,
- et l'installation et la maintenance des équipements fabriqués et autres.

En acquérant l'entreprise, les repreneurs afin de donner un nouvel élan aux perspectives de développement de leur entreprise et pour faire face à son lourd endettement repris ont étendu l'activité principale de l'entreprise :

-
- à la fabrication d'incinérateurs équipés de traitement des fumées,
 - à l'incinération des produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques périmés,
 - au traitement de l'eau (études-fabrication).

En outre, dans le même objectif, l'entreprise a entrepris un programme de mise à niveau avec Euro Développement (MEDA II) pour former son personnel et a obtenu la certification ISO 9001 version 2000, ISO 14000 (norme concernant le management environnemental) et ISO 18000 (normes sur la santé et la sécurité du travail).

En d'autres termes, l'entreprise bien qu'elle ait repris une dette très importante et malgré les problèmes que rencontrent presque toutes les RES en Algérie (les contraintes d'hypothèque et le manque de culture d'actionnariat salarié), cette entreprise a adopté dès la première année de son démarrage une stratégie de croissance tout en se basant sur la formation du personnel, la certification ISO du système de management et des produits. En outre, la formation n'a pas concerné que les actionnaires mais elle a touché surtout les jeunes salariés dans le but de préparer la relève. Ainsi, afin de fidéliser ses actionnaires et de garder la continuité de l'entreprise, une de ses politiques de recrutement et de formation gratuite

consistait à recruter des membres de la famille des actionnaires partant en retraite en CDD à la condition que le recruté soit formé par son parent avant sa sortie en retraite. Par ailleurs, dans certains domaines d'activité, elle est en forte collaboration avec des centres de formation professionnelle et des universités.

1.2 Les performances économiques et financières d'ECFERAL

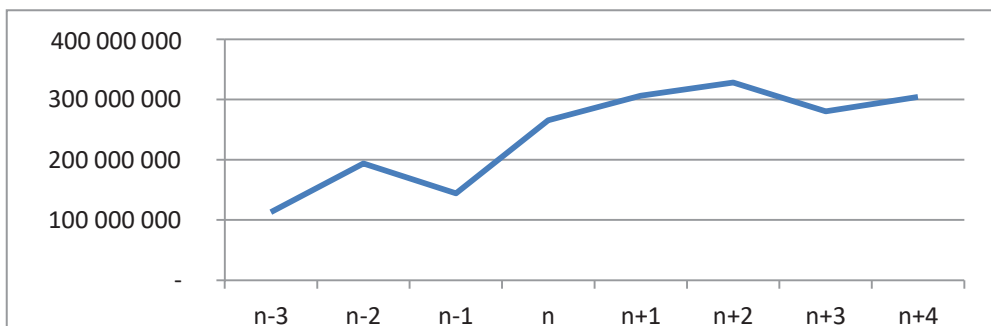
La performance de l'entreprise peut prendre plusieurs types tels que la performance économique, la performance financière, organisationnelle, etc... Le terme de performance désigne dans cette étude la performance économique et financière de l'entreprise. La performance économique peut signifier le niveau d'emploi dans l'entreprise, le marché de l'entreprise (croissance des ventes), la rentabilité économique et le niveau d'investissement.

La performance financière peut être expliquée par la rentabilité financière, la liquidité et la structure financière à long terme. Pour examiner la performance de l'entreprise ECFERAL, nous étudions le changement entre la pré et post performance durant 8 ans (respectivement 3 et 5 ans) en utilisant un nombre d'indicateurs de performance.

A. Variation du chiffre d'affaires

L'entreprise a enregistré une augmentation du chiffre d'affaires de 183% à court terme et 205% à long terme. Le graphe ci-dessous retrace l'évolution du chiffre d'affaires. La lettre n représente l'année de la reprise.

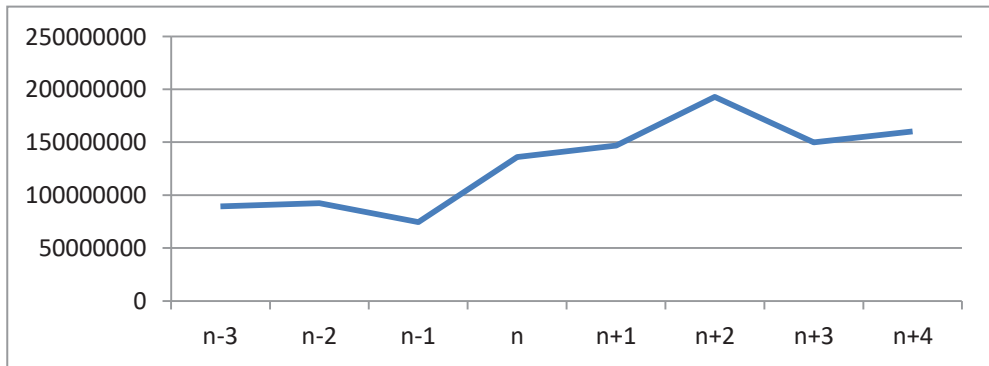
Figure 1 : Evolution du chiffre d'affaires pré et post reprise de l'entreprise ECFERAL d'Alger.



B. Variation de la valeur ajoutée

A court terme, la valeur ajoutée a augmenté d'un pourcentage de 183% et à long terme elle s'est améliorée d'un taux de 2,10881 soit de 211%. Cette amélioration est due à l'augmentation du chiffre d'affaires et à la maîtrise des frais de consommation.

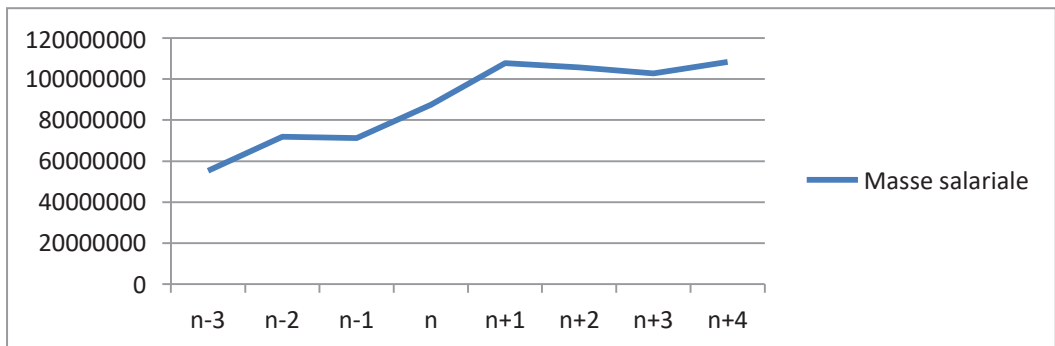
Figure 2 : Evolution de la valeur ajoutée pré et post reprise de l'entreprise ECFERAL d'Alger.



C. Variation de la masse salariale.

A l'opposé des autres RES, la masse salariale a augmenté à court terme à cause de l'exploitation de nouvelles activités en rachetant l'entreprise. Néanmoins, à partir de la deuxième année la masse salariale a commencé à stagner ce qui reflète une maîtrise dans les charges du personnel.

Figure 3 : Evolution de la masse salariale pré et post reprise de l'entreprise ECFERAL d'Alger.



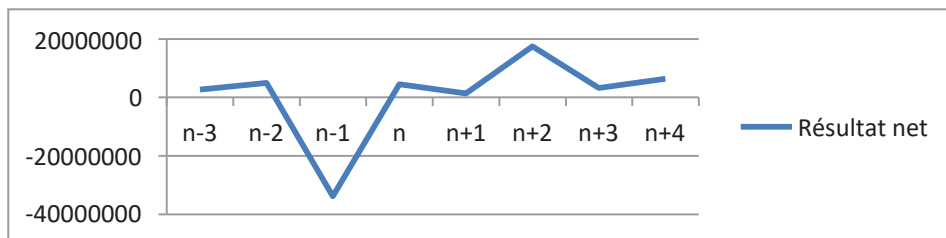
D. Masse salariale / la valeur ajoutée

A court terme, la totalité de la valeur ajoutée a couvert 67% de la masse salariale. Néanmoins, à long terme, elle a diminué pour atteindre 65%. En d'autres termes, la totalité de la masse salariale était couverte par presque les deux tiers de la valeur ajoutée.

E. Variation du résultat net

Par rapport à la pré-reprise, le résultat net pendant les cinq années après la reprise était positif. L'entreprise a enregistré un seul déficit pendant l'année n-1. La figure suivante présente plus de détails.

Figure 4 : Evolution du résultat net pré et post reprise de l'entreprise ECFERAL d'Alger.



F. Respect de l'échéancier de paiement de l'entreprise

Pendant les cinq années post reprise, l'entreprise a respecté l'échéancier de paiement du prix de cession, ce qui reflète une certaine confiance des repreneurs dans le devenir de leur entreprise.

G. Capacité à acquérir de nouveaux investissements

Les résultats des études antérieures démontrent que durant la période de démarrage, les RES ne cherchent pas la croissance en acquérant de nouveaux investissements du fait qu'elles sont rachetées à crédit. Mais dans notre cas, l'entreprise a pu financer des investissements importants non pas par des crédits d'investissement mais par l'autofinancement.

H. La rentabilité nette de l'entreprise (la profitabilité de l'entreprise)

Le taux de rentabilité nette (Résultat net/Chiffres d'affaires) exprime la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité, c'est un indicateur de la profitabilité de l'entreprise. Il permet d'estimer le résultat futur de l'entreprise en fonction de la variation de son volume d'activité mesuré par le chiffre d'affaires.

Pendant les 5 années post reprise par rapport aux trois années pré reprise, l'entreprise ECFERAL a enregistré une évolution de 1,07273818. Elle a également une amélioration de 1,09164542, indiquant ainsi une amélioration de la rentabilité nette à court et à long termes.

I. La rentabilité économique (ROA)

La rentabilité économique appelée le Return On Asset (ROA) mesure en pourcentage le rapport entre le résultat net et le total des actifs.

Par rapport aux années pré reprise l'entreprise a enregistré une augmentation de 117% à court terme et de 110% à long terme. Cela montre que, pendant les cinq premières années post reprise, l'entreprise avait la capacité de dégager un résultat positif en utilisant l'ensemble de ses moyens.

Pour cette entreprise, durant les huit années étudiées, la rentabilité économique n'a pas dépassé 0,29 (après la reprise) et le minimum était -0,04626283 (avant la reprise) ce qui explique que la ROA reste peu satisfaisante.

Tableau 1 : Statistiques descriptives de la ROA de l'entreprise ECFERAL d'Alger.

	Trois ans Pré-reprise	Cinq ans post-reprise	Pendant les 8 ans
Moyenne	-0,01167192	0,01660541	0,00070363
Minimum	-0,04626283	0,00627871	-0,04626283
Maximum	0,00614297	0,02939243	0,02939243

En résumé, Par rapport à la pré-reprise, ECFERAL d'Alger a réalisé durant les 5 ans d'activité des résultats importants :

- Une amélioration de la performance post-reprise (amélioration du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée, des résultats nets, des rentabilités nette, économique, etc...),
- Une amélioration de la performance à court et à long termes,
- Une importante création d'emplois (le maintien de l'emploi des 285 salariés et recrutement en CDD et CDI dans les différents domaines),
- Une croissance de la RES en acquérant de nouveaux investissements et en améliorant le chiffre d'affaires,
- Une amélioration dans l'utilisation des moyens de production (rentabilité économique),

- Le respect de l'échéancier du paiement du prix de cession.

1.3 Les facteurs clés de succès de l'entreprise ECFERAL d'Alger

En examinant les performances des RES en activité, nous avons constaté qu'un nombre d'indicateurs de performance peut être utilisé pour identifier les entreprises rentables et celles en difficulté à savoir : l'augmentation du chiffre d'affaires (CA), la rentabilité économique positive (ROAPOSIT), paiement des charges fiscales et parafiscales et les charges du personnel. (Exploitation), la capacité à réaliser de nouveaux investissements (Investissement), licenciement à cause des conflits sociaux⁴⁶ (Licenciement)⁴⁷ départ volontaire des salariés actionnaires. (DV). Ces sept (07) indicateurs ont été vérifiés par le test ANOVA d'où nous avons noté que le Test-T est significatif pour trois variables : Licenciement, Investissement et ROAPOSIT. (Annexes 1 et 2).

En se basant sur ces trois variables vérifiées, 21 entreprises rentables et 16 entreprises en difficulté ont été identifiées. A l'égard de ces résultats, les entreprises algériennes qui ont réussi pendant leurs cinq années de démarrage post reprise sont celles qui ont la capacité de recruter, de réaliser une post-rentabilité économique positive et d'acquérir de nouveaux investissements tout en respectant l'échéancier du payement de l'entreprise.

L'analyse statistique de plusieurs facteurs de réussite à savoir : Les compétences des dirigeants (entrepreneuriales, managériales, relationnelles et fonctionnelles), la préparation de la reprise (sensibilisation, formation des dirigeants, négociation de l'affaire et capacité à anticiper la reprise), les caractéristiques organisationnelles initiales de l'entreprise (la santé pré reprise de l'entreprise, le secteur d'activité, la taille, l'étendue du marché, l'utilisation des soumissions) a identifié les facteurs suivants :

- Les compétences du dirigeant en termes de compétences managériales, entrepreneuriales et relationnelles,
- La satisfaction au travail des salariés repreneurs,

⁴⁶ Par exemple, sur 43 salariés actionnaires 17 ont été licenciés dans l'entreprise EPOMEBAL d'Alger entreprise de menuiserie industrielle.

⁴⁷ Nous proposons une relation négative entre la performance et le licenciement.

- la préparation de la reprise en termes de sensibilisation des salariés, de formation des dirigeants, de négociation et de capacité des cadres repreneurs à anticiper la reprise de leur entreprise,
- et les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise à reprendre en termes de santé de l'ex-entreprise et du secteur d'activité.

Tous ces facteurs ont permis la réussite de l'entreprise ECFERAL d'Alger.

Quelques témoignages des salariés repreneurs de l'entreprise ECFERAL d'Alger sont présentés lors d'un entretien dans l'encadré ci-dessous.

Encadré 1 : Témoignages des salariés repreneurs de l'entreprise ECFERAL d'Alger.

Témoignage d'un agent de maîtrise : *« Ma participation à la reprise est un engagement moral ».*

Témoignage d'un agent d'exécution : *« Nous avons une confiance totale en notre directeur ».*

Témoignage d'un collaborateur du PDG : *Comment je ne travaille pas durement dans cette entreprise alors que nous avons un directeur qui est tout le temps occupé par nos problèmes et les problèmes de l'entreprise ».*

Témoignage d'un agent de maîtrise : *« Je ne vends pas mes actions même si le prix de l'action atteint 10 millions DA ».*

Témoignage d'un agent d'exécution : En posant une question à un ouvrier que l'Etat leur a vendu une Sonatrach, la réponse c'était *« C'est nous qui avons créé une entreprise comme Sonatrach ».*

CONCLUSION

La réussite de l'entreprise ECFERAL est placée dans une vision de croissance et elle dépasse la survie comme définition de la réussite (Cooper **A.C., et al.**, 1988 ; Bates, T. 1995 ; Castrogiovanni G., 1996 ; Hernandez M., 2001 ; Viennet H., 1991 ; Bonneau J. et Thirion B., 1997). En effet, l'entreprise a réalisé une rentabilité économique positive et une capacité d'autofinancement qui lui ont permis d'acquérir de nouveaux investissements et de recruter tout en respectant l'échéancier de paiement du prix de cession.

En admettant la définition de Bonneau J. et Thirion B., (1997) qui considèrent que le succès entrepreneurial est la capacité à rester en vie sur le marché pendant une durée minimale de trois ans, l'entreprise objet de cette recherche a dépassé sept ans d'activité post reprise

Les résultats de la présente étude confirment que les compétences entrepreneuriales et managériales favorisent la performance des RES (Wright M. et al, 1991 ; Bruining H. et Wright M., 2002 ; Bruining H. et Verwaal E., 2005). Ainsi, elle a mis en évidence l'idée des compétences relationnelles qui favorisent la réussite de la reprise d'entreprise.

En outre, les résultats sur l'effet de la sensibilisation à la reprise et de la formation des repreneurs et de la négociation mettent en évidence les résultats des travaux de Biuley S. (1984) ; Wright M. et al (1991) ; Denis J., (1994) ; Phan P.H. et Hill C.W.L (1995) ; Boyle R., & Desai H., (1991) ; Steytler R., (2008).

Enfin, les résultats montrent aussi que les caractéristiques organisationnelles initiales en termes de santé de l'entreprise et du secteur d'activité ont des effets sur la RES, ce qui confirme l'idée de Steytler R., (2008), Bates T., (1990) et Castrogiovanni G., (1996).