

UNIVERSITE D'ORAN

Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales

Mémoire de Magister ès Sciences Commerciales

Option : Management/ Audit, Comptabilité et Contrôle

Thème :

« Les entreprises en difficulté : diagnostic et redressement »

**Cas : Entreprise de Céramique de la Tafna
-CERTAF-**

Présenté par :

M^{elle} ABBAD Ismahane

Sous la direction de :

M^r CHOUAM Bouchama

Jury :

Président	: M ^r BOUYACOUB Ahmed	Professeur	Université d'Oran
Rapporteur	: M ^r CHOUAM Bouchama	Professeur	Université d'Oran
Examineur	: M ^r BOULENOUAR Bachir	Maître de conférences	Université d'Oran
Examineur	: M ^r EL AFFANI Amar	Maître de conférences	Université d'Oran

Année Universitaire : 2008/2009

REMERCIEMENT

Je souhaiterais remercier, tout d'abord, mon Dieu qui m'a donné la volonté et la patience pour achever ce travail.

Je remercie également mon directeur de recherche, M^r CHOUAM Bouchama pour son soutien et son suivi durant mon travail.

Enfin, je tiens vivement à exprimer ma gratitude à M^r TERBECHE ainsi que tout le personnel de l'Entreprise Céramique de la Tafna –CERTAF-.

DEDICACE



Mes parents

Mon époux

Mon frère et mes soeurs

SOMMAIRE

Remerciement	2
Dédicace	3
Sommaire	4
Introduction générale	4
Chapitre 1 : Le cadre économique et juridique de l'entreprise en difficulté	11
Introduction :	12
Section 1 : L'entreprise en difficulté et son cadre économique	13
1-1 Notion d'entreprise en difficulté	13
1-2 Déclin et processus de dégradation des organisations	19
1-3 Causes et origines des défaillances des entreprises	24
1-4 Le comportement des dirigeants face à la crise	40
Section 2 : Le cadre juridique de l'entreprise en difficulté	43
2-1 Généralités	43
2-2 Les procédures préalables au règlement judiciaire	44
2-3 Les organes de la faillite et du règlement judiciaire	49
2-4 Les effets du jugement prononçant la faillite ou le règlement judiciaire.....	51
2-5 Vérification des créances et situation des créanciers	55
2-6 Le parachèvement du règlement judiciaire	60
2-6-1 Le concordat	60
2-7 La faillite	63
2-8 La réhabilitation commerciale	68
Conclusion :	70
Chapitre 2: Le diagnostic de vulnérabilité de l'entreprise	71
Introduction :	72
Section 1 : Prévision, détection et constatation de la défaillance	73
1-1 Les facteurs prévisionnels de la défaillance.....	73
1-2 La détection précoce des difficultés des entreprises	86
1-3 La constatation de la défaillance de l'entreprise.....	91
1-4 Risque de faillite et politique comptable	95
Section 2 : Le diagnostic de l'entreprise en difficulté	98

2-1 Généralités sur le diagnostic	98
2-2 Le diagnostic financier.....	100
2-3 Le diagnostic économique	150
2-4 Les contraintes du diagnostic.....	155
Conclusion :	159
Chapitre 3: Le cadre conceptuel de la dynamique et du processus de redressement ...	160
Introduction :	161
Section 1 : Les orientations stratégiques et opérationnelles du redressement.....	162
1-1 Les stratégies types de redressement	162
1-2 Les mesures opérationnelles communes aux plans de redressement.....	167
Section 2 : Problématique du processus de redressement dans les entreprises en	
difficulté.....	180
2-1 Le processus de redressement.....	180
2-2 La dynamique du redressement	189
2-3 Le plan de redressement.....	193
2-4 Le financement et le suivi des résultats du redressement	210
2-5 Les facteurs de réussite du redressement de l'entreprise	213
Conclusion :	216
Chapitre 4: Diagnostic et redressement de l'Entreprise de Céramique de la Tafna -	
CERTAF-	217
Introduction :	218
Section 1 : Présentation et historique de l'entreprise	219
1-1 Présentation de la CERTAF.....	219
1-2 Bref historique de la CERTAF	224
1-3 Le plan de redressement interne de l'ECVO de mai 95.....	226
Section 2 : Diagnostic et redressement de la CERTAF (1999-2007).....	234
2-1 Le diagnostic financier.....	234
2-2 Le diagnostic marketing et commercial	258
2-3 Le diagnostic technique et de production	262
2-4 Le diagnostic social.....	266
2-5 Le redressement de la CERTAF	276
Conclusion :	283
Conclusion générale	285
Bibliographie.....	289

Liste des tableaux	294
Liste des schémas.....	297
Liste des figures	299
Annexes	300
Table des matières.....	320

INTRODUCTION GENERALE :

La disparition est un phénomène naturel et les succès du passé ne mettent nullement leurs acteurs à l'abri de nouvelles menaces. Les entreprises, à la différence des hommes, ne périssent pas de mort brutale, et lorsqu'elles tombent malades, il est d'ordinaire important de diagnostiquer le problème.

Crises aiguës et passagères ou maladies chroniques, longues et parfois fatales, les difficultés des entreprises ne prennent pas toutes la même forme, ni la même ampleur. Cependant, le diagnostic permet d'assurer aux acteurs de l'entreprise une vision réaliste sur la situation de l'entreprise et sur le processus de dégradation ; constituant le point de départ pour la formulation d'un plan de redressement ou de liquidation.

Le contexte économique et financier actuel ainsi que le climat d'incertitude dans lequel évolue l'entreprise inspirent au manager la nécessité d'une rigueur de gestion toujours plus intensive.

Par delà le phénomène de mode qui entoure l'examen d'une telle problématique, l'entreprise en proie à des difficultés est au centre d'une réalité très significative si l'on juge par certaines statistiques qui n'hésitent pas à indiquer que la crise économique a entraîné une multiplication des faillites. Or, la situation devrait empirer en raison du décalage entre les performances économiques et leurs effets concrets sur la vie des entreprises.

Aussi, convient-il d'apporter une réponse circonstanciée aux nombreuses préoccupations qui harcèlent quotidiennement les responsables d'entreprises pour qui, le souci majeur consiste à assurer à l'entité économique les moyens de son développement et de sa pérennité.

L'entreprise doit pouvoir, en effet, affronter avec succès les nombreux écueils qui jalonnent son parcours. Sa survie est, de la sorte, étroitement liée à son aptitude et, surtout, à sa vivacité à réagir judicieusement aux multiples événements, généralement prévisibles, qui handicapent sans relâche son essor.

Intérêt du sujet :

La survie d'une exploitation constitue un sujet particulièrement d'actualité à un moment où l'entreprise tient dans la cité une place de plus en plus marquante, en raison notamment de la finalité socio-économique dont elle est investie.

Nous pensons alors, que l'importance du sujet tient d'abord de l'importance de l'entreprise en tant qu'agent économique créateur de richesses et noyau du tissu économique, et qu'aucune entreprise n'est immunisée contre un risque de crises passagères ou prolongées, il faut donc acquérir des compétences en matière de gestion de crises et de redressement d'entreprises.

Ensuite, les risques de dépôt de bilan ont de tout temps hanté les entreprises, ils ne sont pas l'exclusivité des deux dernières décennies mais leur ampleur a tout simplement atteint un seuil alarmant. Le nombre de faillites s'accroît et risque de demeurer élevé dans les années à venir.

En effet, en la période de récession ou de ralentissement économique actuelle et face à la croissance effrénée du niveau de faillite des entreprises (General Motors, Continental Clairoix...), les défaillances d'entreprises (re)deviennent des champs de recherche privilégiés par les scientifiques et des thèmes de discours pour les acteurs politiques ; le redressement d'entreprises reprend alors tout son sens.

Enfin, « le diagnostic et le redressement des entreprises en difficulté » est un sujet qui a fait coulé plus d'encre qu'il n'a été vraiment traité et les faits ont nettement dépassé la conceptualisation dans ce domaine surtout dans un contexte de transition à l'économie de marché comme celui de l'Algérie.

Ceci dit, « diagnostic » et « redressement » des entreprises en difficulté sont plus que jamais d'actualité.

Au niveau personnel, notre objectif est de mener, après une revue de la littérature en la matière, un diagnostic d'une entreprise en difficulté qui aura comme but final un essai d'élaboration d'un plan de redressement, travail qui pourra nous offrir un apprentissage de haut niveau, la possibilité de changer de nombreuses choses en peu de temps sans oublier la dimension éthique : celle de conserver une richesse et de préserver l'emploi.

C'est une tâche qui s'avère aussi difficile que gratifiante : dénoncer rapidement un processus de déclin et y remédier.

Question centrale et hypothèses de recherche :

Notre travail de recherche aura pour objectif d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : Comment évaluer une entreprise en difficulté, identifier les symptômes de sa maladie, savoir si elle est redressable, et dans ce cas dessiner l'ébauche d'un plan de redressement ?

Afin de bien cerner le sujet, nous tenterons aussi de vérifier les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : le cadre juridique algérien de l'entreprise en difficulté ainsi que l'organisation des tribunaux de commerce ne permettent pas de sauver les entreprises et de préserver l'emploi. La notion de pérennité de l'entreprise est absente et le sauvetage des entreprises ne constitue pas une préoccupation majeure dans le dispositif existant.

Hypothèse 2 : les facteurs à l'origine des difficultés sont en général nombreux et leurs effets sont cumulatifs. Néanmoins, le degré de gravité des difficultés des entreprises est directement influencé par la présence ou non d'une organisation interne performante et d'outils de gestion et de pilotage de l'activité.

Méthodologie et plan de travail :

Le sujet impose une démarche pluridisciplinaire (juridique, économique et financière), notre méthodologie s'avérera descriptive-analytique.

Notre plan de travail se subdivise en quatre chapitres, trois théoriques et un empirique, chaque chapitre est composé de deux sections.

L'intérêt d'une étude sur le diagnostic et le redressement des entreprises en difficulté suppose que soit au préalable éclairée la notion d'entreprise en difficulté. C'est ce que nous allons tenter de faire dans le premier chapitre où nous délimiterons son cadre économique dans une première section (définition, dimensions, typologie, processus de dégradation, causes et origines des défaillances des entreprises en difficulté et enfin le comportement de ses dirigeants face à la crise).

Le cadre juridique des entreprises en difficulté sera développé dans la deuxième section où nous passerons en revue la législation algérienne en matière de faillite et de règlement judiciaire sous un œil critique en la comparant, dans le cadre du possible, à la législation française d'où elle est inspirée.

Dans le second chapitre, nous aborderons le diagnostic de vulnérabilité de l'entreprise mais nous exposerons d'abord dans la première section les outils de prévision, de détection et enfin de constatation de la défaillance en cohérence avec le processus de dégradation avant de passer dans le deuxième chapitre aux différents volets du diagnostic.

Seules des raisons de commodités de présentation conduiront à distinguer successivement, dans le cadre de cette section, le diagnostic financier puis le diagnostic économique. Dans la pratique, cet examen devra être le plus souvent mené en parallèle.

Le troisième chapitre traitera du troisième concept clé de notre thème, le redressement. Etant convaincue qu'il n'existe pas de solution miracle et moins encore de solution standard à une situation aussi complexe que délicate dont nulle entreprise ne peut prétendre être à l'abri, il demeure toutefois, que toutes les opérations de redressement réussies fournissent l'exemple d'un comportement spécifique dont nous déterminerons les grandes orientations stratégiques et opérationnelles dans la première section.

La deuxième section aura pour objet la problématique de la mise en place du processus de redressement au sein de l'entreprise.

Le quatrième et dernier chapitre constitue le vivier du défi que nous avons relevé à mettre en pratique les apprentissages des trois chapitres théoriques précédents.

Dans la première section de ce dernier chapitre, nous procéderons d'abord par une présentation complète de l'entreprise choisie (la CERTAF) puis nous retracerons son historique depuis sa création jusqu'à nos jours.

Dans la deuxième section, nous mènerons un diagnostic assez exhaustif de la situation réelle de l'entreprise, sur une période s'étalant de 1999 à 2007, période qui retrace la reconversion de l'activité de l'entreprise vers les produits rouges, en déléstant la production de la vaisselle. Après quoi, nous tenterons de formuler un plan de redressement capable de faire sortir l'entreprise de sa crise.

CHAPITRE 1: CHAPITRE 1:

LE CADRE ECONOMIQUE ET JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE EN DIFFICULTE

Introduction :

Ce premier chapitre est un chapitre introductif dans lequel, nous développerons la première notion clé de notre thème de recherche, celle d' « entreprises en difficulté ».

Notre objectif, dans ce chapitre, est de répondre aux questions suivantes :

- Qu'est ce qui permet de soutenir qu'une entreprise est en difficulté ?
- Quels sont les facteurs explicatifs de sa défaillance, et comment décline-t-elle ?
- Que prévoit le législateur algérien pour préserver les entreprises défaillantes contre le risque de disparition ?

Section 1 : L'entreprise en difficulté et son cadre économique

1-1 Notion d'entreprise en difficulté

1-1-1 Définition de l'entreprise en difficulté

La détermination de la notion d'entreprise en difficulté s'avère difficile en raison de la diversité des modes d'analyse des défaillances¹, des stades différents de gravité de la situation, de la multiplicité des critères permettant de les déceler et de l'hétérogénéité de leurs causes.

Il s'agit d'un concept économique plus que juridique, et si les professionnels mettent plus l'accent sur l'approche économique ou financière pour canaliser l'entreprise en difficulté, le juriste quant à lui a plutôt tendance à l'observer au travers de la notion de cessation de paiements.

L'ouverture d'une procédure collective de redressement ou de liquidation judiciaire par un tribunal est généralement la conséquence de l'état de cessation de paiements d'une entreprise, cette dernière n'est plus en mesure de faire face à son passif exigible au moyen de son actif disponible, c'est-à-dire d'assurer son service de caisse.

Ses dirigeants, faute d'avoir pu redresser la situation sans recours à l'intervention judiciaire, se sont finalement résolus à déposer le bilan. Là, l'équivoque n'est pas permise, dire d'une entreprise en redressement ou en liquidation judiciaire qu'elle est en difficulté est une tautologie.

Cependant, une entreprise peut être en difficulté sans pour autant se trouver en état de cassation de paiements, c'est en aval l'entreprise soumise à une procédure de redressement ou de liquidation judiciaires, c'est aussi en amont celle qui porte en elle d'importants risques de défaillances.

C'est dans ce sens, et de manière assez étendue, que Jean Brilman définit dans son livre « Gestion de crise et stratégie de redressement », l'entreprise en difficulté :

¹ Certains auteurs adoptent une approche organisationnelle/qualitative (Argenti, D'Aveni...) alors que d'autres adoptent une approche financière (Laitinan...) et les recherches existantes ont des fondements différents (fondements théoriques et/ou empiriques).

« L'entreprise en difficulté n'est pas seulement une entreprise qui a des problèmes financiers mais c'est aussi une entreprise qui, rencontrant ou prévoyant des difficultés, prend des mesures immédiates afin de ne pas connaître d'ennuis financiers. Ces entreprises se caractérisent par une faible rentabilité, un volume d'activité en baisse, une dégradation du climat social voire des grèves ; elles traversent aussi, pour nombre d'entre elles, une conjoncture difficile »²

Quant à Jean-François Daigne³, il retient trois concepts pour cette notion d'entreprise en difficulté :

- ◆ Entreprise non rentable en état de cessation de paiements qui, de ce fait, risque de ne pas pouvoir continuer son exploitation.
- ◆ Entreprise saine ou très performante mais vulnérable : situation rencontrée surtout dans les entreprises de taille modeste, extrêmement performantes mais qui se développent trop vite, parce que leur gestion financière laisse parfois à désirer.
- ◆ Mais surtout, entreprise présentant un déséquilibre au niveau de ses données industrielles, puis sociales et enfin financières. En effet, lorsque les éléments économiques se détériorent, cela entraîne, si l'on n'y prend garde, une démotivation du personnel avec, en final, la spirale de dégradation de la trésorerie.

A l'évidence, il apparaît indispensable d'admettre qu'il n'existe pas de concept unique de l'entreprise en difficulté et que la meilleure façon de rendre compte de la réalité consiste à recourir parfois à la pratique en adoptant une définition extensive de la notion d'entreprise en difficulté et inévitablement diversifiée, qui permettraient d'appréhender au mieux toutes les différentes hypothèses.

Cette conception économique de l'entreprise en difficulté invite à s'interroger sur le critère de qualification qui pouvait finalement être retenu. Dans cette perspective, se trouverait en état de difficulté « l'entreprise qui, en raison de certains déséquilibres économiques, financiers ou humains, relevés par la conjonction de divers indices, ratios et l'examen de l'ensemble de ses éléments, ne pourrait envisager dans le futur prévisible, à court et moyen terme, de poursuivre son activité de manière normale, ou ne le pourrait qu'en

² C. Gresse, « Les entreprises en difficulté », Economica, Paris, 1994, P. 8.

³ J-F. Daigne, « Management en période de crise, aspects stratégiques, financiers et sociaux », les éditions d'organisation, Paris, 1991, p. 25.

procédant à des opérations de liquidation partielle, de transformation économique, d'apports de capitaux permanents extérieurs, ou de licenciement d'une partie de son personnel. Dès lors que se manifesteraient certains signes évidents de cette dégradation de l'exploitation, l'entreprise serait en état de difficulté et elle coura le risque, plus ou moins éloigné, de ne plus pouvoir être redressée »⁴.

Ce critère de l'entreprise en difficulté peut sembler quelque peu extensif et imprécis, il présente l'inconvénient pour le chercheur d'être d'un usage moins simple que la cessation des paiements, dont la notion est stable et pour laquelle des statistiques existent même si elles ne sont pas à l'abri de toutes critiques.

Il est cependant le seul qui permette une vision de l'ensemble des catégories d'entreprises en difficulté sans se limiter aux seules hypothèses de celles qui gravitent autour du concept de cessation des paiements.

1-1-2 Dimensions économique, financière et juridique de la défaillance de l'entreprise :

L'approche de la défaillance d'une entreprise peut être opérée en examinant ses aspects économiques⁵ ou l'aspect financier ou en recourant aux procédures collectives après une analyse à posteriori des conséquences, essentiellement financières, de ses difficultés.

Donc, le concept de défaillance est large, il inclue des dimensions économique, financière et juridique. La défaillance juridique n'est que l'aboutissement des deux autres (économique § financière), elle sanctionne l'incapacité de l'entreprise à honorer ses engagements.

1-1-2-1 La défaillance économique :

Elle signifie que l'entité économique n'est plus rentable et génère plus de charges que de produits.

⁴ P. Nguihe Kante, « Réflexion sur la notion d'entreprise en difficulté dans l'acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif OHADA », Penant Revue de droit des pays d'Afrique, N°837, sep-déc 2001, p. 245-268.

⁵ Ces aspects concernent essentiellement la rentabilité et l'efficacité de l'unité de production.

« Altman (1971) estime qu'une entreprise est en situation d'échec lorsque sa rentabilité est constamment et sensiblement inférieure à ce que l'on peut ordinairement observer dans des circonstances analogues »⁶.

Pour détecter cette non rentabilité, il existe un indicateur qui calcule le solde des recettes et des dépenses liées à l'activité industrielle et commerciale en ne tenant pas compte des politiques financières et fiscales choisies par les dirigeants ; il s'agit de l'excédent brut ou l'insuffisance brute d'exploitation⁷.

$EBE = VA + \text{Subventions} - \text{Impôts, taxes et versements assimilés} - \text{Frais de personnel}$

Où VA est la valeur ajoutée :

$VA = \text{Ventes HT} + \text{production stockée} + \text{production immobilisée} - \text{achats} - \text{variations des stocks} - \text{autres achats}$

Le stade ultime de la défaillance économique est une valeur ajoutée négative, c'est-à-dire que l'entreprise consomme des ressources au lieu d'en produire.

1-1-2-2 La défaillance financière :

Dans ce cas l'entreprise ne peut pas faire face à ses décaissements, et son passif à court terme est nettement supérieur à son actif de même échéance. Cette illiquidité aboutit rapidement à l'impossibilité de payer les créanciers et l'entreprise devient donc insolvable, c'est-à-dire qu'elle doit plus qu'elle ne possède.

1-1-2-3 La défaillance juridique :

C'est la sanction légale de la défaillance financière et la constatation juridique de l'insolvabilité de l'entreprise qui la soumet au contrôle de la justice.

⁶ G. Koenig, « Entreprises en difficulté : des symptômes aux remèdes », Revue française de gestion, N° 50, janvier 1985, p. 85.

⁷ Si le solde du compte EBE (excédent brut d'exploitation) est débiteur, sa dénomination devient « Insuffisance brute d'exploitation »

A- La cessation des paiements :

C'est l'interruption définitive et effective des décaissements de l'entreprise. Il faut entendre par là que la situation de l'entreprise est irrémédiablement compromise.

B- La situation financière difficile :

Ce cas exclut l'interruption des paiements. Il devrait concerner les entreprises ayant une situation financière tendue principalement due à des difficultés de trésorerie et d'un non respect des grands équilibres du bilan.

1-1-3 Typologie des entreprises en difficulté :

Il est possible d'élaborer une typologie des entreprises en difficulté en fonction du stade atteint par ces entreprises dans le processus de défaillance.

Jean-François Daigne⁸ distingue cinq situations possibles :

1-1-3-1 Entreprise conservant la maîtrise de sa gestion :

Elle n'a encourue aucune procédure, mais elle doit faire face à de très nombreuses difficultés parmi lesquelles :

- l'incapacité à prendre en compte ou à maîtriser l'environnement ;
- la maîtrise insuffisante des relations rentabilité/produit/marché ;
- la croissance insuffisamment préparée ;
- la non maîtrise de la gestion financière et du respect des grands équilibres du bilan ;

Dans le cas de cette entreprise et selon la législation française, une procédure spéciale dite « procédure d'alerte » peut être déclenchée par des actionnaires, le commissaire aux comptes, des fournisseurs, des délégués du personnel ou même le comité d'entreprise, estimant qu'il y a des faits de nature à compromettre la situation économique de l'entreprise donc à terme sa survie.

Il peut y avoir cession totale ou partielle de l'entreprise, parmi les stratégies de réponse à ce cas.

⁸ J-F. Daigne, « Ré-ingénierie et reprise d'entreprise », Economica, Paris, 1995.

1-1-3-2 Entreprise essayant d'obtenir un règlement amiable :

Le règlement amiable est la procédure qui, avec l'appui du tribunal et sous l'autorité d'un conciliateur, permet d'éviter le dépôt de bilan à une entreprise incapable de faire face en temps voulu à ses engagements financiers.

Durant le règlement amiable, les poursuites individuelles ainsi que les actions en justice pour obtenir le règlement des créances sont suspendues.

1-1-3-3 Entreprise en dépôt de bilan :

L'entreprise, ne disposant plus des moyens financiers nécessaires pour honorer ses dettes exigibles, est tenue de déclarer son état de cessation de paiements, sous peine de sanction pénale.

La procédure de redressement judiciaire est alors ouverte par le tribunal de commerce qui conduit vers une poursuite d'exploitation, soit vers une cession totale ou partielle soit, si l'entreprise n'est absolument pas redressable, vers une liquidation.

1-1-3-4 Entreprise officiellement en redressement judiciaire :

Au vu des mesures du plan de redressement, le tribunal a statué sur le redressement judiciaire assorti :

- d'une continuation d'exploitation ;
- d'une cession totale ou partielle ;

1-1-3-5 Entreprise en liquidation :

Si aucune solution de redressement pour sauver l'entreprise et apurer le passif⁹ n'a été trouvée alors l'entreprise est mise en liquidation.

⁹ L'action d'apurer consiste à vérifier et à arrêter définitivement un compte.

1-2 Déclin et processus de dégradation des organisations :

1-2-1 Trajectoires de déclin des entreprises :

Pour Mueller et Barker (1997), « le déclin est une spirale tendant vers le bas »¹⁰. Ainsi, il n'implique pas nécessairement un échec à court ou moyen terme mais correspond à un processus long de dégradation de la situation de l'entreprise.

Une première interrogation s'impose, il s'agit de savoir à quel moment le déclin survient-il au cours de l'existence de l'organisation.

Selon les tenants du cycle de vie organisationnel (Adizès 1979, Downs 1967, Kimberly 1979), la dernière phase du cycle est une phase de déclin. Donc le déclin arrive après que l'organisation soit passée par différentes phases.

Ainsi, Miller et Friesen (1983)¹¹ proposent un modèle en cinq étapes et montrent une tendance commune des firmes à traverser les phases du cycle de vie dans l'ordre suivant : la phase de naissance conduit à une phase de croissance qui, à son tour, résulte en une période de maturité. Finalement, la diversification produit-marché peut conduire la firme de la maturité à la phase de reprise, alors que parfois une phase de déclin suit la maturité ou la reprise.

A partir d'une revue de la littérature, Weitzeln et Jonsson (1989) proposent eux aussi, un modèle du déclin en cinq phases : 1. la phase d'aveuglement ; 2. la phase d'inaction ; 3. la phase d'action inadaptée ; 4. la phase de crise ; 5. la phase de dissolution de l'organisation. Pour ces auteurs, seul le dernier stade est irréversible.

Le second aspect pouvant être appréhendé, consiste à savoir si le déclin arrive après une détérioration lente de la santé de l'organisation ou bien après un accident soudain impossible à prévoir.

A cet égard, D'Aveni (1989) reprend les conceptions d'Argenti (1976) selon lesquelles les firmes ne déclinent pas toutes de la même manière. Il identifie trois types de déclin :

¹⁰ C. Djama, « Les profils financiers et comptables des entreprises en difficulté », Université de Toulouse 1, www.afc-cca.com/archives/docs_congres/congres2002/pdf/Djama.pdf, p.4.

¹¹ C. Poroli, « La multidimensionnalité de la mort des organisations », VIIIème Conférence Internationale de Managemnt Stratégique, Ecole Centrale de Paris, 26-28 mai 1999, p. 10.

- le déclin soudain : échec rapide d'une firme suivi de la faillite ;
- le déclin graduel : dégradation continue puis faillite ;
- le déclin persistant : processus de dégradation qui diffère la faillite de plusieurs années ;

Chowdhury et Lang (1993) puis Mueller et Barker (1997) mettent l'accent sur la détérioration de la performance pour diagnostiquer une situation de déclin¹². A partir de l'étude des ratios financiers, Mueller et Barker (1997) analysent des organisations en déclin ayant subi ou non un redressement. Ils concluent que le déclin s'étend généralement sur une période de 6 ans et qu'il est souvent le résultat plus ou moins direct de la détérioration :

- de la demande : liée à la baisse des commandes relative à la décroissance du secteur industriel ou des marchés de l'organisation ;
- des ressources de l'entreprise : liée à des insuffisances dans la qualité des ressources humaines (absence d'implication, motivation, compétences...), dans les capacités matérielles et technologiques (matériels tangibles et intangibles...) et dans les ressources financières (capacité de financement tant interne qu'externe...) ;

L'approche processuelle fait transparaître, dans les différentes étapes, des possibilités d'élaborer la trajectoire et la dynamique d'occurrence du déclin.

Elle permet une analyse dynamique des difficultés de l'entreprise traduisant la baisse des performances. Ainsi, les difficultés d'une entreprise ne sont pas le fruit du hasard, mais plutôt la manifestation ultime d'une longue période de baisse des performances économiques et financières. Les difficultés rencontrées par l'entreprise sont ainsi vues comme le résultat d'un processus cumulatif et continu de dysfonctionnement et de décroissance d'activité.

Et comme le montre Brillman (1978), en ce qui concerne l'organisation malade, il convient de distinguer la mort de la réanimation, du coma prolongé et de la guérison.

L'organisation en déclin peut être réanimée momentanément par l'injection de ressources supplémentaires. En outre, certaines organisations survivent artificiellement dans une sorte de coma prolongé (grâce au soutien financier de l'état, de sociétés-mères, pression exercée par les acteurs ayant pour intérêt son maintien en vie quelles que soient ses

¹² C. Djama, op-cite, p.4.

performances...), il s'agit ici notamment des organisations en post-déclin (firmes persistantes) de D'Aveni.

Enfin, la guérison peut également être envisagée par un redressement de la situation qui rendra l'organisation à nouveau viable et financièrement saine. Cette guérison nécessite une réorganisation et peut prendre un certain temps.

1-2-2 Les phases du processus de dégradation :

Les défaillances d'entreprises sont généralement l'aboutissement logique d'un processus de détérioration qui s'étend parfois sur plusieurs années. A de rares exceptions près, ce processus de dégradation est connu, il est progressif et comporte plusieurs phases (le plus souvent trois phases); à chaque phase de dégradation, l'entreprise enregistre une accentuation des difficultés antérieures, mais aussi de nouvelles difficultés.

Le processus de défaillance d'une entreprise est assimilé à « l'enchaînement dynamique des faits de nature organisationnelle et financière qui matérialisent soit des décisions prises par des gestionnaires de l'entreprise, soit des évènements survenus dans l'environnement de l'entreprise et qui, mis bout à bout, la conduisent vers la faillite »¹³.

Il permet donc, de voir d'une manière structurée, les différentes étapes par lesquelles passe une entreprise en situation de défaillance économique, lorsqu'elle évolue vers la faillite juridique, tout en intégrant le fait que toutes les entreprises n'empruntent pas le même chemin avant de disparaître, de sorte que différentes combinaisons et enchaînements de facteurs de défaillance et donc différentes trajectoires de défaillance sont possibles.

Plusieurs modèles dynamiques de la défaillance de l'entreprise ont été proposés mais, malheureusement aucune théorie unanimement reconnue n'en a encore été présentée dans la littérature.

Argenti¹⁴ explique en trois temps le processus de défaillance :

¹³ N. Crutzen, D. Van Caillie, « l'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise : une réconciliation des approches organisationnelles et financières », Congrès de l'association française des finances, IAE Poitiers, 14/01/2007, p.4.

¹⁴ G. Koenig, op-cite, p.87-88.

Le premier stade se caractérise par la rigidité de l'organe de direction, qui résulte de la combinaison de plusieurs facteurs de faiblesse (nature autocratique du chef d'entreprise, concentration sur une même tête des fonctions de directeurs et du président du conseil, inaction de ce dernier, faiblesse des services comptables et financiers, absence de gestionnaire susceptible de relayer les décisions de la direction au sein de l'organisation...) et par conséquent, la capacité de la direction à recueillir l'information pertinente et à la traiter convenablement est restreinte.

Le deuxième stade du processus de défaillance est marqué par la commission d'erreurs qui interviennent souvent pour pallier une dégradation de l'activité, accroissant de ce fait l'exposition au risque d'exploitation (instabilité de l'équilibre financier) ou touchant directement la rentabilité de la firme (accroissement du volume d'activité au détriment des marges).

Ces erreurs amorcent **le troisième** et dernier **stade** du processus de défaillance au cours duquel les symptômes, qu'ils soient ou non financiers, apparaissent.

P. Peyramaure et P. Sardet¹⁵ proposent, eux aussi, un modèle composé de trois phases :

1- Première phase :

Les premiers signes d'alerte apparaissent, isolément ou simultanément : stagnation des ventes, diminution de la rentabilité, augmentation des coûts pesant sur les principaux postes du bilan..., il faut donc redresser rapidement l'exploitation, avant que l'alourdissement n'atteigne la trésorerie.

Durant cette période, l'entreprise, techniquement, ne peut maintenir ni la qualité, ni le niveau des coûts de fabrication. Le dérapage qualité/prix s'enclenche et, première conséquence, les commandes diminuent. L'entreprise se trouve dans une impasse : elle perd des parts de marché en maintenant ses prix, ou elle perd sa rentabilité en diminuant ces derniers.

¹⁵ P. Peyramaure, P. Sardet, « L'entreprise en difficulté : Prévention, Restructuration, Redressement », Delmas, 3ème édition, Paris, 2002, p.45-47.

Il faut prendre très vite conscience de cette situation qui reste rattrapable si le diagnostic est fait assez tôt. Cependant, La non-prise de conscience rapide de cette évolution conduit à la deuxième phase.

2- Deuxième phase :

Les incidents sur le bilan apparaissent de manière isolée ou concourent et sont importants :

- alourdissement général du bilan ;
- déphasage des variations de stock par rapport aux variations de l'activité commerciale ;
- accroissement du besoin en fonds de roulement ;
- poursuite de la baisse de la rentabilité ;
- etc...

Le cycle infernal des difficultés s'accélère : la baisse de rotation de l'actif ne produit plus les flux nécessaires, assurant les échéances du passif ; d'où la baisse du fonds de roulement, à la suite de l'enregistrement d'une diminution relative des capitaux permanents par rapport aux valeurs immobilisées. Et les effets sont immédiats : augmentation des frais financiers, dégradation du résultat économique brut (EBE)...

Arrivée à ce stade, et même si l'entreprise reste dans ses lignes, elle commence à perdre de sa crédibilité ; il faudra procéder à des désinvestissements ou faire appel aux actionnaires si l'on veut que le redressement puisse avoir lieu.

3- Troisième phase :

Difficultés de trésorerie et asphyxie financière par défaut de fonds de roulement. Il importe de bien connaître la durée de la période pendant laquelle l'entreprise peut supporter l'amenuisement de sa rentabilité sans danger pour sa survie.

Les difficultés d'exploitation vont conduire progressivement l'entreprise à l'épuisement de ses moyens financiers (découverts de trésorerie retards de paiement...), ce qui la rend de plus en plus dépendante de ses banquiers et de ses fournisseurs, tout en ayant

du mal à assurer ses échéances. Si rien n'est fait, l'entreprise serait contrainte de déposer son bilan.

Parallèlement à ces trois phases, apparaissent les problèmes des cadres dirigeants qui, lors de situations délicates, ont peur de reconnaître qu'ils se sont trompés et persistent dans l'erreur, ce qui va démotiver les équipes.

En fin, l'environnement se dégrade lui aussi : les clients ont peur pour leurs approvisionnements, les fournisseurs craignent les impayés, les partenaires financiers devant les difficultés de trésorerie de l'entreprise se montrent de plus en plus prudents et suivent leurs encours avec vigilance, les syndicats redoutant le pire mettent la société au point de mire... car dès que la trésorerie est touchée, tout peut aller très vite.

1-3 Causes et origines des défaillances des entreprises :

1-3-1 Les causes majeures de défaillance des entreprises :

De nombreuses enquêtes, par différents organismes ont été réalisées sur ce thème. Jean-François Daigne¹⁶, après analyse de certaines d'entre elles, en conclue que :

- les difficultés se traduisent nécessairement dans les états comptables ;
- dans près de 70% des cas, les causes sont prévisibles ;
- le mode de gestion a une influence déterminante au moins dans 70% des cas de défaillance ;

En effet, la connaissance des phénomènes les plus générateurs d'échec pour les entreprises permet d'éviter certains pièges et prendre des dispositions pour ne pas s'exposer aux risques classiques.

Les causes des difficultés peuvent être liées à un quelconque aspect de l'activité de l'agent économique, et la cessation de paiement constitue l'effet ultime des disfonctionnements rencontrés dans l'activité de l'entreprise.

¹⁶ J-F. Daigne, « Management en période de crise », op-cite, p. 30.

Si cette crise peut avoir des origines purement financières, dont on examinera les principales caractéristiques, elle est aussi, le plus souvent, la traduction de difficultés techniques, commerciales, juridiques..., voire d'une combinaison de plusieurs d'entre elles.

Ces causes remontent à plusieurs mois, voire plusieurs années, avant la défaillance et sont généralement révélées par le durcissement de l'environnement économique, juridique, social... dans lequel évolue l'entreprise.

Il est donc indispensable, pour comprendre l'origine des difficultés d'une entreprise, d'identifier les causes profondes et le processus ayant conduit au constat de la défaillance.

1-3-1-1 Le poids des contraintes financières :

Des difficultés financières sont toujours à l'origine immédiate de la défaillance, puisque l'ouverture d'une procédure judiciaire doit être déclenchée lorsque l'entreprise n'arrive plus à faire face, avec ses ressources disponibles ou mobilisables, à son passif échu ou à échoir à très court terme.

Les difficultés financières à l'origine de la défaillance correspondent le plus fréquemment à un déficit des ressources propres, une structure financière inadaptée contribue à augmenter la fragilité de l'entreprise et sa dépendance à l'égard de bailleurs de fonds externes, banques ou créanciers concourant à financer le cycle d'exploitation, mais également au risque accidentel (défaillance de clients par exemple) et aux fluctuations de leurs revenus, compte tenu du niveau élevé de leurs frais financiers.

Une enquête conduite par l'INSEE¹⁷ met en évidence que l'intensité capitalistique (rapport fonds propres / effectifs) de l'entreprise défaillante est significativement inférieure à celle de l'entreprise non défaillante. Cette situation ne permet pas de financer de manière satisfaisante l'investissement et le cycle d'exploitation de l'entreprise, avec deux conséquences :

- un taux d'investissement faible qui induit une moindre performance économique des entreprises ;

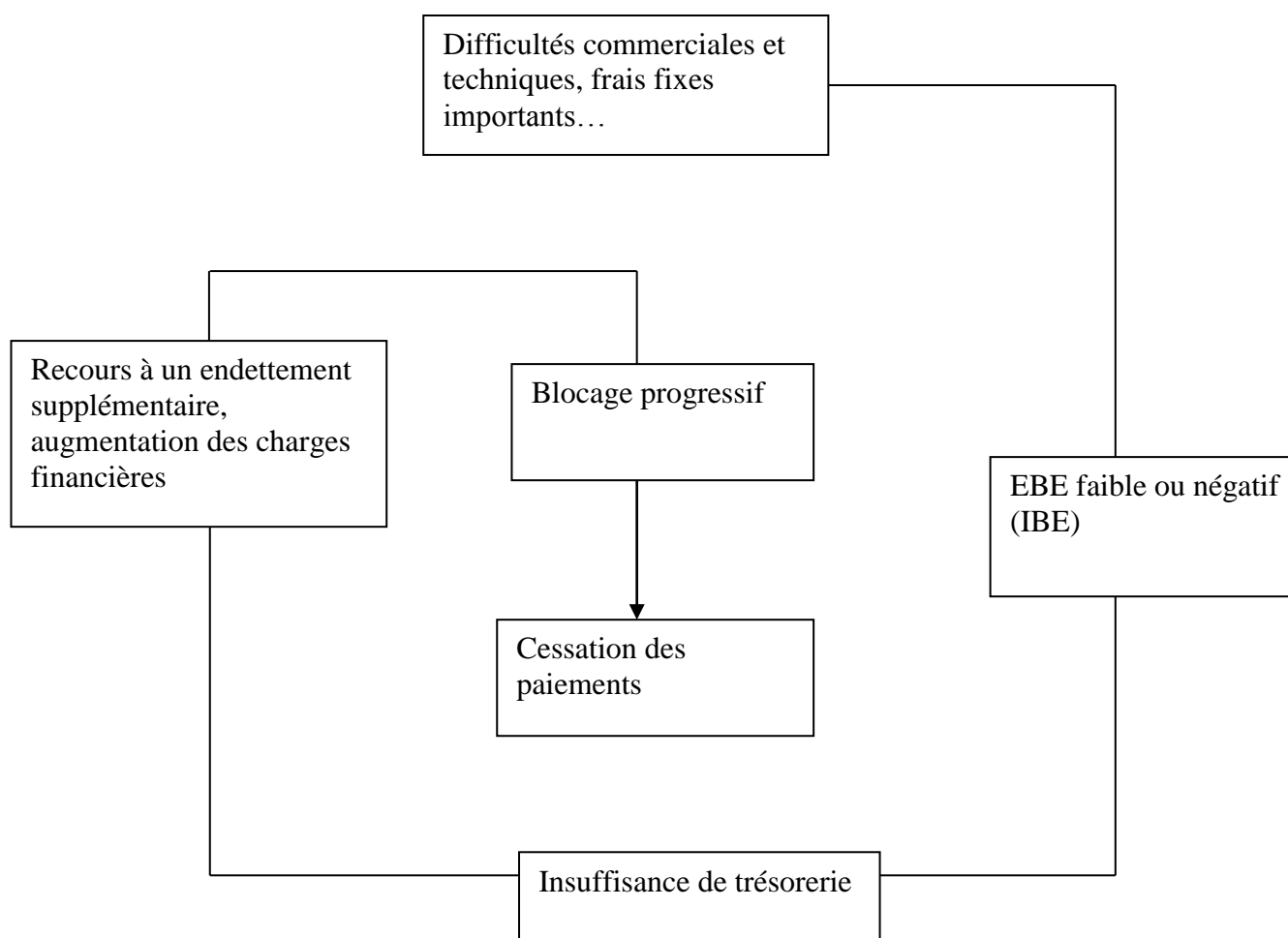
¹⁷ P. Peyramaure, P. Sardet, op-cite, p. 12.

- une insuffisance de fonds de roulement par rapport au besoin au fonds de roulement, le taux de rentabilité financière (capacité d'autofinancement nette / fonds propres) se caractérise par un effondrement rapide, en raison d'un recours très élevé à l'endettement qui met l'entreprise dans l'incapacité d'accroître, par autofinancement, ses ressources financière propres ;

La fragilité financière des entreprises défailtantes pèse sur leur autonomie financière et leur solvabilité à terme. Mais, cette fragilité financière renforce également leur sensibilité au risque accidentel, l'absence ou l'insuffisance des ressources à long terme ne permettant plus à l'entreprise d'amortir des fluctuations brutales d'activité ou de financement.

Les difficultés de recouvrement des créances clients jouent également un rôle dans l'aggravation de la situation des entreprises : défaut de paiements de la part des clients, défailtances de clients importants ou allongement des délais de paiements ; ceci joue sur la baisse du crédit interentreprises (dettes fournisseurs- créances clients) qui s'ajoute aux difficultés de financement bancaire.

Schéma N°1 : La spirale des difficultés financières de l'entreprise en difficulté



Source : G. Gaël-Ragot, « Le risque de faillite, surveillance et gestion », les éditions comptables Malesherbes, Paris, 1995, page43.

1-3-1-2 Les performances économiques :

La performance économique de l'entreprise peut être affectée par les problèmes de débouchés, provenant le plus souvent d'une baisse tendancielle de la demande adressée à l'entreprise ou d'une chute brutale liée au non-renouvellement des contrats avec certains clients.

L'incapacité de l'entreprise à évaluer correctement le marché sur lequel elle évolue, joue également un rôle dans les difficultés qui conduiront l'entreprise à la défaillance. L'échec de projets importants risque également de remettre en cause la survie de l'entreprise.

Les dysfonctionnements dans l'organisation interne, l'insuffisance du système comptable, des comptes rendus d'activité et des analyses de résultat entraînant une faiblesse de l'information/communication, diminuent la capacité de réaction face aux difficultés, et rendent plus difficile la mise en place d'actions de prévention qui permettraient d'éviter le dépôt de bilan.

Les problèmes de compétence des dirigeants ont un effet aggravant sur les difficultés car ils réagissent souvent mal face à celles-ci.

1-3-1-3 Un évènement accidentel :

...Est souvent à l'origine de la défaillance. L'accident apparaît fréquemment comme une source de difficultés.

Nous y retrouvons, les litiges avec les partenaires privés ou publics, les malversations internes à l'entreprise, les problèmes sociaux, l'escroquerie, le décès du dirigeant, les sinistres et les accidents divers...

A cela peuvent s'ajouter les causes liées à l'atrophie organisationnelle, souvent évoquées pour expliquer le déclin, telles que : les routines élaborées par les organisations à forte croissance pour résoudre leurs problèmes, ce qui accentue leur manque de flexibilité et leur vulnérabilité, ou encore les effets pervers du succès qui font qu'un cycle de croissance rapide peut être suivi d'un retranchement drastique car les managers, aveuglés par le succès, deviennent imprudents.

Néanmoins, les causes à l'origine des difficultés peuvent varier d'une entreprise à l'autre et leurs conséquences peuvent s'imbriquer de manière différente pour aboutir au résultat final de la faillite, notamment en fonction des caractéristiques intrinsèques de l'entreprise (taille, secteur d'activité, âge...).

Pour conclure, nous proposons un tableau regroupant les principaux facteurs à l'origine de la défaillance, les plus évoqués en la matière, inspiré d'une revue de la littérature de N. Crutzen et D. Van Caillie¹⁸.

¹⁸ N. Crutzen, D. Van Caillie, op-cite.

Tableau N° 1 : Les facteurs de défaillance à l'origine des difficultés des entreprises

Dimension du facteur de défaillance	Facteurs de défaillance	exemples
<p>1- Dimension « Environnement managérial »</p>	<p>1-1 Le manque de compétences.</p> <p>1-2 Les qualités personnelles du management (personnalité).</p> <p>1-3 L'insuffisance de motivation.</p>	<p>-Techniques de l'activité, en gestion (financière, opérationnelle, stratégique, commerciale, etc.), formation et expérience insuffisante du management, manque de capacités d'anticipation, d'adaptation et de contrôle.</p> <p>- Impact de l'attitude de l'équipe dirigeante face au risque, à l'innovation et au prestige sur la performance de l'entreprise, la capacité de délégation, la confiance en soi, le charisme dégagé par les responsables, le réalisme dont ils font preuve.</p> <p>- Mauvais climat, problèmes personnelles, alternative au chômage, confusion entre les intérêts financiers purement personnels et les intérêts de l'entreprise.</p>

<p>2- Dimension « Environnement externe »</p>	<p>2-1 L'environnement général.</p> <p>2-2 L'environnement concurrentiel :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - les facteurs politiques/légaux : changements politiques, évolution du droit de la faillite... - Les facteurs économiques : conjoncture économique défavorable, diminution du pouvoir d'achat, diminution du crédit disponible, pression fiscale trop forte... - Les facteurs sociaux : changement de mode... - Les facteurs technologiques : bouleversements technologiques... - Rivalité entre les concurrents établis, entrée de nouveaux concurrents, pouvoir de négociation des clients, défaillance d'un fournisseur important, apparition de produits de substitution,
<p>3- Dimension « Ressources de l'entreprise » (immatérielles, humaines, techniques et financières)</p>	<p>3-1 Le manque de ressources.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sous-capitalisation dès le départ, manque d'autofinancement, sous-estimation ou surestimation des investissements nécessaires, rareté de certaines matières premières...

		3-2 L'inadéquation des ressources.	- Recrutement de personnes non qualifiées, achat d'outils insuffisamment spécialisés...
4- Dimension «Gestion de l'entreprise »		4-1 Politique d'innovation et d'apprentissage. A- Des problèmes de stratégie :	- Absence de planification stratégique, planification inadaptée/erronée, comportement stratégique risqué, pas de diversification ou diversification trop grande, mauvaise gestion de la croissance...
		B- Une politique d'investissement inefficace :	- Surinvestissement, manque d'investissements, investissements inappropriés (investissements importants pour une commande ponctuelle par exemple).
		C- L'absence d'une réorientation ou une réorientation inadaptée des compétences clés de l'entreprise :	- absence de formation, pas de recensement des compétences (actuelles et nécessaires), de description des fonctions...
		D- Des problèmes de gouvernement d'entreprise :	- manque d'unité/discorde entre les actionnaires, les dirigeants/gérants...

	<p>E- L’absence ou l’inadéquation d’une variable stratégique d’innovation, intégrant à la fois les potentialités techniques et surtout immatérielles de l’entreprise ainsi que les attentes et les besoins réels de ses marchés, actuels ou en devenir.</p> <p>4-2 Politique commerciale.</p> <p>4-3 Politique opérationnelle.</p>	<p>- Equipe de vente démotivée et inefficace, absence ou inefficacité de la publicité, difficulté à créer une relation de proximité avec le client, jugement fautif du marché, absence ou diminution de l’image de l’entreprise, manque de suivi des paiements des clients...</p> <p>- Localisation problématique de l’entreprise (éloignement des facteurs de production, emplacement peu visible ou difficilement accessible), gestion problématique des ressources humaines (difficulté de recrutement, problème de culture</p>
--	--	--

	<p>4-2 Politique financière et comptable.</p>	<p>d'entreprise), mauvaise gestion et organisation des différents maillons de la chaîne de valeur interne (gestion des achats, gestion des stocks, gestion de la production et de la distribution pour l'essentiel), difficulté à coordonner les différents processus et activités mis en œuvre au quotidien au sein de l'entreprise...</p> <p>- absence d'informations comptables ou comptabilité déficiente, gestion financière problématique (manque de justesse des prévisions, des budgets et déficience dans le contrôle des coûts et dans le calcul des prix de revients), mauvaise structure financière (financement des besoins à long terme par des moyens à court terme, besoin en fonds de roulement non couvert), problèmes de suivi administratif...</p>
<p>5- Dimension « Position stratégique de l'entreprise »</p>	<p>5-1 La valeur/l'attrait des activités de l'entreprise.</p>	<p>- Intérêt présenté par ces activités pour l'entreprise en fonction de ses forces, ses faiblesses et des attentes des clients...</p>

	5-2 La position concurrentielle de l'entreprise dans chaque activité.	- Position par rapport à ses concurrents directs.
--	--	---

Source : Modélisation par nos soins.

1-3-2 Les erreurs fréquemment commises :

Les entreprises les plus exposées au risque de défaillance sont les entreprises jeunes, en phase d'apprentissage. Les premières années de la vie d'une entreprise ressemblent à un parcours du combattant, ce parcours est mortel pour une PME sur deux selon l'INSEE (près de 56% des entreprises qui déposent leur bilan ont moins de 5 ans)¹⁹.

Le taux d'échec des jeunes entreprises n'est pas seulement dû à la malchance et à la conjoncture mais il est surtout dû aux erreurs commises par les dirigeants. Ceci est également vrai pour les entreprises plus anciennes.

L'incompétence des dirigeants est souvent évoquée quand il s'agit de trouver une cause à la mort organisationnelle. Les économistes classiques, tels que Cantillon (1755) et Say (1803), affirment déjà que la faillite est imputable à l'incapacité et à la négligence du dirigeant de l'entreprise²⁰; explication que nous retrouvons même chez des auteurs contemporains en gestion comme Altman (1983), d'après lequel « l'incompétence des dirigeants est la cause fondamentale des défaillances d'entreprises » ou bien Argenti (1976) qui considère que les changements, auxquels l'entreprise est confrontée, ne sont pas tels qu'ils puissent mettre en danger une entreprise bien gérée²¹.

Nous analyserons dans un premier point l'attitude du dirigeant à la tête d'une nouvelle entreprise puis dans un second, les erreurs qu'il devrait éviter.

1-3-2-1 L'attitude du jeune dirigeant :

Le problème de la création, et surtout de la pérennisation des entreprises nouvelles est au centre des préoccupations. En effet, c'est en priorité l'accès à la création qui est facilité au détriment de l'assistance post création. Par ailleurs, les jeunes dirigeants hésitent à demander des conseils à des intervenants extérieurs lorsque des difficultés apparaissent.

Le dirigeant de la jeune entreprise se compose une attitude apparente d'autorité et de solidité qu'exige sa nouvelle fonction de "patron". Il cherche à cacher ses imperfections et ses appréhensions. Il est donc tenté d'éviter ce qui pourrait être perçu comme un indice de son

¹⁹ Source INSEE-BODAC, 1996.

²⁰ C. Poroli, op-cite, p, 7.

²¹ G. Koenig, op-cite, p.87.

incompétence et hésite donc à faire appel à des intervenants extérieurs. Ce n'est donc pas l'aspect financier qui représente le frein exclusif dans l'accès à l'aide extérieure mais c'est davantage la gêne d'être perçu comme un "mauvais gestionnaire".

En outre, il apparaît que moins le dirigeant rencontre des difficultés au cours de son processus de démarrage, plus il est enclin à accepter voire même à susciter le conseil. En revanche, pour les autres dirigeants, ceux qui sont confrontés aux pires difficultés, le recours au conseil est l'exception.

Ainsi, en essayant, par tous les moyens, de préserver son indépendance, le dirigeant en démarrage refuse l'aide extérieure parce qu'en ouvrant ses portes à des conseillers, il a la sensation de perdre son autonomie, et sa fierté s'en trouve altérée. Or, en croyant privilégier son autonomie de décision et son indépendance d'action, le dirigeant s'enferme dans un processus de dépendance envers ses fournisseurs et ses créanciers.

De même, si le dirigeant ne parvient pas à déceler la cause de ses problèmes, seul un intervenant extérieur pourra l'aider parce qu'il a le recul et/ou parce qu'il a peut être l'expérience d'une situation similaire.

Le premier objectif affirmé de ces entrepreneurs est, sans hésitation, la pérennité de l'entreprise, l'indépendance venant en second. Au total, le constat est double :

- La véritable mission du conseil n'est pas comprise par le dirigeant d'une jeune entreprise, à fortiori lorsqu'il s'agit d'une première création ;
- La demande de conseil émane prioritairement de ceux qui en ont le moins besoin.

Ce comportement spécifique du jeune dirigeant lui fait commettre des erreurs qui sont souvent dommageables.

1-3-2-2 Les erreurs commises par les dirigeants

Les erreurs que nous allons évoquer, à titre d'exemple, ne sont pas commises seulement par les jeunes dirigeants, mais peuvent être commises par les plus anciens d'entre eux.

A- Les erreurs de stratégie, de gestion, et de financement :

A-1 Les erreurs de stratégie

- Mal définir sa stratégie industrielle, dans une conjoncture économique difficile, peut mettre l'entreprise dans une situation difficile (mauvaise structure du chiffre d'affaires, prix incompatible avec le marché, multiplication des produits non rentables...);

- Etre dépendant d'un facteur externe : lorsque l'entreprise est otage d'un client unique ou d'un fournisseur, ou lorsqu'elle dépend fortement d'un seul marché, les risques de défaillance sont élevés ;

- Se limiter à un produit unique : ça peut être intéressant au départ. Mais, à long terme, des produits de substitution peuvent apparaître et donc le remplacer. De même, il faut anticiper le vieillissement du produit.

- Faire dépendre le lancement d'une activité nouvelle d'un accord de partenariat : trouver des partenaires pour développer un concept ou pour améliorer ses résultats commerciaux est une excellente idée. Encore faut-il ne pas se tromper d'interlocuteur.

- Sous-estimer la violence de certains marchés : il ne faut pas sous-estimer la puissance d'intervention de la concurrence. La négociation est alors la meilleure solution.

Autres erreurs de stratégie: se lancer dans un secteur d'activité sans maîtriser le métier de base, mal étudier le circuit de distribution, oublier de définir une stratégie à moyen terme, attendre les aides pour démarrer son activité, se laisser absorber par sa tâche quotidienne, etc...

A-2 Les erreurs de gestion et de financement

- Investir trop et trop tôt : il ne faut pas commettre l'imprudence d'investir avant d'avoir trouvé le premier client.

- Mal maîtriser le financement du cycle d'exploitation : cette cause de difficulté n'est pas négligeable, elle se traduit par l'insuffisance du fonds de roulement par rapport au besoin en fonds de roulement et par des coûts de financement du cycle d'exploitation incompatibles avec le niveau de rentabilité.

- Mal répartir la valeur ajoutée : à ce sujet, deux types de dérapages sont courants. D'une part, au profit de la rémunération du travail et au détriment de la capacité d'autofinancement (il faut donc être vigilant quant à l'évolution du poste frais de personnel dans le compte de résultats) ; d'autre part, la répartition de l'excédent brut d'exploitation glisse vers un alourdissement des frais financiers et une diminution de l'épargne brute, pour les entreprises dont la politique de financement s'avère trop coûteuse ;
- Négliger le besoin en fonds de roulement : une trésorerie insuffisante peut contrecarrer le développement d'une société.
- Financer ses investissements avec des crédits à court terme au lieu de négocier des prêts à moyen ou long terme (sous-capitalisation).
- Oublier de se renseigner sur un nouveau client : pourtant, c'est la plus élémentaire des méfiances.
- S'aventurer dans une guerre des prix : il ne faut pas oublier que le prix de vente doit permettre de couvrir les charges de production et de dégager une marge. Face à la méconnaissance du coût de revient, les jeunes entreprises s'alignent sur les prix des concurrents à défaut de la mise en place d'une comptabilité analytique.
- Négliger la formation en gestion : il est nécessaire d'améliorer ses connaissances dans ce domaine. Là, le recours à une aide externe est nécessaire.

Autres erreurs de gestion et de financement : acheter certains matériels en puisant dans la trésorerie au lieu de recourir à des prêts de court terme ou au crédit-bail, surestimer sa rentabilité dans le prévisionnel (les imprévus), se laisser emporter par la demande, ne pas se munir de bons outils de gestion (contrôle de gestion...), négliger les petites économies, vouloir autofinancer l'intégralité de son développement, etc.

B- Les erreurs commerciales, de communication, et de management

B-1 Les erreurs dans le commercial et la communication :

- Négliger publicité et promotion : ces techniques permettent de développer la vente du produit ou service ;

- Rester passif face au changement des besoins de la clientèle et continuer à fabriquer ou à commercialiser un produit obsolète ou arrivé en phase de déclin ;
- Lancer un bon produit sur un mauvais marché : une étude de marché trop rapide peut induire en erreur le nouvel entrepreneur, en particulier si le produit est innovant et qu'il crée son propre marché (innovation de rupture) ;
- Mauvais choix des outils de communication : les bons outils de communication permettent de toucher la clientèle ciblée ;
- "Offrir " son produit aux concurrents : les créateurs espèrent souvent compenser leur manque de moyens par la communication. Si le réflexe est bon, il faut attendre d'avoir les moyens de faire face à la concurrence avant de se lancer ;

Autres erreurs commerciales ou de communication: négliger les études préalables, les prospections commerciales et les enquêtes auprès des consommateurs, sous-estimer les délais de commercialisation, ne pas déléguer ou sous traiter la prospection commerciale...

B-2 Les erreurs de management :

- Ne pas préparer l'intégration des nouveaux collaborateurs : passer du statut de porteur de projet isolé à celui de patron animateur d'une équipe de salariés n'est pas toujours facile. Certains créateurs d'entreprise ne parviennent jamais à effectuer cette mutation, beaucoup commettent des erreurs et s'en sortent plus ou moins bien.
- Négliger les étapes avant l'embauche définitive : autre erreur, le recrutement précipité.
- Surdimensionner ou sous dimensionner son équipe : les meilleures idées, les savoir faire les plus pointus ne sont d'aucune utilité si l'entreprise n'a pas les compétences humaines pour les exploiter afin de se développer.

Autres erreurs de management : embaucher un ami ou une personne de la famille sans se préoccuper de ses compétences (source de conflits), mal choisir ses associés actifs (il faut une bonne entente dans l'équipe), laisser le flou s'installer sur les responsabilités des collaborateurs (définir les compétences respectives de chacun), ne pas consacrer de temps et un budget minimum à la redynamisation de son équipe (la motivation des salariés est essentielle)...

C- Les erreurs juridiques et administratives

- Se tromper de forme juridique : de l'association à but non lucratif à la SA, toutes les structures sont possibles pour abriter les premières années de la vie d'une entreprise. Reste à savoir anticiper ses besoins futurs pour ne pas se compliquer la vie ;
- Mal évaluer les délais de constitution : toute procédure juridique bute sur la complexité des formulaires et la lenteur des procédures. IL faut avoir recours à un expert pour effectuer ses démarches ;
- Méconnaître les règlements de son secteur : il faut connaître la réglementation qui régit le secteur. De plus, la réglementation évolue et les risques encourus peuvent entraver le développement de la société ;
- Négliger de répondre aux normes internationales : si on ne respecte pas ces normes, le fabricant risque de ne pas trouver de débouchés à l'exportation ;
- Refuser de faire appel à un juriste spécialisé pour l'élaboration d'un accord commercial : il faut que le contrat ne comporte pas de vices et qu'il prévoit des clauses permettant de faire face à la plupart des situations ;

Autres erreurs juridiques et administratives : manquer d'ordre et de rigueur dans la tenue des pièces légales (il faut faire attention aux contrôles fiscaux), vouloir jouer sur la confusion des appellations induisant le consommateur en erreur (attention à la direction des fraudes), laisser passer les délais légaux, etc.

1-4 Le comportement des dirigeants face à la crise :

La responsabilité des dirigeants est constamment présente à l'esprit lorsque l'entreprise (récemment créée ou ancienne) est en difficulté.

Toutefois, il est clair que la capacité des dirigeants à surmonter le choc du constat d'échec est une donnée essentielle dans la remise en marche de l'entreprise, même si leur responsabilité est toujours engagée.

Or, certaines pathologies, caractéristiques de la réaction des managers face à la dégradation de la situation de l'entreprise, ont été constatées.

Weitzel et Jonsson (1989)²² identifient plusieurs raisons à l'inaction des dirigeants dans des situations où des signes de détérioration de la performance sont détectés : l'attractivité de la politique du « laisser faire » ; l'aspect coûteux et perturbateur du changement ; la mauvaise interprétation de l'information disponible ; la croyance que longévité et immortalité vont de pair ; la tendance des dirigeants à être engagés dans le cours présent de l'action et à justifier des politiques présentes par des succès passés et le manque de savoir-faire pour affronter des conditions nouvelles et changeantes.

De plus, certaines actions engagées pour faire face au déclin peuvent être inadéquates et précipiter l'entreprise vers sa mort.

Mais, Jean Brillman²³, expert directeur international à la CEGOS, a été le premier en France à mettre en évidence deux caractéristiques du comportement des dirigeants lors de situations difficiles. Ils réagissent trop tard et trop lentement lorsque la crise les touche, ce qui diminue les chances d'un redressement et le rendent plus coûteux lorsqu'il est envisageable.

1-4-1 Les dirigeants réagissent trop tard :

Plusieurs phénomènes se conjuguent pour expliquer cet état de fait :

- L'espoir et attente d'une amélioration de la conjoncture économique ;
- La confusion entre crise structurelle et ralentissement conjoncturel (marché difficile à cerner) ;
- Les divisions bénéficiaires subventionnent celles en perte ;
- L'usage d'indicateurs en retard ;
- L'absence d'indicateurs fiables et en avance ;
- L'insuffisance du niveau d'exigence (profits...)
- La non-correction des comptes de l'inflation ;
- Le refus de la réalité donc, budgets et prévisions sont trop optimistes ;
- La diminution de la rigueur comptable et la réduction des pertes par artifices périlleux ;
- La crainte de créer un contexte négatif (vis-à-vis des clients, banquiers, fournisseurs et vis-à-vis du personnel pouvant entraîner découragement et démotivation) ;

²² C. Poroli, op-cite, p. 8.

²³ J. Brillman, « Gestion de crise et redressement d'entreprise », Edition hommes et techniques, Paris, 1985, pages 16-21.

- Le recours aux solutions de facilité (baisse des prix, compression d'effectif, subventions...);
- Un déclin plus rapide que prévu ;
- L'incapacité de la direction pour gérer la crise ;

Tout ceci peut paraître banal et évident mais malheureusement explique le pourquoi de cette réaction si tardive des entreprises en situation délicate.

1-4-2 Les dirigeants réagissent trop lentement :

Ceci est la deuxième particularité qui paraît rendre inintelligents ou incapables de prendre des décisions vitales des dirigeants qui, dans le passé, ont fait preuve de force de caractère ou qui ont su prouver leur savoir-faire en créant leur entreprise et en la développant.

Il est utile d'énumérer les principales raisons qui font perdre du temps ou les contraintes qui imposent des délais longs de mise en place des solutions :

- ◆ Les pertes de temps en innombrables études et réunions ;
- ◆ Le manque d'idées de solution ;
- ◆ Le désaccord sur les causes des difficultés et sur les remèdes à apporter, le rejet des responsabilités et l'apparition de conflits entre les principaux dirigeants et cadres ;
- ◆ Le temps et l'énergie consacrés uniquement aux solutions factices ou de simple survie provisoire ;
- ◆ Les longues hésitations à prendre des décisions difficiles mais vitales (élagage de gamme, arrêt ou revente de certaines activités, mesures de licenciement, etc.). Souvent, le coût de ces décisions pousse les dirigeants à ne pas les prendre car la trésorerie de leur entreprise est déjà exsangue.
- ◆ Le délai légal de mise en œuvre des mesures touchant le personnel ;
- ◆ Une trop grande centralisation qui engendre d'importants délais de décision et un manque de temps du principal responsable qui ne peut tout faire ;
- ◆ Les longs délais de diversification ou reconversion ;

Or, le temps est compté et chaque mois de retard signifie des pertes supplémentaires. D'où la nécessité d'être pragmatique et d'agir vite car de la rapidité de la réaction dépendent les chances de redressement et de survie de l'entreprise.

Section 2 : Le cadre juridique de l'entreprise en difficulté

2-1 Généralités

Dans l'histoire du droit de la République Algérienne, une loi du 31 décembre 1962 avait reconduit, dans tous les domaines, la législation en vigueur à l'époque, sauf dispositions contraires à la souveraineté nationale ou d'inspiration colonialiste ou discriminatoire.

Cette loi de 1962 avait donc pour effet de reconduire la législation française en vigueur au 31 décembre 1962, qui était ancienne puisqu'elle s'inspirait du code de commerce de 1807 et évitant ainsi un vide juridique.

Par conséquent, le code de commerce lors de sa promulgation en 1975, a repris abondamment les textes français sur le règlement judiciaire et la faillite, régissant l'entreprise en difficulté.

Il faut tout de même souligner que depuis, la législation française en matière de faillite et de règlement judiciaire a énormément évolué.

D'ailleurs, et depuis les années cinquantes, une nouvelle conception des procédures est née, « la faillite n'est plus une voie collective d'exécution des biens du débiteur défaillant, elle doit assurer le traitement des entreprises en difficultés »²⁴. Le changement des mentalités à l'égard des entreprises en difficulté et l'accent mis sur la nécessité d'une prévention ont amené à la mise en place d'un droit de la prévention des difficultés des entreprises. D'ailleurs même « règlement » judiciaire a pris le nom de « redressement judiciaire, et la « faillite » celui de « liquidation judiciaire » depuis la loi n° 85-98 du 25 janvier 1985²⁵.

Hélas, ce n'est pas vraiment le cas de la législation algérienne où les maigres réformes mises en chantier et l'absence d'accompagnement de ces réformes ne plaident pas en faveur d'un changement.

Le code de commerce algérien consacre 173 articles à la faillite et au règlement judiciaire, regroupés dans le livre III. Il fixe les conditions qui permettent d'accompagner une

²⁴ M. Jeantin, P. Le Cannu, « Droit commercial, instruments de paiement et de crédit, entreprises en difficulté », Dalloz. 6^{ème} édition, Paris, 2003.

²⁵ <http://www.juritravail.com/lexique/Reglement.html>

personne physique ou morale, commerçante ou non commerçante, dans l'une de ces deux procédures.

2-2 Les procédures préalables au règlement judiciaire

Deux faits peuvent être à l'origine de l'ouverture du règlement judiciaire ou de la faillite : la déclaration de la cessation de paiements²⁶ et la citation du débiteur devant le tribunal par un créancier quelle que soit sa créance²⁷.

2-2-1 La déclaration de cessation de paiements

2-2-1-1 La notion de cessation de paiements :

Il faut tout d'abord rappeler que la cessation des paiements n'est pas l'insolvabilité, cette dernière peut être définie comme « l'impossibilité pour une personne d'acquitter la totalité de son passif au moyen de son actif »²⁸. Alors que la cessation de paiements survient lorsque le débiteur ne peut plus faire face à son passif exigible²⁹ avec ses actifs disponibles³⁰.

Le code de commerce algérien, en stipulant que la cessation de paiements intervient dès lors que le débiteur cesse ses paiements, a opté pour une conception extensive selon laquelle même une facture non payée à échéance peut être une cause de cessation de paiements.

Cette conception est manifestement dépassée, car elle ne dissocie pas la cessation de paiements qui est un évènement plus grave, du simple défaut de paiements.

En France, et bien que la jurisprudence ne le précise pas explicitement, les tribunaux n'admettent pas que le non règlement d'une dette de faible montant soit constitutif à lui seul d'un état de cessation des paiements, mais les dettes impayées doivent présenter une certaine importance.

²⁶ Article 215 du code de commerce.

²⁷ Article 216, *ibid*.

²⁸ P. Peyramaure, P. Sardet, *op-cite*, p. 90.

²⁹ Il s'agit habituellement du passif échu devant donner lieu à un paiement immédiat.

³⁰ Il s'agit de l'actif qui correspond à des liquidités ou de celui qui peut faire l'objet d'une conversion immédiate en liquidités.

C'est pourquoi, la plupart des législations modernes prévoient une période préalable à la déclaration de cessation de paiement au cours de laquelle le débiteur peut rechercher une solution en vue de la continuation de son entreprise. Le législateur français a même mis en place une procédure de sauvegarde³¹, permettant à la société de se restructurer pour éviter la cessation de paiements. Cette procédure permet à l'entreprise de suspendre le paiement de ses dettes durant la période de négociation avec les créanciers.

Nous pensons alors que la conception du droit algérien de la cessation de paiements doit être revue ou révisée afin d'éviter l'automatisme de la déclaration de cessation de paiements qui entraîne systématiquement le règlement judiciaire ou la faillite.

2-2-1-2 L'auteur de la saisine du tribunal :

A- Le débiteur :

En premier lieu, il peut s'agir du débiteur qui, s'il a le pouvoir de procéder à la déclaration de cessation des paiements, en a également l'obligation dans les quinze jours qui suivent, en vue de l'ouverture d'une procédure de règlement judiciaire ou de faillite³².

Outre le bilan, le compte d'exploitation générale, le compte des résultats ainsi que l'état des engagements hors bilan du dernier exercice, le débiteur doit joindre à sa déclaration un certain nombre de pièces, établies à la date de la déclaration. Tous ces documents doivent être datés, signés et certifiés sincères et véritables par le déclarant.

Le dossier à fournir compte les pièces suivantes³³ :

- un état de situation ;
- l'état des engagements hors bilan ;
- l'état chiffré des créances et des dettes avec l'identification des nom et domicile des créanciers, accompagné d'un état actif et passif des sûretés ;
- l'inventaire sommaire des biens de l'entreprise ;
- s'il s'agit d'une société comportant des associés responsables solidairement des dettes sociales, la liste de ces associés avec l'indication de leurs nom et domicile.

³¹ Possible en France depuis janvier 2006, inspirée du chapitre 11 du droit américain.

³² Article 215 du code de commerce.

³³ Article 218, *ibid.*

Le débiteur peut tout de même demander le règlement judiciaire ou la faillite, dans un délai d'un an après sa radiation du registre de commerce, à condition que la cessation des paiements soit antérieure à cette radiation³⁴.

B- Un créancier :

Tout créancier, et dans son intérêt, peut saisir le tribunal afin de citer le débiteur en paiement et en déclaration de cessation de paiements, en vue de l'ouverture d'une procédure de règlement judiciaire ou de faillite.

La nature de la créance n'est pas prise en considération. Cependant, si sa créance n'est pas justifiée, elle peut être rejetée.

C- Le tribunal :

La loi stipule que le tribunal peut se saisir d'office, le débiteur peut être alors convoqué afin d'être entendu.

Le code de commerce indique que le président du tribunal peut ordonner toute mesure d'instruction, pour recueillir tous renseignements sur la situation et les agissements du débiteur³⁵.

Malheureusement, il ne précise ni dans quels cas une telle mesure peut être ordonnée, ni comment le tribunal peut être au courant de la situation du débiteur au préalable (avant la saisine d'office). Chose que le législateur français a pris soin d'éclairer, car la loi stipule que le comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel peuvent communiquer au président du tribunal ou au procureur de la République tout fait révélant la cessation des paiements de l'entreprise³⁶.

³⁴ Article 220 du code de commerce.

³⁵ Article 221, *ibid*.

³⁶ Article L.621-2 du code de commerce français.

D- Les héritiers :

Les héritiers d'un commerçant, décédé alors qu'il était en cessation de paiements, peuvent en faire la déclaration dans un délai d'un an à compter de la date du décès du decujus³⁷.

La déclaration peut également avoir lieu soit sur l'assignation d'un créancier ou par saisine d'office du tribunal mais dans le même délai.

E- Le cas particulier de l'administrateur provisoire :

Un administrateur nommé par la commission bancaire, et auquel sont transférés tous les pouvoirs nécessaires à l'administration et à la gestion de l'entreprise³⁸ concernée ou de ses succursales, pourrait également procéder à la déclaration de cessation des paiements.

2-2-1-3 Le tribunal compétent :

C'est évidemment le tribunal territorialement compétent, statuant en matière commerciale, qui est saisi.

- s'agissant d'un débiteur personne physique, la compétence est déterminée par le lieu de situation de l'exploitation principale ;
- s'agissant d'un débiteur personne morale, le tribunal compétent est celui dans le sort duquel est située le siège social.

2-2-2 Le jugement d'ouverture de la procédure

2-2-2-1 Le jugement déclaratif :

Le code de commerce stipule que si le tribunal constate la cessation de paiements ; il peut immédiatement et lors de la première audience prononcer le règlement judiciaire ou la faillite³⁹.

Il peut également fixer la date de la cessation des paiements qui ne peut être antérieure de plus de dix-huit mois au prononcé du jugement ; étant précisé qu'à défaut de détermination

³⁷ Article 219 du code de commerce algérien.

³⁸ Banque ou établissement financier.

³⁹ Article 222 du code de commerce.

de cette date, la cessation des paiements sera réputée être intervenue à la date du jugement qui la constate. Le jugement est exécutoire par provision nonobstant opposition ou appel.

2-2-2-2 Notification et publicité du jugement :

Le secrétaire-greffier adresse immédiatement au procureur de la République du sort, un extrait du jugement prononçant la faillite ou le règlement judiciaire, mentionnant les principales indications et dispositions de ce jugement⁴⁰.

Ce jugement qui intéresse évidemment les tiers, notamment les créanciers de l'entreprise, compte tenu de l'impact qu'il aura sur leurs droits, doit faire l'objet d'une publicité.

Le jugement est tout d'abord mentionné au registre de commerce. Ensuite, il doit être affiché pendant trois mois dans la salle des audiences du tribunal et inséré par extrait au bulletin officiel des annonces légales au lieu où siège le tribunal dans les quinze jours du prononcé du jugement.

La même publicité doit être faite aux lieux où le débiteur a des établissements commerciaux.

Cette publication contient l'indication du débiteur, de son domicile ou siège social, de son numéro d'immatriculation au registre du commerce, de la date du jugement qui prononce le règlement judiciaire ou la faillite et du numéro du journal d'annonces légales où a été publié l'extrait du jugement.

2-2-2-3 Les voies de recours :

Le jugement statuant sur l'ouverture de la procédure est susceptible :

- d'une part, d'opposition, cette dernière doit être exercée dans les dix jours à compter de la date du jugement. Toutefois, pour les jugements soumis aux formalités d'affichage et de publicité, ce délai ne court que du jour de la publication du jugement d'ouverture ;
- d'autre part, d'appel dont le délai est de dix jours à compter du jour de la notification.

⁴⁰ Article 230, *ibid.*

La cour doit se prononcer dans le délai de trois mois, l'arrêt est exécutoire sur minute.

Hélas, le chapitre du code de commerce consacré aux voies de recours ne précise pas qui est habilité à faire opposition ou appel. Alors que la loi française précise que l'opposition est une voie de recours ouverte qu'au tiers n'ayant pas été partie à la procédure de première instance (ex. un créancier) et auxquels le jugement porterait grief⁴¹. Quant à l'appel, il est consacré au débiteur, au créancier poursuivant et au Ministère public, à l'exclusion de toute autre personne⁴².

2-3 Les organes de la faillite et du règlement judiciaire

Le traitement des difficultés oblige à trancher entre des intérêts opposés, seule une juridiction peut le faire, dans des conditions satisfaisantes.

2-3-1 Le juge-commissaire

Le juge-commissaire est désigné au début de chaque année judiciaire par ordonnance du président de la Cour, sur proposition du président du tribunal⁴³.

Sa mission est entendue de manière large puisque l'article 235 du code de commerce le charge spécialement de veiller au déroulement de la procédure par la surveillance et le contrôle des opérations et de la gestion de la faillite ou du règlement judiciaire.

Afin de bien mener sa mission, le juge-commissaire a la faculté de recueillir tous les éléments d'information qu'il croit utiles. A cet effet, il peut entendre le débiteur failli ou admis au règlement judiciaire, ses commis et employés, ses créanciers ainsi que toute autre personne. Il est tenu de faire au tribunal le rapport de toutes les contestations que le règlement judiciaire ou la faillite peuvent faire naître⁴⁴.

Mais le juge-commissaire ne peut évidemment pas mener seul à bien une procédure qui suscite de nombreuses formalités.

⁴¹ Décr.27.déc.1985.art.156.al.2.

⁴² Article L.623-1 du code de commerce français.

⁴³ Article 235 du code de commerce algérien.

⁴⁴ Ibid.

2-3-2 Le syndic-administrateur judiciaire

Le jugement qui ouvre le règlement judiciaire ou la faillite désigne le syndic-administrateur judiciaire qui, autrefois appelé « syndic », était choisi parmi les greffiers du tribunal⁴⁵. Mais depuis quelques années, il est choisi parmi les commissaires aux comptes, les experts comptables et les experts spécialisés dans les domaines foncier, agricole, commercial, maritime et industriel, inscrits sur une liste établie par la commission nationale⁴⁶. Les personnes inscrites sur cette liste reçoivent une formation adéquate.

Les textes en vigueur confient au syndic-administrateur judiciaire un rôle important pour désintéresser les créanciers et dresser un plan de sauvetage de l'entreprise en difficulté. Il est chargé par décision de justice d'administrer les biens d'autrui ou d'exercer des fonctions d'assistance ou de surveillance dans la gestion de ces biens. Il peut être, en outre, chargé de représenter les créanciers ou de procéder éventuellement à la liquidation d'une société commerciale déclarée en état de faillite⁴⁷.

Après étude des textes, nous avons constaté que le rôle essentiel est accompli par le syndic-administrateur judiciaire, auxiliaire de justice polyvalent car il cumule trois attributions :

- il représente la masse des créanciers ;
- il représente le débiteur en cas de liquidation des biens et l'assiste en cas de règlement judiciaire ;
- enfin, il est un organe de la procédure, chargé de veiller au bon déroulement de celle-ci.

Nous pensons qu'il n'est pas opportun que le même auxiliaire de justice cumule des fonctions de représentation du débiteur et de représentation des créanciers, deux partis aux intérêts opposés.

Dans la loi française, la réforme de 1985 a apporté un changement important, le syndic a été remplacé par deux auxiliaires spécialisés :

⁴⁵ Article 238 du code de commerce, abrogé par l'ordonnance n° 96-23 du 09 juillet 1996 (J.O. n° 43 du 10 juillet 1996 p.14) rédigé en vertu de l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975.

⁴⁶ Article 6, p. 11, J.O n° 43 du 24 safar 1417 correspondant au 10 juillet 1996.

⁴⁷ Article 2, *ibid.*

- l'administrateur judiciaire, chargé de la gestion de l'entreprise soumise à la procédure collective, « c'est un chef d'entreprise intermédiaire et donc plus un gestionnaire qu'un juriste »⁴⁸ ;
- le mandataire judiciaire au redressement et à la liquidation des entreprises, il est le représentant des créanciers pendant la période d'observation, le commissaire à l'exécution du plan de continuation ou de cession et, enfin, le liquidateur si l'entreprise ne peut se redresser ; mission de nature plus juridique qu'économique.

2-3-3 Les contrôleurs

A tout moment, le juge-commissaire peut nommer, par ordonnance, un ou deux contrôleurs parmi les créanciers, afin de l'assister dans sa mission de surveillance des opérations du syndic. Ils sont spécialement chargés de vérifier la comptabilité et l'état de situation présentés par le débiteur, ces fonctions sont gratuites.

Le même juge-commissaire qui a la faculté de nommer les contrôleurs, peut les révoquer sur avis de la majorité des créanciers⁴⁹.

Aucun parent ou allié du débiteur, jusqu'à quatrième degré inclusivement, ne peut être nommé contrôleur ou représenter une personne morale désignée comme contrôleur⁵⁰.

2-4 Les effets du jugement prononçant la faillite ou le règlement judiciaire

2-4-1 Vis-à-vis du débiteur

Le jugement déclaratif produit ses effets à l'égard du débiteur, personne physique ou morale. Les associés d'une personne morale responsables solidairement des dettes sociales sont également concernés par les conséquences du règlement judiciaire⁵¹. Il en est de même des dirigeants des personnes morales, ils peuvent, sous certaines conditions, être déclarés personnellement en règlement judiciaire ou en faillite⁵².

⁴⁸ Y. Guyon, « Droit des affaires, entreprises en difficulté, redressement judiciaire-faillite », Tome 2, 9^{ème} édition, Economica, Paris, 2003, p.181.

⁴⁹ Article 241 du code de commerce.

⁵⁰ Articles 240, *ibid.*

⁵¹ Article 223, *ibid.*

⁵² Les conditions sont précisées dans l'article 224 du code de commerce.

Il convient de noter que le jugement qui prononce la faillite ou le règlement judiciaire rend exigibles, à l'égard du débiteur, les dettes non échues⁵³. Par contre, toute poursuite individuelle des créanciers faisant partie de la masse est suspendue. En conséquence, sont suspendues toutes voies d'exécution tant sur les immeubles que sur les meubles, à l'exception des créances garanties par un privilège spécial, un nantissement ou une hypothèque.

Le jugement qui prononce le règlement judiciaire emporte, à partir de sa date, assistance obligatoire du débiteur par le syndic et la disposition de ses biens⁵⁴. toutefois, cette assistance n'interdit pas au débiteur de faire tous actes conservatoires de ses droits. Il peut même être autorisé par ordonnance du juge-commissaire, en cas de faillite, à être employé pour faciliter la gestion.

2-4-2 Les mesures conservatoires

Il s'agit des actes conservatoires, c'est-à-dire des actes dont l'accomplissement par le syndic-administrateur judiciaire ne peut nuire ni au débiteur ni aux créanciers.

Pour être efficace, les mesures conservatoires doivent être prises rapidement et ne pas se limiter au patrimoine du seul débiteur.

2-4-2-1 Mesures atteignant le patrimoine du débiteur lui-même

Ces mesures tendent à éviter la dilapidation et le déperissement du patrimoine du débiteur, durant les jours qui suivent l'ouverture de la procédure.

A- Mesures tendant à éviter le déperissement du patrimoine du débiteur :

Le syndic doit accomplir d'urgence (ou faire accomplir le débiteur) les actes suivants :

- ✓ prendre toutes dispositions nécessaires à la conservation des droits du débiteur contre ses propres débiteurs⁵⁵, comme par exemple : recouvrer des dettes échues, ou bien requérir les inscriptions hypothécaires qui n'ont pas été prises par le débiteur ;

⁵³ Article 246 du code de commerce.

⁵⁴ Dans les conditions prévues aux articles 273 et 279, *ibid.*

⁵⁵ Article 255, *ibid.*

- ✓ vendre les objets soumis à déperissement prochain ou à dépréciation imminente ou dispendieux à conserver et intenter ou suivre toute action mobilière ou immobilière⁵⁶.

Le syndic est aussi chargé de clore et d'arrêter les livres en la présence du débiteur, si ce dernier n'a pas déposé le bilan⁵⁷, le syndic le dresse immédiatement et le dépose au greffe du tribunal.

Dans le mois du prononcé du jugement, le syndic remet un compte rendu sommaire de la situation du débiteur, des causes et des caractères de cette situation, au juge-commissaire qui le transmet à son tour et avec ses observations au procureur de la République.

B- Mesures tendant à éviter la dilapidation du patrimoine du débiteur :

- le jugement qui prononce le règlement judiciaire ou la faillite peut prescrire l'apposition des scellés sur les caisses, portefeuilles, livres papiers, meubles, effets, magasins et comptoir du débiteur.

Mais, la mise sous scellés est une mesure dont l'efficacité est limitée car le débiteur malhonnête peut avoir déjà pris la précaution de dissimuler ses biens avant l'ouverture de la procédure.

- Afin également d'éviter les dilapidations et pour faciliter la connaissance de l'actif, il est procédé à l'inventaire des biens du débiteur présent ou dûment appelé par lettre recommandée.

Le syndic peut se faire aider par telle personne qu'il juge convenable, car l'établissement d'un inventaire est parfois une opération matériellement lourde (multitude d'articles, succursales ou entrepôts éloignés...) et intellectuellement complexe dans la mesure où il s'accompagne d'une évaluation, celle-ci est habituellement demandée à un expert.

Le syndic, avec l'inventaire, espère connaître la consistance du patrimoine du débiteur. Halas, ce n'ai pas toujours le cas car le débiteur, personne physique, a souvent d'autres biens et les possibilités de dissimulation sont multiples : espèces, bijoux ou même immeubles qui,

⁵⁶ Article 273, *ibid*.

⁵⁷ L'absence de bilan, qui doit être joint à la déclaration de cessation de paiements, peut être pour le tribunal un motif pour prononcer la faillite.

malgré leur caractère stable et apparent, sont parfois difficiles à découvrir car il n'existe pas de publicité foncière centralisée à l'échelon national.

- Enfin, les lettres adressées au failli sont remises au syndic⁵⁸, dans la volonté d'éviter les fraudes d'une part et de faciliter la gestion de l'entreprise par le syndic d'autre part. Un palliatif atténue le caractère désagréable de cette mesure, c'est que le débiteur peut assister à l'ouverture du courrier par le syndic.

2-4-2-2 Mesures atteignant les associés ou les dirigeants de la personne morale

Lorsque les membres d'une personne morale sont tenus responsables solidairement des dettes sociales, le jugement qui prononce le règlement judiciaire ou la faillite de cette personne produit ses effets à leur égard. Ces membres sont alors mis personnellement en règlement judiciaire ou en faillite et soumis aux mesures conservatoires décrites ci-dessus.

Les dirigeants de la personne morale en règlement judiciaire ne subissent pas les conséquences de l'ouverture d'une procédure qui ne les concerne pas directement. Ce principe a toutefois une exception. En effet, le jugement qui ouvre la procédure à l'encontre d'une personne morale entraîne l'incessibilité des parts sociales et des actions appartenant aux dirigeants qu'avec l'autorisation du juge-commissaire. Cette mesure conservatoire, qui s'opère de plein droit, s'applique à tous les dirigeants, de droit ou de fait, apparents ou occultes, rémunérés ou non⁵⁹.

2-4-3 Vis-à-vis de l'exploitation, des baux et des contrats en cours

L'article 277 du code de commerce dispose que dans le cas de règlement judiciaire, le débiteur peut avec l'assistance du syndic et l'autorisation du juge-commissaire, continuer l'exploitation de son entreprise industrielle ou commerciale. Or, sans poursuite d'exploitation, le redressement serait sinon impossible au moins très aléatoire.

Le débiteur peut alors, avec l'assistance du syndic, accomplir tous les actes nécessaires à la dite exploitation⁶⁰, il peut procéder au désistement, à la renonciation ou l'acquiescement,

⁵⁸ Article 261 du code de commerce.

⁵⁹ Article 262, *ibid.*

⁶⁰ Article 273, *ibid.*

comme il peut, dans les mêmes conditions, compromettre et transiger sur tout litige qui n'excède pas la compétence en dernier ressort du tribunal saisi⁶¹.

La poursuite de l'activité de l'entreprise après le jugement déclaratif n'est possible que si le maintien de son réseau de relations contractuelles est assuré. Donc, en principe, le règlement judiciaire ne met pas fin aux contrats en cours.

En cas de règlement judiciaire, il appartient au débiteur assisté du syndic, avec l'autorisation du juge-commissaire, de céder ou continuer le bail en satisfaisant à toutes les obligations du locataire. Il peut également, dans les mêmes conditions, résilier le bail. Le débiteur ou le syndic doit notifier au bailleur son intention de maintenir ou de résilier le bail, dans le délai fixé de trois mois⁶².

2-5 Vérification des créances et situation des créanciers

2-5-1 La constitution de la masse des créanciers

La constitution de la masse des créanciers résulte d'un jugement déclaratif.

2-5-1-1 Composition et représentation de la masse

Dès lors que les créanciers disposent d'un titre antérieur à la déclaration de cessation de paiements, ils sont compris dans la masse. Leurs créances doivent être antérieures à la déclaration de cessation de paiements mais elles peuvent être reconnues postérieurement au jugement déclaratif par une décision de justice.

La masse regroupe alors, tous les créanciers sauf ceux qui sont valablement nantis de gage et qui y sont inscrits que pour mémoire⁶³. Elle est représentée, dans les actions en justice, par le syndic administrateur-judiciaire.

2-5-1-2 La suspension des poursuites individuelles

Aux termes de l'article 245 du code de commerce, le jugement qui prononce le règlement judiciaire ou la faillite emporte suspension de toute poursuite individuelle des créanciers faisant partie de la masse.

⁶¹ Article 275, *ibid.*

⁶² Article 279, *ibid.*

⁶³ Article 292, *ibid.*

En outre, ils perdent leur droit d'ester en justice le débiteur ou de faire pratiquer des saisies sur ses biens. Les créanciers ne recouvrent leur droit de recourir à la justice à titre individuel qu'après la clôture de la procédure⁶⁴.

2-5-2 La procédure de vérification des créances

Lors de la déclaration de cessation de paiements, le débiteur est tenu de joindre à sa déclaration l'état chiffré des créances et des dettes avec l'indication des noms et domiciles des personnes concernées, accompagné d'un état actif et passif des sûretés.

L'article 280 du code de commerce stipule qu'à partir du jugement qui prononce la faillite ou le règlement judiciaire, tous les créanciers, privilégiés ou non, y compris le trésor public, sont tenus de remettre au syndic leurs titres ainsi qu'un état détaillé des pièces remises et des sommes réclamées.

Les créanciers qui déclarent hors délai (1 mois) sont forclos, c'est-à-dire écartés des répartitions et dividendes, à moins que le tribunal ne les relève de leur forclusion. Cette mesure tend à stimuler la diligence des créanciers.

La vérification des créances est effectuée par le syndic, assisté des contrôleurs, s'il en a été nommé, en présence du débiteur.

Si la créance est discutée en tout ou en partie par le syndic, celui-ci avise le créancier, ce dernier a un délai de huit jours pour fournir des explications écrites ou verbales.

Le syndic présente au juge-commissaire, pour signature, ses propositions d'admission ou de rejet des créances discutées ou non. Il dispose d'un délai de trois mois à compter de la date du jugement déclaratif pour déposer au greffe l'état des créances qu'il a eu à vérifier avec l'indication sur les propositions faites par lui pour chacune d'elles de la décision prise.

Aussitôt, le greffe avertit les créanciers du dépôt de cet état par insertion dans un ou plusieurs journaux habilités à recevoir des annonces légales. Il adresse aussi à chacun des créanciers, dont la créance est rejetée ou contestée, une lettre recommandée dans un délai de quinze jours pour les informer du rejet ou de la contestation de leur créance.

⁶⁴ Certains actes du débiteur sont inopposables à la masse, ils sont énumérés à l'article 247 du code de commerce.

2-5-3 La situation des créanciers

2-5-3-1 Les coobligés et les cautions

Assez souvent, un créancier bénéficie de la garantie d'une caution ou a plusieurs codébiteurs solidaires. Deux hypothèses se rencontrent fréquemment :

Première hypothèse :

Tous les codébiteurs solidaires sont mis en redressement judiciaire, avant que le créancier, porteur d'engagements souscrits, endossés ou garantis solidairement, ait été payé, même partiellement.

Le créancier peut produire dans toutes les masses. Donc, il peut déclarer pour le tout dans chaque procédure et conserver le droit de maintenir sa déclaration intégrale, alors même qu'il a reçu des paiements dans certaines d'entre elles. Mais, il ne peut évidemment recevoir plus que ce qui lui est dû. En bref, il produit cumulativement dans plusieurs procédures pour une dette unique et participe aux distributions jusqu'à parfait paiement⁶⁵.

Deuxième hypothèse :

Le créancier a reçu un acompte, alors qu'aucun de ses codébiteurs n'avait cessé ses paiements. Puis, un ou tous sont mis en redressement judiciaire, le paiement partiel a diminué le montant de la créance. Le créancier n'est alors admis dans la masse que sous déduction de cet acompte et conserve, sur ce qui lui reste dû, ses droits contre le coobligé ou la caution.

Le coobligé ou la caution qui a payé l'acompte peut produire pour le montant de ce qu'il a versé.

Par conséquent, les productions réunies du créancier et du codébiteur n'excèdent pas le montant de la créance⁶⁶.

⁶⁵ Article 288 du code de commerce.

⁶⁶ Article 290, *ibid.*

La règle de la production cumulative⁶⁷ entraîne des conséquences importantes :

- elle permet souvent au créancier d'obtenir un remboursement total, alors pourtant que le montant nominal des créances n'est pas entièrement payé ;
- elle permet également un paiement plus rapide puisque les droits des créanciers se calculent dans chaque procédure sans avoir besoin d'attendre de connaître le paiement effectué dans les autres cas ;
- la caution ou le débiteur en état de règlement judiciaire ou de faillite perd son recours contre les autres coobligés, pour raison de dividendes payés, à moins que la réunion des dividendes donnés par les règlements judiciaires ou faillites n'excède le montant total de la créance, en principal et accessoires⁶⁸.

2-5-3-2 Les créanciers nantis de gages et les créanciers privilégiés sur les biens meubles

Les créanciers valablement nantis de gage ne sont inscrits dans la masse que pour mémoire. Par ailleurs, le syndic, autorisé par le juge-commissaire peut, en remboursant la dette, retirer au profit de la masse le gage donné par le débiteur. Le privilège du créancier gagiste prime tout autre créancier, privilégié ou non⁶⁹.

Le syndic est tenu, dans les dix jours qui suivent le jugement déclaratif, de payer les salariés. Il doit s'acquitter des salaires, des indemnités et accessoires de toute nature nés de la relation de travail, sous la seule condition qu'il ait en main les fonds nécessaires et cela sur simple ordonnance du juge-commissaire.

En droit commun, le vendeur non payé peut soit demander la résolution de la vente pour défaut de paiement, soit exercer son privilège sur la chose vendue.

L'article 299 du code de commerce dispose que le privilège et le droit de revendication établis par l'article 993 du code civil au profit des vendeurs d'effets mobiliers, ne peuvent être exercés à l'encontre de la masse.

⁶⁷ Pour une illustration chiffrée voir Y. Guyon, op-cite, p. 252 et 253.

⁶⁸ Article 289 du code de commerce.

⁶⁹ Article 293, ibid.

2-5-3-3 Les créanciers hypothécaires et privilégiés sur les immeubles

Lorsque la distribution du prix des immeubles est faite antérieurement à celle du prix des biens meubles ou simultanément, les créanciers privilégiés ou hypothécaires, non remplis sur le prix des immeubles, concourent à proportion de ce qui leur reste dû avec les créanciers chirographaires⁷⁰, sur les deniers appartenant à la masse chirographaire⁷¹.

2-5-3-4 La revendication

Les revendications visent « les actions que peuvent engager des propriétaires autres que le vendeur et que la faillite ou le règlement judiciaire a mis dans la masse des créanciers »⁷².

La revendication des biens mobiliers ne peut être exercée contre le syndic que dans le délai d'un an à compter de la publication de la décision constatant la cessation de paiements.

Voyons quelles sont les situations prévues par le code de commerce :

- peuvent être revendiquées les marchandises dont la vente a été résolue antérieurement au jugement prononçant le règlement judiciaire ou la faillite ;
- peuvent être revendiquées les marchandises expédiées au débiteur tant qu'elles ne sont pas entrées en sa possession dans ses magasins ;
- peuvent être retenues par le vendeur, les marchandises qui ne sont pas délivrées ou expédiées au débiteur ou à un tiers agissant pour son compte ;
- Peuvent être revendiqués contre le syndic, s'il se trouvent encore dans le portefeuille du débiteur, les effets de commerce ou autres titres non payés, remis par leur propriétaire pour être recouverts ou pour être spécialement affectés à des paiements déterminés ;
- Peuvent être revendiquées les marchandises consignées au débiteur, soit à titre de dépôt, soit pour être revendues pour le compte du propriétaire ;
- Peut être également revendiqué le prix ou la partie du prix des marchandises visées ci-dessus (tiret 1) qui n'a été ni payé, ni réglé en valeur, ni compensé en compte courant entre le débiteur et l'acheteur.

⁷⁰ Chirographaires = créanciers non munis de sûretés réelles. Dictionnaire Hachette, édition 2007.

⁷¹ Article 301 du code de commerce.

⁷² T. Belloula, « Droit des sociétés », Berti édition, Alger, 2006, p.321.

Sur ce point, nous estimons que le législateur a négligé l'égalité entre les créanciers car, il n'y a aucune raison de mieux traiter le vendeur à crédit de marchandise que celui qui a fourni des services à crédit et dont il en est rien.

De plus, cette mesure met obstacle au redressement puisqu'elle prive l'entreprise de son stock de marchandise, repris par le vendeur à crédit, dès l'ouverture de la procédure.

2-6 Le parachèvement du règlement judiciaire

Rappelons d'abord que le règlement judiciaire est une procédure collective de droit commercial « destinée à permettre la sauvegarde de l'entreprise lorsque celle-ci est en cessation de paiements, le maintien de l'activité et de l'emploi et l'apurement du passif »⁷³, il est préalable à la faillite, sauf cas inéluctable de faillite.

2-6-1 Le concordat

2-6-1-1 Définition et formation du concordat

Le concordat est « un arrangement entre le débiteur et ses créanciers en vertu duquel ceux-ci lui consentent des délais de paiement ou une remise partielle de sa dette »⁷⁴.

Dès que le débiteur est admis au règlement judiciaire, le juge-commissaire fait convoquer les créanciers dont les créances ont été admises.

Dans les convocations, il indique s'il y a propositions de concordat, que l'assemblée aura également pour objet la conclusion d'un concordat et que les créances de ceux qui n'auront pas pris part au vote, seront déduites pour le calcul des majorités tant en nombre qu'en sommes.

Le concordat ne s'établit que par le concours de la majorité en nombre des créanciers admis définitivement ou par provision et représentant les deux tiers du montant total de leurs créances⁷⁵.

⁷³ http://www.guide-du-travail.com/lexique/redressement_judiciaire.html.

⁷⁴ Article 317 modifié par le décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993 (J.O. n° 27 du 27 avril 1993, p.3).

⁷⁵ Article 318 du code de commerce.

2-6-1-2 L'homologation du concordat

Le concordat est soumis à l'homologation du tribunal. Hors, dans tous les cas et avant qu'il soit statué sur l'homologation, le juge-commissaire fait au tribunal un rapport sur les caractères du règlement judiciaire et sur l'admissibilité du concordat⁷⁶.

Le jugement d'homologation du concordat peut désigner un à trois commissaires à l'exécution du concordat dont il fixe la mission.

2-6-1-3 Les effets du concordat

L'homologation du concordat le rend obligatoire pour tous les créanciers, exceptés les créanciers privilégiés et hypothécaires qui n'ont pas renoncé à leur sûreté, et les créanciers chirographaires dont la créance est née pendant la durée du règlement judiciaire⁷⁷.

Les fonctions du syndic cessent dès que le jugement d'homologation passe en force de chose jugée et le débiteur recouvre la libre administration et disposition de ses biens.

Le concordat peut stipuler un paiement échelonné de dettes. Il peut aussi comporter des remises au débiteur d'une fraction, plus ou moins importante, de son passif. Ces remises laissant néanmoins subsister, à la charge du failli, une obligation naturelle⁷⁸.

2-6-1-4 L'annulation et la résolution du concordat

Si le débiteur n'a pas exécuté les conditions du concordat, ce dernier peut être résolu. Le tribunal peut aussi se saisir d'office et prononcer sa résolution⁷⁹.

Le concordat peut être annulé en cas de dol, résultant d'une dissimulation d'actif ou d'une exagération du passif et si le dol a été découvert après l'homologation du concordat⁸⁰.

Il peut être consenti un concordat par abandon total ou partiel de l'actif par le failli qui produit les mêmes effets que le concordat simple et qui peut être annulé ou résolu pour les mêmes causes.

⁷⁶ Articles 325 et 326, *ibid.*

⁷⁷ Article 330, *ibid.*

⁷⁸ Articles 233 et 234, *ibid.*

⁷⁹ Article 340, *ibid.*

⁸⁰ Article 341, *ibid.*

2-6-1-5 Critique du concordat

Le but du concordat est d'inciter le débiteur à ne pas retarder coûte que coûte sa faillite, au risque de s'exposer à la banqueroute. Néanmoins, nous estimons que cette procédure, actuellement mise en œuvre, ne remplit pas les espoirs placés en elle par le législateur.

D'abord, nous pensons que le concordat arrive trop tard car le chef d'entreprise devrait, dès les premiers signes révélateurs de difficultés, et avant d'arriver à la cessation de paiements, essayer de conclure avec ses créanciers un concordat amiable.

Ensuite et ainsi que l'écrit P. Van Ommeslaghe « rares sont les cas où l'étude de redressement permet d'être optimiste sur l'exécution des promesses à faire aux créanciers »⁸¹. Alors, le concordat n'est bien souvent qu'un sursis à une faillite devenue inévitable.

Enfin, le concordat est une démarche lourde qui implique une publicité, cette dernière perturbe gravement la vie de l'entreprise.

Malheureusement, le concordat est la seule procédure préventive, bien qu'imparfaite, qui permet d'éviter le régime de la faillite, répressif et archaïque, qui est le nôtre.

2-6-2 La clôture du règlement judiciaire

Le règlement judiciaire peut prendre fin de deux manières :

- ✚ Aux termes de l'article 355 du code de commerce, le tribunal peut, à tout moment et même d'office, prononcer la clôture du règlement judiciaire. Le jugement est rendu sur le rapport du juge-commissaire dès lors que la poursuite des opérations est rendue impossible en raison d'une insuffisance d'actif.

Il en résulte que les créanciers recouvrent l'exercice individuel de leurs actions contre le débiteur. Ce dernier, ou toute autre personne intéressée, peut obtenir du tribunal qu'il rapporte le jugement, à condition de prouver qu'il existe des fonds pour faire face aux frais des opérations ou en faisant consigner entre les mains du syndic une somme suffisante pour y pouvoir.

⁸¹ G. Block, A. Dupont, D. Etienne, C. Jassogne, C. Lefebvre, J. M. Letier, B. Roland, M. Van Wuytswinkel, M. et S. Willemart, « Traité pratique de droit commercial », Tome 2, Kluwer, Waterloo, 1992, p.554.

Le syndic est responsable, pendant un an, des titres que les créanciers lui ont remis, à compter du jugement prononçant la clôture pour insuffisance d'actif.

- ✚ Le règlement judiciaire peut également être clôturé lorsqu'il n'existe plus de passif exigible ou lorsque le syndic dispose de sommes suffisantes pour désintéresser l'ensemble des créanciers, nous parlerons ainsi de clôture pour extinction du passif.

Le jugement de clôture pour extinction du passif rétablit le débiteur dans tous ses droits et le décharge de toutes les créances qui avaient pu le frapper. Ce jugement emporte main levée de l'hypothèque de la masse.

2-7 La faillite

2-7-1 Généralités

« La faillite est une procédure d'exécution collective, par laquelle les biens d'un débiteur, qui a cessé ses paiements de manière persistante et dont le crédit est ébranlé, sont placés sous mainmise judiciaire pour être conservés, administrés et liquidés..., en vue de désintéresser tous ceux qui sont créanciers au jour du jugement déclaratif »⁸². Cette procédure se substitue aux poursuites individuelles des créanciers dans le but d'assurer à chacun d'eux un traitement légal.

Nous avons déjà énuméré les actions que doit mener le syndic à propos du règlement judiciaire. Il prend quasiment les mêmes mesures en cas de faillites. En effet, la plupart des règles relatives au règlement judiciaire sont aussi applicables à la faillite. Certaines règles sont applicables uniquement au failli, il convient donc de rappeler les principales mesures que doit prendre le syndic et de signaler celles particulières à la faillite.

En règle générale, le syndic prend toutes mesures utiles à la conservation des biens du failli contre ses débiteurs. Il assure le recouvrement des créances. Il peut avec l'autorisation du juge-commissaire compromettre et transiger sur toutes les contestations qui intéressent les créanciers⁸³. Il peut, comme dans le cas du règlement judiciaire, procéder à la vente des objets soumis à déperissement prochain ou à dépréciation imminente ou dispendieux à conserver.

⁸² A. Zenner, « Dépistage, faillites et concordats », Larcier, Bruxelles, 1998, p. 46.

⁸³ Article 270 du code de commerce.

Le syndic procède, avec l'autorisation du juge-commissaire, à la vente aux enchères publiques, des autres effets mobiliers ou marchandises⁸⁴.

En matière de faillite, la continuation de l'exploitation est soumise à l'autorisation du tribunal, sur rapport du juge-commissaire, si l'intérêt public ou celui des créanciers l'exige impérieusement⁸⁵.

Dès que la faillite est prononcée, les créanciers sont constitués en état d'union. Le syndic procède aux opérations de liquidation de l'actif en même temps qu'à l'établissement de l'état des créances⁸⁶.

2-7-2 Types de faillites

La faillite peut être déclarée par le tribunal lorsqu'il est saisi, lors du jugement déclaratif. Le tribunal peut également, après avoir retenu le règlement judiciaire, le convertir en faillite.

2-7-2-1 La faillite inéluctable

La faillite inéluctable est prononcée par le tribunal lorsqu'il constate, à l'examen de la déclaration de cessation de paiements et des documents qui y sont obligatoirement joints, que le débiteur a exercé sa profession contrairement à une interdiction prévue par la loi ou s'il a enfreint les règles de comptabilité⁸⁷.

Dans ce cas, le débiteur ne pourra pas bénéficier du règlement judiciaire et relèvera alors de la faillite.

Par conséquent, il sera dessaisi immédiatement de la gestion et de la disposition de ses biens⁸⁸. Ses droits sont exercés par le syndic, parfois sur autorisation du juge-commissaire.

L'exploitation de son fonds de commerce relève exclusivement du tribunal. Exceptionnellement, et pour assurer la gestion de ses biens, le failli peut être employé comme il peut obtenir pour lui et sa famille, sur l'actif de l'entreprise, des secours⁸⁹.

⁸⁴ Article 269, *ibid.*

⁸⁵ Article 277, *ibid.*

⁸⁶ Article 349, *ibid.*

⁸⁷ Article 226, *ibid.*

⁸⁸ Article 244, *ibid.*

Pendant la durée de la faillite, le débiteur est soumis aux déchéances et interdictions prévues par la loi. Il est spécialement mis en demeure de satisfaire les conditions légales. Dans le cas contraire, il devient justiciable des tribunaux répressifs.

2-7-2-2 La conversion du règlement judiciaire en faillite

Le tribunal peut, d'office ou sur demande soit du syndic soit des créanciers et sur le rapport du juge-commissaire, convertir le règlement judiciaire en faillite si l'une des conditions suivantes est réalisée :

- ❖ Si le débiteur est condamné pour banqueroute frauduleuse ;
- ❖ Si le concordat est annulé ;
- ❖ Si l'une des conditions de la faillite inéluctable est constatée ;

Par ailleurs, le tribunal peut prononcer d'office la faillite, dans les conditions suivantes :

- ❖ Si le débiteur ne propose pas ou n'obtient pas de concordat ou si le concordat est résolu ;
- ❖ Si le débiteur est condamné pour banqueroute simple ;
- ❖ Si, dans l'intention de retarder la constatation de la cessation de ses paiements, le débiteur a ,soit fait des achats pour revendre au dessous du cours, soit employé des moyens ruineux pour se procurer des fonds ou si ses dépenses personnelles ou les dépenses de son commerce sont jugées excessives ;
- ❖ S'il a consommé des sommes élevées dans des opérations de pur hasard ou si, depuis la cessation de ses paiements ou dans les quinze jours précédents, il a consenti l'un des actes mentionnés aux articles 246 et 247 du code de commerce⁹⁰.
- ❖ S'il a contracté pour le compte d'autrui, sans recevoir de valeurs en échange, des engagements jugés trop considérables en égard à sa situation lorsqu'il les a contractés ;
- ❖ S'il a commis, dans l'exploitation de son commerce, des actes de mauvaise foi ou des imprudences inexcusables, ou enfreint gravement les règles et usages du commerce.

⁸⁹ Article 242, *ibid.*

⁹⁰ Par exemple : lorsque depuis la cessation des paiements, le débiteur a payé des créances non échues.

2-7-3 Clôture de l'état des créances et désintéressement des créanciers

Dans les trois jours qui suivent le dépôt de l'état des créances, le juge-commissaire convoque les créanciers (constitués par l'effet de la faillite en union) dont les créances ont été admises.

Au lieu, jour et heure fixés par le juge-commissaire, l'assemblée se réunit sous sa présidence. Le débiteur est appelé à cette assemblée.

Le syndic fait à l'assemblée un rapport sur l'état de la faillite, rappelle les formalités qui ont été remplies et les opérations qui ont eu lieu, le débiteur entendu. Aussitôt, la clôture de l'état des créances est prononcée. A partir de cette clôture, les opérations de désintéressement des créanciers commencent.

Les privilégiés sont payés en priorité par rapport aux créanciers chirographaires et ce sur autorisation du juge-commissaire. S'il reste des fonds, ils seront répartis entre créanciers chirographaires.

Après clôture de la procédure, l'union est dissoute de plein droit et les créanciers recouvrent l'exercice individuel de leurs actions.

2-7-4 Clôture de la faillite

Comme pour le règlement judiciaire, la faillite peut prendre fin aussi de deux manières.

Le plus souvent, elle se termine sans que les créanciers aient été payés en totalité. Nous parlons alors de clôture pour insuffisance d'actif et chaque créancier recouvre l'exercice individuel de ses actions.

Plus exceptionnellement, la procédure peut prendre fin parce que tout le passif ait été payé. Nous parlons alors de clôture pour extinction du passif. Cette éventualité se produit rarement car, si tout le passif peut être payé, l'entreprise est presque toujours susceptible de redressement, de telle sorte que le tribunal n'ordonne pas la liquidation mais arrête un plan de redressement. Même dans ce cas, la société dissoute ne renaît pas.

2-7-5 Les banqueroutes en matière de faillite

La faillite peut être aggravée par certaines circonstances qui en font un crime ou un délit. Notre code de commerce distingue entre deux types de faillites aggravées : la banqueroute simple et la banqueroute frauduleuse.

2-7-5-1 La banqueroute simple

Elle signifie « la faillite accompagnée de fautes ou de graves négligences commises sans intention frauduleuse et constituant un délit »⁹¹.

C'est le tribunal qui constate les fautes et prononce la banqueroute, les auteurs d'une banqueroute simple peuvent être condamnés à un emprisonnement de deux mois à deux ans.

L'article 370 du code de commerce détermine les cas où tout commerçant en état de cessation de paiements est coupable de banqueroute simple. Quant à l'article 371, il détermine les cas où il peut seulement être déclaré coupable de banqueroute simple.

Il en est de même des administrateurs, directeurs ou liquidateurs d'une société par actions, les gérants ou liquidateur d'une société à responsabilité limitée et, d'une manière générale, tous mandataires sociaux qui ont en cette qualité et de mauvaise foi accompli les actes énumérés aux articles 378, 379 et 380 du code de commerce.

2-7-5-2 La banqueroute frauduleuse

C'est un crime consistant dans la faillite accompagnée de certaines manœuvres frauduleuses volontairement commises.

Est coupable de banqueroute frauduleuse, tout commerçant en état de cessation de paiements qui a soustrait sa comptabilité, détourné ou dissipé tout ou partie de son actif ou qui s'est frauduleusement reconnu des dettes fictives.

Sont punis des peines de la banqueroute frauduleuse, en cas de cessation de paiements d'une société, les administrateurs, directeurs ou liquidateurs d'une société par actions, les gérants ou liquidateurs d'une société à responsabilité limitée et, d'une manière générale, tous mandataires sociaux ayant accomplis les actes frauduleux cités à l'article 379 du code de

⁹¹ <http://www.cnrtl.fr/definition/banqueroute>.

commerce, ainsi que toute personne responsable des actes énumérés à l'article 382 du code de commerce.

Quant aux sanctions, l'auteur d'une banqueroute frauduleuse, reconnu coupable, peut être condamné à un emprisonnement d'un à cinq ans. Il peut se voir également interdire l'exercice de certains droits dont la profession elle-même, pour une durée n'excédant pas toutefois cinq ans. Les complices encourent les mêmes peines.

2-8 La réhabilitation commerciale

La réhabilitation signifie que le débiteur a payé ses dettes et n'a commis aucune infraction. Il sera alors rétabli dans ses droits. Le code de commerce y consacre 11 articles (article 358 à 368).

La réhabilitation est de plein droit pour⁹² :

- tout commerçant, déclaré en faillite ou admis au règlement judiciaire, qui a intégralement acquitté les sommes dues par lui en principal et frais.
- L'associé solidaire d'une société déclarée en faillite ou admis au règlement judiciaire qui justifie d'avoir acquitté, dans les mêmes conditions, toutes les dettes de la société, alors même qu'un concordat particulier lui aurait été consenti.

Peut aussi obtenir sa réhabilitation, en cas de probité⁹³ reconnue :

- ✓ Le débiteur qui, ayant obtenu un concordat, a intégralement payé les dividendes promis, cette disposition est aussi applicable à l'associé solidaire qui a obtenu des créanciers un concordat particulier ;
- ✓ Celui qui justifie de la remise entière de ses dettes par ses créanciers ou de leur consentement unanime à sa réhabilitation.

La demande de réhabilitation, qui fait l'objet de publicité, est déposée au greffe du tribunal qui a prononcé le règlement judiciaire ou la faillite.

⁹² Article 358 du code de commerce.

⁹³ Droiture, honnêteté scrupuleuse.

Les créanciers non entièrement réglés peuvent pendant le délai d'un mois, à partir de la publication de l'avis du greffier, faire opposition à la réhabilitation⁹⁴.

Il est ensuite statué sur la demande et sur les oppositions par un seul et même jugement. Si la demande est rejetée, elle ne peut être reproduite qu'après une année d'intervalle.

Il convient de préciser que les personnes condamnées pour crime ou délit, dont la condamnation a pour conséquence de leur interdire l'exercice d'une profession commerciale, industrielle ou artisanale, ne sont pas admises à la réhabilitation.

⁹⁴ Article 362 du code de commerce.

Conclusion :

Il existe deux concepts de l'entreprise en difficulté. Le premier est restreint, il s'agit de la conception juridique qui réduit l'entreprise en difficulté à la simple notion de cessation de paiements. La seconde est plus extensive, c'est la conception économique qui intègre dans cette définition tant les entreprises soumises à une procédure judiciaire que celles qui courent un risque de défaillance.

Les entreprises, même si elles n'empruntent pas toutes le même chemin, déclinent selon un processus de dégradation qui comprend plusieurs étapes et s'étend sur plusieurs années.

Les causes de défaillance des entreprises peuvent être d'origine interne ou externe, liées à quelconque aspect de l'activité de l'entreprise. Toutefois, les problèmes de gestion demeurent les plus déterminants d'entre eux.

Quant au cadre juridique algérien de l'entreprise défaillante, il brille par de très nombreuses insuffisances, nous citerons parmi elles :

- ❖ La notion de cessation de paiements, telle que définie dans le code de commerce, est une notion trop large et dépassée. Elle doit être revue afin d'éviter l'automatisme de l'admission des entreprises, généralement, dans des procédures de liquidation ;
- ❖ Les conditions dans lesquelles le tribunal peut se saisir d'office sont floues et méritent d'être plus claires et précises ;
- ❖ Le jugement prononçant la faillite ou le règlement judiciaire peut faire l'objet d'opposition ou d'appel. Mais, la personne habilitée à le faire n'est pas mentionnée dans le code de commerce ;
- ❖ Le syndic-administrateur judiciaire représente simultanément deux partis aux intérêts opposés ce qui représente une grande contradiction de la part du législateur ;
- ❖ Les mesures de revendication sont quelque peu rigides et peuvent entraver le redressement ;
- ❖ Le concordat, unique mesure préventive stipulée par le code de commerce, doit être entreprise plus tôt dans la procédure judiciaire et ses démarches doivent être allégées.

CHAPITRE 2: CHAPITRE 2:

LE DIAGNOSTIC DE VULNERABILITE DE L'ENTREPRISE

Introduction :

Ce deuxième chapitre traitera du deuxième concept clé de notre thème de recherche : « la diagnostic ».

Mais, avant d'aborder le diagnostic, il s'avère utile d'examiner, dans une optique de prévention, les indicateurs susceptibles de prévoir le déclin de l'entreprise à moyen terme.

Donc, ce chapitre a pour finalité de répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que la prévention des difficultés en amont prolonge-t-elle l'espérance de vie de l'entreprise ?
- Qu'apporte réellement le diagnostic à une entreprise en difficulté ?

Section 1 : Prévision, détection et constatation de la défaillance

1-1 Les facteurs prévisionnels de la défaillance

Prévoir le risque de faillite a d'abord été le souci des banquiers, financiers naturels de l'entreprise. Il n'est donc pas surprenant que ce soit aux banques et aux autres établissements de crédit que revienne le mérite d'avoir conçu et expérimenté les premiers outils et les premières méthodes de détection des risques de défaillance.

L'importance des dimensions financières dans les processus de dégradation de la situation des entreprises en difficulté a ouvert un vaste chantier à l'analyse financière. Depuis quelques décennies, ses outils et méthodes connaissent un important développement à la fois au niveau⁹⁵ :

- des utilisateurs en nombre croissant (actionnaires, banquiers, gestionnaires, contrôleurs, fournisseurs...) qui cherchent à apprécier les performances des entreprises et les risques qu'elles encourent ;
- et des techniques sans cesse complétées qui permettent la détection précoce des facteurs de fragilité financière et l'évaluation du risque associé à l'entreprise grâce aux méthodes des scores.

1-1-1 La surveillance par les outils de l'analyse financière classique :

1-1-1-1 La comparaison des états financiers :

A- La comparaison dans le temps (ou suivis chronologiques) :

La comparaison de bilans et de comptes de résultats successifs permet d'apprécier l'évolution de la situation financière de l'entreprise, à travers l'évolution de certains paramètres significatifs ; par exemple : chiffre d'affaires, résultat d'exploitation, frais financiers, etc.

Ces comparaisons sont à effectuer en pourcentage ou en montants absolus et pour faciliter leur interprétation, il est souvent utile de les visualiser à l'aide de graphiques chronologiques. Ainsi réalisées, ces comparaisons renseignent sur le sens, la rapidité et

⁹⁵ P. Peyramaure, P. Sardet, op-cite, p.49.

l'amplitude de cette tendance. Le changement de direction ou l'infléchissement d'une tendance sont des indices dont il faut chercher l'explication.

Enfin, ces comparaisons dans le temps ne sont pas sans limites. Tout d'abord, elles permettent d'induire les évolutions mais ne les prouvent pas en certitude, tous les événements qui se sont produits entre deux situations restent inconnus de l'analyste qui se trouve en quelque sorte amené à faire des interpolations. D'autre part, pour que ces suivis soient fiables, il faut que les méthodes d'élaboration des documents comptables utilisés restent les mêmes tout au long de la période d'analyse.

B- Les analyses interentreprises (dites encore comparaisons dans l'espace ou analogiques)⁹⁶ :

Complémentaires des comparaisons dans le temps ; elles peuvent être classées en comparaisons directes et indirectes.

- Les comparaisons directes : il s'agit de comparer directement la situation d'une entreprise à celle d'une autre comparable (même secteur d'activité et taille proche) mais souvent concurrente. Heureusement et grâce aux banques de données, ce genre de comparaisons est désormais plus facile.

Une entreprise dont la structure du bilan et les résultats sont sensiblement moins performants que les entreprises de référence et dont le chiffre d'affaires et/ou les résultats stagnent ou sont en baisse, peut présenter des risques de défaillance certaine.

- Les comparaisons indirectes : il s'agit de comparer la situation d'une entreprise particulière à la situation statistique, exprimé à l'aide de distribution de ratios, d'une entreprise abstraite représentative de l'ensemble des entreprises du secteur ou de la famille professionnelle à laquelle elle appartient.

Toutefois, il faut souligner que les comparaisons indirectes, parce qu'elles s'inscrivent dans un cadre sectoriel, ont leurs limites. D'ailleurs, « l'étude factorielle réalisée par Eric Huret (1973) sur un échantillon de 522 entreprises montre que le comportement spécifique et notamment la politique financière, d'une entreprise au sein de son secteur explique souvent

⁹⁶ Pour une présentation plus complète voir B. Colasse, « Gestion financière de l'entreprise », Puf, 3^{ème} édition, Paris, février 1993, p. 235 à 240.

mieux la structure de ses comptes que son appartenance à un secteur déterminé »⁹⁷ , par conséquent «un ratio statistique ne doit jamais être considéré comme une norme à atteindre»⁹⁸.

1-1-1-2 Les ratios informant d'une éventuelle défaillance :

« Les ratios sont des rapports mettant en relation deux grandeurs ou groupes de grandeurs homogènes, liées par une logique économique, dans le but d'en tirer des indicateurs sur la situation financière de l'entreprise »⁹⁹.

Intrinsèquement, les ratios ne sont pas très significatifs, d'autant plus qu'il s'agit d'une vision à posteriori. En effet, pour une entreprise, le fait d'avoir de bons ratios à la clôture de l'exercice n'implique pas un avenir immédiat favorable. Mais, leur évolution dans le temps indique la tendance d'un phénomène observé au sein d'une entreprise et une bonne connaissance du passé améliore la qualité de la prévision.

Il existe une infinité de ratios et nombreux sont ceux qui permettent d'appréhender plus ou moins bien le risque de défaillance d'une entreprise.

G.G. Ragot¹⁰⁰ propose quelques ratios qui ressortent des divers modèles d'analyse prévisionnelle des défaillances et qui sont pertinents selon que l'approche retenue soit fondée sur l'équilibre financier ou sur la rentabilité économique.

⁹⁷ B. Collasse, op-cite, p. 239.

⁹⁸ Ibid .

⁹⁹ P. Peyramaure, P. Sardet, op-cite, p. 50.

¹⁰⁰ G. G. Ragot, op-cite, p.37.

Tableau N° 2 : Les ratios informant d'une éventuelle défaillance¹⁰¹

Ratios	Signification du ratio
Capitaux propres / Dettes totales	-mesure le degré d'indépendance de l'entreprise. La diminution de ce ratio implique un risque de plus en plus élevé pour les prêteurs.
Chiffre d'affaires / Actif total	-mesure la rotation de l'ensemble des capitaux investis dans l'entreprise. -Plus le rapport est élevé et plus la rotation du capital est rapide pour engendrer des profits.
Marge commerciale / Chiffre d'affaires	-permet de mesurer l'opération achat/vente de marchandises dans les entreprises commerciales. Il est utile de le comparer aux entreprises du même secteur d'activité.
Frais financiers / Chiffre d'affaires	-mesure le pourcentage du chiffre d'affaires qui doit être consacré au règlement des charges financières.
Résultat / Chiffre d'affaires	- ce ratio permet de répondre à la question suivante : pour chaque dinar de vente, que reste-t-il à l'entreprise après prise en compte de toutes les charges ?
EBE / Dettes totales	-mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes.
Endettement à terme / Capacité d'autofinancement	-la règle traditionnelle veut que ce quotient soit inférieur à 3. Ceci signifie que si l'entreprise consacrait la totalité de son autofinancement annuel rembourser ses dettes à terme, il lui faudrait au moins trois ans pour le faire.
Créances et disponibilités / Dettes à moins d'un an	-ce ratio de trésorerie mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme. Il doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise n'ait pas de difficultés financières et qu'elle dispose d'une marge de sécurité. En effet, l'encaissement des créances clients n'est pas exempt d'incertitude alors que les dettes fournisseurs sont tout à fait certaines.

¹⁰¹ G.G.Ragot, op-cite, p. 37.

En revanche, Peyramaure et Sardet¹⁰² mettent l'accent sur les précautions à prendre dans le choix des ratios. Donc, un bon choix impliquerait que les ratios soient :

- ✓ Limités dans leur nombre et non redondants : l'utilisation d'une batterie de ratios impressionnante conduit généralement à l'analyse d'une quantité de facteurs non hiérarchisés, de laquelle il ne se dégage pas de ligne de force et dont la synthèse sera bien difficile. En outre, le risque que les ratios examinés soient redondants sera d'autant plus élevé qu'ils seront plus nombreux.
- ✓ Hiérarchisés : il faut distinguer les ratios de structure, communs à toutes les analyses, des ratios complémentaires qui sont utilisés selon les circonstances pour affiner l'analyse sur un aspect particulier, sur lequel existe un doute ou un risque.
- ✓ Adaptés : il n'y a guère de convergence sur les choix des ratios, « aucun ratio n'est sélectionné de manière systématique dans toutes les études »¹⁰³, la batterie doit au contraire, être adaptée au but poursuivi ou à l'information recherchée.

1-1-2 L'analyse du risque de faillite par les flux financiers :

L'analyse par les flux est souvent opposée à l'analyse par les ratios et leurs qualifications respectives de dynamique et statique n'est pas neutre.

Du fait que le bilan soit une photographie de l'entreprise à un instant donné, toute analyse fondée sur des ratios est une analyse statique, dont au moins un numérateur ou dénominateur issu du bilan.

Dans l'approche statique, l'analyse de l'équilibre se limite à une vision de la situation financière de l'entreprise à la fin de chaque période, alors qu'il existe des modifications du capital de la période, générées des flux réels et financiers à l'occasion des transactions menées par l'entreprise.

L'analyse financière par les flux complète le reporting classique des entreprises qui repose sur la production des comptes sociaux : bilan, compte de résultats et annexes.

¹⁰² P. Peyramaure, P. Sardet, op-cite, p. 51.

¹⁰³ C. Zopounidis, « Evaluation du risque de défaillance de l'entreprise, méthodes et cas d'application », Economica, Paris, 1995, p. 31.

Nous nous limiterons dans ce point à présenter quelques indicateurs issus de l'analyse dynamique, cette dernière sera développée dans la section suivante.

1-1-2-1 L'excédent brut d'exploitation (EBE) :

« L'excédent brut d'exploitation correspond au résultat économique brut de l'entreprise, engendré par les seules opérations d'exploitation, indépendamment des politiques financières d'amortissements, de provisions et de distribution »¹⁰⁴.

En d'autres termes, il s'obtient grâce à la confrontation entre :

- les produits d'exploitation susceptibles de donner lieu à encaissement (immédiat ou différé) ;
- et les charges d'exploitation susceptibles de donner lieu à décaissement (immédiat ou différé).

L'EBE apparaît comme un indicateur relatif à l'efficacité dont l'entreprise est capable, dans le cadre de son activité courante et constitue un indicateur significatif et précoce des difficultés.

Positif, l'EBE représente la capacité de l'entreprise à « gagner » de l'argent grâce à son exploitation. Si tel n'est pas le cas, la pérennité de l'entreprise est hypothétique.

Le suivi du ratio $EBE / CA \text{ h.t}$ est intéressant pour apprécier les possibilités de l'entreprise à générer des ressources.

Les entreprises connaissant des difficultés ont fréquemment une structure financière déséquilibrée, présentant des fonds propres faibles et un large recours aux concours bancaires courants et aux emprunts. Il sera nécessaire de s'assurer que l'EBE dégagé permet de rémunérer les capitaux empruntés. Cette information est donnée par le ratio : frais financiers / EBE.

L'EBE constitue un indicateur significatif et précoce des difficultés, s'il est trop faible, l'entreprise aura recours à de nouveaux emprunts pour acquitter le coût de ses anciennes

¹⁰⁴ P. Peyramaure, P. Sardet, op-cite, p. 52.

dettes. Elle entre alors dans un schéma bien connu de l'endettement qui ne peut conduire qu'à l'asphyxie financière et au dépôt de bilan.

1-1-2-2 L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) :

L'EBE peut être défini comme le surplus monétaire potentiel engendré par l'activité courante de l'entreprise. Il est le résultat de la différence entre les produits d'exploitation encaissables et les charges d'exploitation décaissables. Cependant, il n'est pas tenu compte :

- ni des décalages entre produits et recettes (délais de règlement accordés aux clients) ;
- ni des décalages entre charges et dépenses (délais de règlement obtenus des fournisseurs) ;
- ni des variations de stock.

Ces décalages et variations génèrent des variations du besoin en fonds de roulement d'exploitation (Δ BFRE).

La différence entre l'excédent brut d'exploitation et la variation du besoin en fonds de roulement, constitue la trésorerie réellement dégagée par l'exploitation au cours de l'exercice.

$$ETE = EBE \pm BFRE$$

Ainsi, une entreprise réalisant un fort EBE peut avoir un ETE négatif et connaître des difficultés de trésorerie ; bien qu'élevé, son excédent brut risque ne pas couvrir la variation de ses besoins en fonds de roulement d'exploitation.

L'ETE peut être un instrument de prédiction des difficultés de l'entreprise très efficace. En effet, il n'est pas nécessaire d'attendre les arrêtés de fin d'année pour le calculer, il peut l'être sur des périodes plus courtes et permettre ainsi un suivi beaucoup plus continu.

Normalement, l'ETE devrait être positif car si l'entreprise ne dégage pas de trésorerie, elle se trouvera dans l'impossibilité de : s'acquitter des frais financiers ou de l'impôt, maintenir son capital économique et encore moins assurer sa croissance (investissement), sans même parler des dividendes. Elle serait alors contrainte de s'endetter pour faire face à ses décaissements. Les charges financières engendrées par les nouvelles lignes de crédit

détérioreront davantage les résultats de l'entreprise, « elle entre alors dans un cercle infernal qui ne peut conduire qu'à la cessation de paiements »¹⁰⁵.

1-1-2-3 Les flux de trésorerie d'exploitation élargie :

L'ETE correspond à une conception restrictive de la fonction d'exploitation, avant incidence de la politique financière, impôts sur les sociétés, participations des salariés au titre de l'exercice et hors éléments exceptionnels.

Par contre le flux de trésorerie d'exploitation représente une conception élargie et étendue de la notion d'exploitation qui regroupe l'ensemble des activités de l'entreprise à l'exception des opérations en capital.

Le flux de trésorerie d'activité est calculé à partir de l'EBE, en tenant compte :

- ❖ Des autres charges et produits, liés à l'exploitation et susceptibles d'entraîner une variation de trésorerie,
- ❖ De la variation des décalages de trésorerie sur opérations d'exploitation.

« De l'expérience, il ressort que ce flux de trésorerie dispose d'un pouvoir prédictif intéressant, les trois années précédant la faillite et les études de cas individuels démontre que ce flux rapporté au chiffre d'affaires détient, dans le cadre de PME, un pouvoir prédictif élevé »¹⁰⁶

Au total, si l'analyse des flux peut constituer un bon indicateur précoce des difficultés des entreprises, elle ne saurait être retenue seule pour la détection des risques de défaillance.

1-1-3 La prévision du risque de défaillance par l'analyse discriminante : le scoring

1-1-3-1 Utilité de la méthode :

Cette technique a pour objectif de pallier aux insuffisances et répondre aux critiques qui peuvent être adressées aux méthodes traditionnelles de l'analyse financière de détection des entreprises à risque et, en particulier, de la méthode des ratios ; considérée comme conduisant à porter un jugement empirique et essentiellement qualitatif.

¹⁰⁵ G.G. Ragot, op-cite, p.42.

¹⁰⁶ Ibid, p.44.

« Sauf situation de difficulté caractérisée immédiate, l'analyse par les ratios ne permettra généralement pas d'identifier, avec une probabilité suffisante, le risque de difficulté à moyen terme »¹⁰⁷.

Donc, la méthode des scores est une application de l'analyse des ratios à la prévision des difficultés des entreprises, en l'intégrant dans une notation globale (scoring), résultant de la prise en compte conjointe d'un ensemble d'indicateurs significatifs.

Différentes utilisations du score sont possibles¹⁰⁸ :

- Au niveau micro-économique, le score permet le suivi de l'évolution du risque de l'entreprise et une véritable mise en situation. De plus, il signale les points les plus risqués de la firme ;
- Au niveau méso-économique, en particulier sectoriel, un suivi statistique du score et des ratios le composant permet l'analyse de l'évolution du risque ;
- Au niveau macro-économique, la probabilité de défaillance connue pour chaque entreprise permet de prévoir l'impact économique de la défaillance, par exemple en terme d'emploi, d'endettement financier ou de crédit fournisseurs.

1-1-3-2 Notion de score :

« Le score est un indicateur synthétique de défaillance, calculé en utilisant une sélection de ratios considérés pertinents pour appréhender le risque d'échec de l'entreprise »¹⁰⁹.

Le but est de définir une fonction Z, la fonction score, composée d'une batterie de ratios auxquels un coefficient de pondération est affecté. C'est la valeur de cette fonction qui donne une idée du risque de défaillance de l'entreprise et permet de l'affecter à une catégorie donnée d'entreprise (saine, vulnérable ou défaillante) ; d'où son caractère de fonction discriminante. Les valeurs des fonctions doivent être calculées sur des exercices successifs afin de cerner la tendance.

¹⁰⁷ P.Peyramaure, P. Sardet, op-cite, p. 55.

¹⁰⁸ M. Bardos, « Détection précoce des défaillances d'entreprises à partir des documents comptables », Bulletin de la Banque de France, supplément « études », 3^{ème} trimestre, 1995.

¹⁰⁹ S. Evraert, « Analyse et diagnostic financiers, méthodes et cas », Eyrolles, Paris, 1992, p. 235.

Les fonctions discriminantes sont des fonctions linéaires, présentées sous la forme d'une somme algébrique :

$$Z = x_1 R_1 + x_2 R_2 + \dots + x_n R_n$$

Où :

x_1, x_2, \dots, x_n : sont des coefficients de pondération.

R_1, R_2, \dots, R_n : sont des ratios.

De nombreuses recherches ont été effectuées dans ce domaine afin d'approcher au mieux la question de la prédiction de la défaillance d'entreprises à l'aide d'une fonction de scoring (méthodes Y. Collongues, E.I. Altman (1968), CESA, CCF, Bardos...); nous nous contenterons d'exposer brièvement deux d'entre elles : la méthode Banque de France et la méthode de Conan et Holder.

A- La fonction de Conan et Holder

L'étude de Conan et Holder consistait à observer 31 ratios appliqués à un double échantillon de 190 PME saines et défaillantes sur la période 1970-1975. Ils ont établi une fonction discriminante à partir d'une sélection finale de cinq ratios mesurant : la liquidité, la structure du financement, l'importance des charges financières, la part de la charge salariale dans la valeur ajoutée et la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes.

Leur fonction se présente ainsi :

$$Z = 0,24 R_1 + 0,22 R_2 + 0,16 R_3 - 0,87 R_4 - 0,10 R_5$$

Où :

R_1 = Excédent brut d'exploitation (EBE) / total des dettes ;

R_2 = Capitaux permanents / total de l'actif ;

R_3 = Valeurs réalisables et disponibles / total de l'actif ;

R_4 = Frais financiers / CAHT ;

R_5 = Frais de personnel / va leur ajoutée ;

Les probabilités associées au score Z sont comme suit :

<u>Valeur du score</u>	<u>Situation de l'entreprise</u>	<u>Risque de défaillance</u>
$Z > 0,1$	bonne à très bonne	moins de 30%
$0,1 < Z < 0,04$	alerte	de 30 à 65%
$0,04 < Z < - 0,05$	danger	de 65 à 90%
$Z < - 0,05$	échec	plus de 90%

Plus la valeur de Z est faible, plus le risque de défaillance est élevé. En cas de valeur négative, la défaillance est quasi certaine.

B- Le scoring de la Banque de France

C'est l'une des méthodes d'analyse discriminante les plus performantes et les plus connues. Mise au point à partir de l'étude d'entreprises industrielles employant au plus 500 personnes, cette méthode a été présentée en juin 1983 par la centrale des bilans de la Banque de France sur la base d'un travail mené de 1972 à 1979, puis en 1982, sur six échantillons d'entreprises (1150 entreprises saines, 1348 entreprises en difficulté) à partir des bilans de leurs trois derniers exercices.

La fonction score de la centrale des bilans de la Banque de France combine linéairement 8 ratios :

$$100 Z = - 1,255 R_1 + 2,003 R_2 - 0,824 R_3 + 5,221 R_4 - 0,689 R_5 - 1,164 R_6 + 0,706 R_7 + 1,408 R_8 - 85,544$$

Avec :

R₁ : Part des frais financiers dans les résultats.....	Frais financiers / résultat économique brut
R₂ : couverture des capitaux investis.....	Ressources stables / capitaux investis ¹¹⁰
R₃ : Capacité de remboursement.....	Capacité d'autofinancement / endettement
R₄ : Taux de marge brute d'exploitation.....	Résultat économique brut / CAHT
R₅ : Délai crédit-fournisseurs.....	360 * dettes commerciales / achats TTC
R₆ : Taux de variation de la valeur ajoutée....	VA ex. – VA ex. précéd. / VA ex. précéd.
R₇ : Délai découvert-client.....	(Trav. en cours+créances commerc.- Avances clients) * 360 / production TTC
R₈ : Taux d'investissement.....	Investissement en immobilisation / VA

Au total, dans la méthode préconisée par la Banque de France, la probabilité du risque de défaillance est :

- Très grande si le score Z de l'entreprise est inférieur à – 0,25 ;
- Faible lorsque le score est supérieur à +0,125 ;
- Incertain si le score est compris entre ces deux nombres ;

1-1-3-3 Avantages et inconvénients de la méthode des scores

Il est indiscutable que le scoring constitue un moyen simple et souvent efficace de prévoir de façon précoce des difficultés à venir et dont l'usage se généralise dans les banques et établissements financiers. Le taux de sécurité des différentes méthodes serait de 60% trois ans avant la défaillance et de 75 à 80% un an auparavant.

Si nous ne pouvons pas dire avec certitude qu'une entreprise présentant un mauvais score va déposer son bilan, les études menées en revanche peuvent assurer que celles qui ont déposé leur bilan avaient un mauvais score dans l'intervalle de trois ans qui a précédé.

Malgré le caractère objectif de la démarche, les fonctions scores doivent être utilisées avec prudence. D'autant plus que l'analyse est basée sur la synthèse des documents

¹¹⁰ Capitaux investis = immobilisations brutes + BFRE.

comptables. En d'autres termes, les difficultés liées à des problèmes sans répercussion financière et comptable immédiates ne seront pas détectées.

En effet, trop de facteurs totalement étrangers à la finance influencent l'entreprise pour qu'il paraisse pertinent de fonder un jugement de diagnostic fiable sur la base d'un calcul financier élémentaire. Ainsi, d'un modèle à l'autre, on ne sait plus très bien :

- si l'étude est descriptive ou prédictive ;
- quelle définition il faut donner à la défaillance : dépôt du bilan, difficulté de trésorerie, défaut de remboursement, faillite déclarée ou non. « Il n'y a pas de consensus en la matière. Certains chercheurs considèrent qu'il n'y a défaillance qu'en cas de liquidation de l'entreprise. D'autres estiment que toute entreprise en état de cessation de paiement est défaillante. Quelques-uns enfin retiennent une définition plus large du concept de défaillance et étudient le cas d'entreprises jugées dangereuses par les analystes financiers d'organismes de crédit, d'entreprises qui enregistrent momentanément des pertes ou qui présentent une situation nette négative, d'entreprises amenées à suspendre le versement de dividendes des prioritaires »¹¹¹ ;
- quels sont les ratios à surveiller : « dans la mesure où on ne dispose pas d'une théorie de la défaillance des entreprises, le choix des indicateurs susceptibles d'expliquer à priori les difficultés rencontrées par certaines entreprises est parfaitement subjectif. Il dépend essentiellement de l'expérience et de l'intuition de celui qui élabore le modèle. Il s'agit le plus souvent de ratios financiers. Leur aptitude à appréhender les risques d'insolvabilité n'est que rarement justifiée »¹¹²

En conclusion, le score est un moyen efficace de détection des risques de défaillance des entreprises, mais il ne révèle rien quant à l'origine des difficultés car la méthode est descriptive et non causale. Ne pouvant être considéré comme une fin en soi, il est préférable de compléter le scoring par des recherches empiriques fondées sur de multiples indicateurs (clignotants, analyse financière, analyse économique).

C'est par la mise en oeuvre conjuguée de ces différentes approches qu'il sera possible de détecter et de diagnostiquer, avec un minimum d'erreur, le risque de difficultés.

¹¹¹ P. Dumentier, « Vices et vertus des modèles de prévision de défaillance », la revue Banque, N° 514, mars 1991, p. 275.

¹¹² Ibid, p. 275.

1-2 La détection précoce des difficultés des entreprises

1-2-1 Importance et caractéristiques des clignotants d'alerte

La détection précoce des difficultés est une nécessité pour de nombreux acteurs économiques : les entreprises ont besoin de comprendre leur propre situation, mais aussi celle de leurs clients et de leurs fournisseurs, les banques doivent s'assurer de la solvabilité des emprunteurs ; enfin, les autorités économiques et monétaires sont amenées à suivre l'évolution des risques.

L'analyse financière et l'analyse économique de l'entreprise permettent, en général de mettre en évidence les difficultés existantes. Malheureusement, au niveau de la détection des difficultés, de telles analyses s'averrent souvent relativement lourdes, comparé leurs délais au rythme d'accélération du processus de dégradation. D'autant plus que l'analyse financière est principalement fondée sur les documents comptables disponibles seulement plusieurs mois après la clôture de l'exercice. Par conséquent, la prise de conscience des difficultés peut être trop tardive.

Quoi qu'il en soit, la nécessité de disposer d'un outil de détection beaucoup plus souple, permettant d'identifier plus rapidement toute forme de dysfonctionnement, apparaît nettement

Cet outil est constitué par ce qui est traditionnellement qualifié de clignotants d'alerte (appelés aussi indicateurs d'alerte ou encore signes avant-coureurs ou précurseurs), dont l'objet n'est pas de fournir une vision globale et cohérente de l'entreprise, mais simplement d'attirer l'attention sur des paramètres précis et de déclencher, le cas échéant, un processus d'analyse plus approfondie.

Les clignotants sont variés et non nécessairement chiffrés, ils n'ont évidemment pas tous la même valeur, certains sont subjectifs ne constituant que des indices, ils ne doivent pas conduire d'emblée à douter de la pérennité de l'entreprise. D'autres, en revanche, mènent à des conclusions plus fermes. Cependant, et pour atteindre leur objectif, ils doivent tous répondre aux conditions suivantes :

- ne pas demander d'études préalables approfondies ;
- reposer sur des informations facilement accessibles ;

- pouvoir, autant que possible, être appliqués à tous instants sans dépendre de la publication des états financiers de l'entreprise.

Encore faut-il que les managers sachent discerner les signes précurseurs d'une crise au sein de leurs entreprises car, il ressort d'une enquête menée par le cabinet Idem Per Idem, pendant un an, auprès de 258 responsables de sociétés que 68% des managers interrogés ne sont pas attentifs aux indices qui pourraient leur permettre de déceler la crise¹¹³. Alors que « comme un être humain, une entreprise dont la santé se détériore reçoit des signaux d'alerte émanant de son corps, si ceux qui la pilotent ignorent ces signaux, ils risquent de laisser éclater une crise dévastatrice »¹¹⁴.

1-2-2 Les principaux signes précurseurs de difficultés

Différentes études ont été menées sur ce sujet, elles forment toutes une sémiologie extrêmement utile aussi bien pour les chefs d'entreprises que pour les tiers.

Nous présenterons ci-dessus une liste assez exhaustive de signes précurseurs de défaillance. Le critère de classification de ces indicateurs a été emprunté à P. Atlan¹¹⁵ mais les composantes de cette liste résultent d'un croisement de plusieurs autres listes.

Les indicateurs sont classés selon qu'ils mettent en cause les agents qui composent la structure humaine de l'entreprise (direction, salariés...), les problèmes d'exploitation (fournisseurs, clients...), les problèmes de liquidité ou de trésorerie.

1-2-2-1 Les indicateurs humains

« Neuf entreprises françaises sur dix, PME et multinationales confondues, se trouvent dans une situation de crise de management larvée. Autrement dit, le climat social en leur sein est orageux, et susceptible, en l'absence de réactions appropriées de la part des dirigeants, de virer à la tempête »¹¹⁶.

Il est important de noter qu'en plus de l'impact des problèmes sociaux sur la santé de l'entreprise, le redressement sera d'autant plus difficile que la situation sociale sera dégradée.

¹¹³ C. Moriou, « Les managers incapables de détecter les signes avant-coureurs de crise », mise en ligne le 06 décembre 2006, L'Entreprise.com.

¹¹⁴ Ibid.

¹¹⁵ P. Atlan, op-cite, p.21.

¹¹⁶ C. Moriou, op-cite.

L'existence d'un mauvais climat est peu propice à favoriser la mobilisation nécessaire et à susciter l'adhésion de tout le personnel au projet de redressement.

A- Les problèmes sociaux : ils ont, le plus souvent, pour origine les désaccords persistants sur la politique salariale de l'entreprise, les menaces de licenciements collectifs...etc. Ces problèmes se traduisent par une dégradation du climat social et de la motivation du personnel.

Parmi les indicateurs, nous trouverons :

- Les grèves et les mouvements répétés du personnel ;
- Une productivité qui peine à s'améliorer ;
- Un turn-over croissant, incontrôlé et coûteux ;
- Les conflits larvés et le nombre de litiges devant les instances judiciaires ;
- L'augmentation de l'absentéisme, signe d'une absence d'adhésion et de motivation du personnel au travail ;
- La ponctualité défaillante du personnel ;
- Départ d'employés clés ;
- Un stress général croissant.

B- Les dirigeants : parmi les problèmes liés aux dirigeants

- la désorganisation ou la mésentente au niveau de l'équipe dirigeante (compétition entre héritiers, opposition entre deux groupes d'actionnaires, désaccord entre deux cogérants...);
- les problèmes personnels du principal dirigeant (alcoolisme, dépression...);
- l'absence de relève au sein de la direction et la crise de succession du chef d'entreprise.

1-2-2-2 Les indicateurs d'exploitation

A- Au plan de la production :

Il peut s'agir :

- d'une inadaptation technique (produits obsolète, organisation de la production dépassée...);

- de problèmes de qualité ;
- de programme d'investissements inappropriés ;
- de contrainte techniques nouvelles imposées par la réglementation, la sécurité, l'environnement ;
- d'une modification de la fonction de production, notamment un alourdissement des frais de personnel par rapport aux amortissements ;

Les conséquences de ces défaillances en matière de production sont perceptibles au niveau de la détérioration des marges (baisse des rendements).

B- Au plan commercial :

✚ L'environnement économique général et sectoriel a changé :

- apparition de concurrents fabriquant à moindre coût ou mettant sur le marché des nouveaux produits ou de nouvelles applications, créant ainsi de nouveaux besoins ou débouchés ;
- produit se trouvant en fin de cycle de vie et appréciation insuffisante des conséquences ;
- évolution défavorable du secteur dans son ensemble ;
- crise en amont (fournisseurs) ou en aval (clients).

✚ Le créneau d'activité et la position de l'entreprise sur ce créneau peut avoir évolué :

- non renouvellement d'accords de ventes qui contribueraient aux recettes de l'entreprise de façon significative ;
- produits banalisés, non protégés par exemple, par une avance technique ;

Les symptômes sont en règle générale : la détérioration du chiffre d'affaires et des résultats. A l'inverse, il est possible de rencontrer des situations d'augmentation du chiffre d'affaires accompagnées d'une baisse de la marge brute qui peuvent correspondre à une éventuelle fuite en avant.

Les difficultés, telles qu'elles sont décelées à travers ces indicateurs, ne se répercuteront pas nécessairement sur sa situation financière et, ne mettront pas toujours en cause son équilibre et sa pérennité. Il s'agit donc davantage de signes subjectifs évocateurs d'un malaise présent, susceptible ou non, suivant la nature, l'importance et la pertinence des

mesures prises par le chef d'entreprise, de se prolonger dans l'avenir avec les risques qui y s'attachent.

1-2-2-3 Les indicateurs financiers

Certains de ces indicateurs sont révélateurs de difficultés actuelles, perceptibles dans le comportement de l'entreprise ou envoyés par les tiers (banques, clients, fournisseurs...), d'autres, de difficultés dont il est possible de pronostiquer la naissance dans un futur plus ou moins rapproché.

Ces difficultés ne sont cependant pas toujours irrémédiables et l'entreprise pourra, dans certains cas, y faire face.

A- les indicateurs relatifs à la liquidité :

Ils sont, quant à eux, plus directement lisibles même s'ils réclament parfois d'être combinés entre eux.

Les ratios de liquidité sont extrêmement importants dans la recherche des difficultés de l'entreprise et les problèmes de liquidité extrême conduisent naturellement à l'insolvabilité¹¹⁷.

B- les indicateurs provenant des tiers :

- la dégradation des relations avec les fournisseurs :
 - refus de remises de la part des fournisseurs ;
 - paiement d'intérêts de retard sur les facturations ;
 - interruption des livraisons pour défaut de respect des échéances ;
 - livraison avec paiement comptant.

- la dégradation des relations avec les banques :
 - prise de nouvelles garanties réelles sur les biens de l'entreprise pour des concours anciens ;
 - difficultés à obtenir de nouvelles lignes de crédit malgré les garanties offertes.

¹¹⁷ Pour plus de détails, voir la section 2.

C- Autres indicateurs :

- une baisse de la rentabilité ;
- faute d'obtenir un financement à long terme, l'entreprise va utiliser des dettes d'exploitation pour financer des projets à long terme qui ne produiront pas de trésorerie immédiate ;
- une accumulation des pertes ;
- la rotation des réalisables et disponibles de l'entreprise est inférieure à la moyenne de la branche d'activité, ce qui va générer une augmentation du besoin en fonds de roulement ;

1-3 La constatation de la défaillance de l'entreprise

Quelle que soit l'origine de la défaillance de l'entreprise, elle se traduit toujours infine par un **déséquilibre financier** auquel ses dirigeants n'ont pas été en mesure de remédier à temps, puis par l'état de **cessation de paiements**.

Ces deux notions, pour être souvent proches l'une de l'autre dans le temps, n'expriment cependant pas le même concept et ne relèvent pas du même type d'analyse. Elles s'inscrivent néanmoins toutes deux dans la phase saillante (métaphase) du processus de dégradation.

1-3-1 Le déséquilibre financier

L'équilibre et le déséquilibre financiers d'une entreprise s'apprécient par référence au fonds de roulement dont elle dispose, au regard des besoins de financement qu'exige son cycle d'exploitation.

1-3-1-1 Notions de fonds de roulement et de besoin en fonds de roulement

Si les postes d'actif et de passif du bilan sont classés par ordre de liquidité et d'exigibilité croissantes, la liquidité de l'entreprise s'apprécie par un calcul montrant comment les capitaux qui ne sont pas prochainement exigibles financent l'actif circulant. Le résultat de ce calcul est appelé fonds de roulement permanent ou fonds de roulement net.

Donc, « la part des capitaux permanents (fonds propres + emprunts à plus d'un an), non destinés aux immobilisations et dont dispose l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation est le fonds de roulement net »¹¹⁸.

Figure N°1 : Calcul du fonds de roulement permanent

Actif	Bilan	Passif
<p>Valeurs immobilisées</p> <p style="text-align: center;">(A)</p>	<p>Capitaux permanents :</p> <p>Capitaux propres, quasi-fonds propres et dettes à moyen et long terme</p> <p style="text-align: center;">(B)</p>	
<p>Capitaux circulants autres que liquidité : Stocks, créances</p>	<p>Fonds de roulement permanent</p> <p style="text-align: center;">(B - A)</p>	
<p>Trésorerie actif (liquidités)</p>	<p>Dettes à court terme (dont découverts bancaires)</p> <p>Trésorerie passif</p>	

Source : S. Evraert, op-cite, p. 104.

La figure ci-dessus montre qu'il existe deux façons de calculer le fonds de roulement net :

- par la différence entre les capitaux permanents et l'actif immobilisé ;
- par la différence entre l'actif circulant et les dettes à court terme ;

Il faut aussi préciser que toute activité, quelle qu'en soit l'importance, de l'entreprise artisanale à la firme multinationale, génère des besoins de financement qu'on appelle besoin en fonds de roulement (BFR).

Au bilan, en statique, les emplois liés aux opérations courantes correspondent aux stocks et aux créances. Ces emplois sont plus ou moins couverts par les dettes qui sont également liés aux opérations courantes.

Les besoins ou emplois nets liés aux opérations courantes, appelés couramment besoin en fonds de roulement ou fonds de roulement normatif, égalent la différence entre, d'une part,

¹¹⁸ P. Atlan, op-cite, p.26.

les stocks et les créances liés aux opérations courantes et, d'autre part, les dettes induites par ces mêmes opérations.

A partir de cela, nous pouvons tirer la règle de l'équilibre financier minimum :

$$\text{FR net} = \text{FR normatif}$$

Nous pouvons déduire alors que le déséquilibre financier apparaît lorsque le FR normatif est supérieur au FR net de l'entreprise, c'est-à-dire, lorsque les besoins de financement de son exploitation excèdent les ressources stables dont elle dispose.

1-3-1-2 Origine du déséquilibre financier

Il est possible de rencontrer la situation de déséquilibre financier dans une entreprise apparemment saine, présentant un dernier bilan positif en remarquant, notamment l'augmentation des concours bancaires à court terme (en particulier sous forme de découverts) ou l'allongement des délais de règlement des dettes fournisseurs.

Le déséquilibre financier peut provenir, soit :

- d'une diminution du FR net, conséquence de la production de deux phénomènes :
 - réduction des capitaux permanents (capital social, réserves, remboursement des dettes à long terme...);
 - hausse des immobilisations liée à des investissements excessifs ;
- soit d'une augmentation brutale du BFR dont les causes directes peuvent être les suivantes :
 - hausse des besoins de financement des stocks ou des créances clients (allongement de la durée d'encaissement des comptes clients...);
 - accélération des délais de paiement des fournisseurs ;

1-3-1-3 Les procédures de rattrapage de l'équilibre financier

Bien des entreprises rencontrent ponctuellement des situations de déséquilibre financier, sans pour autant être condamnées au dépôt de bilan.

Comme l'enseigne la gestion financière, il existe trois types de solutions permettant de retrouver l'équilibre :

A- la diminution du fonds de roulement normatif ou du BFR :

Consistant par exemple à réduire le volume des stocks, raccourcir les délais d'encaissement des créances ou à retarder les paiements des fournisseurs. Mais, ces moyens sont parfois difficiles à utiliser, coûteux, voire suicidaires si le rapport de force avec les fournisseurs n'est pas en faveur de l'entreprise.

B- l'augmentation du fonds de roulement net :

Par le renforcement des capitaux stables (augmentation de capital, emprunts à long terme auprès d'établissements financiers, émission d'obligations, apport de comptes courants bloqués par les associés, subventions et aides diverses d'établissements publics...).

Cette solution est d'une grande sécurité pour l'entreprise, elle n'est cependant pas toujours possible, soit parce que les associés ne veulent ou ne peuvent plus apporter de nouveaux capitaux, soit parce que l'entreprise ne peut plus trouver à l'extérieur les capitaux à long terme qui lui font défaut.

C- le recours aux méthodes de replâtrage financier :

Elles restent le dernier recours de l'entreprise lorsque les deux premières solutions ne sont plus possibles. Elles consistent en la transformation des facilités de caisse en découverts, le recours à de nouveaux modes de financement onéreux comme le lease-back, la vente d'actifs immobilisés, la réduction de la rémunération des dirigeants, la diminution des investissements...etc.

Hélas, ces moyens de financement précaires sont souvent considérés comme les signes annonciateurs d'une crise financière imminente. « S'agissant d'entreprise en difficultés, il conviendra d'apprécier les risques de réactions plus ou moins brutales des différents partenaires de l'entreprise. De manière générale, plus les tiers sont informés des problèmes de

l'entreprise, plus le processus de dégradation aura tendance à s'amplifier et plus le délai utile de réaction des dirigeants se trouvera réduit »¹¹⁹.

Quoi qu'il en soit, si aucune de ces solutions n'a pu être mise en œuvre à temps ou si les procédures de rééquilibrage ont échoué, l'entreprise se trouvera rapidement dans l'incapacité de payer ses échéances, c'est-à-dire en état de cessation de paiements.

1-3-2 L'état de cessation de paiements

Confronté à une situation de déséquilibre financier, le dirigeant de l'entreprise aura le plus grand intérêt à vérifier que celle-ci ne se trouve pas déjà en état de cassation de paiements. En effet, dans ce cas l'entreprise doit, aux termes de la loi, demander au tribunal l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire dans les quinze jours qui suivent.

Le cessation de paiements ne relève pas, à proprement parler, du même type d'analyse que l'équilibre financier. Sa définition légale renvoie plutôt à un concept hybride, à la fois juridique, financier et comptable. Il s'agit de l'impossibilité dans laquelle une entreprise se trouve de faire face à son passif exigible avec son actif disponible.

1-4 Risque de faillite et politique comptable

Il est important de rappeler le rôle considérable détenu par l'information dans la prévision, la détection ainsi que la constatation de la défaillance d'une entreprise. Encore faut-il que les données comptables soient fiables et que les bilans et comptes de résultats soient représentatifs de la situation exacte et réelle de l'entreprise.

Bien que les données comptables soient règlementées et normalisées, les scandales (Eneron, Xerox...) ont rappelé avec force que les dirigeants ont toujours la possibilité de faire apparaître, dans les comptes une situation financière très avantageuse.

1-4-1 Propriétés de l'information comptable

L'information n'est pas simple à définir et sa nature est multidimensionnelle : si certains auteurs y voient un bien économique ayant une valeur propre, d'autres l'appréhendent

¹¹⁹ P. Peyramaure, op-cite, p. 71.

plutôt comme un support des connaissances humaines et des communications dans les domaines techniques, économiques et sociaux.

Pour notre part, nous pensons que ce qui importe de mettre le plus en évidence, pour notre sujet, c'est la caractéristique primordiale de toute information, à savoir sa qualité.

Un certain nombre de qualités sont exigées de l'information comptable qui doit être :

- ❖ Compréhensible : Elle doit être accessible à une personne ayant des connaissances suffisantes pour comprendre les états financiers ;
- ❖ Neutre : Les préparateurs de l'information n'ont pas à influencer les choix des destinataires de l'information ;
- ❖ Pertinente : Elle doit être adaptée aux besoins particuliers de l'utilisateur ;
- ❖ Fiable : Ne comporte ni erreurs ni biais ;
- ❖ Vérifiable : Il est nécessaire qu'elle puisse faire l'objet de contrôle ;
- ❖ Comparable : Les méthodes comptables utilisées doivent assurer la comparabilité de l'information publiée entre les exercices ;
- ❖ Significative : Il n'est pas utile de prendre en compte une information dont la portée et le montant n'influencent guère le jugement que l'on peut porter sur l'entreprise ;
- ❖ Prudente : Une valeur ou un produit ne saurait être surestimé, une charge ne doit être ni minimisée ni ignorée ;
- ❖ Exhaustive : Elle doit être complète et sans omissions ;
- ❖ Fidèle : L'information communiquée doit être vraie, juste et établie de bonne foi ;
- ❖ Disponible : Dans un délai approprié, faute de quoi elle perd de sa valeur pour la décision ;

Il convient de noter que dans la pratique, l'information comptable est produite sous contrainte. C'est ainsi qu'il est souvent nécessaire d'établir un compromis entre plusieurs caractéristiques qualitatives. Il ne faut pas aussi oublier que la production des informations est coûteuse, c'est pourquoi un arbitrage s'établit souvent entre la valeur de l'information et son coût.

1-4-2 La politique comptable des entreprises à risque de faillite

La politique comptable peut être définie comme « l'utilisation par la direction des marges de liberté laissées par la normalisation, permettant de mettre en œuvre des stratégies

en vue d'atteindre certains objectifs »¹²⁰. L'un de ces objectifs est de donner une bonne image de l'entreprise, en dissimulant notamment ses difficultés financières et la perception du risque de faillite. C'est dans cette logique que certains dirigeants d'entreprises à risque de faillite élevé instrumentalisent la comptabilité.

C. Djama¹²¹ a mené une étude qui montre que les dirigeants d'entreprises en difficulté utilisent la politique comptable d'une part, pour réduire la perception du risque de faillite à l'égard des investisseurs et, d'autre part pour éviter le dépôt de bilan. En effet, dans la phase précédant l'apparition des difficultés caractérisées, les responsables peuvent être tentés de dissimuler la dégradation des résultats annonceurs de difficultés par différentes manipulations.

Ces dissimulations sont d'ailleurs souvent faites sans intention malhonnête, mais avec la conviction que le redressement est possible ou en cours et que dévoiler aux tiers l'existence de difficultés, avant que le redressement soit acquis aurait pour effet immédiat d'aggraver les difficultés, de gêner le redressement, voire de pousser l'entreprise au dépôt de bilan.

Hormis le comportement opportuniste des dirigeants, les coûts de faillite peuvent aussi inciter les acteurs de l'entreprise en difficulté à adopter des stratégies à privilégier le processus de négociation contractuelle que l'ouverture d'une procédure judiciaire. En effet, lorsque les coûts d'une renégociation privée sont à priori moins onéreux que ceux liés à une procédure judiciaire, il apparaît plus rationnel pour l'entreprise et ses partenaires d'éviter le déclenchement de la procédure judiciaire de faillite.

Toutefois, il faut reconnaître que d'importantes erreurs d'évaluation peuvent résulter de ces comportements et que ces erreurs sont probablement plus importantes lorsque les analystes financiers utilisent des méthodes d'évaluation basées sur les bénéfices. Finalement, il apparaît que le risque de mauvaise évaluation des entreprises, et par conséquent de mauvaise allocation des ressources dans l'économie, n'est pas négligeable.

Pour conclure ce point, nous dirons que la comptabilité est un outil et que son utilisation morale ou immorale dépend en dernier ressort de l'intention de son utilisateur.

¹²⁰ C. Djama, « Le risque de faillite modifie-t-il la politique comptable ? », Cahier de recherche N° 2003-156, IAE de Toulouse, mai 2003, p.6.

¹²¹ Ibid.

Section 2 : Le diagnostic de l'entreprise en difficulté

Dans une entreprise en difficulté, la recherche de l'origine et des causes de ses difficultés est une étape essentielle dont l'enjeu réside dans l'évaluation des chances de pouvoir procéder au sauvetage de l'entreprise.

2-1 Généralités sur le diagnostic

2-1-1 Définition et utilité du diagnostic

Le terme « diagnostic » vient du grec « diagnosticos » qui signifie apte à discerner. Un diagnostic, comme d'ailleurs dans son acception médicale, consiste à mener un examen tendant à identifier un mal, un malaise ou une maladie à partir de symptômes.

« Le diagnostic a pour objectif de déceler les points faibles et les points forts de l'entreprise pour corriger les premiers et exploiter les seconds »¹²².

Parfois cela ne consistera qu'à mettre en relief les points faibles et les points forts de l'entreprise. Mais souvent, c'est une étude globale qui est menée, relativement mieux étayée et autrement plus rationnelle, portant sur différentes fonctions et activités.

Un diagnostic examine la manière dont une entreprise fonctionne à un moment précis et permet d'évaluer les compétences de cette dernière. En d'autres termes, c'est un jugement porté, à une date donnée, sur la situation de l'état global d'une entreprise.

Quant à l'utilité du diagnostic, « Peter Drucker, éminent spécialiste américain du management, estime qu'un dirigeant qui se veut efficace doit consacrer la moitié de son temps à des tâches de diagnostic »¹²³.

Un diagnostic d'entreprise est très utile dans le sens où il aide les entreprises à évaluer leurs forces et leurs faiblesses. Un diagnostic est aussi utile, dans le sens où il permet de déterminer les problèmes de l'entreprise, de mettre en relief les domaines où les améliorations peuvent être portées, ou de faire ressortir les points forts par rapport à la concurrence.

¹²² G. Brown, « Le diagnostic d'entreprise », Entreprise moderne d'édition, 1977.

¹²³ K. Hamdi, « Comment diagnostiquer et redresser une entreprise », les manuels de l'étudiant, Alger, p.20.

Donc, que l'entreprise soit au bord de la faillite, qu'elle ressente des difficultés ou qu'elle connaisse des insatisfactions dans son activité, un diagnostic est toujours le bienvenu pour voir clair dans les facteurs ayant induit cette situation et tenter d'y apporter les mesures à même de surmonter les défaillances constatées.

Le diagnostic s'adresse autant à l'entreprise saine qui souhaite néanmoins améliorer ses performances, qu'à l'entreprise en difficulté, à la nuance près que pour cette dernière, il devient une obligation car à moins d'accepter sa disparition, il va falloir corriger ses insuffisances, d'où la nécessité de les connaître donc, de mener un diagnostic.

« Dans le cas de l'entreprise en difficulté, le diagnostic détermine essentiellement l'intérêt de la continuation de l'activité »¹²⁴, il est donc un outil de prise de décision. Le diagnostic doit, dans un très bref délai (de quelques jours à moins d'un mois) donner une photographie de l'entreprise, des raisons qui l'ont conduite à cette situation et il doit surtout envisager les perspectives de redressement.

Outre sa rapidité, le principal intérêt du diagnostic est son caractère indépendant et objectif. Pour le chef d'entreprise, c'est un moment de vérité nécessaire pour mettre en œuvre le traitement adapté à son cas et choisir, grâce au diagnostic, entre les différentes solutions qui s'offrent à lui :

- constatation du caractère passager des difficultés ;
- nomination du mandataire ad hoc ;
- règlement amiable ;
- redressement judiciaire (plan de cession ou de continuation) ;
- Liquidation judiciaire ;

2-1-2 Les auteurs du diagnostic

Une fois la nécessité d'engager un diagnostic avérée, il va falloir s'interroger sur le futur auteur de cet examen. Peyramaure et Sardet¹²⁵ préconisent que souvent, le dirigeant n'a pas connu de crise semblable à celle à laquelle il est confronté, donc il manque d'expérience, d'autre part, et sans pouvoir généraliser à outrance, le chef d'entreprise adopte généralement deux types de réactions consécutives au traumatisme : une attitude de repli, d'abandon ou

¹²⁴ C. Gresse, op-cite, p. 41.

¹²⁵ P. Peyramaure, P. Sardet, op-cite, p.120.

bien une attitude d'affirmation excessive, et dans les deux cas, il manquera d'objectivité. Par conséquent, les deux auteurs pensent qu'il est préférable que le diagnostic soit mené par un groupe ou une personne extérieure, du moins à la gestion actuelle de manière à conserver une certaine indépendance.

Que l'auteur soit interne ou externe à l'entreprise, nous pensons que les deux formules ont leurs avantages et leurs inconvénients. Prenons par exemple le paramètre coût, il va infléchir la décision en faveur d'une analyse par des cadres de l'entreprise. Par contre, le facteur de la qualification requise pour un tel examen poussera à opter pour un bureau d'étude. Mais là il n'y aurait pas une sous-estimation des potentialités existantes au sein de l'entreprise, d'autant plus qu'il se peut qu'un analyste externe craigne d'aller à l'encontre des idées de celui qui va le payer et là, il serait victime de subjectivité que voulaient éviter Peyramaure et Sardet.

Dons, il existe plusieurs paramètres qui peuvent entrer en compte dans le choix de l'auteur du diagnostic. Néanmoins, cela dépendrait en dernier ressort de l'entreprise, de son environnement, de ses dirigeants et de leur implication dans les difficultés survenues, de ses moyens, du climat social qui règne au sein de l'entreprise, etc.

En général, le groupe de travail peut être constitué :

- soit par un ou plusieurs cadres principaux de l'entreprise ;
- soit par un ou plusieurs membres du conseil d'administration ;
- soit par recours à des conseils extérieurs qui peuvent être, en cas de redressement judiciaire, l'administrateur (ou le juge commissaire dans la procédure simplifiée), éventuellement assistés d'experts ;
- soit par une combinaison des trois possibilités ci-dessus.

2-2 Le diagnostic financier

2-2-1 Le rôle du diagnostic financier, élément composant du diagnostic global

Pour les responsables financiers, faire un diagnostic consiste à faire le point sur la situation financière de l'entreprise de façon à détecter les symptômes révélateurs de phénomènes en évolution, susceptibles d'entraver, à plus ou moins brève échéance, la poursuite des objectifs et des buts qu'elle s'est donnée et de mettre en péril ses prévisions

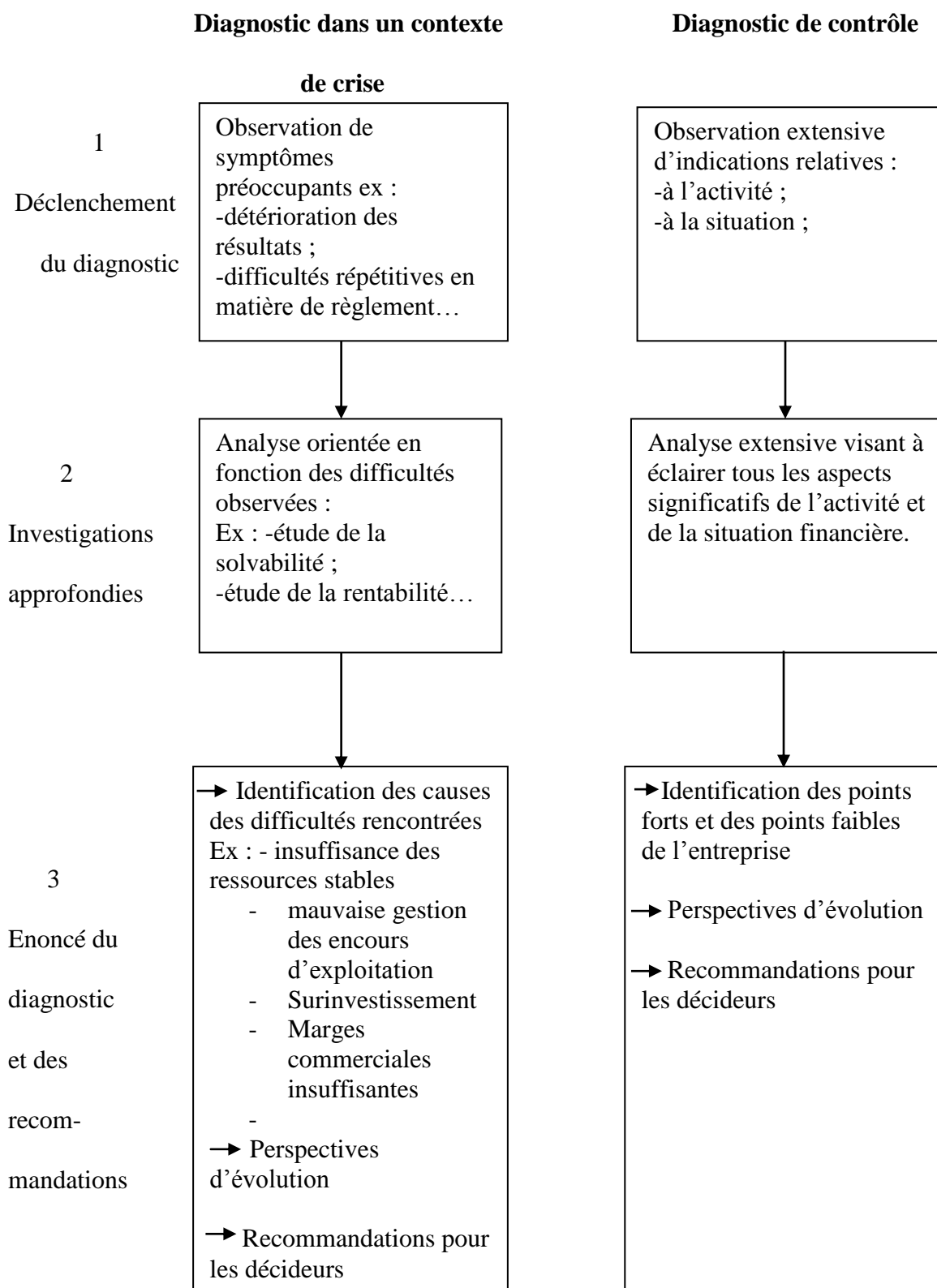
d'activités ; ceci en vue de prendre des décisions correctives et/ou de réviser objectifs et prévisions.

Donc, « le diagnostic ne constitue pas une fin en lui-même car un diagnostic n'a jamais guéri un malade. Il doit donc déboucher sur la proposition de remèdes efficaces. Il ne peut pas non plus se limiter à l'étude d'une situation passée et doit intégrer une dimension prospective. Il est donc inséparable de la mesure des risques futurs encourus par l'entreprise. Il est ainsi un préalable à la prise de toute décision financière »¹²⁶

Rappelons quand même que le déclenchement des démarches du diagnostic peut s'effectuer dans des conditions analogues, ce qui détermine l'orientation du diagnostic. Ainsi, un diagnostic peut être conduit dans un contexte de crise ou seulement dans une perspective de contrôle. Dans le cadre de notre recherche, c'est le premier volet qui nous intéresse (contexte de crise).

¹²⁶ A. A. Tairou, « Analyse et décisions financières », l'Harmattan, Paris, 2006, p. 7.

Schéma N°2 : Contexte d'analyse et orientation du diagnostic financier



Source : E. Cohen, « Analyse financière », Economica, 6^{ème} édition, Paris, 2006, p. 48.

Alors, à quoi peut bien servir le diagnostic financier dans le cas d'une entreprise en difficulté ?

Si l'entreprise n'a pas déposé son bilan, le diagnostic financier permettra à la fois d'orienter le diagnostic sur les plans industriel et commercial mais aussi, de dire si elle est ou non en état de cessation des paiements ou si elle s'en approche. En fonction des résultats de cette analyse, le décideur se déterminera quant à l'opportunité d'un sauvetage en dehors d'une procédure de redressement judiciaire. Dans la perspective de redressement, il s'agira de définir les moyens nécessaires à l'assainissement de la situation financière de l'entreprise, de savoir quelles mesures de restructuration doivent être prises, comment agir sur le fonds de roulement net et sur le besoin en fonds de roulement.

Dans le cas où l'entreprise a déposé son bilan ; le diagnostic financier servira à formuler, grâce aux enseignements tirés de l'histoire de la genèse et l'évolution des difficultés, une offre de reprise qui tiendra compte des problèmes de financement éprouvés par les anciens dirigeants.

Dans le cas d'entreprise en difficultés, le diagnostic financier doit en priorité porter sur l'appréciation de l'aptitude de la société à maintenir ou restaurer sa solvabilité immédiate. Dans un deuxième temps, il s'intègre dans une démarche plus large d'analyse de toutes les fonctions de l'entreprise, car le diagnostic financier ne constitue qu'un aspect du diagnostic global de l'entreprise, il doit être complété ou accompagné du diagnostic économique et du diagnostic humain.

2-2-2 L'analyse statique

« L'analyse financière statique se fonde sur une étude des bilans et comptes de résultats d'une entreprise donnée, afin de vérifier l'adéquation et le respect des règles d'équilibre entre les ressources d'une part et les emplois d'autre part »¹²⁷.

L'étude de l'équilibre financier statique fait appel au calcul de grandeurs significatives (fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie) et dont l'observation permet d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise. Elle fait aussi appel au calcul de ratios statiques.

¹²⁷ A. Demarais, « Les limites de l'analyse financière statique », 12 mai 2008, <http://www.oboulo.com/finance-12-categorie.html>.

2-2-2-1 L'analyse financière du bilan

« Le bilan comptable est d'abord un document juridique qui a pour principale finalité de représenter la situation patrimoniale d'une entreprise à une date donnée afin d'informer les créanciers de l'entreprise sur les garanties réelles qu'offre tout débiteur »¹²⁸.

L'évaluation du patrimoine de l'entreprise, fournie par le bilan comptable, se fait à travers la description de ses avoirs et de ses engagements car le bilan comptable constitue un inventaire (au sens large) des biens réels, financiers et monétaires que l'entreprise possède ainsi que des ressources qui lui ont permis de financer leur acquisition. De par sa conception, il est le support privilégié de l'étude de l'équilibre financier de l'entreprise et, plus encore, du risque de déséquilibre¹²⁹.

Il existe deux principales analyses, différentes mais non antagonistes, de l'équilibre financier de l'entreprise : une analyse en terme de liquidité et d'exigibilité, appelée aussi « patrimoniale », et une analyse en termes fonctionnels qui comporte deux variantes l'une dite « horizontale » l'autre « pool de fonds ».

A- L'analyse patrimoniale

Pendant plusieurs décennies et jusqu'au début des années soixante-dix, les règles de l'orthodoxie financière étaient celles de la conception patrimoniale de l'entreprise, utilisée initialement par les banquiers. Centrée sur la solvabilité et la liquidité, l'équilibre financier de l'entreprise est apprécié à travers sa capacité à couvrir ses engagements exigibles par ses actifs liquides.

A-1 Présentation du bilan patrimonial

A-1-1 L'utilité du bilan patrimonial

La préoccupation majeure et dominante de l'analyse dans le cas d'entreprise en difficulté est de savoir si l'entreprise est apte, grâce à ses liquidités, de faire face à ses dettes lorsque celles-ci deviennent exigibles.

¹²⁸ A. Federspiel, « Techniques de base de l'analyse financière », http://elabotic.lu/activinno/reforme_division_admin/comptabilite/pdf/compta13cg_analyse_06aout2003_eleves.pdf.

¹²⁹ Car l'étude de l'équilibre a pour objet ultime la détection des facteurs actuels ou potentiels de déséquilibre.

Or, dans le bilan comptable :

- d'une part, les éléments de l'actif sont classés selon leur fonction économique où la liquidité est un critère second ;
- d'autre part, les éléments du passif sont donnés selon leur nature juridique et accessoirement sur leur degré d'exigibilité.

Ainsi, il faut procéder à différents retraitements et reclassements pour obtenir des masses plus significatives en matière de diagnostic d'entreprise en difficulté. D'où la nécessité d'établir un bilan patrimonial, également appelé bilan de liquidité (ou encore bilan financier) qui s'appuyant sur une classification de l'actif et du passif, en fonction de la liquidité et de l'exigibilité, permet d'appréhender de manière statique la notion du fonds de roulement, amis aussi dans la perspective d'une reprise, d'apprécier la situation réelle de l'entreprise.

A-1-2 L'élaboration du bilan patrimonial : le passage du bilan comptable au bilan financier

Le passage du bilan comptable au bilan financier comprend deux étapes : la première consiste en l'ajustement des valeurs comptables (le retraitement), la deuxième, le reclassement en terme de liquidité et d'exigibilité.

A-1-2-1 Les ajustements des valeurs comptables (le retraitement)

➤ Les correctifs de l'actif :

Un des objectifs du bilan patrimonial ou financier est de permettre l'évaluation du patrimoine de l'entreprise. Celle-ci suppose une estimation des actifs à leur valeur vénale¹³⁰. « Il s'agit du prix présumé d'un bien qu'accepterait d'en donner un acquéreur éventuel de l'entreprise dans l'état ou le lieu où se trouve ledit bien »¹³¹.

La recherche de la valeur patrimoniale de l'entreprise implique également l'élimination des actifs qui n'ont pas de valeur économique dans une optique liquidative.

¹³⁰ A défaut de pouvoir procéder aux réévaluations nécessaires, par exemple des terrains ou des immeubles, sources de plus-values latentes ou aux dévaluations par exemple des stocks ou des créances clients, l'analyste conservera les valeurs nettes comptables.

¹³¹ G. Charreaux, « L'analyse financière », <http://pagesperso-orange.fr/gerard.charreaux/perso/articles/ANAFI87.pdf>, p. 3.

Considérés comme actifs fictifs ou non-valeurs, ils sont à éliminer de l'actif et viennent en déduction des capitaux propres.

Ces non-valeurs correspondent pour l'essentiel aux immobilisations incorporelles (frais d'établissement, frais de recherche-développement...), ainsi qu'aux charges à répartir incluses dans les comptes de régularisation de l'actif. Les non-valeurs comprennent également les primes de remboursement des obligations dont l'inscription à l'actif du bilan et l'amortissement permettent de différer l'impact sur le résultat, ainsi que les écarts de conversion-actif révélateurs de pertes de changes latentes.

➤ Les correctifs du passif :

L'évaluation de la totalité des dettes de l'entreprise nécessite de prendre en compte les engagements hors bilan, tels que les loyers de crédit-bail restant à courir et le crédit client financé sous forme de mobilisation d'effets de commerce non échus, de cession de créances ou d'affacturage.

Elle requiert également l'inscription au passif du bilan financier des dettes fiscales latentes afférentes aux reprises de résultats des exercices ultérieurs, des subventions d'investissement et des provisions règlementées ou résultant des ajustements de valeur de l'actif.

Le retraitement des effets de commerce non échus consiste à reclasser leur montant au passif, en dettes financières à court terme et à l'actif dans l'encours client. La réintégration du crédit-bail dans une optique patrimoniale conduit à reclasser dans les dettes financières à long terme, le montant hors frais financiers des loyers restant à échoir à plus d'un an et dans les dettes financières à court terme, le loyer dont l'échéance est à moins d'un an. Leur contrepartie est inscrite à l'actif dans les immobilisations corporelles, elle correspond à la valeur nette comptable hors prix d'achat résiduel de l'immobilisation financée par crédit-bail.

A-1-2-2 Les reclassements

La seconde étape des retraitements du bilan comptable publié par l'entreprise consiste, à partir des informations communiquées dans l'annexe, à reclasser les actifs en fonction de leur degré de liquidité et les passifs selon leur degré d'exigibilité réelle.

- La liquidité des actifs : « Un actif est d'autant plus liquide qu'il peut être transformé rapidement, et sans perte de valeur, en monnaie »¹³².

Donc, il apparaît à l'actif du bilan, et par ordre de liquidité croissante : les actifs longs (immobilisations) et les actifs courts (stocks, créances et disponibilités).

Les principaux reclassements à opérer concernent à l'actif les immobilisations financières, tels que les prêts dont la fraction remboursable à moins d'un an doit être reclassée dans l'actif à court terme ainsi que les stocks ou créances dont l'échéance est à plus d'un an qui doivent être inclus dans l'actif immobilisé.

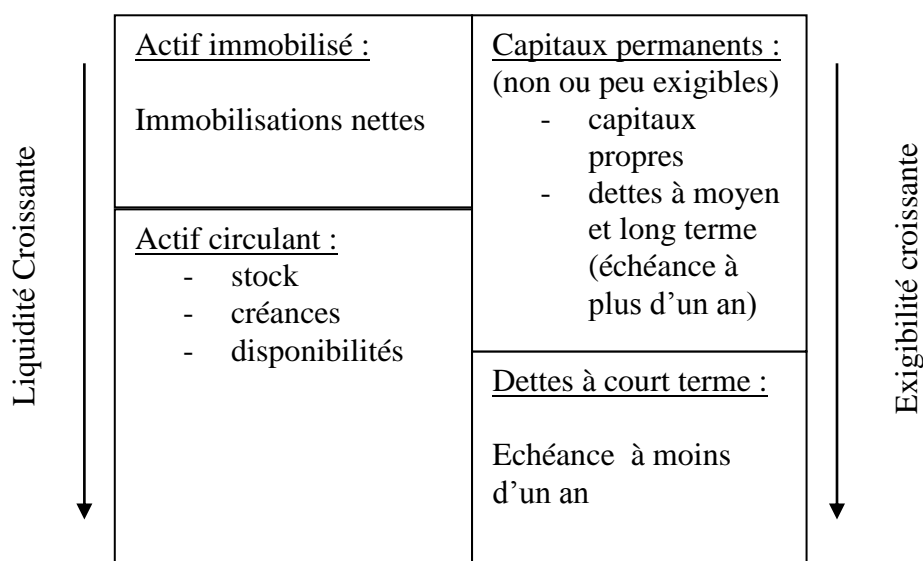
- L'exigibilité du passif : « Une dette est d'autant plus exigible que son échéance est proche »¹³³. Les échéances des dettes sont en général connues avec précision mais dans la pratique, nous nous contentons de les classer en deux catégories de dettes, celles à plus d'un an d'échéance, dites dettes à moyen et long terme, et celles à moins d'un an d'échéance, dites dettes à court terme.

Au passif, les reclassement concernent, pour l'essentiel, les postes suivants : le résultat dont la partie distribuable est reclassée dans les dettes diverses à court terme, les provisions pour risques et charges à ventiler selon leur maturité en dettes à court terme ou à long terme, les emprunts et les concours bancaires courants dont le remboursement est à moins d'un an sont à inclure dans les dettes financières à court terme, les comptes courants d'associés bloqués doivent être considérés comme des dettes financières à long terme, les avances reçues des clients ainsi que les dettes d'exploitation doivent être ventilées selon leur échéance.

¹³² B. Colasse, op-cite, p. 3.

¹³³ Ibid.

Figure N°2 : Représentation des grandes masses du bilan patrimonial



Source : Figure confectionnée par nos soins.

A-2 Les indicateurs utilisés

L'équilibre financier de l'analyse patrimoniale est défini par la contrainte de solvabilité qui s'impose à toute entreprise. Son appréciation repose sur la confrontation entre la liquidité des actifs et l'exigibilité des engagements mises en évidence par la structure à terme du bilan financier.

« La structure financière rencontrée fréquemment dans les entreprises en difficulté est la suivante :

- insuffisance des capitaux propres ;
- part prépondérante de l'endettement à court terme dans l'endettement global.

La prépondérance vis-à-vis des organismes bancaires et des crédits fournisseurs est grande. Les risques de dépôt de bilan par la remise en cause de l'une et/ou de l'autre de ces ressources de financement sont élevés »¹³⁴.

¹³⁴ P. Peyramaure, P. Sardet, op-cite, p. 67.

A-2-1 Le fonds de roulement patrimonial

A-2-1-1 Utilité et mesure du fonds de roulement patrimonial

La notion centrale de l'approche patrimoniale est le fonds de roulement net qui permet d'évaluer la solvabilité de l'entreprise. Il représente « la part des capitaux permanents qui n'a pas été investie en actifs fixes et reste disponible pour le financement du cycle d'exploitation. Il peut donc satisfaire totalement ou en partie le besoin en fonds de roulement de l'entreprise »¹³⁵.

Le fonds de roulement peut être déterminé, à partir d'un bilan financier, de deux façons : soit par les postes du bas de bilan comme le préconise l'analyse financière anglo-saxonne, soit par les éléments du haut de bilan.

FR = actifs à moins d'un an – dettes à moins d'un an

Ou bien

FR = capitaux permanents (capitaux propres et dettes à plus d'un an) – actifs à long terme

Les deux méthodes aboutissent au même montant, mais si nous souhaitons apprécier les conditions de l'équilibre financier patrimonial, il est préférable de calculer le FRN, indicateur du risque d'illiquidité, par différence entre les actifs circulants et les dettes à court terme.

Le fonds de roulement est censé représenter dans ce cas un volant de sécurité, une marge financière que l'entreprise doit constituer pour faire face à l'asymétrie des risques des actifs et des dettes ; la liquidité des actifs à court terme étant incertaine alors que l'exigibilité des dettes à court terme est certaine.

Le fonds de roulement constitue pour les créanciers la garantie du remboursement des dettes à court terme, en cas de perte d'actif circulant à la suite, par exemple, du non recouvrement d'une créance ou d'une évolution défavorable du prix du marché et/ou de la demande des articles en stock.

¹³⁵ P. Kneipe, « Trésorerie et finance d'entreprise », De Boeck Université, 1997, p.23.

A-2-1-2 Interprétation du fonds de roulement net

Le fonds de roulement net, étant calculé à partir d'éléments stables¹³⁶ du bilan, se distingue par son faible degré de variabilité.

Une des règles d'or de la saine gestion financière de l'entreprise stipule que le fonds de roulement net de celle-ci ne soit pas négatif. En effet, l'entreprise qui procède à des investissements immobilise des capitaux pour une longue période, financer des immobilisations par des capitaux à court terme, dont la permanence n'est pas assurée et qui doivent faire l'objet d'un accord renouvelé du banquier, risque de mettre l'entreprise en difficulté. En plus, les taux d'intérêt pour le court terme sont plus volatiles alors que l'étude du coût du projet doit intégrer un taux d'intérêt fiable et stable (facteur d'insécurité).

➤ Fonds de roulement net positif :

Dans les secteurs d'activité où la rotation des actifs circulants est comparable à celle des dettes à court terme, un FRN positif est interprété comme une mesure de solvabilité courante de l'entreprise, c'est-à-dire que l'entreprise dispose d'une marge de sécurité suffisante pour le financement de son cycle d'exploitation.

➤ Fonds de roulement net négatif :

Un FRN négatif est un indice défavorable en matière de solvabilité et peut traduire des difficultés financières pour l'entreprise car cela signifie qu'une partie des immobilisations est financée par des dettes à court terme auprès des fournisseurs ou des établissements de crédit. Toutefois, ces normes d'appréciation de l'équilibre financier ne peuvent être généralisées à l'ensemble des entreprises.

A-2-1-3 Limites de cet indicateur

« Il est à priori prudent que le fonds de roulement patrimonial d'une entreprise soit positif et ce fut longtemps une norme importante de tout diagnostic financier »¹³⁷. Cependant, aujourd'hui le fonds de roulement n'est plus en soi une notion suffisante pour apprécier l'état

¹³⁶ A savoir, les placements à long terme, les capitaux propres et les dettes à moyen et long terme.

¹³⁷ B. Colasse, op-cite, p.66.

de santé financière d'une entreprise et son niveau (positif ou négatif) n'a guère de signification intrinsèque.

Ainsi, l'absence de fonds de roulement (exemple des entreprises du grand commerce qui vendent comptant et dont la rotation des stocks est supérieure à la rotation des crédits fournisseurs et qui peuvent fonctionner durablement avec un fonds de roulement négatif) ou au contraire, un fonds de roulement important (exemple des sociétés cotées et dotées d'un FR positif et qui connaissent des difficultés financières à cause de pertes importantes, s'endettent fortement et finissent par déposer leur bilan ou être rachetées) ne suffit pas à poser un diagnostic financier. Alors, le fonds de roulement doit être interprété en fonction de nombreuses variables notamment de la nature de l'activité de l'entreprise.

« La remise en cause de l'utilité du fonds de roulement s'est accompagnée de critiques radicales concernant sa signification car l'analyse patrimoniale n'apporte pas de réponse satisfaisante au problème de la détermination du niveau optimum de fonds de roulement. En tant que tel, cet indicateur n'a pas de signification absolue »¹³⁸.

A-2-2 Le besoin en fonds de roulement net

A-2-2-1 Définition et caractéristiques du BFR

« Le BFRN détermine le surplus ou le manque né de l'exploitation de l'entreprise »¹³⁹ et, est obtenu en faisant la différence entre les actifs circulants et les capitaux étrangers à court terme de l'entreprise.

Le FRN reflète la capacité de l'entreprise à générer les ressources nécessaires au financement de son cycle d'exploitation sans devoir recourir au financement externe.

Si le BFR est négatif, l'entreprise génère alors suffisamment de ressources pour financer son cycle d'exploitation. Par contre, un BFR positif engendre un recours au financement externe de la part de l'entreprise.

¹³⁸ « L'analyse de la structure financière », <http://www.grouperf.com/catalogue/general/51/extrait.pdf>.

¹³⁹ M. Van den Dorpe, « Une politique financière optimale, optimisez la relation avec votre banquier », Guide PME, N° 262, 15 juin 2007, p.47.

A-2-2-2 Les facteurs influençant le niveau du BFR

Les variations du BFR doivent faire l'objet d'une surveillance attentive et de prévisions sérieuses pour éviter les amplitudes exagérées risquant de dépasser les possibilités de financement de l'entreprise.

De façon plus précise, l'observation de l'évolution des différents constituants du BFR pourra fournir des informations précieuses sur la situation de l'entreprise. Alors, le diagnostic implique que soient mises en évidence les causes des fluctuations du BFR cyclique.

L'importance du BFR dépend principalement de :

- ❖ la longueur du cycle d'exploitation : les entreprises à cycle long ont en général un besoin plus important que les entreprises à cycle court ;
- ❖ la valeur ajoutée par l'entreprise aux produits commercialisés : au plus la valeur ajoutée par l'entreprise est importante, au plus le BFR sera élevé, car les dettes vis-à-vis des fournisseurs sont peu élevées et insuffisantes comparées à la valeur de l'encours des créances ;
- ❖ l'importance des stocks nécessaires : au plus les stocks nécessaires sont élevés, au plus le BFR nécessaire est important. Une augmentation des stocks de matières premières peut traduire une majoration artificielle de résultat ou une insuffisance de gestion au niveau de la fonction achat. Par contre, une diminution des stocks de matières peut être un signe de difficultés de trésorerie car la société achète au coup par coup et en petites quantités, opération classique en période de trésorerie difficile, mais coûteuse et susceptible de désorganiser la production par rupture d'approvisionnement ;
- ❖ les jours de crédits octroyés par les fournisseurs : le BFR pourra être d'autant plus réduit que le délai sera long car il constitue une source de financement. Mais il faut faire attention car ceci peut traduire une difficulté de trésorerie entraînant un recours massif au crédit fournisseur ;
- ❖ les délais de paiement accordés aux clients : au plus les délais accordés seront longs, au plus le BFR nécessaire sera élevé. Des difficultés de trésorerie peuvent inciter à diminuer le compte clients par une demande de règlement rapide ;
- ❖ la structure des marchés d'approvisionnement : si la structure est lourde et complexe (coût du transport...) les quantités achetées seront importantes et pèseront sur le BFR ;

- ❖ les actions de grèves au sein de l'entreprise ou en dehors de celle-ci (perturbation de la production, la facturation aux clients, les remises de chèques à l'encaissement, grèves des postes, des transports...);
- ❖ etc....

Les variables qui déterminent le niveau du BFR facilitent l'explication des difficultés aux quelles se trouvent confrontées, d'une part les entreprises à forte croissance, d'autre part, les entreprises en récession.

La croissance de l'activité entraîne le plus souvent une augmentation du BFR qui ne lui est pas toujours proportionnelle. De même et contrairement à ce que nous pourrions penser, les besoins des entreprises en récession ont aussi tendance à augmenter. Dans une perspective de stabilisation des stocks, l'entreprise recourt souvent à une limitation des achats auprès des fournisseurs. Hélas, cette mesure saine entraîne en contrepartie une diminution du crédit fournisseur. A cela peut s'ajouter la possibilité que les clients de l'entreprise en récession aient eux aussi des difficultés et règlent par conséquent plus tardivement. « Tout ceci fait que la réduction des BFR n'intervient que longtemps après le début de la récession, ce qui peut causer de graves difficultés de trésorerie à l'entreprise »¹⁴⁰.

Donc, la fragilité du BFR appelle le directeur financier à prendre en considération les multiples facteurs de perturbation et de variation pouvant affecter le niveau du BFR.

De ce qui précède, ressort que pour l'analyse des possibilités de redressement, il est nécessaire de passer par une estimation des BFR, examen délicat qui devrait prendre en considération les différentes réactions et attitudes des interlocuteurs de l'entreprise. Pour cela, il est conseillé de présenter « un exposé méthodique de la situation et du dispositif de redressement envisagé pour engager des négociations qui permettront, dans un processus itératif, de préciser les conditions futures d'exploitation et de vérifier que les besoins futurs en fonds de roulement seront couverts »¹⁴¹.

¹⁴⁰ B. Colasse, op-cite, p.84.

¹⁴¹ P. Peyramaure, P. Sardet, op-cite, p.71.

A-2-3 La trésorerie nette

A-2-3-1 Définition de la trésorerie

« La trésorerie nette représente soit le financement à court terme nécessaire à l'entreprise pour combler l'écart négatif provenant de la différence entre le FRN et le BFR, soit le placement à court terme effectué par l'entreprise grâce à l'écart positif constaté entre ces deux mêmes entités »¹⁴².

$$\text{TRN} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

Elle peut être positive ou négative, dans le premier cas, il s'agit d'excédent de fonds qui sera placé, nous parlerons alors de trésorerie active. Dans le second cas, il s'agit d'insuffisance de fonds, nous parlerons alors de trésorerie passive et l'entreprise devrait recourir à l'emprunt à court terme pour combler le déficit de financement.

Néanmoins, l'interprétation de la trésorerie nette n'est pas immédiate car quoi que cette dernière soit le résultat du solde de FRN et du BFRN, son signe est le résultat de différentes combinaisons de ces deux étalons de mesure.

A-2-3-2 Interprétation de la trésorerie

Le tableau suivant synthétise les différents cas de figure possibles, ils sont au nombre de six.

¹⁴² P. Kneipe, op-cite, p.38.

Tableau N°3 : L'équilibre financier, étude succincte des six situations possibles

	FR > 0	FR < 0
BFR > 0	$ FR > BFR \rightarrow TR > 0$ <hr/> $ FR < BFR \rightarrow TR < 0$	$TR < 0$
BFR < 0 (=RFR ¹⁴³)	$TR > 0$	$ FR > BFR \rightarrow TR < 0$ <hr/> $ FR < BFR \rightarrow TR > 0$

Source : Tableau confectionné par nos soins.

Cas 1 : $|FR| > |BFR| \rightarrow TR > 0$

Le fonds de roulement finance entièrement le besoin en fonds de roulement et permet de dégager une trésorerie positive. Il convient de s'assurer que cette trésorerie ne correspond pas à un sous-emploi de capitaux. Si tel serait le cas, l'entreprise pourrait envisager de rembourser une partie de ses dettes financières afin de limiter ses charges financières et améliorer ainsi son résultat net de l'exercice.

Cas 2 : $|FR| < |BFR| \rightarrow TR < 0$

Le fonds de roulement ne suffit pas pour couvrir le besoin en fonds de roulement et l'équilibre financier repose sur des concours bancaires. Il faut s'assurer que ce découvert n'est pas trop important. Cette situation est souvent caractéristique pour des entreprises connaissant une forte croissance de leur activité (et donc de leur besoin en fonds de roulement) et qui n'ajustent qu'avec retard leur fonds de roulement.

Cas 3 : $FR < 0$ et $BFR > 0 \rightarrow TR < 0$

L'entreprise est en déséquilibre financier et doit sa survie aux banques qui lui accordent des crédits à court terme. Cette situation est périlleuse et (très) mauvaise si elle n'est pas occasionnelle, l'entreprise court un risque important de cessation de paiements.

¹⁴³ RFR = ressources en fonds de roulement

Cas 4 : $FR > 0$ et $BFR < 0 \rightarrow TR > 0$

Cette situation est évidemment favorable à l'entreprise à condition cependant que cette situation ne corresponde pas à un sous-emploi de capitaux et que la trésorerie soit placée dans de bonnes conditions de rémunération. Si une rentabilisation de la trésorerie s'avérait impossible, alors le gestionnaire pourrait envisager une diminution des capitaux permanents afin d'améliorer la performance globale de l'entreprise. Ainsi, par exemple, le remboursement anticipé d'une partie des dettes financières permettrait à l'entreprise de réduire le montant de ses charges financières, ce qui entraînerait une amélioration du résultat de l'exercice.

Cas 5 : $|FR| > |BFR| \rightarrow TR < 0$

Le fonds de roulement est négatif et la ressource en fonds de roulement n'est suffisante que pour financer une partie de l'actif immobilisé. L'équilibre financier de l'entreprise n'est réalisé que grâce aux concours bancaires à court terme. Il convient de s'assurer que ce découvert n'est pas trop important. En principe la structure de financement est à revoir parce que la dépendance financière envers les fournisseurs et les banquiers est trop grande.

Cas 6 : $|FR| < |BFR| \rightarrow TR > 0$

La ressource en fonds de roulement est suffisante pour financer l'actif immobilisé tout en dégageant une trésorerie positive. En principe, un renforcement des ressources stables est à envisager. A noter que cette structure financière est souvent retrouvée dans les sociétés exploitant les hypermarchés : les activités d'exploitation dégagent des ressources suffisamment stables pour leur permettre de financer une partie des immobilisations.

Il apparaît donc que toute variation du FR ou du BFR aura des répercussions immédiates sur la trésorerie. Une vigilance quotidienne est alors indispensable, car maîtriser sa trésorerie permet de se tenir à distance de la cessation de paiement qui survient toujours plus vite que prévu.

Dans le cas des entreprises en difficultés, l'objectif est d'évaluer les chances de survie de l'exploitation. Dans ce cadre, l'étude de la trésorerie sera plus directement orientée sur

l'application du risque de cessation des paiements à court terme, étude complétée par les ratios de rotation présents plus loin¹⁴⁴.

Si l'analyse de la trésorerie fait apparaître la possibilité d'éviter un dépôt de bilan, il faudra mesurer les délais dont dispose l'entreprise pour mettre en œuvre un plan de restructuration financière et les allègements de trésorerie à court terme, permettant d'allonger ces délais, à condition que ces mesures d'amélioration de la trésorerie n'aient pas pour effet de retarder un dépôt de bilan inévitable.

B- L'analyse fonctionnelle

A partir du premier choc pétrolier et de la période de stagnation qui a suivi, l'analyse financière s'est interrogée, avec retard, sur l'origine des difficultés de trésorerie des entreprises confrontées au financement de besoins permanents liés à leur fonctionnement courant.

Dans l'analyse statique de défaillance, le critère de stabilité des emplois et des ressources a remplacé celui de maturité des actifs et des dettes. L'équilibre financier sous-jacent à cette conception est apprécié à travers l'aptitude de l'entreprise à financer ses emplois stables par des ressources stables.

B-1 Le bilan fonctionnel

B-1-1 Les cycles fonctionnels

L'approche fonctionnelle du bilan est en rupture avec l'approche juridique du bilan comptable parce qu'elle abandonne l'affectation des postes du bilan par nature pour les regrouper en grands agrégats économiques reflétant les cycles caractérisant l'activité de l'entreprise, à savoir :

- ✚ le cycle de financement : qui comprend les ressources durables nécessaires au développement de l'activité de l'entreprise (capital, réserves, emprunts à long terme...);

¹⁴⁴ Voir l'analyse à travers les ratios, page 86.

- ✚ le cycle d'investissement : qui regroupe les opérations d'acquisition d'actifs immobilisés incorporels (fonds de commerce, brevets...), corporels (constructions, installations techniques...) ou financiers (titres immobilisés, prêts...) ;
- ✚ le cycle d'exploitation : qui regroupe les opérations liées au cycle « achat-stockage-production-vente ». dans le cas d'une entreprise commerciale, le cycle d'exploitation se réduit aux opérations d'achat.

B-1-2 Les grandes masses du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel est dressé à partir du bilan comptable qui, après retraitement d'un certain nombre de rubriques, fait apparaître les grandes masses du cycle long d'investissement et de financement et du cycle court d'exploitation.

Tableau N°4 : Présentation détaillée du bilan fonctionnel¹⁴⁵

Actif	Passif
<p>Emplois stables :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actif immobilisé brut - Immo. Incorporelles - Immo. Corporelles - Immo. Financières (intérêts courus déduits) • Charges à répartir... • Primes de remboursement des obligations 	<p>Ressources durables :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capitaux propres • Provisions pour risques et charges • Amortissement et provisions de l'actif • Dettes financières (à l'exception des concours bancaires courants, des soldes créditeurs de banques et des intérêts courus)
<p>Actif circulant d'exploitation (brut) (Postes directement liés à l'exploitation). Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stocks - Avances et acomptes versés - Créances clients... - ... 	<p>Dettes d'exploitation : (Postes directement liés au cycle d'exploitation). Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avances et acomptes reçus - Dettes fournisseurs - ...
<p>Actif circulant hors exploitation (brut) (Postes non directement liés au cycle d'exploitation). Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créances diverses - Intérêts courus - 	<p>Dettes hors exploitation : (Postes non directement liés au cycle d'exploitation). Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dettes diverses - Intérêts courus...
<p>Actif de trésorerie :</p> <p>Disponibilités</p>	<p>Passif de trésorerie :</p> <p>Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques</p>

Source : J. Barreau, J. Delahaye, « Gestion financière », Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 1994, p. 24.

¹⁴⁵ Les emplois stables ainsi que les ressources durables concernent les cycles longs d'investissement et de financement. L'actif circulant et les dettes d'exploitation concernent quant à eux le cycle court d'exploitation.

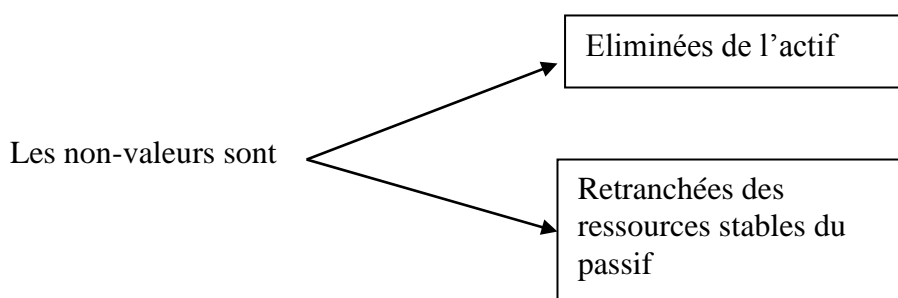
B-1-3 L'élaboration du bilan fonctionnel, le passage du bilan comptable au bilan fonctionnel

Pour pouvoir faire apparaître les masses homogènes du bilan fonctionnel, l'analyste doit retraiter les données du bilan comptable ; ces retraitements consistent à :

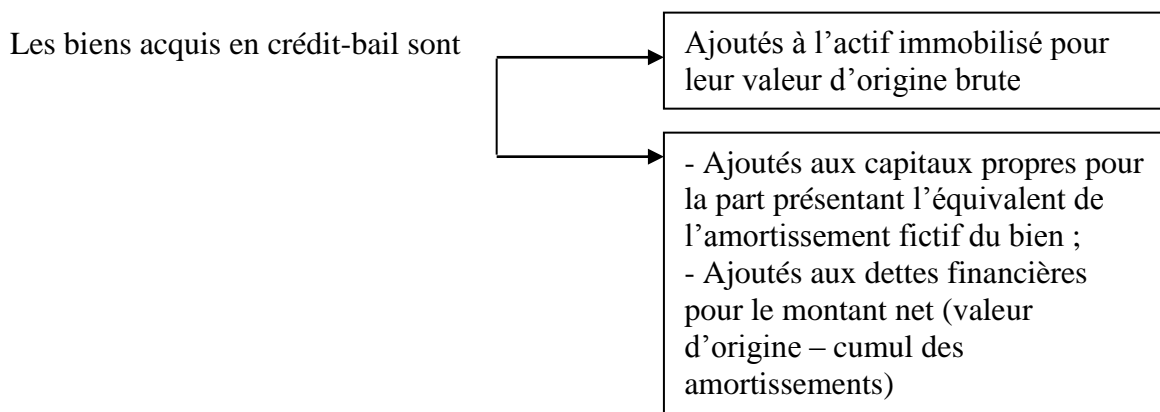
- éliminer certains postes du bilan comptable ;
- intégrer des éléments au bilan fonctionnel qui n'ont pas figuré au bilan comptable ;
- reclasser les postes du bilan comptable selon leur fonction.

Comme il n'existe pas de cadre légal réglementant le passage du bilan comptable au bilan fonctionnel, l'analyste est libre d'effectuer les retraitements qu'il juge opportuns. Dans le cadre du présent mémoire, nous nous contenterons d'évoquer les retraitements qui font l'objet d'un relatif consensus en pratique.

1- L'élimination des non-valeurs :



2- Prise en compte des biens acquis par crédit-bail :



3- Reclassement des postes du bilan comptable :

- Amortissements et provisions pour dépréciation : considérés comme sources de financement stables et internes, ils seront intégrés aux ressources durables (financement propre) ;

- Concours bancaires courants et soldes créditeurs banques : constituent la trésorerie négative (passive) ;
- Intérêts courus : ne renvoyant pas à un flux de financement, sont classés dans les passifs hors exploitation ;
- Charges constatées d'avance : sont assimilées à des créances ;
- Produits constatés d'avance : sont assimilés à des dettes d'exploitation ;
- Valeurs mobilières de placement : sont assimilées à un actif de trésorerie et font donc partie de la trésorerie positive ;

B-1-4 Les soldes du bilan fonctionnel

« D'après l'approche fonctionnelle, l'équilibre financier de l'entreprise est respecté si sa structure financière lui permet de financer sa croissance sans dégrader sa trésorerie de manière inquiétante »¹⁴⁶.

Dans un bilan fonctionnel, les indicateurs fondamentaux qui nous permettent d'apprécier l'équilibre financier d'une entreprise à un moment donné sont :

- le fonds de roulement net global (FRNG) ;
- le besoin en fonds de roulement ;
- et la trésorerie nette.

B-1-4-1 Le fonds de roulement net global

« Le fonds de roulement fonctionnel est le solde entre les ressources dites stables et les immobilisations (emplois stables). Positif, il traduit un excédent des premières sur les secondes, négatif, il permet de constater que les immobilisations sont financées par les ressources de trésorerie ou par l'excédent des ressources d'exploitation, sur les emplois (besoin en fonds de roulement négatif »¹⁴⁷.

Le calcul du fonds de roulement net global s'effectue par le haut (cycle long) comme par le bas (cycle court) du bilan.

¹⁴⁶ A. Federspiel, op-cite, p. 23.

¹⁴⁷ P. Vernimmen, « Finance d'entreprise », Dalloz, 3^{ème} édition, Paris, 1998, p. 247.

- Calcul du FRNG par le haut du bilan :

Cette méthode permet de mesurer la part des ressources durables consacrée au financement des emplois cycliques.

FRNG = Ressources durables – Emplois durables

= (financement propre + dettes financières) – actif immobilisé

Si le fonds de roulement est **positif**, alors l'entreprise dispose d'une ressource structurelle de financement, lui permettant de financer une fraction de ses emplois cycliques. Un fonds de roulement positif constitue donc un matelas de sécurité pour l'entreprise¹⁴⁸.

Si le fonds de roulement est **négatif**, alors une partie des emplois stables est financée par des dettes à court terme. Cette situation est jugée normale et sans risque pour les entreprises de distribution (créances clients faibles, rotation rapide des stocks). Par contre, elle est jugée dangereuse et à fort risque pour les entreprises industrielles.

- Calcul du FRNG par le bas du bilan :

Cette méthode mesure la part des actifs circulants qui n'est pas financée par les dettes circulantes.

FRNG = Actif circulant (y compris trésorerie active) – Dettes circulantes (y compris trésorerie passive)

B-1-4-2 Le besoin en fonds de roulement

Les opérations d'exploitation et hors exploitation de l'entreprise génèrent simultanément :

- les actifs circulants d'exploitation et hors exploitation qui constituent des emplois, donc des besoins de financement ;
- les dettes d'exploitation et hors exploitation qui constituent des ressources de financement.

¹⁴⁸ Attention, cependant au niveau des dettes financières, l'équilibre financier ne saurait être considéré comme satisfaisant lorsque l'entreprise dispose d'un FRNG important, dont l'origine est assurée par un surendettement.

Ces besoins et ces ressources ne s'équilibrent pas. Généralement, les besoins excèdent les ressources, d'où l'application du solde « besoin en fonds de roulement ».

$$\text{BFR} = (\text{actif circulant d'exploitation} + \text{actif circulant hors exploitation}) - (\text{dettes d'exploitation} + \text{dettes hors exploitation})$$

Le BFR global peut être scindé en deux composantes qui correspondent à deux catégories de besoins de financement courant, suivant leur nature : BFRE et BFRHE.

- ✚ Le besoin en fonds de roulement d'exploitation est lié directement au cycle d'exploitation. Il est égal à la différence entre les emplois cycliques et les ressources cycliques.
- ✚ Le besoin en fonds de roulement hors exploitation est indépendant du cycle. Il est le solde des créances et des dettes hors cycle (ou acycliques) du bas du bilan.

Besoin en fonds de roulement global = Besoin en fonds de roulement cyclique + Besoins en fonds de roulement acyclique

$$\text{BFRE (ou cyclique)} = \text{Stock} + \text{Créances d'exploitation} - \text{Dettes d'exploitation}$$
$$\text{BFRHE (ou acyclique)} = \text{Autres créances} - \text{Autres dettes}$$

B-1-4-3 La trésorerie nette

Tout ce qui précède tend à faire reposer l'étude de l'équilibre financier de l'entreprise sur une comparaison entre le fonds de roulement fonctionnel et le besoin en fonds de roulement.

La trésorerie nette se calcule selon deux méthodes qui permettent à l'analyste d'opérer une vérification des calculs :

- La trésorerie nette peut être considérée comme la résultante du fonds de roulement et du besoin (ressource) en fonds de roulement.

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

- Ou bien, elle est la différence entre les postes classés en actifs et passifs de trésorerie.

Trésorerie nette = Trésorerie actif – Trésorerie passif

Précisons juste que le passage du bilan comptable au bilan financier ou bilan fonctionnel, n'altère pas la trésorerie. Par conséquent, l'interprétation du signe de la trésorerie nette issue du bilan comptable est la même que celle issue du bilan financier.

B-1-5 Amélioration de l'équilibre financier

Une trésorerie négative traduit une situation de déséquilibre pour l'entreprise. Les concours et découverts bancaires constituent un mode de financement coûteux et risqué.

L'amélioration de la situation est obtenue par une politique financière qui augmente le fonds de roulement net global ou qui diminue le besoin en fonds de roulement.

➤ Augmenter le fonds de roulement net global par:

- l'augmentation des capitaux stables (augmentation de capital) ;
- la diminution de l'actif stable (cessions d'immobilisations financières ou corporelles peu productives).

➤ Réduire le besoin en fonds de roulement par :

- la réduction du volume des stocks ;
- la réduction de la durée de crédits accordés aux clients ;
- la négociation auprès des fournisseurs de délais de paiement plus longs ;

2-2-2-2 L'analyse du compte de résultat

La garantie à terme de l'équilibre financier, contrainte juridique et préoccupation majeure des entreprises en difficulté, est conditionnée par les performances satisfaisantes de l'entreprise.

Donc, il est important que le diagnostic porte également sur le niveau d'activité, les résultats économiques et financiers et la capacité bénéficiaire de l'entreprise, et que l'analyste passe de l'étude du bilan à celle du compte de résultat.

« Si l'on compare le bilan à un cliché des comptes d'une société à un instant donné, le compte de résultat est un panorama de ses dépenses et de ses recettes, au cours d'une période

donnée ; à partir duquel on peut évaluer les performances d'une entreprise. Le compte de résultat retrace l'activité de l'entreprise durant l'exercice écoulé, les analystes comprennent mieux comment l'entreprise a obtenu son résultat net et pourquoi, par exemple, un exercice s'est traduit par de mauvais résultats »¹⁴⁹.

L'analyse du compte de résultat se traduit généralement par la détermination de :

- la variation en pourcentage des différentes composantes du compte d'exploitation, d'une année sur l'autre (sur les 3 plus récents exercices, en cas d'activité cyclique sur cinq ans voire plus) ;
- et pour chaque exercice, l'expression de ces différentes composantes en pourcentage du chiffre d'affaires et/ou de la valeur ajoutée.

Autant que possible, les informations ainsi obtenues seront confrontées avec celles de la branche d'activité.

A partir du compte de résultat, les analystes élaborent un document qui est le tableau des soldes intermédiaires de gestion, qui s'avère être la source de nombreux indicateurs. Nous nous bornerons à aborder deux d'entre eux :

La valeur ajoutée et l'excédent brut d'exploitation, dont la variation par rapport aux ventes ou à la production, l'évolution d'une année sur l'autre, ainsi que leur comparaison par rapport aux autres entreprises du même secteur, permettent d'apprécier la viabilité économique de l'entreprise et concourent à la formulation du redressement.

Un excédent brut d'exploitation négatif (ce qui est fréquent dans les entreprises en difficulté) amène à s'interroger sur les conditions d'activité, par l'examen de l'évolution des ventes (en valeur et en quantité) pour les différents produits¹⁵⁰ et marchés, la variation des stocks, des achats et des salaires par rapport à la production et aux ventes, les différents rendements et l'organisation des ateliers...C'est ainsi et grâce aux recoupements avec les problèmes spécifiques d'exploitation que l'analyste parvient à déceler les défaillances.

¹⁴⁹ <http://www.bnpparibas.net>

¹⁵⁰ Souvent dans les entreprises en difficulté, la stratégie de survie implique l'élagage des produits non rentables et la promotion de ceux qui demeurent performants.

Le calcul du point mort¹⁵¹ permettra enfin de déterminer le niveau minimum d'activité. L'effort à faire pour le redressement peut alors s'obtenir par une augmentation des ventes, par une réduction des charges ou par une action combinée sur les deux.

Plusieurs autres agrégats peuvent être utiles (charges de personnel par rapport à la valeur ajoutée, l'évolution des charges financières par rapport aux ventes...) mais l'objectif est le même, il s'agit d'apprécier la viabilité de l'entreprise et d'établir les perspectives de redressement.

2-2-2-3 L'analyse à travers les ratios

Pour mieux étayer le diagnostic financier et exprimer les différentes dimensions de la situation financière de l'entreprise, il est d'usage de construire des ratios.

Rappelons qu'un ratio est « un rapport ou une relation entre deux grandeurs ayant une relation de cohérence ou de corrélation »¹⁵². Ce ratio peut, selon les cas, se présenter sous forme de taux, de coefficient ou de délai.

Il est possible d'établir de nombreux ratios, mais pourvu qu'ils soient judicieusement choisis¹⁵³, un petit nombre suffit pour renforcer un diagnostic financier.

Sachant que le choix des ratios utilisés est motivé par l'objet du diagnostic, la présentation qui suit se veut indicative et non exhaustive.

La classification la plus fréquente établit cinq principales familles de ratios :

A- Les ratios de liquidité

Le premier test de la situation financière d'une entreprise consiste à savoir si, dans un futur immédiat, l'entreprise peut faire face à ses engagements au fur et à mesure de leur échéance. Si ce n'est pas le cas, l'entreprise est en crise financière, quel que soit par ailleurs le niveau de ses bénéfices.

Les ratios suivants permettent de mesurer la liquidité d'une entreprise en comparant la valeur de son actif circulant avec celle de ses dettes à court terme.

¹⁵¹ Montant des ventes pour lequel l'entreprise ne fera ni perte ni bénéfice.

¹⁵² A. Federspiel, op-cite.

¹⁵³ Pour plus de détail sur le choix des ratios, se reporter à la page 38.

En général, c'est la tendance dans le temps de ces ratios qui donne les informations les plus précieuses et non leurs valeurs absolues.

A- 1 Ratio de liquidité générale

Ratio de liquidité générale = Actif circulant / Dettes à court terme

Ce ratio permet de vérifier la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme, en utilisant ses actifs à court terme il est donc souhaitable que la valeur de ce ratio soit supérieure à 1.

Toutefois, ce ratio de liquidité générale présente quelques inconvénients : d'une part, il ne distingue pas entre les différents types d'actifs à court terme, alors que certains sont bien plus liquides que d'autres. Donc, une entreprise peut se trouver avec des problèmes de trésorerie malgré un ratio de liquidité générale élevé. D'autre part, les deux termes de ce ratio définissent le fonds de roulement financier. Or, la liquidité ne peut être valablement appréciée à partir du seul fonds de roulement.

A-2 Ratio de liquidité réduite

Ratio de liquidité réduite = Créances à moins d'un an et disponibilités / Dettes à court terme

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant les créances et les disponibilités. Le montant des stocks est déduit de l'actif circulant parce que leur liquidité peut être problématique.

Si le ratio de liquidité réduite s'élève à 1, cela signifie que les dettes à court terme sont couvertes par les disponibilités et le poste client. En général, un tel niveau de liquidité n'est pas nécessaire. Donc, l'interprétation de ce ratio, comme celle de tout ratio, doit être fortement nuancée.

Dans le cas contraire, supposons que le ratio soit très nettement inférieur à 1, cela peut être l'indice de difficultés de paiement actuelles ou futures mais cela peut vouloir dire également que l'entreprise considérée sait gérer sa trésorerie et ne détient pas de liquidités inutiles et coûteuses (argent oisif).

A-3 Ratio de liquidité immédiate

Ratio de liquidité immédiate = Disponibilités / Dettes à moins d'un an

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme à n'importe quel moment grâce à ses disponibilités.

Dans un cas optimal, ce ratio avoisinerait le 0,3. S'il est supérieur, alors nous déduirons que l'entreprise possède des disponibilités non utilisées. Dans le cas contraire, la trésorerie de l'entreprise serait déficitaire et l'entreprise devrait couvrir ce déficit (encaissement d'une partie de créances...).

Les ratios de liquidité générale, réduite et immédiate concernent le bilan financier, quant au bilan fonctionnel, il est intéressant de déterminer les ratios suivants :

- ✓ Le fonds de roulement en jours de chiffre d'affaires hors taxes = $(FRNG / \text{Ventes ht}) * 360$
- ✓ Le besoin en fonds de roulement en jours de chiffre d'affaires hors taxes = $(BFR / \text{Ventes ht}) * 360$
- ✓ La trésorerie nette en jours de chiffre d'affaires hors taxes = $(TN / \text{ventes ht}) * 360$

B- Les ratios de rentabilité

« La rentabilité s'exprime, d'une façon générale, par un rapport dont le numérateur est une forme de résultat ou de performance et le dénominateur, des moyens ou des activités »¹⁵⁴ ayant permis de l'obtenir.

La rentabilité peut s'apprécier à deux niveaux :

B-1 La rentabilité économique

La rentabilité économique est une résultante des opérations d'exploitation qui dégagent un résultat économique, obtenu grâce aux capitaux engagés. Elle peut être mesurée avant ou après amortissement et provisions.

Rentabilité économique = $EBE / \text{Capitaux permanents}$

¹⁵⁴ A. Federspiel, op-cite, p.108.

Ou bien

Rentabilité économique = Résultat d'exploitation avant frais financier / Capitaux permanents

B-2 La rentabilité financière :

Rentabilité financière = Résultat net / capitaux propres

La rentabilité financière est la rentabilité des capitaux propres. Ce ratio mesure le rendement des capitaux propres risqués dans l'entreprise. Il doit être suffisamment élevé, sinon l'entreprise pourrait avoir des difficultés pour attirer, en cas de besoin, de nouveaux actionnaires.

C- Les ratios de rotation

« Ils indiquent le délai nécessaire à une valeur pour se transformer en liquidité »¹⁵⁵. Nous mettrons l'accent dans ce point sur les ratios de rotation des éléments qui composent le besoin en fonds de roulement.

C-1 Le ratio de rotation du crédit clients :

Le ratio de rotation de l'encours clients mesure la durée moyenne du crédit accordé par l'entreprise à ses clients.

(Encours clients / chiffre d'affaires annuel TTC¹⁵⁶)*360 = nombre de jours de CA

L'encours clients se calcule ainsi :

Créances clients et comptes rattachés

+ Effets escomptés non échus

-Avances et acomptes reçus sur commandes encours

= Encours clients

¹⁵⁵ S. Evraert, op-cite, p. 160.

¹⁵⁶ L'encours clients au bilan étant exprimé en TTC, il faut être cohérent et prendre un CA TTC.

C-2 Le ratio de rotation du crédit fournisseurs :

Ce ratio mesure le délai moyen de règlement accordé à l'entreprise par ses fournisseurs.

$(\text{Encours fournisseurs} / \text{achats annuels TTC}) * 360 = \text{Nombre de jours d'achats}$

L'encours fournisseurs se calcule ainsi :

$\text{Dettes fournisseurs} - \text{avances et acomptes versés sur commandes} = \text{Encours fournisseurs}$

C-3 Le ratio de rotation des stocks :

L'analyste peut en premier lieu calculer un ratio de rotation global qui est égal au :

$(\text{Stock et travaux en cours} / \text{CA ht annuel}) * 360.$

Il peut en outre, selon la précision des informations comptables, calculer la rotation de chaque type de stocks (notamment de matières et de marchandises).

D- Les ratios de structure financière

Ils servent à évaluer la solidité financière et la qualité de l'équilibre financier. Ils sont centrés sur la solvabilité, la capacité de règlement des frais financiers et sur la capacité de remboursement de l'entreprise.

D-1 Le ratio d'autonomie financière

Ce ratio mesure le rapport de force entre l'entreprise et les banques, respectivement entre les actionnaires et les obligataires. Il indique quelle est la structure des ressources stables ou des capitaux permanents de l'entreprise.

$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{Capitaux propres} / \text{Dettes financières à plus d'un an}$

Ce ratio doit en principe être supérieur à 1, c'est-à-dire que les capitaux propres doivent être supérieurs aux capitaux empruntés à long terme.

Le ratio inverse (Dettes financières à plus d'un an / capitaux propres) a la même signification mais, exprimé dans ce sens, il doit en principe être inférieur à 1 ; c'est-à-dire que les capitaux empruntés à plus d'un an doivent être inférieurs aux capitaux propres.

D-2 Le ratio de capacité de remboursement

Ce ratio mesure l'aptitude de l'entreprise à rembourser ses dettes à moyen et long terme.

Ratio de capacité de remboursement = Dettes à long et moyen terme / Capacité d'autofinancement

Il indique le nombre théorique d'années qu'il faudrait pour rembourser les dettes longues. Il est admis qu'en général, ce ratio doit être inférieur à 3, entre 3 et 5, la situation devient dangereuse et au-delà de 5, elle peut devenir franchement mauvaise.

E- les ratios de gestion

Sont appelés ainsi, les ratios qui documentent le comportement de l'entreprise en matière de croissance, d'équipement, de répartition des revenus, de distribution...

E-1 La croissance :

$$\frac{\text{Ventes ht (n)} - \text{Ventes ht (n-1)}}{\text{Ventes ht (n-1)}}$$

L'analyste utilise aussi la valeur ajoutée ou la production. La croissance doit être également appréciée en valeur réelle (c'est-à-dire correction faite du taux d'inflation).

E-2 Le ratio : Charges financières / CA

Qui indique le nombre de cents de charges financières payées pour 1 unité monétaire de chiffre d'affaires et mesure ainsi le coût de l'endettement qui grève le chiffre d'affaires.

E-3 Structure de la valeur ajoutée

Exemple : Frais de personnel / Valeur ajoutée ht

Ce ratio permet d'étudier le partage de la valeur ajoutée dans le temps.

E-4 Ratio de distribution : Distributions / Résultat de l'exercice

Qui illustre la politique des dividendes.

E-5 Productivité apparente du travail = VA / Effectifs

Ratio important pour apprécier l'efficacité car il évalue le montant de la richesse créée par personne employée.

L'évaluation de ce ratio peut aider à comprendre l'amélioration ou la détérioration des performances financière.

2-2-3 L'analyse dynamique

L'analyse financière dynamique (ou contemporaine) constitue un complément indispensable à l'analyse statique, elle se fonde sur l'étude des tableaux de financement et de flux, afin de diagnostiquer une potentielle vulnérabilité de l'entreprise. Elle sert aussi à étudier les marges et la rentabilité de cette entreprise.

Alors que l'analyse financière statique étudie la nécessaire adéquation entre les emplois et les ressources d'une entreprise, l'analyse dynamique apporte des réponses plus pointues et des éléments de décision plus utiles pour les décideurs et les dirigeants de l'entreprise. En particulier, si l'analyse financière statique se fonde sur le passé, l'analyse dynamique apporte des éléments de réponse sur la viabilité future de l'entreprise.

Donc, et même si une analyse par calcul de ratios permet d'apprécier de manière statique le niveau d'endettement, la rentabilité ou la liquidité de l'entreprise, il est important pour l'analyste financier de connaître les flux de trésorerie entrants et sortants ayant circulé dans l'entreprise. La construction, la présentation et surtout l'interprétation des tableaux de financement et de flux répondent à cette attente.

Selon Christian Hoarau¹⁵⁷, « un tableau de financement ou de flux a pour objet de retracer les besoins financiers nés au cours d'une période donnée et les moyens mis en œuvre pour les couvrir », il souligne que « selon la nature des flux financiers recensés, il permet d'apprécier l'incidence des opérations de l'entreprise sur sa structure financière ou sur sa

¹⁵⁷ D'après C. Prat Dit Hauret, « Les tableaux de financement et de flux financiers », e-thèque, Onnaing, 2003, p.3.

trésorerie et fournit ainsi une représentation dynamique de la situation financière et, à ce titre, complète le bilan et le compte de résultat comme support de l'analyse financière ».

2-2-3-1 Le tableau de financement ou tableau des emplois-ressources

A- Présentation du tableau de financement : définition et utilité

« Le tableau de financement est un tableau des emplois et des ressources qui explique les variations du patrimoine de l'entreprise au cours de la période de référence » (Plan comptable)¹⁵⁸. Donc, le tableau de financement est un document particulièrement important, la loi du 1^{er} mars 1984 du droit français, relative à la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises, oblige d'ailleurs les entreprises d'une certaine importance à établir un tableau de financement.

Le tableau de financement permet de répondre à certaines questions d'analyse financière d'un intérêt évident pour la compréhension des faits qui se sont produits en cours d'exercice, des comportements adoptés face à ces faits et des décisions que les dirigeants ont prises (exemple : si les besoins de financements d'exploitation ont diminué, sur quel levier les dirigeants ont agi, les stocks, les crédits clients ou les crédits fournisseurs), c'est donc un outil d'analyse et de contrôle.

D'abord, le tableau de financement mesure les variations qui ont affecté les éléments d'actif et de passif du patrimoine entre le bilan d'ouverture et le bilan de clôture. Il indique donc les changements intervenus en cours d'exercice dans la position financière de la société. Et, ce sont ces mouvements d'emplois et de ressources qui rendent compte des décisions de gestion prises.

Le grand mérite du tableau de financement, c'est qu'il permet d'analyser la variation de la trésorerie nette de l'exercice comme résultant des variations du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement ainsi, les relations suivantes sont vérifiées :

¹⁵⁸ J. Barreau, J. Delahaye, « Gestion financière, manuel et application », Dunod, 10^{ème} édition, Paris, 2001, p. 187.

$$(1) \text{ Trésorerie nette (n)} = \text{FRNG (n)} - \text{BFR (n)}$$

$$(2) \text{ Trésorerie nette (n-1)} = \text{FRNG (n-1)} - \text{BFR (n-1)}$$

$$(1) - (2) = \Delta \text{ TN} = \Delta \text{ FRNG} - \Delta \text{ BFR}$$

B- L'élaboration du tableau de financement

L'élaboration du tableau de financement s'effectue en deux étapes :

➤ Etape 1 : le bilan différentiel

Supposons que nous disposons de deux bilans, l'un établi à la fin de la période N-1 et l'autre à la fin de la période N et que nous souhaitons identifier les flux financiers de la période N.

Afin d'y parvenir, il faut mesurer les variations de postes. Il suffit de faire des différences des composantes des deux bilans encadrant la période. Ceci est ce que les comptables appellent un bilan différentiel ou une balance de mutation de valeurs.

Tableau N°5 : Elaboration du bilan différentiel

Eléments du bilan	Bilan de l'exercice N-1	Bilan de l'exercice N	Différences N - (N-1)
Actif :			
.....			
.....			
Passif :			
.....			
.....			

➤ Etape 2 : du bilan différentiel au tableau emplois-ressources

Les différences ainsi calculées peuvent être ensuite classées d'un point de vue économique et financier, en emplois et en ressources selon qu'elles représentent des sorties ou des entrées de fonds.

La logique de classement en emplois et en ressources stipule que les augmentations d'éléments de l'actif et les réductions d'éléments du passif correspondent à des emplois, tandis que les réductions d'éléments de l'actif et les augmentations d'éléments du passif correspondent à des ressources.

Emplois	Ressources
Augmentation d'actifs	Augmentation de passifs
Diminution de passifs	Diminution D'actifs

C- L'architecture du tableau emplois-ressources

Il existe une multitude de modèles de tableaux de financement proposés par les théoriciens et les praticiens. Mais, nous nous limiterons aux modèles les plus fréquemment utilisés et dont les présentations sont en homologie avec les différentes présentations du bilan.

Seront donc présentés :

C-1 Le tableau de financement liquidité ou patrimonial

Le modèle de base des tableaux de financement privilégiant l'optique de la maturité analyse les ressources et les emplois en deux blocs, selon que leur terme est à moins ou à plus d'un an.

Les variantes du modèle de base structurent généralement le tableau de financement de manière à mettre en lumière le degré de couverture des emplois à long terme par les ressources à moyen et long terme ; elles débouchent donc sur des tableaux de financement en deux parties :

- première partie : confrontation des ressources longues aux emplois à long terme et calcul de la variation du fonds de roulement par référence à la partie haute du bilan patrimonial ;
- deuxième partie : confrontation des ressources à court terme aux emplois à court terme et calcul de la variation du fonds de roulement par référence à sa partie basse.

Tableau N°6 : Modèle de base du tableau de financement patrimonial

Emplois	M	Ressources	M
Emplois à long terme :		Ressources à moyen et long terme :	
Augmentation ou diminution		Augmentation ou diminution	
d'éléments à plus d'un an		d'éléments à plus d'un an	
Δ globale du FR		<u>Δ globale du FR</u>	

Bloc à plus d'un an

Emplois à court terme :		Ressources à court terme :	
Augmentation ou diminution		Augmentation ou diminution	
d'éléments à moins d'un an		D'éléments à moins d'un an	
<u>Δ globale du FR</u>		Δ globale du FR	

Bloc à moins d'un an

Interprétation :

Il est d'abord important de rappeler que les bilans qui bornent la période sous revue, étant équilibrés, le tableau emplois-ressources (TER) doit l'être également.

Donc : \sum Emplois = \sum Ressources

Ce qui correspond à dire :

$$(1) \sum \text{Emplois} = \text{emplois à long terme} + \text{emplois à court terme}$$

$$(2) \sum \text{Ressources} = \text{ressources à long terme} + \text{ressources à court terme}$$

$$(1) + (2) = \text{ELT} + \text{ECT} = \text{RLT} + \text{RCT}$$

Donc : $\text{ELT} - \text{RCT} = \text{RLT} - \text{ELT}$

- Si $(\text{RLT} - \text{ELT}) > 0$: la différence positive correspondrait au montant des nouvelles ressources longues qui se trouvent en excédent par rapport aux

nouveaux emplois longs et peuvent, de ce fait, être affectées au financement de nouveaux emplois courts. Ceci correspond à une augmentation du FR au cours de la période.

$$RLT > ELT \rightarrow ECT > RCT \rightarrow \Delta FR > 0$$

Cette augmentation du fonds de roulement s'exprime ainsi par la partie basse du fait que les nouveaux emplois courts excèdent les nouvelles ressources courtes.

- Si $(RLT - ELT) < 0$: la différence négative correspond à la partie des emplois stables qui a dû être financée par des ressources à court terme parce que ses ressources stables lui ont fait défaut.

$$ELT > RLT \rightarrow RCT > ECT \rightarrow \Delta FR < 0$$

Ce modèle du tableau de financement est ancien, il a été conçu à une époque où l'analyse du bilan se faisait exclusivement en termes de liquidité et d'exigibilité. D'où l'accent mis sur la notion du FR patrimonial.

Les tableaux des variations de trésorerie qui suivent font au contraire référence à la notion de fonds de roulement fonctionnel.

C-2 Le TER fonctionnel horizontal

L'optique fonctionnelle a déjà fait l'objet d'une présentation lors de l'étude du bilan, appliquée au tableau de financement, elle aboutit à une structure fondamentale qui fait apparaître dans le même tableau la variation de la trésorerie, la variation du fonds de roulement net global et la variation du besoin en fonds de roulement :

$$\Delta TN = \Delta FR - \Delta BFR$$

D'où une présentation en quatre parties : la première détaille la variation du FR fonctionnel, la deuxième la variation du BFR d'exploitation, la troisième la variation du BFR hors exploitation, enfin la quatrième détaille la variation de la trésorerie.

Tableau N°7 : Présentation fonctionnelle horizontale du tableau de financement

Emplois du cycle d'investissement	Ressources du cycle d'investissement
Δ FRNG	
Emplois du cycle d'exploitation	Ressources du cycle d'exploitation
Δ BFRE	
Emplois du cycle hors exploitation	Ressources du cycle hors exploitation
Δ B FRHE	
Emplois en trésorerie	Ressources en trésorerie
Δ TN	

C-3 Le tableau de financement de type « pool de fonds »

L'optique « pool de fonds » est caractérisée par :

- la mise en évidence des stratégies de l'entreprise, grâce à la dissociation des emplois industriels et commerciaux d'une part, et financiers d'autre part ;
- un concept d'investissement élargi au BFR (investissement en immobilisations + investissement en BFR) ;
- un concept de financement décloisonné, toutes les sources de financements étant à priori indifférenciées quant à leur affectation, le choix de l'entreprise résultant d'un arbitrage entre la rentabilité et le risque.

Dans cette optique, le concept de FR n'est pas pertinent et le tableau de financement se présente schématiquement comme suit :

Tableau N°8 : Tableau de financement optique pool de fonds

<p>Investissements industriels et commerciaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • en immobilisations • en BFR 	<p>Ressources propres internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • CAF industrielle (avant intérêts) • Cessions d'investissements
<p>Investissements financiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> • En immobilisations financières • En titres de placement et disponibilités 	<p>Ressources propres externes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de capital (moins distributions de dividendes)
	<p>Ressources d'endettement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux emprunts (moins remboursement d'emprunts et moins charges financières)

Source : J. Richard, « Analyse financière et audit des performances », La Villeguerin, 2^{ème} édition, Paris, septembre 1993.

2-2-3-2 Les tableaux de flux de trésorerie

A- Finalité et avantages des tableaux de flux

Alors que les tableaux de financement ne donnent qu'une information condensée sur la variation de la trésorerie, les tableaux d'analyse des flux de trésorerie permettent, quant à eux, une analyse plus fine des composantes et des causes de cette variation.

« Les tableaux de flux constituent un outil d'analyse privilégié, rompant avec l'optique patrimoniale, ils reposent sur une approche dynamique et cherchent à mettre en évidence les choix stratégiques de l'entreprise et leurs conséquences pour l'avenir de celle-ci »¹⁵⁹.

Sa consécration a été observée dans les pays Anglo-saxons. Elle a d'abord eu lieu aux Etats-Unis avec la norme SAFS n 95 de novembre 1987, puis un peu plus tardivement en

¹⁵⁹ J. Barreau, J. Delahaye, 10^{ème} édition, op-cite, p. 245.

Grande-Bretagne avec la norme FRS n 1 de 1992. Au plan international, la norme IAS7 révisée publiée en mars 1993 par l'IASC (International Accountancy Standards Committee) fait obligation aux entreprises d'établir un tableau des flux de trésorerie et de l'inclure dans leurs états financiers¹⁶⁰.

L'adoption du TFT est dû aux avantages qu'il présente au plan financier, en voici quelques-uns :

- ✓ Il remplace un tableau axé sur l'analyse de la variation du fonds de roulement, contrôlé sur un indicateur peu pertinent. En effet, par exemple, une diminution de FRNG recouvre des situations fort différentes : des investissements trop importants par rapport au financement, une rentabilité insuffisante, un mode de financement inapproprié... ;
- ✓ Le tableau de flux de trésorerie centre la réflexion sur la notion de trésorerie, cette dernière est en effet un problème vital, c'est par la trésorerie que l'entreprise finance son activité et assure sa pérennité. La trésorerie constitue un indicateur-clé pour la gestion et l'analyse financière, tant à court terme (mesure de solvabilité) qu'à long terme (mesure des besoins de financement). Dans le même esprit, l'importance de la trésorerie (en valeur absolue ou relative) et son signe (positif ou négatif) peuvent caractériser une certaine situation de l'entreprise (bonne santé, vulnérabilité, défaillance...);
- ✓ Il distingue les différents cycles de l'entreprise : cycle d'exploitation, de financement et d'investissement. Ce qui permet une approche moins globale, plus différenciée de la gestion de l'entreprise ;
- ✓ Le TFT a l'ambition d'être simple, compréhensible, pauvre en termes réservés aux seuls initiés comptables et sa division en trois grands postes (activité, investissement, financement) favorise la compréhension des administrateurs, quelles que soient leurs connaissances comptables.
- ✓ Enfin, le dernier avantage et non le moindre d'un TFT est qu'il est adapté tant à une analyse rétrospective que prospective, car sa structure peut être retenue dans la construction du plan de financement et s'intègre parfaitement dans une démarche budgétaire.

¹⁶⁰ P. Pellicier, C. Bailly-Masson, « Les tableaux de flux de trésorerie, les apports en informations nouvelles sur le plan financier », L'Expert comptable suisse, mars 2001, p. 185.

B- Les variantes du tableau de flux de trésorerie

A propos des modèles de TFT proposés, nous ne traiterons que d'entre eux : le tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF) et le tableau de flux de trésorerie de l'OEC.

B-1 Le tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF)

B-1-1 Présentation du TPFF

Il s'agit de l'un des premiers tableaux de ce type proposé aux analystes. La première version date de 1977. L'intérêt de la méthode d'analyse a été vigoureusement soutenu par son auteur Geoffroy de Murard, suivi par certains organismes d'études financières et, dans une moindre mesure, par certaines entreprises.

Le modèle que nous avons choisi a été publié par la DAFSA, dont la structure suit celle du TPFF de G. de Murard à quelques nuances de terminologie près.

Tableau N°9 : Le tableau pluriannuel des flux financiers

	N	N+1	N+2
Ventes HT de marchandises			
+ production vendue			
- achats et charges de personnel			
- autres charges externes			
- impôts, taxes et versements assimilés			
= ESO			
- variation de l'en-cours commercial			
= EXCEDENT TRESORERIE D'EXPLOITATION			
- investissements d'exploitation			
= E = SOLDE ECONOMIQUE (ou DAFIC)			
Variation de la dette financière (concours bancaires courants inclus)			
- frais financiers et de crédit-bail			
- impôt / bénéfices			
- participation			
= F = SOLDE FINANCIER			
SOLDE COURANT G = E + F			
+ transfert de charges			
+ autres produits et produits financiers (comptes de flux uniquement)			
+ produits exceptionnels (comptes de flux uniquement)			
- autres charges et charges financières (autres qu'intérêts)			
- charges exceptionnelles (comptes de flux uniquement)			
- dividendes distribués			
- autres acquisitions d'immobilisations			
- charges à répartir			
- réduction de capitaux propres			
+ (réduction immobilisations financières + augmentation des capitaux propres)			
- Δ BFRHE			
= VARIATION DU DISPONIBLE			

Source : J. Barreau, J. Delahaye, op-cite, 10^{ème} édition, p.247.

B-1-2 Description du tableau et signification des soldes¹⁶¹

B-1-2-1 Première partie :

➤ Description :

La première partie regroupe les flux économiques relatifs à l'exploitation. Elle fait apparaître en première ligne l'ETE qui y est calculé à partir de l'ESO, alors que dans le modèle antérieur de G. de Murard il était calculé à partir de l'EBE, ce qui nécessite la connaissance des stocks.

De cette trésorerie dégagée sont retirés les investissements dans l'outil de production (immobilisations corporelles), le solde obtenu est le DAFIC (disponible après financement de la croissance).

➤ La signification du DAFIC (disponible après financement interne de la croissance) :

Il mesure l'aptitude de l'entreprise à financer sa croissance interne par la trésorerie dégagée au niveau des opérations d'exploitation. Selon la norme du modèle, sur plusieurs exercices (4ou5), le DAFIC doit être, en moyenne, légèrement positif ; ce qui signifie que l'entreprise doit parvenir à autofinancer ses investissements d'exploitation.

Si ce solde est positif, cela correspond à une TN disponible pour financer d'autres emplois. Un solde négatif signifie un besoin de financement externe, ce qui n'est pas, à terme, compatible avec la norme du modèle.

B-1-2-2 Deuxième partie :

➤ Description :

La confrontation entre les flux financiers liés à l'endettement et les flux de répartition permet de dégager en deuxième lieu un solde financier.

¹⁶¹ J. Barreau, J. Delahaye, op-cite, 10^{ème} édition.

➤ Signification :

La construction du solde financier fait apparaître le rôle que joue le système bancaire dans la vie économique. L'analyse classique veut que l'entreprise s'endette à long et moyen terme pour financer des investissements. Dans l'analyse présentée ici, l'entreprise doit autofinancer ses investissements et s'endetter, le cas échéant, pour le reste.

Selon la norme du modèle, sur plusieurs exercices, le solde financier doit être, en moyenne, légèrement négatif.

B-1-2-3 Troisième partie :

➤ Description :

Elle reprend le total des deux soldes précédents (DAFIC + Solde financier = Solde courant) et regroupe également tous les autres flux du compte de résultat et du tableau de financement qui n'ont pas été pris en considération dans l'élaboration des première et deuxième parties, ainsi que la variation du BFRHE.

L'ensemble des flux ayant été pris en considération, un solde final se dégage :
Variation du disponible.

➤ Signification :

Ce solde représente l'excédent ou l'insuffisance des liquidités dégagées par l'ensemble des opérations au cours d'un exercice donné.

Il doit être proche de zéro si les normes relatives aux soldes précédents ont été respectées.

B-1-3 Limites du TPF :

Ce tableau a fait l'objet de nombreuses critiques, notamment :

- il donne peu de place à la croissance externe (les acquisitions de participations financières n'apparaissent que dans la troisième partie) ;
- les hypothèses sous-jacentes au tableau ne présentent aucun caractère d'évidence et devraient être justifiées de façon rigoureuse ;

- il suppose une croissance financière exclusivement par le réinvestissement de l'ETE. Lorsque cet objectif ne peut être atteint, cela correspond à une rentabilité insuffisante ou à un excès d'investissement ;
- les fonds propres de l'entreprise doivent en principe s'accroître en priorité par autofinancement, la croissance est donc subordonnée au niveau de rentabilité.

B-2 Le tableau des flux de trésorerie de l'OEC

Le tableau de flux de trésorerie proposé par l'OEC est inspiré du modèle publié par l'IASC.

B-2-1 Présentation générale

Le TFT est bâti sur une approche par fonctions : activité, investissement et financement, par conséquent, il comprend trois parties principales.

- les flux de trésorerie liés à l'activité : deux présentations différentes sont proposées pour cette première partie.
- Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement ;
- Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement.

Une variation (ou flux net) est calculée au niveau de chaque partie :

FNT ¹⁶² lié		FNT lié		FNT lié	
A l'activité	+	aux opérations	+	aux opérations	= Variation de trésorerie
		d'investissement		de financement	

¹⁶² FNT = Flux net de trésorerie.

Tableau N°10 : Tableau des flux de trésorerie de l'OEC

➤ TFT à partir du résultat net :

	N	N-1
<p>FLUX DE TRESORERIE LIES À L'ACTIVITE (Option 1)</p> <p>Résultat de l'exercice</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elimination des éléments sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation <p>+ amortissement et provisions (dotations nettes des reprises)</p> <p>+ valeur comptable des éléments d'actif cédés</p> <p>- produits des cessions d'éléments d'actif</p> <p>- quote-part des subventions d'investissements virée au résultat</p> <p>- augmentation des frais d'établissement</p> <p>- transferts de charges au compte de charges à répartir</p> <p>= Marge brute d'autofinancement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur opérations d'exploitation <p>- variation du BFR lié à l'activité</p> <p>Flux net de trésorerie lié à l'activité (A)</p>		
<p>FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT</p> <p>+ cessions d'immobilisations incorporelles</p> <p>+ cessions d'immobilisations corporelles</p> <p>+ cessions ou réductions d'immobilisations financières</p> <p>- acquisition d'immobilisations incorporelles</p> <p>- acquisition d'immobilisations corporelles</p> <p>- acquisition d'immobilisations financières</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur opérations d'investissement <p>+ variation des dettes sur immobilisations</p> <p>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (B)</p>		

<p>FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT</p> <p>+ augmentation de capital</p> <p>- réduction de capital</p> <p>- dividendes versés</p> <p>+ augmentation des dettes financières</p> <p>- remboursement des dettes financières</p> <p>+ subventions d'investissements reçues</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur opérations de financement <p>- variation du capital souscrit non appelé</p> <p>- variation du capital souscrit, appelé, non versé</p> <p>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)</p>		
Variation de trésorerie (A + B + C)		
Trésorerie à l'ouverture (D)		
Trésorerie à la clôture (A + B+ C + D)		

➤ A partir du résultat d'exploitation :

<p>FLUX DE TRESORERIE LIE A L'ACTIVITE (Option 2)</p> <p>Résultat d'exploitation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie <p>+ amortissements et provisions</p> <p>= résultat brut d'exploitation</p> <p>- variation du BFRE</p> <p>= flux net de trésorerie d'exploitation</p>		
--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Autres encaissements ou décaissements liés à l'activité 		
± produits et frais financiers		
± produits et charges exceptionnels		
- autres (- IS- participation – augmentation des frais d'établissement)		
- variation du BFR lié à l'activité (sauf Δ BFRE)		
= Flux net de trésorerie lié à l'activité		

Source : J. Barreau, J. Delahaye, op-cite, 10^{ème} édition, p. 253 et 254.

B-2-2 Description détaillée des différentes parties

B-2-2-1 Flux de trésorerie lié à l'activité

La première partie du tableau, ou bloc A, recense les différents flux de trésorerie au sens large. L'étude de la première partie du tableau révèle l'aptitude de l'entreprise à générer des flux de trésorerie par ses opérations qui ne correspondent ni aux activités de financement, ni aux activités d'investissement.

Comme le montre les deux modèles présentés ci-dessus, il existe deux présentations du TFT : la première a pour point de départ le résultat net avec mise en évidence de la marge brute d'autofinancement (MBA). La seconde, a pour point de départ le résultat d'exploitation puis mise en évidence du flux net de trésorerie d'exploitation.

La première partie du tableau permet donc, de différencier l'entreprise dont l'exploitation dégage d'importantes liquidités, de l'entreprise plus ou moins vulnérable en raison de l'insuffisance ou de l'absence de liquidités dégagées par les opérations de trésorerie.

B-2-2-2 Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement

Les opérations d'investissement sont entendues au sens large puisqu'elles comprennent les acquisitions et cessions d'immobilisations financières.

L'étude de la seconde partie du tableau permet de mesurer l'effort d'investissement de l'entreprise, tant au niveau interne (acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles) qu'au niveau externe (immobilisations financières).

B-2-2-3 Flux de trésorerie lié aux opérations de financement

La troisième partie du tableau montre à quels types de financements externes, l'entreprise a eu recours (augmentation de capital ou emprunt), lorsque la trésorerie résultant de l'exploitation est insuffisante pour couvrir les opérations d'investissement. Elle indique également le montant des remboursements auxquels l'entreprise a procédé.

Il faut tout de même souligner que l'endettement peut être réalisé pour bénéficier d'un effet de levier, notamment dans une conjoncture de taux bas à long terme nonobstant un niveau satisfaisant d'autofinancement.

Ainsi, la présentation du tableau sous forme de trois blocs principaux permet de dégager une relation fondamentale qui est constituée par l'égalité suivante :

$$FTE + FTI + FTF = \text{Variation de trésorerie}$$

Cette relation fondamentale exprime la mesure de la liquidité, voire du risque d'insolvabilité qui nous met face à un modèle sous-tendu par l'équilibre financier croissance-risque.

B-2-3 L'apport du TFT en matière de diagnostic financier

Le tableau de flux de trésorerie constitue un véritable tableau de bord économique et financier de par ses nombreux indicateurs (ETE, CAF...) essentiels à toute analyse financière complète.

L'approche dynamique retenue, dans sa conception basée uniquement sur les flux financiers, permet de prévoir les risques encourus à court et moyen terme par l'entreprise, en mettant en évidence les forces et les déséquilibres existants ou potentiels.

Le TFT offre une nouvelle présentation plus parlante, plus accessible, fort utile dans le domaine de la gestion des entreprises. Cette nouvelle approche est particulièrement enrichissante dans le cadre d'une analyse tant interne qu'externe. En effet, grâce aux

indicateurs sur les flux qu'il fournit, le TFT permet même d'apprécier la manière de gérer du dirigeant, mettant ainsi en évidence les stratégies suivies et leur résultat.

Les flux de trésorerie sont de plus en plus utilisés dans l'analyse du risque de faillite et la détection des difficultés des entreprises. Donc, le grand mérite des TFT, c'est qu'ils constituent des outils de prévention de défaillances car ils font ressortir des grandeurs supposées corrélées avec le risque de défaillance et permettent de mesurer le risque d'insolvabilité de l'entreprise.

Ces nouvelles variables constituent un apport nouveau d'informations au plan financier, en égard à celles données par la méthode classique des ratios en analyse financière.

2-3 Le diagnostic économique

Les investigations de l'analyse d'une entreprise en difficulté ne peuvent se limiter au seul aspect financier. Ainsi, l'analyse économique, basée sur la compréhension du présent et de l'histoire de l'entreprise en difficulté, permet de réunir une partie importante des informations indispensables pour la compréhension de sa situation et d'éviter des erreurs lors de la prise de décision de redressement et l'élaboration du plan correspondant.

Les objectifs poursuivis sont notamment les suivants :

- ✓ Cerner les données structurelles de l'entreprise dans son secteur et en déterminer les menaces et les opportunités ;
- ✓ Préciser ses zones de risques (faire ressortir les points forts et les points faibles) ;
- ✓ Apprécier ses perspectives de redressement (saisir les opportunités et éviter les menaces - exploiter au mieux ses points forts et améliorer les points faibles).

2-3-1 Diagnostic marketing et commercial

L'un des principaux symptômes de l'entreprise en difficulté est la réduction de l'activité, il est donc important de mettre l'accent sur l'examen de la fonction commerciale.

2-3-1-1 Les métiers de l'entreprise

Un métier, c'est « un domaine d'activité spécifique correspondant aux mêmes besoins des clients avec des concurrents spécifiques partageant une base d'expérience commune »¹⁶³.

Il est possible que dans une même entreprise coexistent plusieurs métiers différents, dont certains peuvent avoir un avenir et d'autres non.

Cette analyse peut se faire en deux phases :

- ❖ Découpage de l'activité de l'entreprise en activités homogènes (ou métiers) ;
- ❖ Caractérisation des conditions d'exercices du métier (gamme de produits et services, nature de la clientèle, dimension des marchés, taille d'entreprise...)

Cet examen permet de mettre en évidence les changements d'orientation et les principaux points de rupture qui pourraient expliquer le recul de l'activité.

2-3-1-2 La maîtrise technologique

L'analyse doit étudier la maturité des technologies utilisées par l'entreprise. Une technologie peu différenciée constitue un facteur de vulnérabilité. Par ailleurs, des procédés de fabrication obsolètes conduisent fréquemment à des prix de revient élevés par rapport aux concurrents utilisant des procédés de fabrication plus performants. Ces derniers peuvent en effet vendre moins cher tout en gardant des marges suffisantes.

Sur cette base, l'analyse permettra de formuler un diagnostic et de préconiser certaines mesures comme : le lancement d'un programme de modernisation des matériels ou l'abandon de certains matériels obsolètes.

2-3-1-3 Les produits

Il est impératif pour l'analyste de connaître le portefeuille de produits ou de services proposés par l'entreprise et d'essayer de placer ces produits sur la courbe habituelle de leur phase de vie (lancement, développement, maturité ou déclin).

¹⁶³ J. Brillman, «Gestion de crise et redressement d'entreprises », Editions Hommes et Techniques, Paris, 1985, p.139.

En plus de l'étude du degré de maturité des produits, l'analyste doit comprendre trois éléments importants et qui peuvent entraîner la défaillance d'une entreprise :

- le risque de monoculture : une activité centrée sur un seul produit présente des risques ;
- la dépendance d'un secteur amont ou aval, ce qui rend la société sensible à ses mouvements cycliques ;
- le risque d'obsolescence ou de substitution lié soit au cycle de vie du produit, soit aux mutations technologiques de l'environnement ou des phénomènes de mode.

L'analyse peut s'étendre à connaître les succès relatifs de chacun des produits et services en terme de vente et d'image de marque.

2-3-1-4 Les marchés

L'analyse doit porter tant sur les marchés où intervient l'entreprise pour commercialiser ses produits que sur ceux où elle s'approvisionne.

➤ Les marchés amont (approvisionnement) :

- les fournisseurs : Qui sont-ils ? Quelle est leur situation économique actuelle ? Sont-ils compétitifs ? Quels sont leurs liens avec l'entreprise ? Quel est le degré de dépendance de l'entreprise de ses fournisseurs ?
- Poids des achats dans le chiffre d'affaires et effet de leur prix sur le profit.

➤ Les marchés avals (débouchés) :

Il s'agit de savoir par exemple si les marchés sont porteurs, si les produits sont compétitifs (qualité, prix, etc...), si l'entreprise est moins dynamique que les autres, ses parts de marchés, si elle est à la merci d'un seul client et si c'est le cas, quelle est sa situation économique, etc.

En ce qui concerne la clientèle, il s'agira d'en connaître la structure, la ventilation et les ventes par produit.

Enfin, le diagnostic doit porter sur « l'intégration des analyses de prix de revient dans la politique tarifaire de l'entreprise »¹⁶⁴, afin de porter des jugements sur, par exemple, les prix pratiqués par l'entreprise par rapport à ceux des concurrents ou sur les remises accordées.

2-3-1-5 Les concurrents :

Il s'agit de connaître par exemple, qui sont les concurrents, ce qu'ils vendent, leurs caractéristiques...

Il est aussi important de savoir s'il existe des produits ou services de substitution sur le marché.

2-3-1-6 L'organisation de la distribution

En ce qui concerne la force de vente, son efficacité s'apprécie distinctement au niveau du réseau de distribution et des moyens publicitaires et promotionnels utilisés.

2-3-2 Diagnostic technique et de production

Dans une entreprise industrielle, les difficultés sont souvent la conséquence :

- soit de problèmes liés à l'organisation de la production ;
- soit de l'inadaptation de l'outil de production ;
- ou encore, de la baisse de productivité du capital-machine.

Afin que l'analyste puisse rechercher les causes et les sources des pertes subies par l'entreprise en difficulté, « M. J. Ifergan propose dans un premier temps, une visite des installations, suivie d'une étude du diagramme de production, de l'activité des différents ateliers et d'un examen des matériels utilisés dans la fonction de production »¹⁶⁵.

Ainsi, l'analyste pourra déceler les anomalies et dysfonctionnements dans l'organisation du cycle de production susceptibles d'expliquer les pertes de productivité (la sous-activité des ateliers, l'exploitation insuffisante des matériels, la mise en évidence d'éventuels goulot d'étranglement, l'importance des encours et des stocks...).

¹⁶⁴ P. Atlan, op-cite, p.87.

¹⁶⁵ Ibid, p. 85.

Toutefois, les problèmes de fonctionnement des ateliers ne constituent pas les seules sources de difficultés, une cause importante peut également résider dans une insuffisante capacité d'innovation, dans la conception erronée d'un nouveau modèle lancé trop tôt sur les chaînes de fabrication. Enfin, un contrôle de qualité défaillant peut générer un taux de retour élevé, également source de pertes.

« Une mauvaise gestion des stocks est malheureusement un symptôme très fréquent chez les entreprises en difficulté »¹⁶⁶. En outre, le stockage des produits finis, des matières premières et des matières consommables, est un domaine courant où, grâce à l'adoption d'un système de gestion de stock plus rationnel et fiable, des économies peuvent être réalisées.

Le diagnostic industriel a pour finalité la détermination des investissements, désinvestissements et licenciements qui seront nécessaires par la suite.

2-3-3 Le diagnostic social

Evaluer le potentiel humain de l'entreprise, mesurer la performance des équipes de direction, d'administration, de production et de commercialisation qui animent l'entreprise, est l'un des enjeux fondamentaux du diagnostic préalable au redressement car « le plan de redressement sera exécuté par les membres de l'organisation. Si les dispositions retenues ne modifient pas profondément leurs perceptions et leurs comportements, toute amélioration ne sera qu'une accalmie provisoire ; d'où le rôle stratégique que constitue le diagnostic et les axes d'intervention dans ce domaine »¹⁶⁷.

Le diagnostic des ressources humaines dans une entreprise en difficulté consiste à :

- ✚ apprécier la performance, ou plutôt la contre-performance du personnel ;
- ✚ rechercher les causes objectives et subjectives d'une compétitivité ou d'une productivité amoindries, déjà mise en évidence par l'analyse des fonctions techniques de production et de vente ;
- ✚ apprécier et formuler, en fonction des enseignements de cette recherche, la base sociale sur laquelle le plan de redressement devra être bâti, compte tenu du coût des licenciements auxquels il pourra être procédé

¹⁶⁶ C. Gresse, op-cite, p. 57.

¹⁶⁷ A. Lamiri, « Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises », OPU, Alger, 2003, p. 120.

2-3-3-1 Les données objectives du diagnostic social

Concernant les données objectives, l'analyste procédera à l'examen de l'évolution des effectifs par catégorie et service qui sera rapprochée à celle de l'activité. Un état de sureffectif sera à cette occasion éventuellement décelé. Il faudra également apprécier la formation et les niveaux de rémunération.

Parmi les autres données objectives concourant à l'établissement de ce volet du diagnostic figurent : l'organigramme, l'évaluation des frais du personnel compressibles, la pyramide des âges, la nature des anciennetés du personnel, politique et budget consacrés à la formation, les conditions de travail (horaires, organisation des équipes...).

2-3-3-2 Les données subjectives du diagnostic social

Les données objectives ne constituent qu'un volet du diagnostic social qui s'étend à l'examen du climat social. Cet examen portera sur l'appréciation : du mode de management pratiqué, la communication interne, les relations sociales, la culture de l'entreprise, les grèves, les revendications, etc.

Cependant, deux facteurs méritent plus particulièrement l'attention ; l'absentéisme et le turnover accéléré, car un niveau élevé de ces deux facteurs correspond le plus souvent à une absence d'adhésion et de motivation du personnel au travail, source de difficultés supplémentaires.

2-4 Les contraintes du diagnostic

Les diagnostics (financier et économiques) développés dans ce chapitre offrent un panorama des forces et des faiblesses de l'entreprise cible. Cependant, leur réalisation est confrontée généralement à certaines contraintes.

Les difficultés rencontrées par l'analyste peuvent concerner :

2-4-1 La collecte des informations

2-4-1-1 Défaut d'objectivité et manque de fiabilité de l'information disponible

P. Atlan soutient que dans une entreprise en difficulté, « quelle que soit la cause identifiée, le dirigeant détient presque toujours, sauf force majeure, une part de responsabilité »¹⁶⁸. Donc, c'est souvent par manque de lucidité de la direction que le processus de dégradation s'enclenche, ceci a deux principales conséquences :

La première, c'est que l'implication des dirigeants dans les événements fera qu'ils seront ni neutres ni objectifs lors du déroulement du diagnostic (notamment lors des interrogatoires ou le remplissage des questionnaires). Le deuxième, et pour les mêmes raisons, les documents comptables et financiers édités par l'entreprise auront souvent cessé d'être significatifs, car les dirigeants n'hésiteront souvent pas à recourir au maquillage des comptes afin d'enjoliver la situation de l'entreprise.

2-4-1-2 Insuffisance des analyses internes

En pratique, il est rare de disposer dans une entreprise en difficulté des instruments de gestion permettant d'identifier, en fonction des coûts et des marges, les centres de pertes et éventuellement de profits au niveau des secteurs d'activité et des produits fabriqués.

Le manque de fiabilité des informations que seul un audit peut corriger et la dissociation des produits performants de ceux qui ne sont pas rentables, nécessite des délais et des moyens dont l'analyste ne dispose pas toujours, donc il lui appartient :

- d'une part, au moyen d'un prédiagnostic, de définir rapidement l'approche la mieux adaptée au cas particulier ;
- et d'autre part, de détecter les erreurs, anomalies ou contrevérités les plus significatives.

2-4-2 Le manque de temps

Cette contrainte est fonction du stade atteint par l'entreprise dans le processus de dégradation.

¹⁶⁸ P. Atlan, op-cite, p. 90.

- Si l'analyste intervient dès les premiers symptômes ou peu après, il disposera le plus souvent du temps nécessaire pour réaliser une analyse complète ;
- Dans le cas de l'entreprise en difficulté caractérisée mais n'ayant pas encore déposé son bilan, les cadres et dirigeants seront généralement mobilisés sur les problèmes financiers à court terme. L'analyse ne pourra alors se concentrer que sur les aspects essentiels et risque en outre d'être peu crédible aux yeux des tiers ;
- Enfin, le dépôt de bilan, en instituant une période d'observation, procurera ce qui manque le plus à l'entreprise : le temps. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue que le temps ainsi alloué reste limité.

Dans tous les cas, il est impératif que les responsables du diagnostic organisent leur travail en fonction des délais dont ils disposent. Il est inadmissible que le redressement d'une entreprise échoue au seul motif que les travaux d'expertise n'ont pas été menés à bien, dans les délais disponibles impartis.

2-4-3 Le manque de moyens

L'entreprise se trouvant dans une impasse ne peut dégager de grands moyens dans des expertises. Cependant, « le dépôt de bilan ainsi que la décision de suspension provisoire des poursuites, en gelant la quasi-totalité du passif, permettra souvent de reconstituer un ballon d'oxygène de trésorerie utile pour financer les études indispensables »¹⁶⁹.

2-4-4 Le risque de rester à la surface des choses

Les entraves à la collecte d'information, le manque de moyens et de temps font souvent que le diagnostic soit superficiel et ne va pas au fond des choses, ce qui risque de fausser les perspectives de redressement découlant de ce diagnostic.

2-4-5 Le problème du dirigeant

Il est fréquent que le diagnostic mette en relief certains faits concernant le chef d'entreprise (maquiller les comptes, laisser vieillir son outil de production et amenuiser la compétitivité de l'entreprise, recourir à des financements précaires à court terme...) et qui risque par conséquent de le faire suspendre ou de le mal disposer à l'égard du diagnostic et de l'analyste.

¹⁶⁹ P. Peuramaure, P. Sardet, op-cite, p. 119.

Cet aspect psychologique devra être apprécié, particulièrement dans le cas où le dirigeant est un des éléments nécessaires du plan de redressement.

Conclusion :

De ce chapitre, nous concluons que la précocité avec laquelle l'entreprise appréhende ses difficultés facilite d'autant les perspectives de réalisation d'un plan de sauvetage et les chances de survie de l'entreprise.

Malheureusement, la pratique contrarie trop souvent cette règle de bon sens. En effet, un grand nombre d'entreprises réagissent avec beaucoup de retard ou de façon inadaptée devant les premières manifestations de la défaillance.

La détérioration progressive de la santé d'une entreprise ne constitue, en définitive, que le révélateur de causes beaucoup plus profondes qu'il importe de déceler, d'analyser puis corriger, concrètement à l'aide d'un outil de gestion approprié « le diagnostic d'entreprise ».

CHAPITRE 3: CHAPITRE 3:

LE CADRE CONCEPTUEL DE LA DYNAMIQUE ET DU PROCESSUS DE REDRESSEMENT

Introduction :

Cet avant dernier chapitre traitera du troisième concept clé de notre thème de recherche qui est le « redressement ».

Dès l'instant où la décision de sauvetage est prise –parce que les conditions de viabilité économiques de l'exploitation sont démontrées- le véritable défi qui interpelle le dirigeant consiste à déployer un programme d'actions cohérent et à l'articuler harmonieusement dans le temps.

Ce chapitre a pour objectif de répondre aux questions suivantes :

- Sachant qu'il n'existe pas de plan de redressement unique, applicable à toutes les situations de crises, quelles sont les éléments communs aux différents plans de sauvetages ?
- Quelles sont les étapes à suivre dans le cadre du redressement afin de soustraire l'entreprise aux difficultés qui handicapent sans relâche son essor ?

Section 1 : Les orientations stratégiques et opérationnelles du redressement

1-1 Les stratégies types de redressement

Le choix d'une stratégie est important, il définit la ligne directe du redressement et la cohérence des actions à mener à bien. Sa formulation devra d'ailleurs figurer dans le plan de redressement, accompagnée d'éléments chiffrés.

Nous voulons en cela montrer combien les stratégies de redressement sont d'une nature particulière inspirée par l'urgence et par l'obligation de réussir. Car il ne s'agit pas ici, comme ce sera le cas dans l'entreprise en développement, d'orienter, de positionner, d'aller de l'avant, mais bien d'assurer le redressement et surtout la survie de l'entreprise avant d'envisager sa pérennité.

Nous proposons ci-après quelques stratégies types correspondant à la logique de base de conception d'une stratégie de redressement. Au-delà, toutes les variantes sont possibles.

1-1-1 Le repli

1-1-1-1 Caractéristiques :

La stratégie de repli est « ce que les marins appelleraient la mise à la cape de l'entreprise »¹⁷⁰. En effet, il s'agit d'une stratégie de survie minimaliste, envisageable lorsque l'environnement connaît de fortes perturbations.

Elle positionne l'entreprise sur un secteur bien délimité pour lequel elle possède un savoir-faire distinctif. Le repli est une stratégie d'autoprotection temporaire car la notion de développement en est largement absente.

Cette logique de minimisation des risques est bien adaptée aux PME dont les ressources stratégiques sont anéanties, suite à des retournements de conjoncture (manque de ressources financières, pas de réseau commercial indépendant, surcharge du dirigeant, etc.).

¹⁷⁰ C. Marmuse, « Stratégie du redressement d'entreprise », Vuibert Entreprise, Paris, 1990, p.136.

1-1-1-2 Modalités de mise en oeuvre :

La stratégie de repli s'accompagne d'une politique de réduction des coûts devant permettre à l'entreprise de redresser rapidement sa rentabilité.

- allègement du bilan (réduction d'actif) ;
- réduction des effectifs et des dépenses en général ;
- concentration des efforts non pas sur la prospection commerciale mais sur la recherche des gains de productivité ;
- choix limité de segments stratégiques se traduisant par des désinvestissements des activités non rentables ;
- etc.

1-1-2 Le renflouement

1-1-2-1 Caractéristiques :

Lorsque les difficultés sont plus liées à des insuffisances de financement qu'à des désajustements de l'exploitation, le redressement est essentiellement une restructuration financière comportant des apports en capital.

Le renflouement s'adapte particulièrement aux entreprises dont les produits ont eu une phase de croissance trop longue ou aux jeunes sociétés qui ont dû faire face à des investissements en recherche trop élevés par rapport à leur capacité d'autofinancement. L'échec est ainsi dû à la conjoncture, à une mauvaise préparation du lancement d'un produit ou à une question de réglementation.

1-1-2-2 Modalités de mise en oeuvre :

C'est essentiellement la modalité financière qui est concernée dans cette stratégie de renflouement.

- élargissement de la participation au capital et restructuration du fonds de roulement ;
- recours à des apports en capital risque ou à des contrats de crédit-bail pour refinancer les immobilisations ;
- recherche d'un débouché privilégié avant lancement et valorisation du produit ;

- etc.

1-1-3 Le redéploiement

1-1-3-1 Caractéristiques :

Cette stratégie s'adapte au cas de l'entreprise dont les difficultés sont dues à l'obsolescence de ses activités et de sa gamme de produits ainsi qu'aux entreprises diversifiées de taille relativement importante.

Le redéploiement consistera en un repositionnement généralisé des produits et marchés.

1-1-3-2 Modalités de mise en oeuvre :

Les éléments stratégiques clés sont souvent faciles à imaginer, assez souvent difficiles à mettre en pratique.

- analyse fine du portefeuille de métiers et des facteurs-clés de succès ;
- stratégie d'image et accroissement de la qualité ;
- la rentabilité plutôt que la croissance ;
- désinvestissements stratégiques et concentration des efforts sur ce que l'entreprise sait le mieux faire ;
- etc.

1-1-4 La re-segmentation

1-1-4-1 Caractéristiques :

La resegmentation rentre plus ou moins dans la catégorie des stratégies de spécialisation. Cette logique stratégique s'apparente à l'idée de « niche »¹⁷¹ dans laquelle l'entreprise recherche un espace protégé lui permettant de réussir sur la base de compétences très fortement concentrées.

De nombreuses entreprises ont cru bien faire en diversifiant leurs activités. Dans certains cas, la gestion d'un portefeuille d'activités trop diversifié les a conduites à la

¹⁷¹ C. Gresse, op-cite, p.100.

dispersion de leurs efforts. Ce sont des entreprises qui ne savent plus où est leur vocation ni leur capacité à se rentabiliser.

La resegmentation est alors le moyen de restreindre le champ stratégique de l'entreprise pour renforcer ses compétences sur des créneaux spécifiques et pour verrouiller sa position concurrentielle sur ces créneaux. Selon Christian Marmuse, «la resegmentation est un retour aux sources pour les entreprises titulaires de fortes compétences. Elle est une réflexion stratégique approfondie sur les savoir-faire de l'entreprise désincarnée »¹⁷²

1-1-4-2 Modalités de mise en oeuvre :

Cette stratégie peut concerner aussi bien les entreprises de taille importante que les PME. Elle nécessite presque toujours des désinvestissements.

- retour sur le métier de base et recherche de nouvelles bases de compétences ;
- jeu sur l'effet de l'expérience et rentabilisation prioritaire des activités « vache à lait » ;
- analyse des facteurs de compétitivité et identification d'une niche à l'intérieur d'un secteur ;
- etc.

1-1-5 Le partenariat

1-1-5-1 Caractéristiques :

Le constat de la carence de l'entreprise dans un domaine majeur, comme celui de la commercialisation ou de la production, peut conduire à la recherche volontaire d'une association avec un partenaire possédant les compétences complémentaires¹⁷³.

Cette stratégie constitue la force de certaines PME, capables de mettre au point rapidement de nouveaux produits ou de nouvelles technologies. Car le partenariat est aussi financier ou technologique pour permettre une meilleure répartition des risques et l'innovation comporte des risques de défaillances importants, en particulier si les efforts de recherche ne sont pas continus ou si la croissance est mal maîtrisée.

¹⁷² C. Marmuse, op-cite, p. 141.

¹⁷³ C'est ce qu'ont compris, par exemple, les nombreux fabricants de prêt-à-porter qui ont délégué à la grande distribution le soin de commercialiser leurs produits.

Redresser une entreprise à vocation innovante suppose un juste compromis entre les dépenses de recherche et les moyens financiers disponibles. Le sauvetage exigera généralement une alliance ou un accord de partenariat avec une entreprise plus grande ou encore l'intervention financière d'une société de capital-risque.

1-1-5-2 Modalités de mise en oeuvre :

Le partenariat est un contrat d'association des forces respectives de chacun. L'indépendance de chacun peut être conservée, mais l'association est susceptible de régler très vite les problèmes les plus graves d'une société en difficulté :

- recherche de complémentarités inter-sectorielles et établissement d'un contrat de partenariat ;
- analyse des synergies ;
- contrôle qualité réciproque ;
- analyse du risque de dépendance ;
- etc.

1-1-6 La reconstruction

1-1-6-1 Caractéristiques :

Les stratégies de reconstruction impliquent une réorientation radicale de l'entreprise prisonnière d'un métier ou de technologies dépassées. Elles exigent l'existence d'une compétence latente permettant la reconversion de l'entreprise.

La reconstruction de l'entreprise est ainsi basée sur la volonté de survivre, y compris au prix d'un changement très important de la vocation ou du métier de l'entreprise.

La reconstruction peut être également la résultante du transfert d'activités existantes dans une société vers une autre société qui élargit ainsi son champ d'action ou bien de la prise en mains d'une entreprise par des salariés.

1-1-6-2 Modalités de mise en oeuvre :

Notons que cette stratégie nécessite une grande capacité de management pour gérer la crise.

- existences d'atouts mal valorisés antérieurement ;
- outil de production facile à reconvertir ;
- personnel qualifié et à compétences multiples ;
- action rapide et radicale;
- etc.

1-1-7 La cession

1-1-7-1 Caractéristiques :

La cession de tout ou partie de l'entreprise est l'une des modalités de redressement. Elle constitue une stratégie à part entière dans le cas où, soit l'importance du passif accumulé, soit l'impossibilité de reconstituer les capitaux propres, soit encore l'impossibilité de trouver les ressources de financement nécessaires, peuvent impliquer une disparition de l'entreprise.

1-1-7-2 Modalités de mise en oeuvre :

- existence d'un repreneur potentiel ;
- évaluation de l'entreprise ;
- rédaction de la proposition ;
- financement de la reprise ;

Maintien de l'emploi ;

-etc.

Les stratégies exposées ci-dessus englobent bon nombre de cas de figure mais elles ne prétendent pas s'appliquer à leur totalité. Le redresseur peut cependant s'en inspirer pour établir le fil directeur du processus de redressement qu'il mettra en place.

1-2 Les mesures opérationnelles communes aux plans de redressement

Le réflexe de survie enfante parfois des élans judicieux et quelques fois des décisions incohérentes, il est donc intéressant d'examiner les types de décisions les plus répandues dans les tentatives de sauvetage. Pour cela, nous allons livrer dans ce point les mesures opérationnelles les plus prisées, car elles se retrouvent contenues dans un grand nombre de plans de redressement.

Comme nous l'avons déjà précisé, les stratégies définissent les orientations (le fil conducteur) du redressement et les types d'affaires à mener, les mesures opérationnelles indiquent comment les conduire dans le quotidien de l'entreprise.

Hambrick et Schechter¹⁷⁴ révèlent, après une enquête menée auprès de 260 unités de production et entreprises redressées, que les mesures les plus importantes qui contribuèrent à leur redressement étaient une réduction drastique des coûts, une utilisation plus rationnelle des éléments de l'actif ou leur revente et surtout un repositionnement marketing (révision des produits, amélioration de la qualité et révision des circuits de distribution et des systèmes de communication avec les clients).

Ce point ne prétend 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. Il est possible que certaines 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.

Il faut tout de même rappeler que même si certaines généralisations sont concevables, chaque cas reste unique.

1-2-1 Le recentrage sur les métiers connus et rentables de l'entreprise

Préalablement à toute opération de redressement, il convient d'identifier les métiers de base de l'entreprise en difficulté (produits et activités)¹⁷⁵. Il s'avérera nécessaire de focaliser sur un domaine d'activité bien circonscrit toutes les énergies et les ressources dont dispose l'entreprise, de manière à ce qu'elle puisse obtenir un avantage concurrentiel décisif. Il s'agit pour l'entreprise de se recentrer sur son métier de base, en le développant mieux encore¹⁷⁶.

La priorité absolue est de reconstituer, sans délai, les marges de l'exploitation. La stratégie consistera donc à rejoindre, voire dépasser ultérieurement le seuil de rentabilité, en

¹⁷⁴ D. C. Hambrick, S. M. Schechter, « Turnaround strategies for mature industrial-product business units », *Academy of Management Journal*, Vol. 26 (2), 1983, p. 231-248.

¹⁷⁵ Voir le diagnostic marketing et commercial, p 137.

¹⁷⁶ P. L. Bescos, « Le redressement d'une entreprise », Eyrolles, Paris, 1990, p. 49.

réduisant les moyens au niveau nécessaire de l'activité : baisse des coûts fixes et augmentation de la productivité¹⁷⁷.

Cet objectif peut être atteint lorsque l'entreprise procède au recentrage de ses activités sur le métier qu'elle connaît le mieux et qu'elle fait le mieux. Ces activités doivent cependant fournir la preuve de leur viabilité et de leur rentabilité.

Il faut ainsi encourager les entreprises en difficulté à se spécialiser dans le but d'accroître leur valeur ajoutée par personne active. De la sorte, la spécialisation et l'élagage précéderont toute diversification éventuelle¹⁷⁸.

Contrairement à certaines pratiques qui privilégient le développement de la gamme lorsque les ventes diminuent, l'entreprise devrait plutôt mettre en œuvre trois types d'actions¹⁷⁹ :

- Recentrer l'entreprise dans le métier qu'elle connaît le mieux ;
- Définir les mesures appropriées, en fonction du cycle de vie des produits ;
- Abandonner, retirer ou regrouper certains produits en fonction de la capacité du marché potentiel.

La survie de l'entreprise implique, par conséquent, l'élagage des produits non rentables et la promotion de ceux qui demeurent les plus performants.

L'enquête de J. Brillman¹⁸⁰ identifie, en pratique, quatre mesures de recentrage qui se retrouvent dans la plupart des opérations de redressement, à savoir :

- Elagage des activités en perte ou des métiers possédant peu de position concurrentielle ;
- Vente des activités hétérogènes à la culture de base de l'entreprise ;
- Fermeture/vente de certaines opérations à l'étranger (coûteuses ou peu rentables) ;
- Repli sur les unités de production les plus compétitives (avec transfert de fabrications).

¹⁷⁷ Ibid, p. 63.

¹⁷⁸ F. Piquemal, « Le sauvetage des entreprises en difficulté », Revue de gestion, n° 15, mars-avril 1978, p. 66.

¹⁷⁹ J. F. Daigne, « Dynamique du redressement d'entreprise », Editions d'Organisation, Paris, 1986, p.112.

¹⁸⁰ J. Brillman, « Le redressement des grands groupes : enquête internationale », Gestion 2000, n° 3, 1986, p. 81.

Nous retiendrons, en définitive, que l'exploitation de l'entreprise doit pouvoir se redresser dans deux directions parallèles : le renforcement des activités spécialisées à forte valeur ajoutée et la consolidation des débouchés.

1-2-2 La limitation des programmes d'investissement

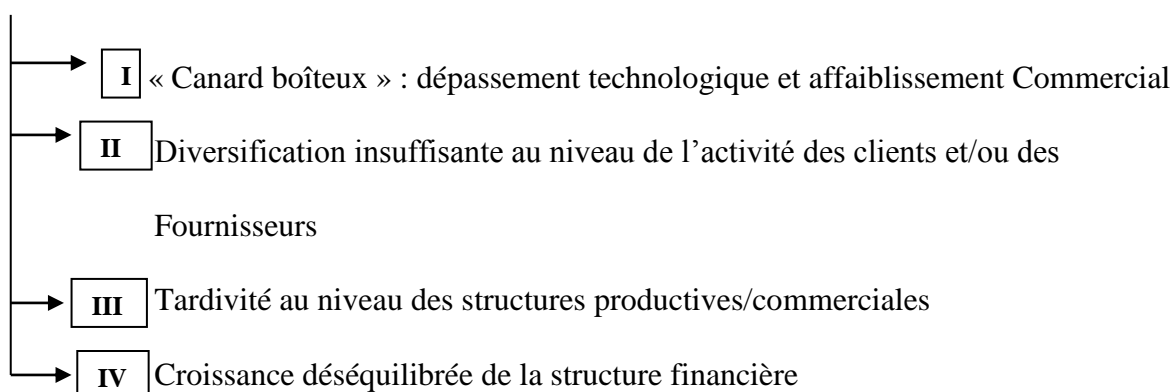
Deux variables sont présentes dans l'analyse de défaillance des entreprises de J. F. Malécot¹⁸¹ : la croissance de l'entreprise (croissance du marché et croissance en parts de marché) et le niveau important des investissements réalisés.

A l'appui de ces deux variables, il a conçu « une matrice de défaillance », telle que définie ci-après :

Tableau N°11 : La matrice de défaillance de Malécot

		Taux d'investissement	
		Faible	Fort
Croissance du chiffre d'affaires	Faible	Dépassement technologique et économique Rentabilité négative I	Réadaptation ou diversification trop rapide II
	Fort	Disparition d'un client ou d'un marché III	Croissance de la structure financière non maîtrisée IV

4 Scénarios :



Source : J. F. Malécot, op-cite, p. 12.

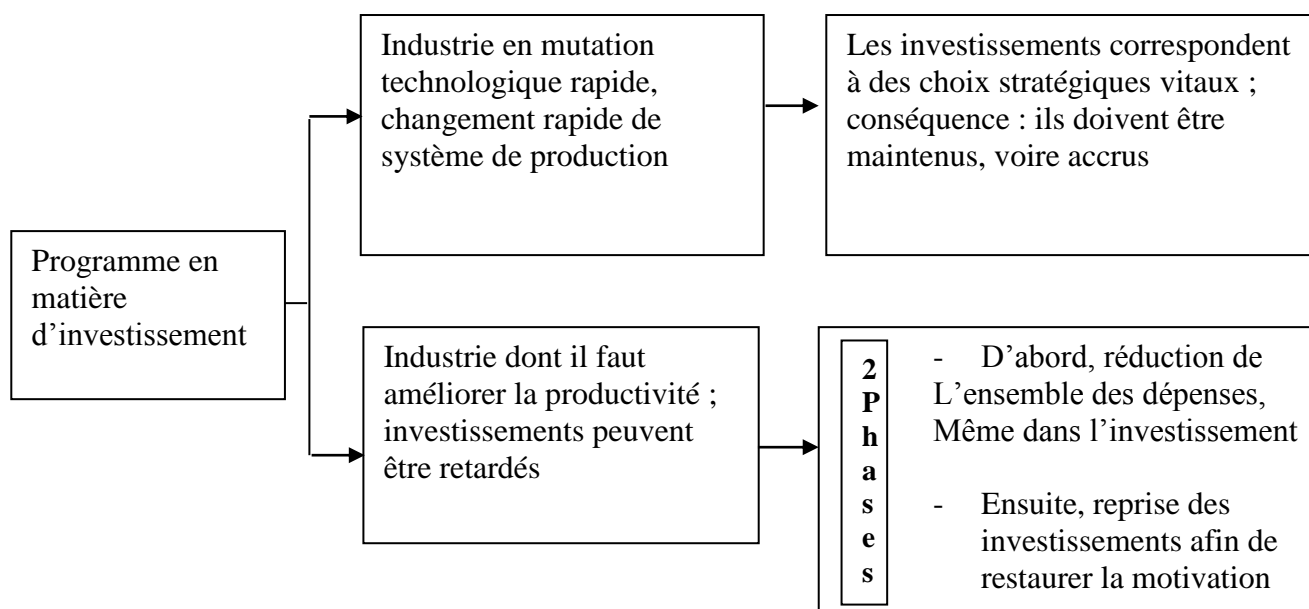
¹⁸¹ J. F. Malécot, « Les défaillances: un essai d'explication », Revue Française de Gestion, n° 32, sep-oct 1981, p. 10-18.

Cette matrice s'avère être un outil précieux d'analyse dans la mesure où une des causes majeures des faillites sans pertes est bien souvent le résultat d'investissements excessifs dans l'actif immobilisé¹⁸².

Les hypothèses de défaillance étant ainsi circonscrites, il convient de connaître dans quelle mesure un programme d'investissements pourrait-il sauver une entreprise en difficulté. Sachant que dans ce cas, il constitue assez souvent une forme de fuite en avant.

J. Brilman¹⁸³ fournit à ce sujet quelques précisions complémentaires sur la politique d'investissement en période de crise, elle est représentée dans le schéma suivant :

Schéma N°3 : La politique d'investissement



Source : F. Crucifix, A. Derni, op-cite, p.100.

J. Brilman¹⁸⁴ préconise qu'en période de crise, il convient de distinguer les investissements en territoire connu et en territoire inconnu, et d'exiger des rentabilités voisines du triple ou du quadruple de la rentabilité attendue, après impôt, des capitaux investis, ce qui conduit à des périodes de remboursement, pour les investissements de productivité, le plus souvent inférieures à trois ans ou à des taux de rentabilité pour les autres investissements supérieurs à 30%.

¹⁸² S. Tanabe, « Diagnostic des faiblesses d'une entreprise », Hommes et Techniques, n° 330, avril 1972, p. 334.

¹⁸³ F. Crucifix, A. Derni, « Symptômes de défaillance et stratégie de redressement de l'entreprise », Maxima, Paris, 1992, p.99.

¹⁸⁴ J. Brilman, « Gestion de crise et redressement d'entreprises », op-cite, p.179.

Enfin, si un programme d'investissement ne permet pas, en principe, de sauver une entreprise, il convient en tous cas de privilégier la réalisation d'économies et l'amélioration de la gestion¹⁸⁵.

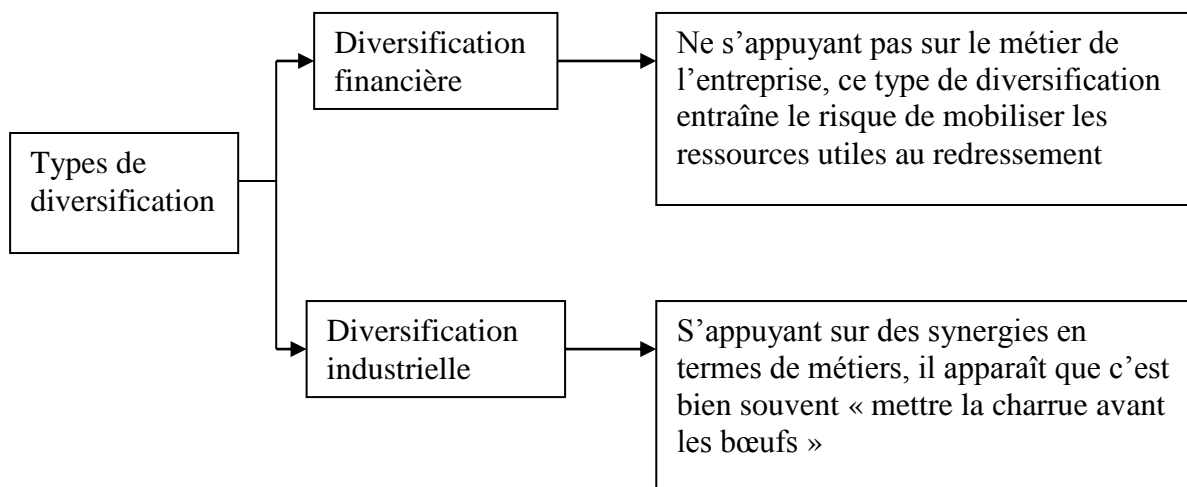
1-2-3 La diversification à proscrire

Lorsque l'entreprise réalise des investissements de diversification pour lesquels elle a peu ou pas d'expérience, il faut s'attendre à un taux d'échec probable de 50% au moins¹⁸⁶.

Il paraît donc prudent d'exclure toute diversification stratégique, surtout en période de tensions financières, car ce processus est généralement long, coûteux et, par nature, fort risqué.

Il ressort de l'enquête internationale menée par J. Brilman¹⁸⁷ qu'il est souhaitable d'éviter en tout cas les formes de diversification industrielle et financière

Schéma N°4 : Formes de diversification à éviter



Source : F. Crucifix, A. Dorni, op-cite, p. 100.

S'il s'avère que la diversification devienne à terme une voie nécessaire de salut pour l'entreprise en déclin, elle ne l'est cependant jamais au comptant. Il convient avant tout, rappelons-le, de concentrer l'énergie de l'entreprise sur les activités au sujet desquelles elle a le plus de maîtrise.

¹⁸⁵ J. Brilman cité par F. Crucifix, A. Dorni, op-cite, p.100.

¹⁸⁶ J. Brilman, « Gestion de crise et redressement d'entreprise », op-cite, p. 177.

¹⁸⁷ J. Brilman, « Le redressement des grands groupes : enquête internationale », op-cite.

1-2-4 La constitution d'une nouvelle équipe

Le redressement implique la mise en œuvre d'un processus de changement. La refonte du noyau des dirigeants participe bien entendu à cette idée.

L'état de crise que connaît l'entreprise affecte considérablement sa crédibilité. Il est, dès lors, essentiel de regagner la confiance de ses partenaires par la mise en place d'un gestionnaire de crise dont la personnalité ainsi que les compétences constitueront un gage de succès.

Il s'agit donc de recruter un homme de terrain aux compétences pointues, rompu aux techniques de redressement, de préférence, dans un secteur similaire et possédant des aptitudes particulières, telles que : l'esprit méthodique, l'obstination et l'enthousiasme.

A l'évidence, ce gestionnaire ne peut faire à lui seul la différence. Il devra, en effet, être soutenu par une équipe aussi solide que spécialisée, fortement sensibilisée au redressement de l'exploitation et capable de gérer l'ambiguïté.

Une telle équipe, dénuée de tout esprit de compétition interne, se caractérise, en réalité, par de fortes capacités d'analyse, par des initiatives individuelles à tous les niveaux et, enfin, par une remise en question des idées reçues.

L'entreprise en voie de redressement a non seulement besoin de ce type d'hommes (bons gestionnaires, entraîneurs d'hommes, communicants, hommes de synthèse, ils savent regarder vers l'avenir en ne se retournant pas sans cesse vers le passé, fidèles et honnêtes) dans son comité de crise, mais également à la tête des principales fonctions et interfaces¹⁸⁸.

Outre l'équipe dirigeante, c'est la culture de l'entreprise qu'il convient de refaçonner. La gestion de crise postule indubitablement un changement de culture au moins partiel¹⁸⁹.

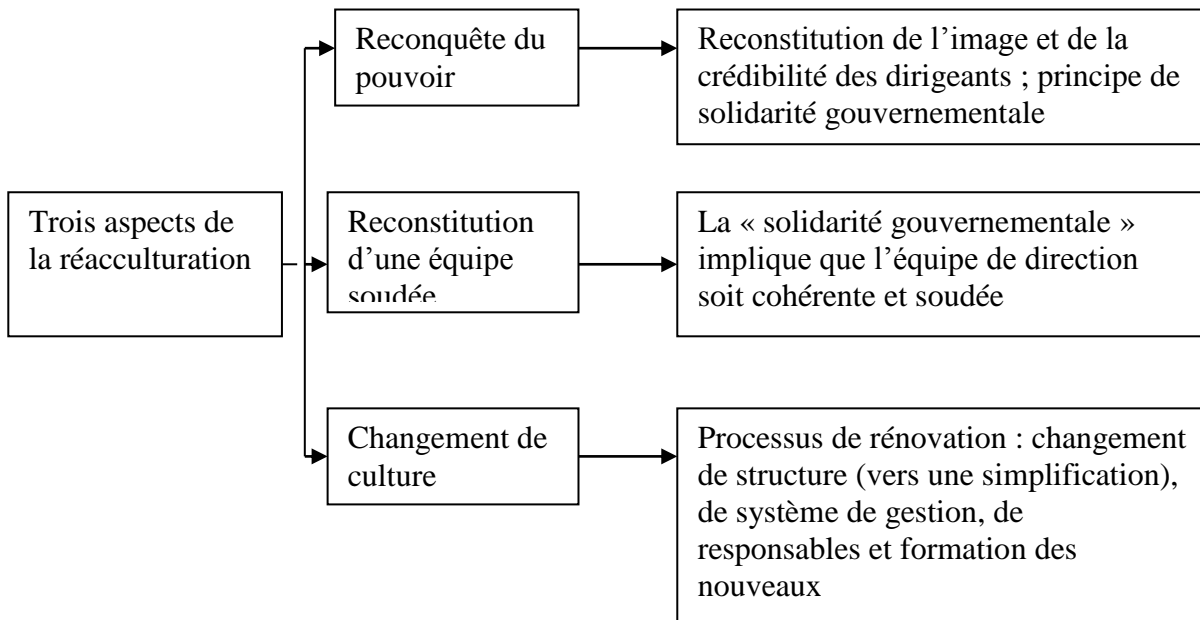
Le changement nécessite dans ce sens une haute intensité d'efforts cohérents et convergents impliquant principalement une nouvelle façon de penser et d'agir aux niveaux des méthodes de travail et des procédures.

¹⁸⁸ J. F. Daigne, « Management en période de crise », op-cite, p. 118.

¹⁸⁹ J. Brillman, « gestion de crise et redressement d'entreprises », op-cite, p. 27.

Il y a là une réciprocity d'action entre le changement de structure et le changement de culture, c'est le phénomène de « réacculturation »¹⁹⁰ auquel s'associent trois aspects indissociables :

Schéma N°5 : Le processus de « réacculturation »



Source : J. Brillman, « Le redressement des grands groupes : enquête internationale », op-cite, n° 4, p. 85.

Une grande part de la réussite du sauvetage est donc liée à la mobilisation de l'équipe de direction autour d'un nouveau projet d'entreprise. Ce dernier nécessite forcément l'adhésion et la participation du corps social à une culture où s'impose le défi et la responsabilité de chacun.

1-2-5 Le changement de structure

Les sociétés en phase de déclin présentent principalement les caractéristiques suivantes : un système archaïque de commandement, une géographie du pouvoir pèchant par excès de centralisation, un organigramme au flou artistique préservant les susceptibilités, une recherche volontaire de l'application du vieux principe « diviser pour mieux régner », l'irrationalité des circuits relationnels de l'entreprise, la détection malaisée des circuits opérationnels réels, le maintien des positions acquises, le refus inconscient de toute idée de

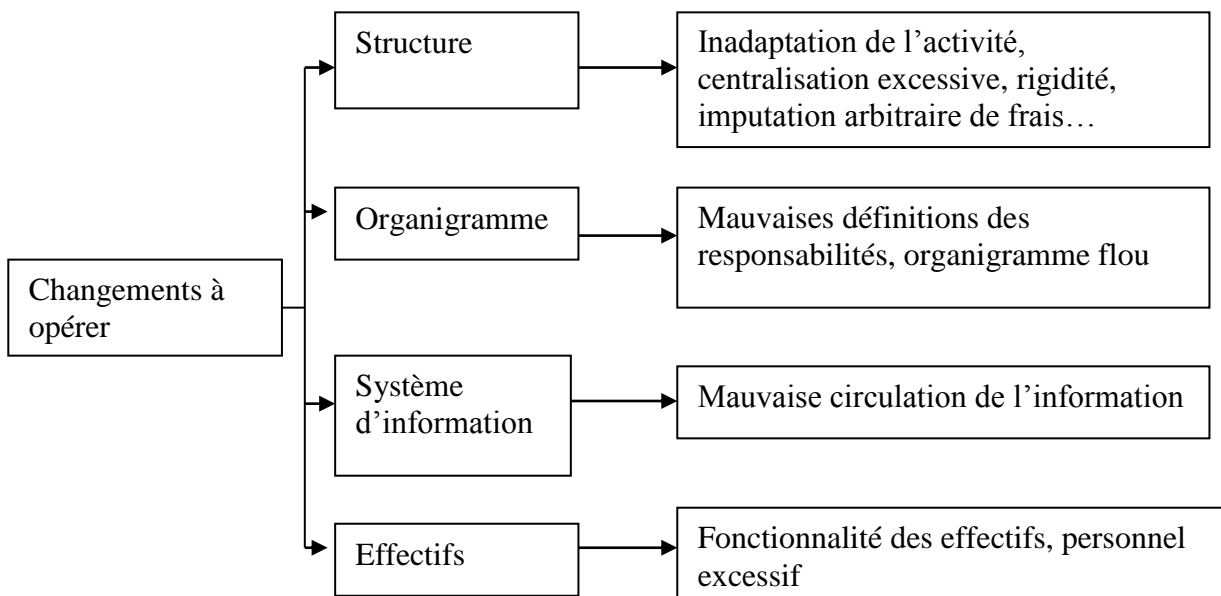
¹⁹⁰ C'est le pouvoir qui peut modifier la culture d'une entreprise par le système de valeurs qu'il met en œuvre, les mythes et symboles qu'il porte, l'exemple qu'il donne et le langage qu'il emploie.

changement ou de remise en cause ; le tout conduisant à un fort turn over des cadres, à une démotivation générale du personnel et à un climat de méfiance¹⁹¹.

Donc, comme pour le changement d'état-major, le changement de structure est une condition de tout redressement. Car il est inutile de faire appliquer les mesures de redressement en conservant la structure existante qui risque d'être un frein à tout changement¹⁹².

Il en résulte que la restauration de la compétitivité de l'exploitation doit amener le décideur à opérer des changements à différents échelons de la structure :

Schéma N°6 : Les points névralgiques du changement structurel



Source : F. Crucifix, A. Dorni, op-cite, p. 105.

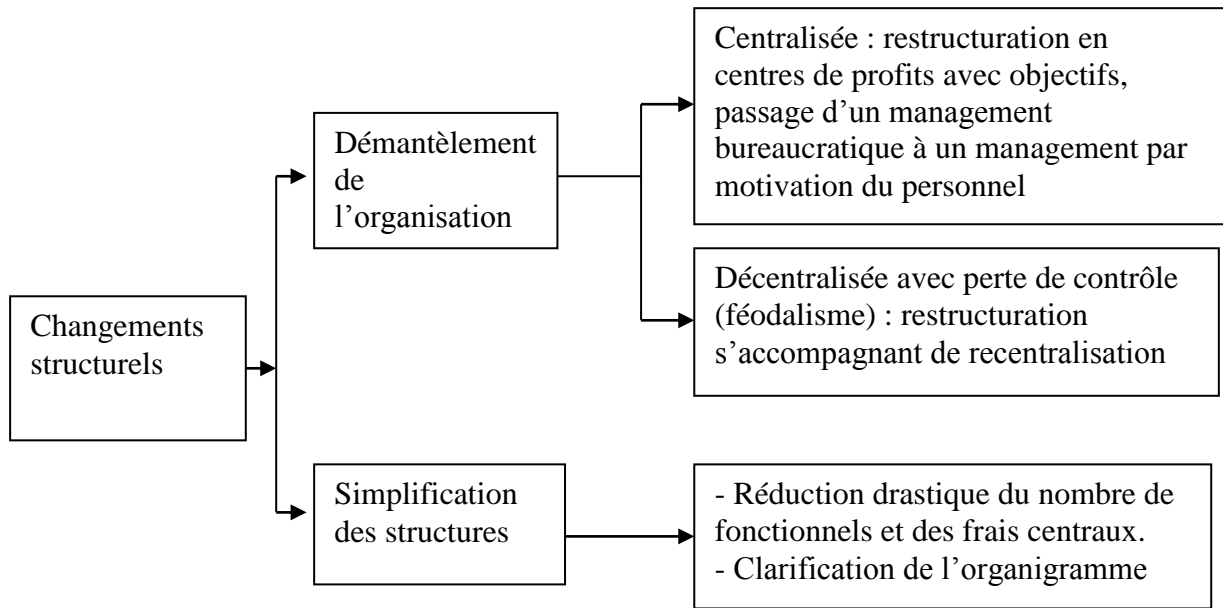
Enfin, dans le domaine de la structure, le vecteur du changement passe en réalité par deux voies parallèles¹⁹³ :

¹⁹¹ J. F. Daigne, « Dynamique du redressement d'entreprise », op-cite, p. 54.

¹⁹² J. Brillman, « Gestion de crise et redressement d'entreprises », op-cite, p. 264.

¹⁹³ Ibid, p. 260-264.

Schéma N°7 : Les voies du changement structurel



Source : Modélisation par nos soins.

1-2-6 La réduction des coûts et les économies

L'objectif d'une telle politique consiste à dégager rapidement une marge brute d'autofinancement. Parmi l'éventail des mesures à adopter pour arriver à ce résultat, la réduction des coûts figure en première ligne.

L'application d'une telle politique nécessite qu'elle soit intégrée dans le cadre d'une stratégie cohérente. De cette manière, elle ne risque pas de compromettre les chances du redressement par des mesures inconsidérées ou inadéquates.

Tel est le cas d'une stratégie qui privilégierait, par exemple, une politique d'accroissement des ventes¹⁹⁴, car « il y a encore unanimité que le salut n'est pas dans la recherche d'un accroissement des ventes, c'est-à-dire la fuite en avant, mais dans la réduction des coûts »¹⁹⁵.

¹⁹⁴ La politique de fuite en avant qu'exprime ce type de stratégie conduit généralement à l'échec car la réussite d'une politique d'accroissement des ventes est subordonnée à la réalisation de très nombreux facteurs (un marché en croissance, de faibles difficultés sectorielles, des possibilités de financer les investissements et le BFR nécessaire à la croissance, etc.)

¹⁹⁵ J. Brillman, « Gestion de crise et redressement d'entreprises », op-cite, p. 264.

Au contraire, la réalisation d'une politique de réduction des coûts repose sur l'application de deux principes : viser les résultats dans des délais courts et détecter les économies possibles avec pragmatisme¹⁹⁶.

Selon cette conception, il convient d'améliorer les résultats d'exploitation dans les tous premiers mois du redressement, de focaliser les énergies des cadres sur le court terme et de créer un choc psychologique qui augmente la motivation du personnel.

L'enquête menée par J. Brillman, auprès d'un bon nombre de grands groupes ayant réussi des redressements, a d'ailleurs démolie les mythes concernant les niveaux minima de production pour être rentable. En faisant la démonstration que les dépenses fixes pouvaient parfois être divisées par deux, les redresseurs ont en même temps démontré que les fameux seuils de rentabilité (calculés en partant d'un niveau de dépenses fixes considérées comme facto incompressibles), que chacun s'efforçait d'atteindre, n'avait aucun fondement sérieux¹⁹⁷.

Pour réduire les frais fixes ou d'immobilisation ainsi que les frais variables, il paraît souhaitable de prendre les mesures suivantes¹⁹⁸, notamment :

➤ **Réduction des frais fixes :**

- ✓ Amélioration du taux d'utilisation du matériel ;
- ✓ Désinvestissement au niveau des machines/équipements utilisés ;
- ✓ Baisse des stocks de matières premières/produits finis ;
- ✓ Simplification des structures et procédures : baisse des dépenses administratives ;
- ✓ Diminution de la masse salariale, recours à une main d'œuvre moins chère ;
- ✓ Baisse des frais d'intérêts et recherche de sources de fonds moins onéreux ;
- ✓ Etc.

➤ **Réduction des frais variables :**

- ✓ Reconception des articles, baisse des frais de matières ;
- ✓ Réorganisation des canaux de distribution ;
- ✓ Mise au point de nouveaux articles nécessitant moins de matières premières ;

¹⁹⁶ Ibid, p. 265.

¹⁹⁷ Ibid.

¹⁹⁸ S. Tanabe, op-cite, p. 335.

- ✓ Diminution des frais d'emballage et de transport ;
- ✓ Récupération des chutes et déchets ;
- ✓ L'élagage de la gamme ;
- ✓ La standardisation et la réduction du nombre de composants ;
- ✓ Etc.

L'assèchement financier de l'entreprise justifie donc qu'une politique de réduction des coûts soit menée le plutôt possible, de manière à dégager les marges utiles au redressement de l'entreprise.

1-2-7 Le contrôle de la politique sociale et les relations avec les syndicats

L'enquête menée par J. Brilman montre que les politiques sociales varient en fonction de la situation de départ, mais il apparaît à l'évidence un point commun à tous les redressements de grands groupes qui ont réussi, c'est le courage d'affronter les problèmes sociaux pour reconquérir la maîtrise totale de la gestion des ressources humaines et le contrôle de la politique sociale¹⁹⁹.

Dans une entreprise en difficulté, il importe en effet, de rechercher le consensus afin de favoriser la relance de la productivité et de susciter la remotivation du personnel. Cela suppose, comme le signale J. F. Daigne²⁰⁰, une mise en commun des problèmes, une solidarité d'efforts et d'objectifs, une estime mutuelle et une tentative pour réduire l'antagonisme ancestral ouvrier/patron.

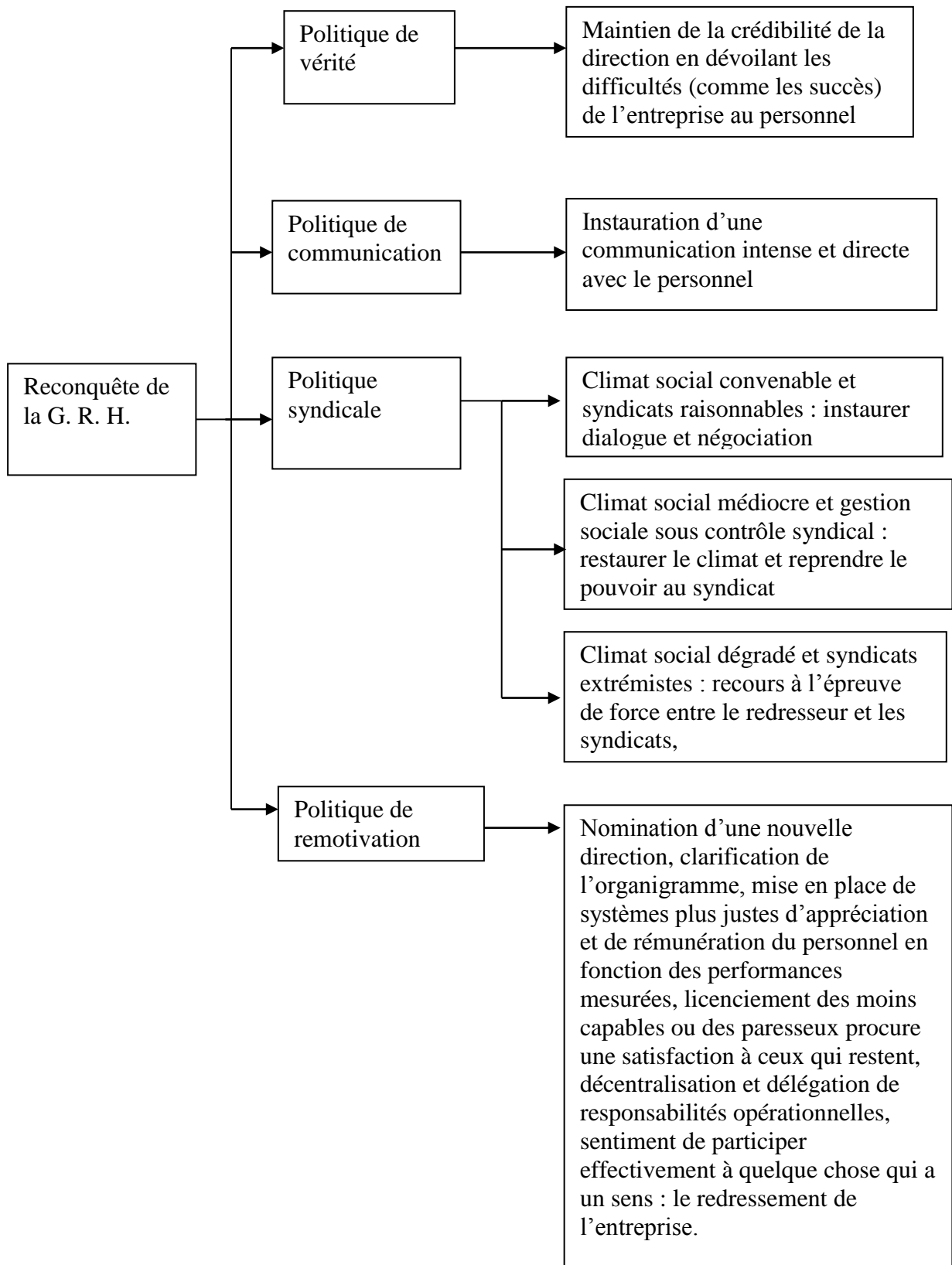
La politique sociale se caractérise par quatre principaux volets²⁰¹ :

¹⁹⁹ J. Brilman, « Gestion de crise et redressement d'entreprises », op-cite, p. 268.

²⁰⁰ J. F. Daigne, « Dynamique du redressement d'entreprise », op-cite, p. 233.

²⁰¹ J. Brilman, « Gestion de crise et redressement d'entreprises », op-cite, p. 268-272.

Schéma N°8 : Les principaux volets de la politique sociale en période de crise



Source : Modélisation par nos soins.

Section 2 : Problématique du processus de redressement dans les entreprises en difficulté

2-1 Le processus de redressement

2-1-1 La viabilité économique : condition du redressement

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le diagnostic est surtout destiné à bien cerner les forces et faiblesses de l'entreprise en difficulté. Les résultats du diagnostic doivent donc aider le décideur à se prononcer sur les chances de survie de son exploitation.

En réalité, la décision de redressement dépend étroitement du degré de viabilité économique de l'entreprise. L'acharnement thérapeutique d'une entreprise en situation de coma dépassé est condamnable, car maintenir des activités non viables ne fait que freiner le progrès de l'organisation qui la soutient²⁰².

Il convient dès lors que le projet de redressement présente des chances sérieuses de réussite. Il importe surtout qu'en le réalisant, le redresseur soit assuré de recueillir un avantage certain.

Différents critères permettent de mesurer la viabilité économique de l'entreprise. Citons, à titre indicatif²⁰³ : l'excédent brut d'exploitation, la capacité d'autofinancement, l'évolution des ventes, l'évolution des charges financières par rapport aux ventes, la variation des achats, stocks et salaires par rapport aux ventes et production, le rendement et l'organisation des ateliers, etc.

P. L. Bescos²⁰⁴ met aussi en avant le taux de marge brute d'exploitation. Ce ratio exprime en pourcentage ce que représente le résultat économique par rapport aux ventes. Ce résultat est la marge dégagée avant la prise en compte des charges financières et des amortissements. Le ratio mesure donc la viabilité économique de l'entreprise, avant toute incidence de sa politique financière ou d'investissement.

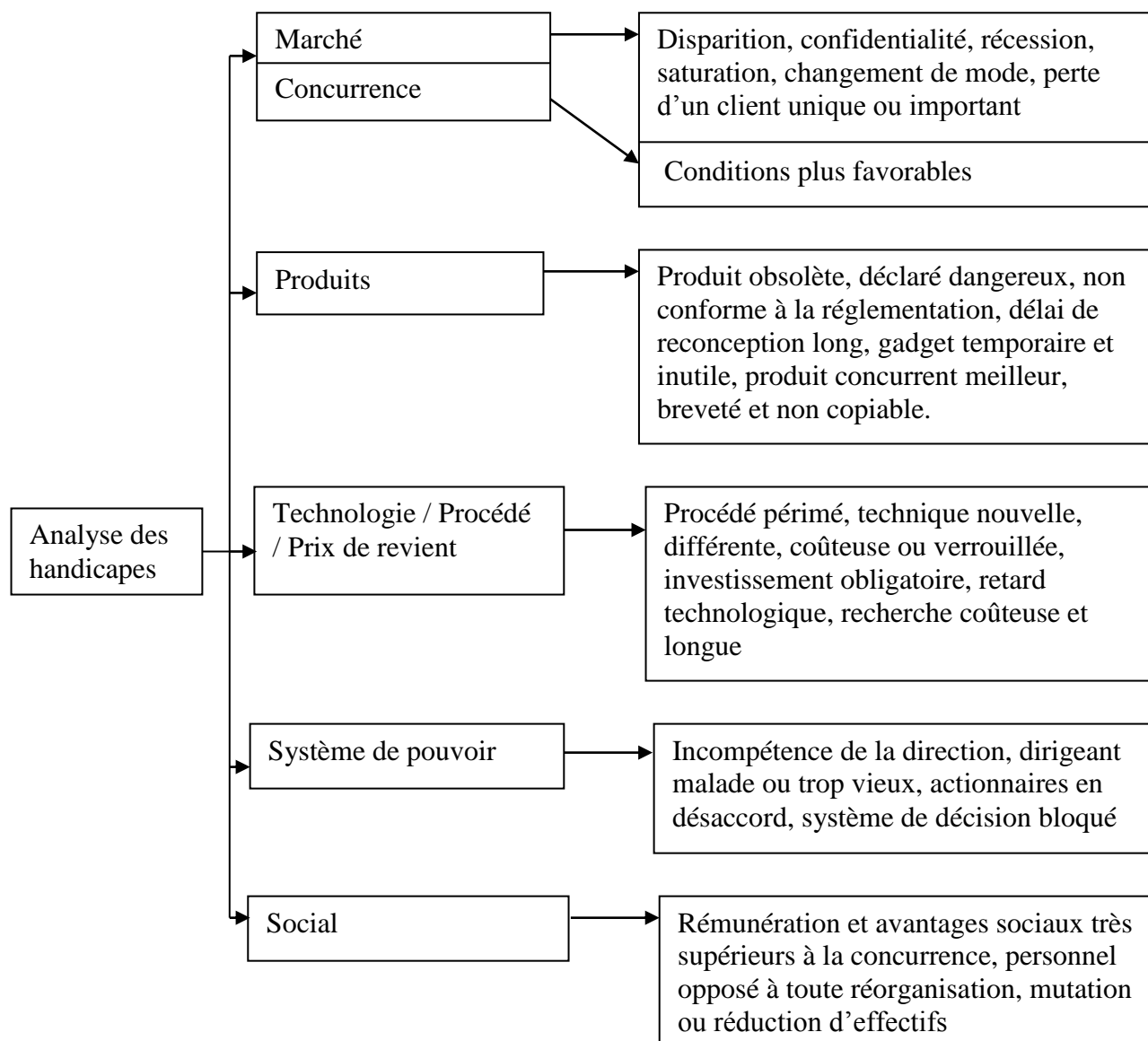
²⁰² J. Brillman, « Gestion de crise et redressement d'entreprises », op-cite, p. 164.

²⁰³ P. L. Bescos, « Le redressement d'une entreprise », op-cite, p. 26.

²⁰⁴ P. L. Bescos, « Les facteurs de réussite dans le redressement de PMI en difficulté », Revue française de gestion, N° 75, septembre-octobre 1989, p. 62.

Au contraire, une entreprise qui accumulerait plusieurs handicaps dans les domaines désignés ci-après, verrait sa viabilité économique sérieusement compromise et, pourrait être jugée comme non redressable²⁰⁵ :

Schéma N°9 : Les facteurs compromettant la viabilité économique de l'entreprise



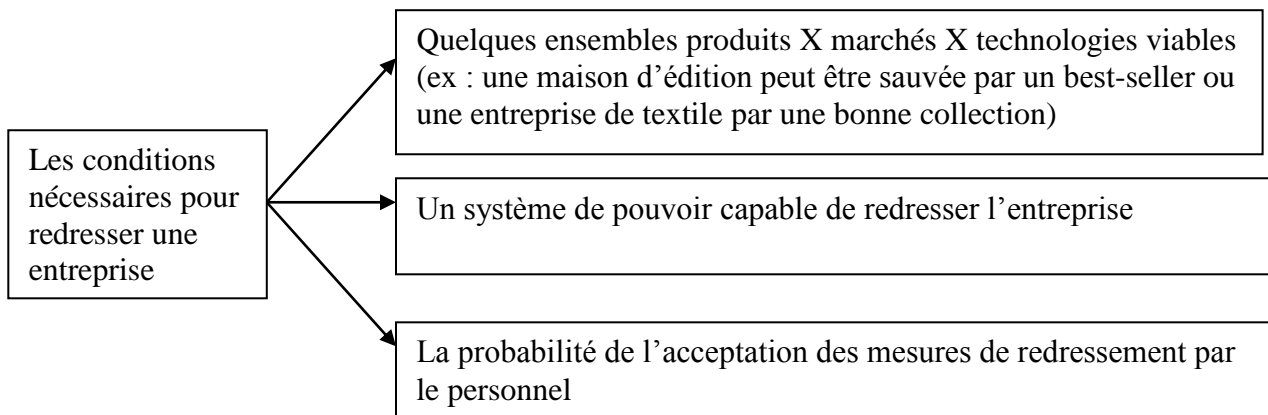
Source : Modélisation par nos soins.

L'entreprise demeure cependant susceptible de redressement, à des degrés de risque différents, dans le cas où la preuve de sa viabilité est fournie et que les conditions suivantes soient, au moins, réunies²⁰⁶ :

²⁰⁵ J. Brillman, « gestion de crise et redressement d'entreprises », op-cite, p. 164.

²⁰⁶ Ibid, p. 165.

Schéma N°10: Les conditions du redressement ; analyse des capacités internes de l'entreprise



Source : Modélisation par nos soins.

Les aptitudes internes de l'entreprise à se redresser sont donc nécessairement liées aux conditions concurrentielles de ses activités ainsi qu'à leur capacité stratégique à affronter la concurrence, à la possibilité de modifier son système de pouvoir surtout s'il est à l'origine de la défaillance et enfin à la participation du personnel par son dynamisme au redressement.

2-1-2 Définition et étapes du redressement

Les appellations et définitions du redressement sont nombreuses et nuancées. Toutefois, l'ensemble des appellations qui lui sont accordées s'articule autour de deux éléments : soit l'aspect de crise et l'intérêt des acteurs à maintenir les activités de l'entreprise.

Cependant, le redressement doit être distingué des trois autres types de changement organisationnel pouvant améliorer la performance des entreprises, à savoir : la revitalisation, la consolidation et le retournement de situation²⁰⁷.

- La revitalisation peut être définie comme le passage pour une organisation, d'un état permanent de stagnation ou de faible performance à un état permanent de dynamisme ou de bonne performance. Une amélioration spectaculaire de la performance globale est enregistrée sur une période de cinq à dix ans.

²⁰⁷ D. G. Anderson, « Une démarche pour revitaliser les grandes entreprises », Revue française de gestion, N° 56-57, mars-avril-mai 1986, p.92-93.

- La consolidation du développement : l'entreprise voit sa performance s'améliorer progressivement sur une longue période (quinze ou vingt ans, voire plus). C'est un processus d'accroissement progressif du savoir-faire dans différents domaines d'activité et pour différentes fonctions qui ne provoque qu'une amélioration lente de la performance globale.
- Le retournement de situation : une telle évolution se produit lorsqu'une organisation arrive à retrouver un niveau de résultats passable après avoir traversé une période critique pendant laquelle la survie même de l'entreprise était en jeu. La durée moyenne d'un retournement de situation est le plus souvent d'un à trois ans, après quoi l'organisation et malgré tout ne fait que survivre ;
- Le redressement : il a lieu lorsqu'une organisation très performante traverse une brève période de résultats moyens ou médiocres mais redevient ensuite aussi performante qu'auparavant. Ce type de changement est semblable à une revitalisation, si ce n'est que la période pendant laquelle les performances sont restées inférieures à la moyenne du secteur, avant que ne se produit le changement, a été très courte.

Il faut tout de même noter que dans la pratique, ces distinctions sont souvent floues.

Selon la définition de D. Schendel, G. R. Patton et J. Riggs (1976)²⁰⁸, le redressement d'une entreprise en difficulté se conçoit comme « un enchaînement d'une période déclinante de quatre années au moins, suivie d'une période de redressement des résultats d'une durée analogue »²⁰⁹.

L'articulation de ces deux phases peut donner lieu à deux années d'hésitation au cours desquelles les résultats rechutent, après avoir marqué une première amélioration.

Malheureusement, ce recul de résultats n'entraîne des actions correctrices qu'à l'issue d'une période fort longue ; « lorsque l'ampleur du déclin ne permet plus qu'on l'ignore »²¹⁰.

Le processus de redressement en lui même conserve ainsi un caractère étagé à progression rapide. Le programme devant ainsi se présenter comme une séquence rationnelle d'actions conduisant à son aboutissement.

²⁰⁸ A partir d'une population de 1800 firmes analysées sur la période 1952-1971, les auteurs ont retenu 54 entreprises industrielles dont les résultats étaient disponibles et satisfaisaient à leur définition du redressement.

²⁰⁹ G. Koenig, op-cite, p. 89.

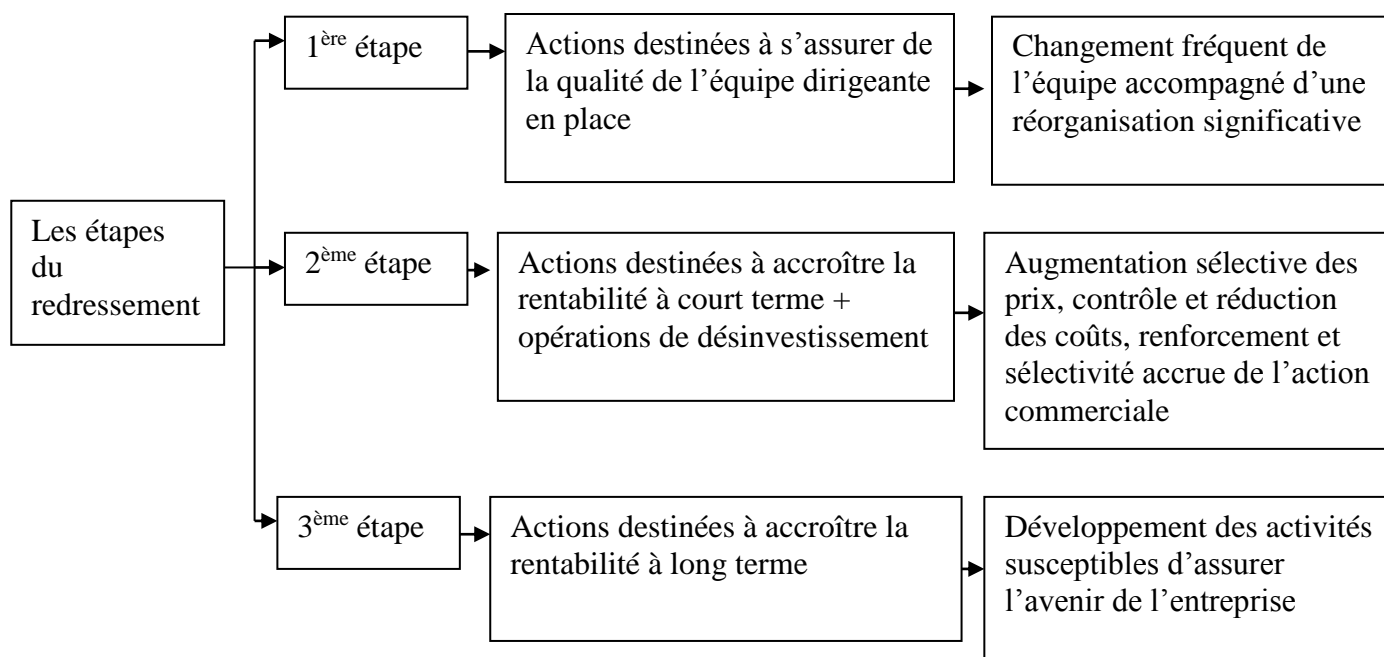
²¹⁰ Ibid.

Toutefois, les changements opérés ne peuvent se limiter à des ajustements mineurs. Ils concernent l'ensemble de l'entreprise et relèvent plus de l'activité des dirigeants que d'une évolution favorable de l'environnement²¹¹.

Le processus développé par D. Schendel, G. R. Patton et J. Riggs en détaille le contenu de la manière suivante²¹² :

Schéma N°11: Les étapes du processus de redressement : modèle de Scendel,

Patton et Riggs



Source : Modélisation par nos soins.

La première étape préconise différentes mesures qui s'accompliront en attendant que les premières manifestations des efforts de redressement se réalisent. Son objectif est d'assurer la survie à court terme de l'entreprise.

Quant aux phases qui succéderont aux mesures de survie, elles ont pour vocation d'accroître la rentabilité des activités de l'entreprise, tantôt à court terme et tantôt à moyen et long terme.

²¹¹ Schendel, Patton et Riggs soulignent le contraste avec les phases du déclin où domine l'inaction des responsables pourtant confrontés à une détérioration des conditions d'activité de l'entreprise.

²¹² G. Koenig, op-cite, p. 89 et 90.

Lalonde et Auger (1982), apportent une définition pragmatique au processus de redressement, ils le conceptualisent comme étant « un ensemble d'activités administratives organisées à l'intérieur d'une période donnée, dans le but de résoudre les difficultés d'une entreprise en situation de crise »²¹³.

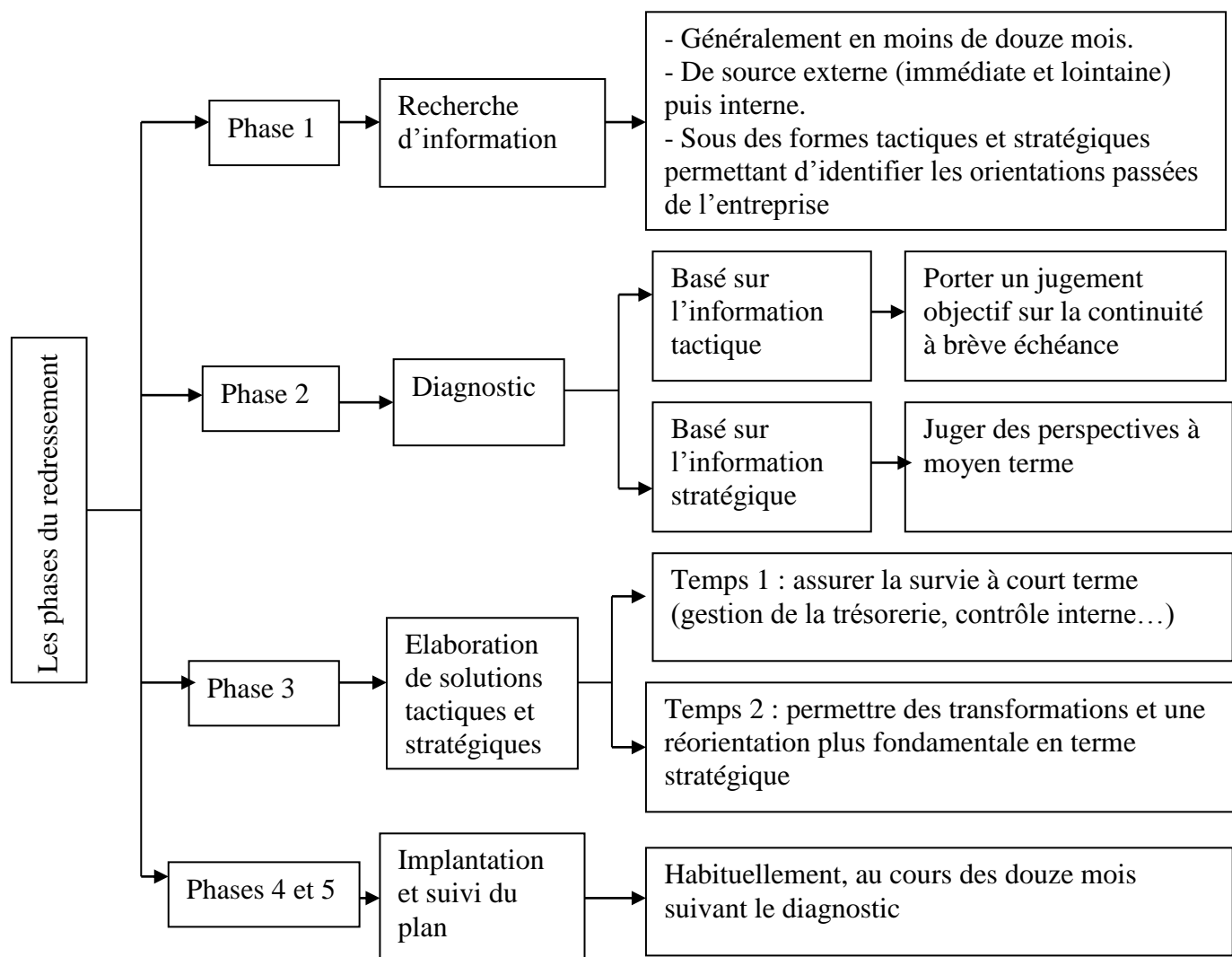
Lors d'une étude exploratoire menée auprès de consultants de huit firmes de trois régions du Québec, ils ont établi les prémisses d'un modèle expliquant le processus de redressement en entreprise laissant alors présager, auprès des praticiens rencontrés, la présence d'une méthodologie procédurale commune. Pour ces auteurs, le processus décrit par les consultants s'opère en cinq phases, soit²¹⁴ :

²¹³ A. Nepton, « Conditions de succès du processus de redressement d'entreprise : cas des PME », Université du Québec, Chicoutimi, décembre 1993, p. 29.

²¹⁴ Ibid, p.65-66.

Schéma N°12: Les étapes du processus de redressement : modèle de Lalonde et

Auger

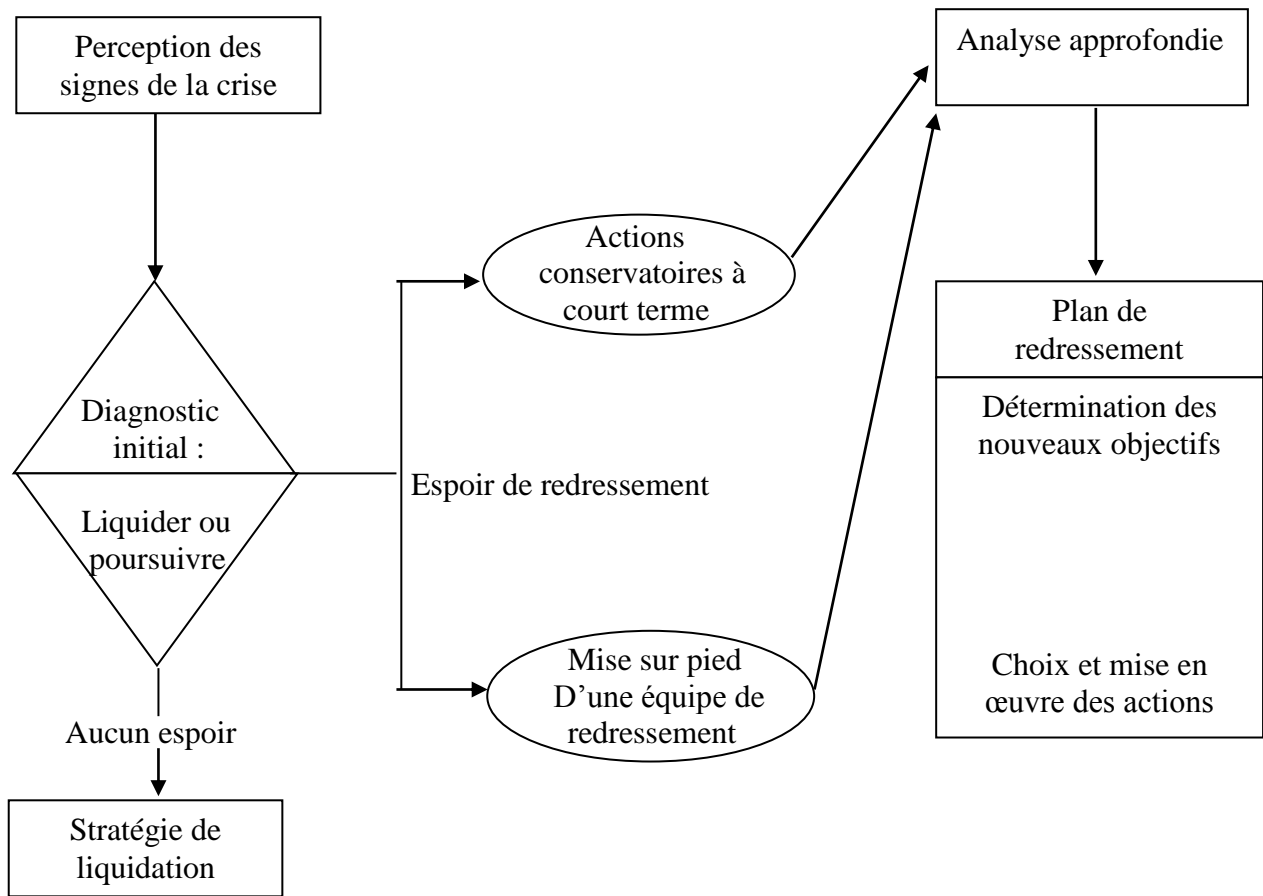


Source : Modélisation par nos soins.

R. Collard, L. Rodocanachi et M. Dumont (1985) ont établi à partir d'observations empiriques, un modèle d'action orienté vers la gestion du redressement, s'inspirant des modèles de planification stratégique traditionnelle.

Schéma N°13 : Modélisation du processus de redressement, modèle d'action de R.

Collard, L. Rodocanachi et M. Dumont



Source : F. Crucifix, A. Dorni, op-cite, p. 81.

L'intérêt des travaux d'auteurs tels que ceux précédemment cités relève principalement de leur caractère exploratoire et descriptif du redressement tel que vécu par les intervenants impliqués.

Toutefois en la pratique, les étapes présentées ne se succèdent pas systématiquement, au contraire, elles se chevauchent, allant même jusqu'à se réaliser simultanément.

2-1-3 la gestion du redressement

Dans tous les groupes d'une certaine dimension, la bonne gestion comprend en permanence²¹⁵ :

²¹⁵ J. Brillman, « Gestion de crise et redressement d'entreprises », op-cite, p. 254-255.

- ✓ Des mesures préventives : une partie du temps des dirigeants à niveau élevé est consacrée à diagnostiquer les secteurs où apparaissent des symptômes de crise prochaine, pour prévenir mieux que guérir ;
- ✓ Des mesures de redressement très localisées de départements, divisions ou filiales en perte ;
- ✓ Une réflexion stratégique conduisant aussi bien à se retirer de certaines activités qu'à consolider ou accélérer le développement d'autres branches.

La différence entre la gestion normale et le redressement c'est que dans un groupe sain et rentable, les dirigeants ont généralement le temps raisonnable pour étudier les problèmes et chercher des solutions. A la différence des entreprises en difficulté où le redresseur doit, dans un délai relativement bref de quelques mois, se faire une idée de la situation pour prendre ensuite des mesures importantes et adéquates, dont les effets bénéfiques devront se faire sentir rapidement.

En définitive, l'analyse factorielle des variables liées à la gestion de P. L. Bescos²¹⁶ a permis de mettre en évidence les caractéristiques principales de PMI en redressement. La taille, la nature du système d'information, le statut antérieur du dirigeant et son attitude face au risque sont les points dominants.

Quand aux décisions, les principes qui inspirent leur mise en place au cours du redressement sont souvent les mêmes, et sont les suivants²¹⁷ :

- La souplesse : par exemple, adapter les moyens de production à l'activité ;
- L'ajustement : par exemple, n'embaucher ou n'investir qu'en fonction des ressources financières obtenues ;
- Le dialogue : par exemple, entre direction et personnel pour améliorer le climat social ;
- Le service, par exemple, personnaliser les prestations offertes aux clients afin de s'affranchir de la concurrence.

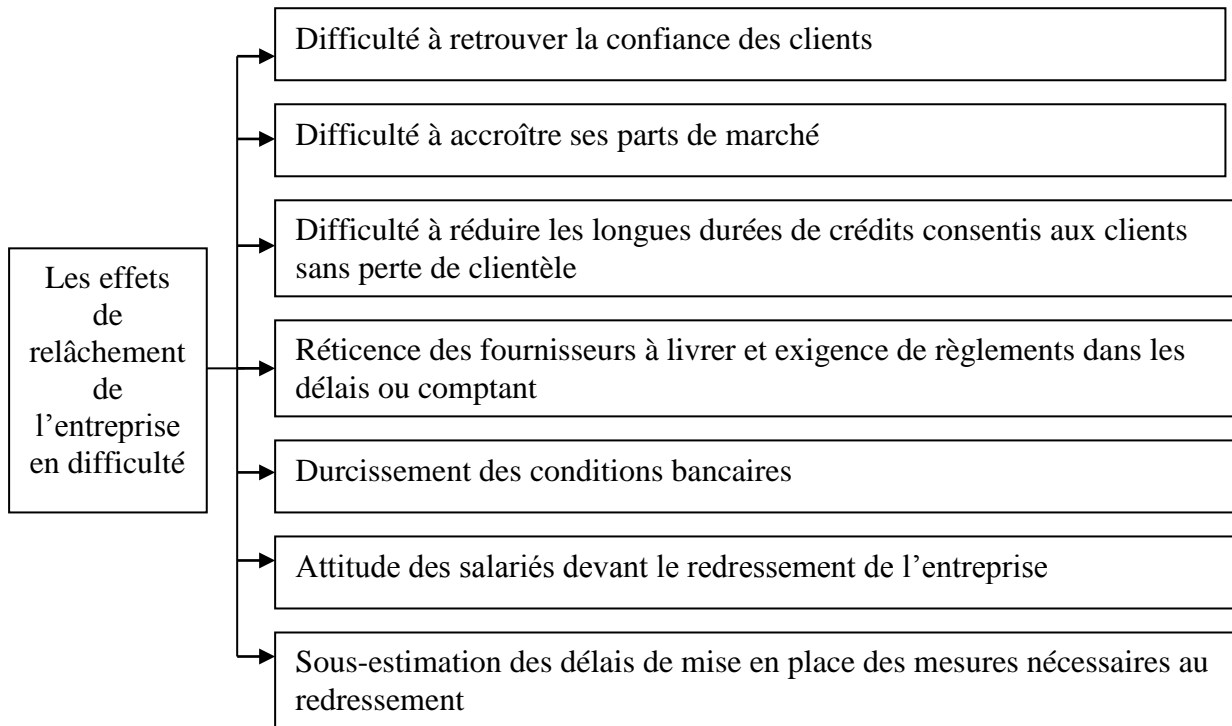
L'entreprise en redressement est une entreprise convalescente et doit être gérée comme telle. Elle peut encore souffrir des séquelles des difficultés qu'elle a connues pendant

²¹⁶ P. L. Bescos, « les facteurs de réussite dans le redressement de PMI en difficulté », op-cite, p 55-67.

²¹⁷ Ibid, p. 58-59.

sa phase de déclin. C. Marmuse²¹⁸ présente quelques signes de cette convalescence qui sont, à ce propos, très significatifs :

Schéma N°14 : l'héritage de l'entreprise convalescente



Source : Modélisation par nos soins.

Il s'agit donc d'éviter toute rechute car elle serait fatale à l'entreprise, surtout pendant la première année de réalisation du plan, laquelle présente un risque d'échec élevé.

2-2 La dynamique du redressement

2-2-1 l'étalement des mesures dans le temps

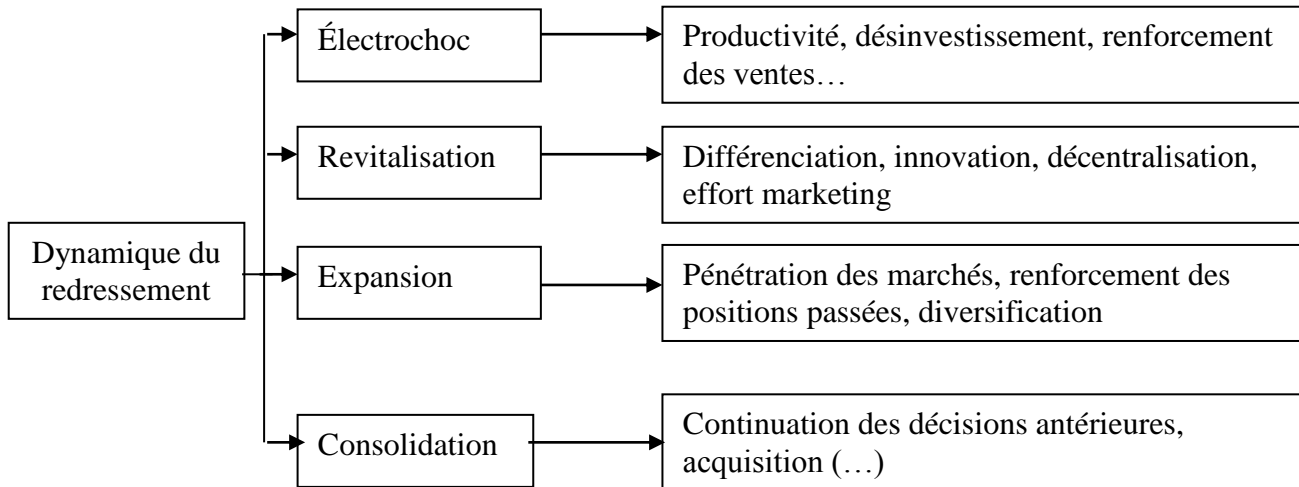
La phénoménologie du redressement s'inscrit dans un cadre temporel où le temps joue un rôle important.

Le modèle développé par R. A. Thietart²¹⁹ fournit une logique d'action qui détaille l'étalement des mesures dans le temps : crise → électrochoc → revitalisation → expansion → consolidation.

²¹⁸ C. Marmuse, op-cite, p.187-188.

²¹⁹ Ce modèle est fondé sur l'expérience vécue par le groupe américain CON AGRA.

Schéma N°15 : l'étalement des mesures de redressement dans le temps



Source : C. Marmuse, op-cite, p. 135.

Ces actions se succèdent dans un ordre déterminé, à mesure que l'entité reprend des forces. S'appuyant sur de nouvelles énergies, l'entreprise passe successivement par la phase de survie, puis celle du redressement et de l'expansion et, enfin, par la phase de consolidation.

Cette typologie des actions démontre que ce n'est pas tant la nature précise des décisions qui détermine la réussite du projet mais bien la manière selon laquelle ces dernières sont articulées dans le temps²²⁰.

2-2-2 Coûts, délais et élaboration du plan de redressement

Le redressement d'une entreprise en difficulté s'inscrit dans une politique particulière en matière de coûts, de délais d'exécution et de conception.

Les coûts de défaillance peuvent être classés selon deux catégories : il peut s'agir soit de coûts directs, soit de coûts indirects.

²²⁰ R. A. Thietart, « Stratégies de revitalisation pour les activités en difficulté », Revue française de gestion, N° 56-57, mars-avril-mai 1986, p. 112.

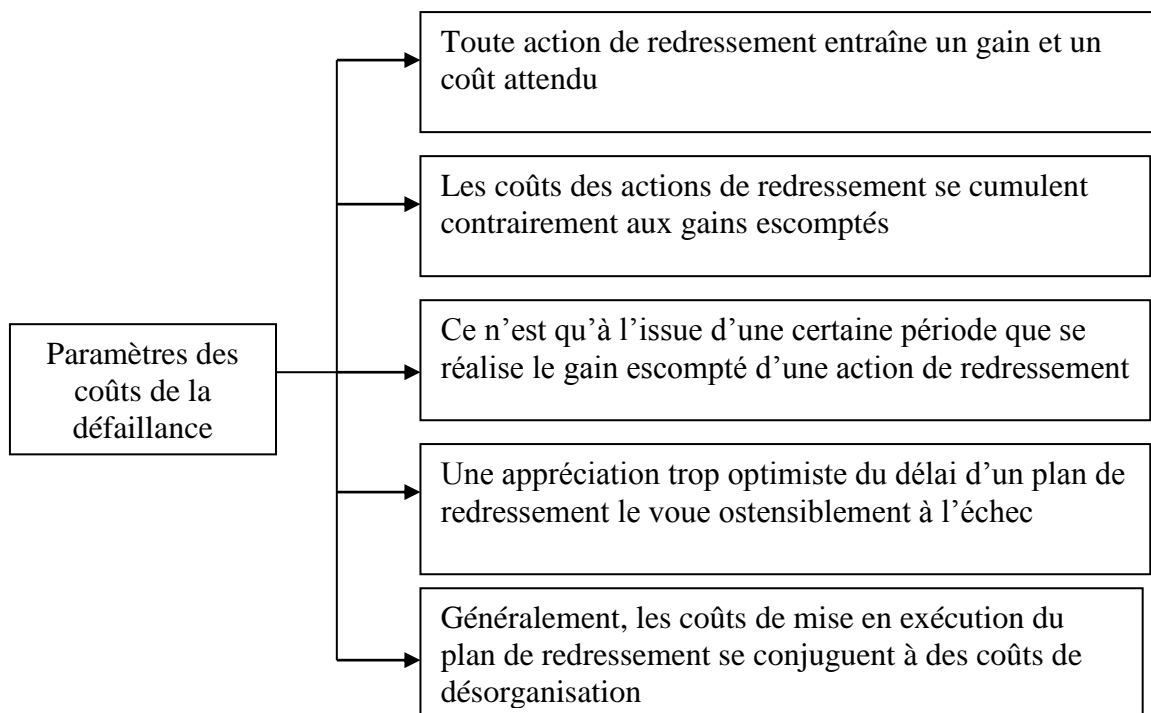
Tableau N°12 : Les coûts de défaillance

Coûts de défaillance	Coûts directs	Coûts indirects
« A priori » (risque de défaillance)	Coûts administratifs Coûts de réorganisation	Coûts d'image (crédibilité financière et commerciale)
« A posteriori » (défaillance)	Coûts de délégation Coûts de réorganisation Coûts de liquidation Coûts sociaux	Coûts d'opportunité (manque à gagner, crédits d'impôts)

Source : J. F. Malécot, « Les défaillances : un essai d'explication », op-cite, p. 14.

Vu que les coûts de défaillance peuvent atteindre dans les PME un niveau équivalent à 20% de la valeur des actifs (J. Van Horne)²²¹, le plan d'action doit donc tenir compte d'un certain nombre de contraintes :

Schéma N°16 : les contraintes de coûts en matière de redressement



Source : F. Crucifix, A. Derni, op-cite, p. 125.

²²¹ J. F. Malécot, op-cite, p. 15.

C'est dire toute l'importance que l'entreprise doit accorder au fait de retrouver rapidement des marges d'exploitation, afin de soutenir le rythme imposé par le programme de redressement et de couvrir les coûts qui lui sont inhérents.

Quant au délai de réalisation du plan, une sous-estimation de ce dernier peut être, préjudiciable du point de vue financier et être fatale à l'entreprise.

Ainsi, l'Association des Experts en Evaluation d'Entreprises²²² estime que le délai utile pour atteindre les objectifs du plan devrait prendre approximativement quatre années.

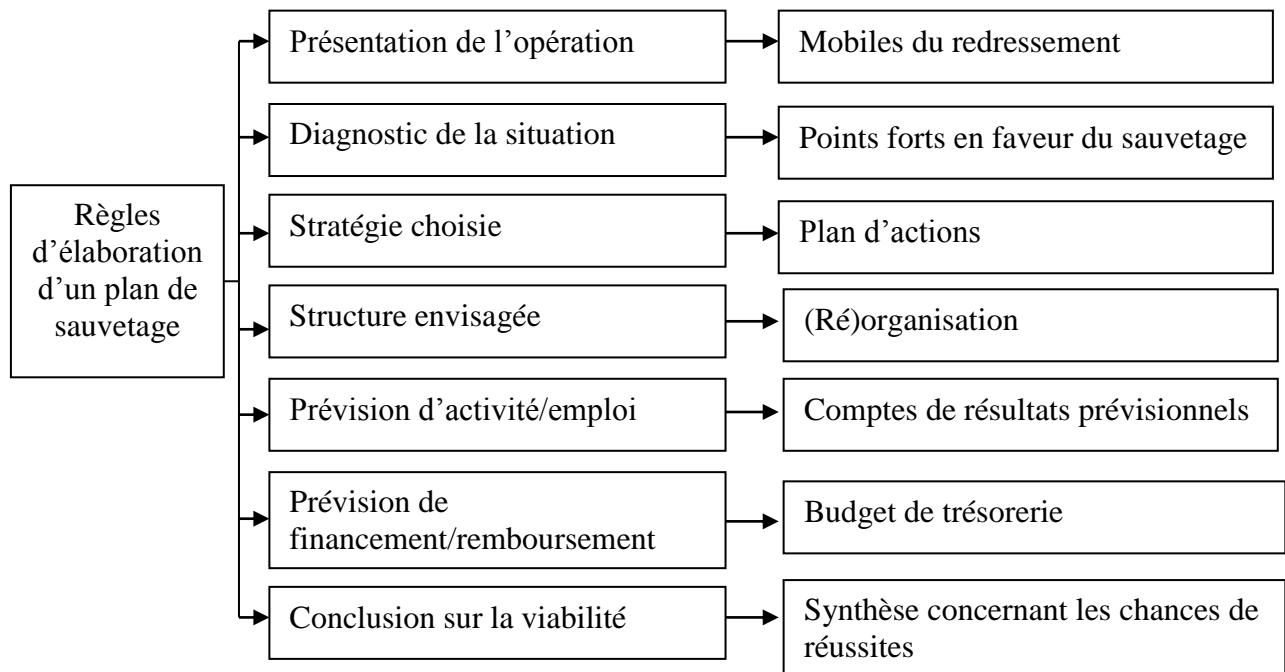
De nombreuses contraintes s'imposent au responsable dès que la décision de redressement est prise et que le plan d'action est mis en œuvre. Ainsi, il est généralement préconisé de présenter le plan sous la forme d'un résultat prévisionnel à cinq ans²²³. Ce plan ne doit cependant pas se réduire à un simple exercice comptable.

Le plan de redressement s'inscrit dans une philosophie de l'action qui se synthétise dans une politique consistant à opérer des choix, définir les priorités et identifier les moyens pour y parvenir. Toutefois, certaines règles président, issues de la pratique, président à sa conception. Elles sont regroupées dans un ensemble cohérent :

²²² « Evaluation des entreprises insuffisamment rentables ou en difficulté », Colloque du 17.11.1983, cité par F. Crucifix, A. Dorni, op-cite, p. 126.

²²³ Ibid.

Schéma N°17 : la conception du plan de redressement



Source : P. L. Bescos, « Le redressement d'une entreprise », op-cite, p. 128.

Dans sa confection, le plan d'action, en même temps qu'il laissera une certaine place aux opportunités, mettra également en relief une stratégie à court terme et à plus long terme.

2-3 Le plan de redressement

2-3-1 Définition et orientations du plan de redressement

Le plan de redressement est défini comme étant « un ensemble cohérent et dynamique, d'actions et de mesures destinées à soustraire l'entreprise à des difficultés économiques qui sont de nature à mettre en péril son existence entière »²²⁴.

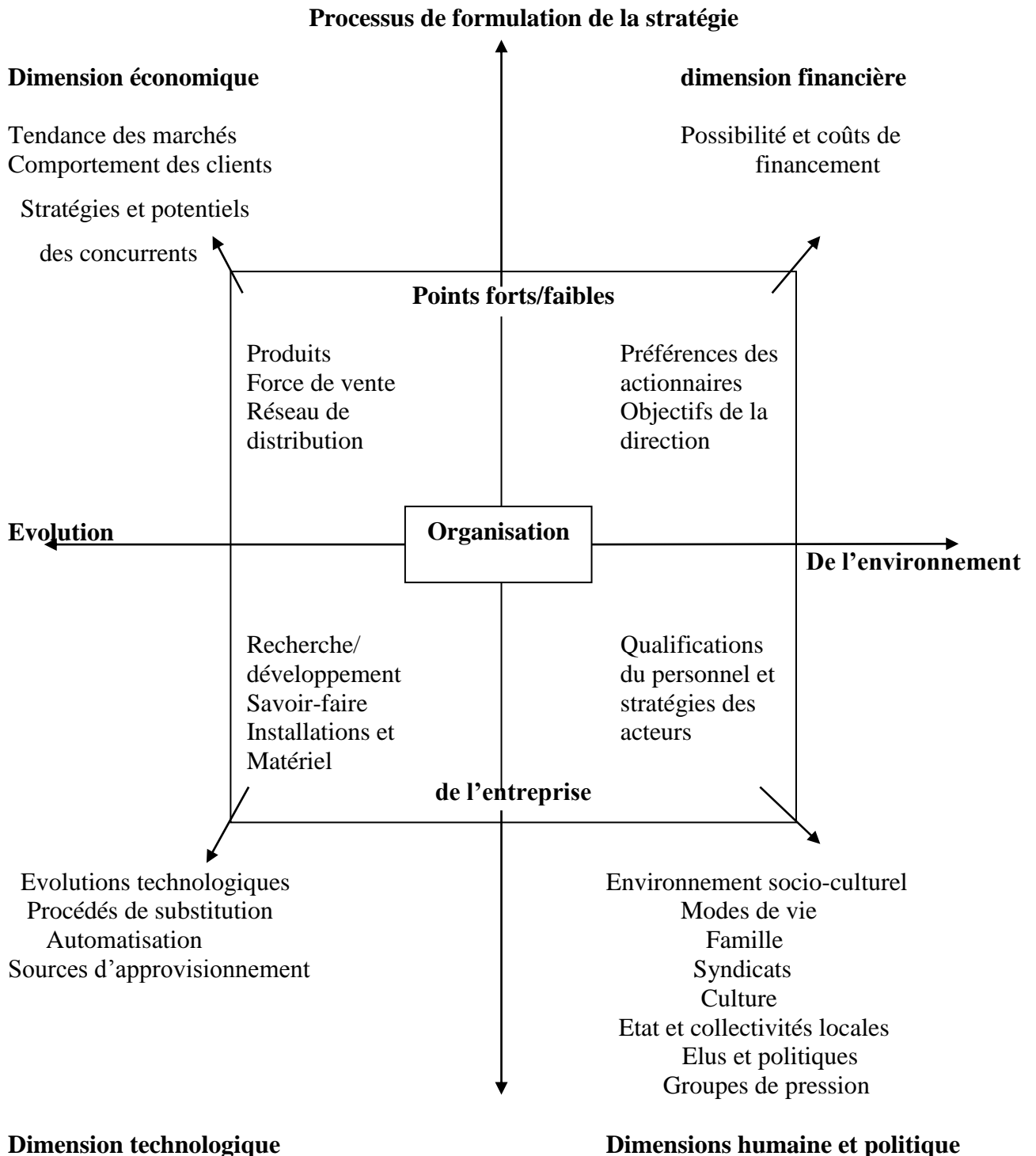
Ainsi, le plan de sauvegarde ou de redressement va permettre à une entreprise en difficulté, mais économiquement viable, de ne pas disparaître et de pouvoir continuer à exercer ses activités dans le cadre d'un plan.

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.

²²⁴ N. Guedjali, « Volets sociaux des plans de redressement des entreprises, étude positive et pratique », Revue algérienne du travail, N° 23/98, p. 79.

Le schéma ci-dessous fournit à ce propos un cadre de référence intéressant :

Schéma N°18 : le cadre de référence du plan de redressement



Source : J. P. Thibaut, « Le diagnostic d'entreprise : guide pratique », Sedifor, Paris, 1989, p. 310.

Prenant appui sur les différentes orientations contenues dans cette démarche, nous examinerons, dans leurs grandes lignes, les principaux volets du plan d'action. Ceux-ci ont trait aux domaines financier, commercial, industriel, organisationnel et social.

2-3-2 Le plan financier

Les difficultés financières proviennent, en général, d'un déséquilibre dû à une inadéquation entre la gestion financière de l'entreprise et son niveau d'activité.

Le plan financier synthétisera, par conséquent les mesures destinées à rétablir les équilibres financiers de façon raisonnable et durable.

J. Ifergan²²⁵ présente, à ce sujet, un questionnaire utile à la définition des objectifs propres au rétablissement de la santé financière de l'entreprise :

Interrogations types

- L'entreprise dispose-t-elle d'une structure de capitaux permanents satisfaisante ?
- L'évolution de l'entreprise ($FRN = BFR + TR$) Est-elle satisfaisante ?
- Dans le cas contraire, comment agir :
 - Sur le FRN ?
 - Sur le BFR ?

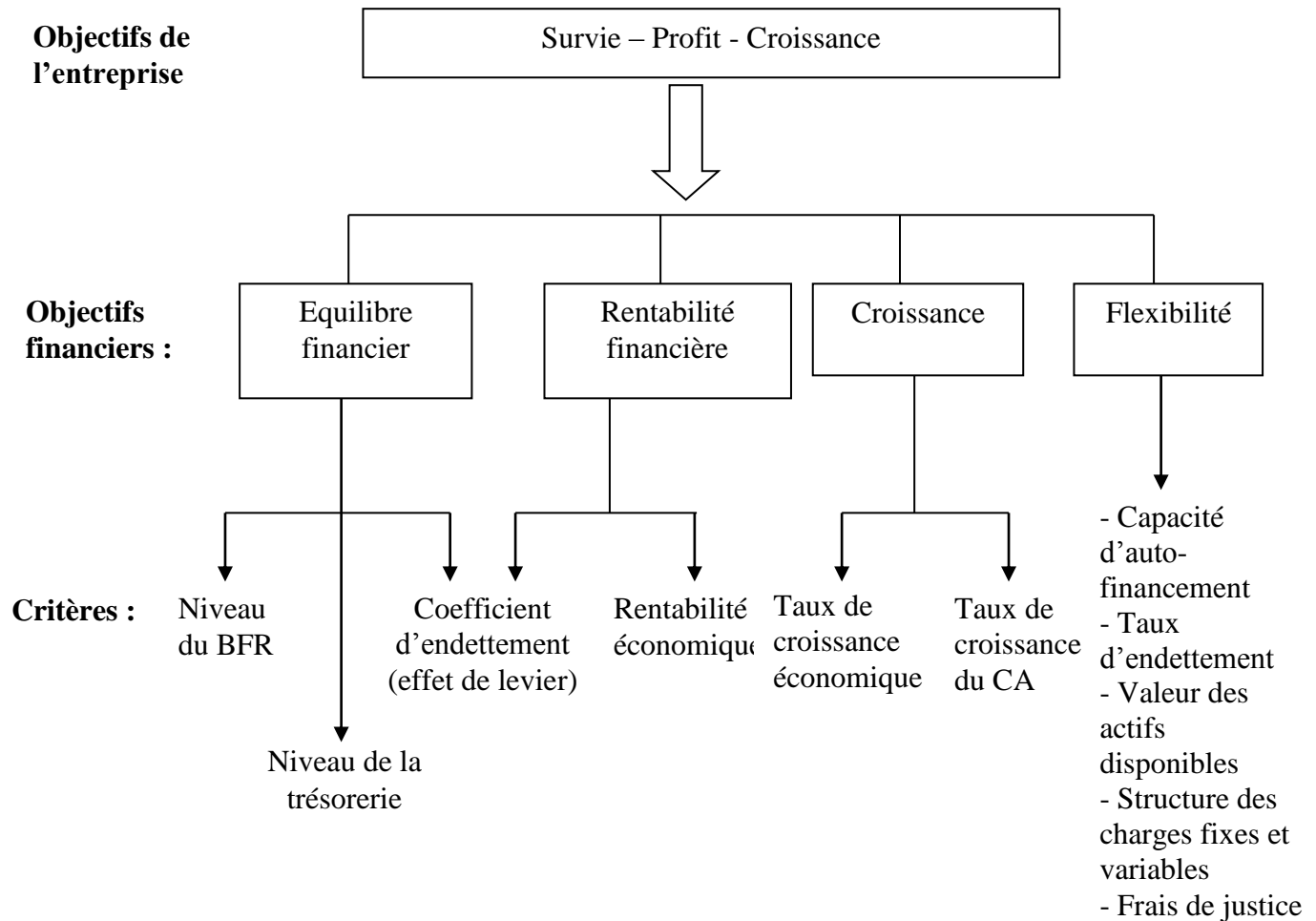
Objectifs de redressement

- Restructuration financière.
- Reconstitution du FRN.
- Actions sur chacune de ses composantes afin de ramener les durées de rotation à des conditions normales.

La concrétisation de ces divers objectifs peut être représentée comme suit :

²²⁵ J. Ifergan, « Les difficultés des entreprises, diagnostic et plan de redressement », C.L.E.T, Paris, 1985, p.71.

Schéma N°19 : Schéma simplifié du système d'objectifs d'une entreprise en redressement



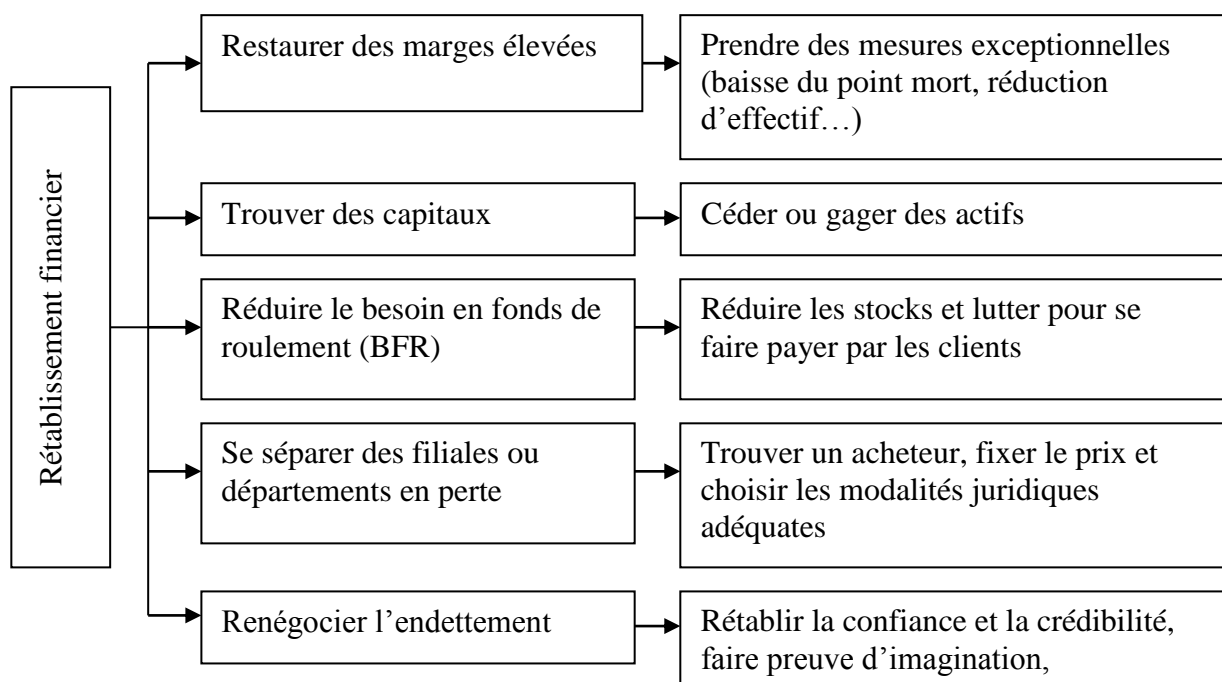
Source : Adaptation d'un schéma de B. Colasse par J. F. Daigne, « Dynamique du redressement d'entreprise », op-cite, p. 200.

Ainsi, le sauvetage d'une entreprise en difficulté postule principalement le rétablissement de ses équilibres financiers. Dans cette optique, améliorer la structure du bilan et retrouver des marges élevées sont les principales préoccupations de l'organe de direction.

Cinq règles de base traduisent ces objectifs dans les faits²²⁶ :

²²⁶ J. Brilman, « Gestion de crise et redressement d'entreprises », op-cite, p. 93-106.

Schéma N°20 : Les règles de base pour le rétablissement de l'équilibre financier



Source : Modélisation par nos soins.

La restauration des marges implique une sévère réduction des dépenses improductives et des charges de structure.

D'autre part, le souci d'améliorer la productivité du capital postule que les actifs non indispensables à la poursuite de l'activité soient réalisés. Ceci concerne les immobilisations hors exploitation et les immobilisations d'exploitation qui sont peu génératrices de cash flow.

Une telle mesure a pour effet d'accroître les fonds propres de l'entreprise (grâce aux plus-values de cessions), de réduire les immobilisations et de reconstituer le fonds de roulement.

Le besoin en fonds de roulement doit, quant à lui, faire l'objet d'une mesure d'assainissement comprenant trois actions principales : une diminution des stocks, une diminution des comptes clients avec rétrécissement des délais de paiement et une amélioration du crédit-fournisseur.

Outre la suppression des activités en perte et la renégociation de l'endettement, la rotation du capital devra aussi être améliorée²²⁷.

En définitive, il d'agira de déterminer les implications nécessaires à la restauration financière de l'entreprise : calculer les nouveaux seuils de rentabilité, déterminer les budgets de fonctionnement et prévisions commerciales, établir les prévisions de trésorerie, entamer les renégociations avec les fournisseurs et les banques, etc²²⁸.

Le praticien est donc invité, dans un souci de bonne gestion, à dresser un plan financier avec rigueur et à opérer une gestion volontariste de la trésorerie.

2-3-3 Le plan commercial

Le plan d'action commercial est fondé sur un ensemble de mesures destinées à drainer, à nouveau, la clientèle vers l'entreprise et à reprendre, voire accroître les parts de marché qu'elle aurait perdues durant la période de déclin.

Il est indiqué de faire table rase du passé et de donner une nouvelle impulsion aux relations avec la clientèle.

Le questionnaire de J. Ifergan aide à définir les points-clés qui serviront à élaborer le plan de redressement du point de vue commercial²²⁹ :

Interrogations types

Mesures de redressement

Analyse de la clientèle

- L'entreprise n'est-elle pas dépendante d'un nombre trop réduit de clients ?
- Ne doit-elle pas au contraire faire face à une clientèle trop diffuse ?

- Le nombre de références nouvelles, trop peu élevé face à celui de la concurrence, n'est-il pas l'expression d'un manque de capacité de l'entreprise à innover ?

- Recherche d'une diversification.
- Abandon d'une partie de la clientèle.

- Restructuration du bureau des méthodes et du service marketing.

²²⁷ En période de récession, les ventes baissent et la rotation du capital diminue. Il faut alors diminuer les actifs pour réduire les frais d'intérêt et de loyer d'argent.

²²⁸ J. F. Daigne, « Dynamique du redressement d'entreprise », op-cite, p. 150.

²²⁹ J. Ifergan, op-cite, p. 88.

- Le nombre de références trop élevé n'engendre-t-il pas des coûts de gestion administrative et des coûts de stockage importants ?

Elagage de la gamme.

- L'entreprise ne dispose-t-elle pas de réserves d'augmentation de ses tarifs par rapport à ceux de la concurrence ?

Amélioration des prix de vente d'une manière sélective ; révision de la politique des ratios et des ristournes accordées.

Analyse de l'efficacité de la force de vente

- Le réseau de distribution est-il adapté à la clientèle ?

Réorganisation du réseau commercial (...) entre grossistes, détaillants, etc.

- La concurrence de la clientèle est-elle satisfaisante par type de clients, de produits et par zones géographiques ?

Renforcement de la force de vente avec fixation d'objectifs (...)

- Qu'est ce qui justifie la perte d'efficacité de la force de vente ?

Modification du mode de rémunération, motivation...

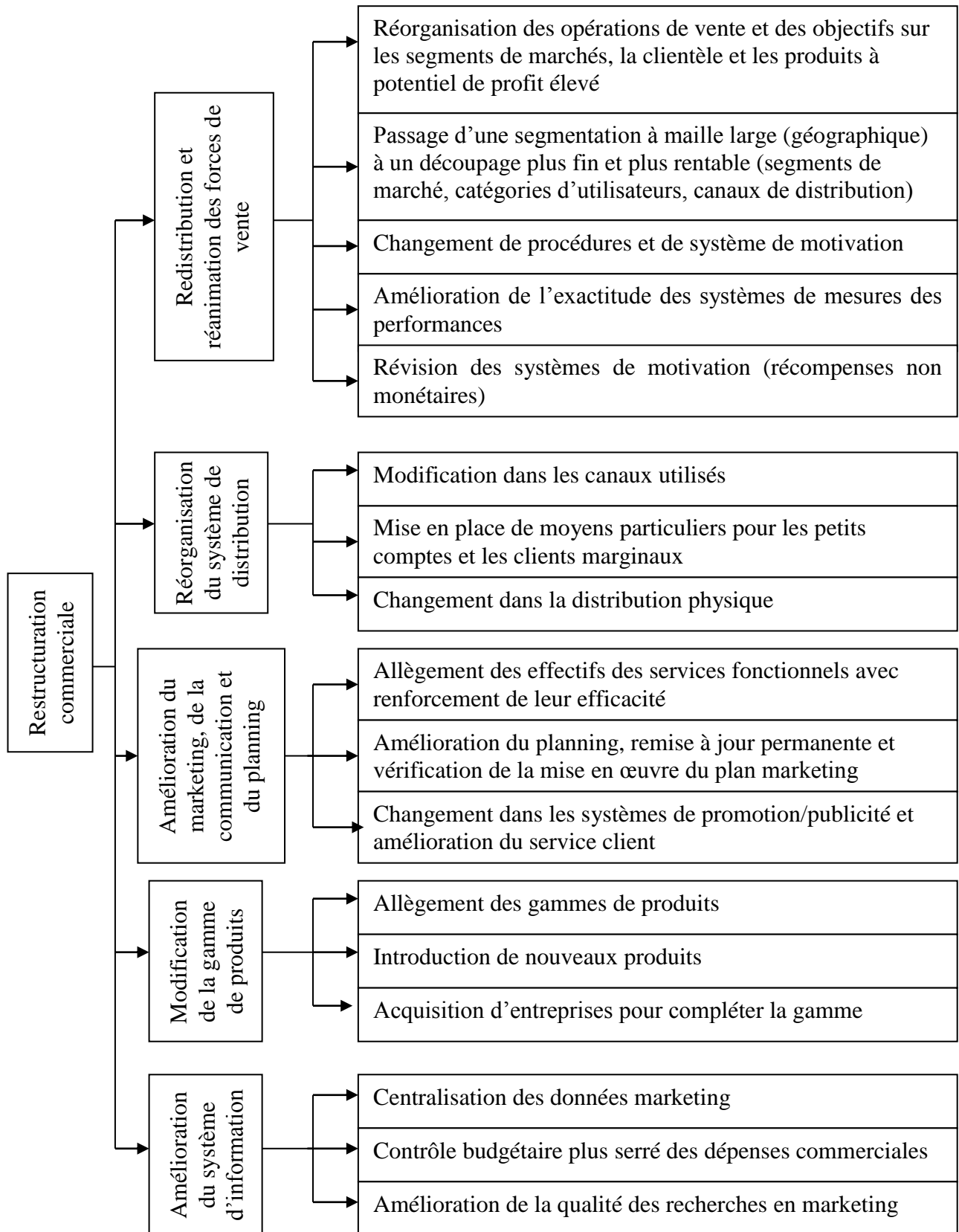
- Les moyens publicitaires et promotionnels sont-ils suffisants et adaptés ?

Augmentation (éventuelle) des budgets, lancement d'une campagne publicitaire.

Sur la base d'une enquête réalisée par le Conference Board auprès de quatre-vingts entreprises américaines, il est possible de dresser une liste des principales mesures prises avec succès par ces entreprises en voie de redressement, dans le domaine commercial (redistribution et réanimation des forces de vente, réorganisation du système de distribution...) ²³⁰.

²³⁰ J. Brilman, « Gestion de crise et redressement d'entreprises », op-cite, p. 191-193.

Schéma N°21 : Les mesures de redressement commercial



Source : Modélisation par nos soins.

Quant aux prix de vente, le réflexe général des entreprises de les baisser, en période de crise, constitue dans 80% des cas une erreur grave, sauf dans l'hypothèse éventuelle de perte de marchés. En conséquence, en période de crise, il est vital de maintenir ou d'augmenter ses prix chaque fois que c'est possible pour compenser les cas où l'entreprise est obligée de les baisser²³¹.

En définitive, l'action commerciale aura avantage à être promue à tous les niveaux de gestion et à tous les échelons de l'entreprise. Il s'agit d'une action collective où chaque individu a son rôle à jouer vis-à-vis des partenaires commerciaux.

2-3-4 Le plan technique et de production

Le diagnostic technique des entreprises en difficulté révèle généralement une capacité de production excédentaire de la firme, un manque de qualité de son outil de production ainsi que des processus de fabrication souvent impropres.

En réalité, dans une perspective de redressement, la priorité se localise au niveau d'un regain de souplesse, notamment par réduction des charges fixes.

La réalisation d'un tel objectif implique l'application de certaines mesures particulières, notamment : le recours à la sous-traitance, la cession de matériels et la reprise sous forme de crédit-bail, la modification de l'organisation des ateliers, la révision de la gamme de fabrication, la modification du processus de fabrication²³², etc.

En ce domaine, le questionnaire suivant sera également utile²³³ :

Interrogations types

- Les implantations de production sont-elles rationnelles ?
- les opérations manuelles peuvent-elles être mécanisées ?

Mesures de redressement

- Regroupement ou spécialisation des installations de production par fonction.
- Lancement d'un programme de modernisation.

²³¹ Ibid, p. 194.

²³² C. Marmuse, op-cite, p. 91.

²³³ J. Ifergan, op-cite, p.88-89.

- Quelles sont les raisons de la sous-activité de certains ateliers ou de certains matériels de production ?

Redistribution de l'activité par atelier et par machine, abandon des matériels les moins performants, résorption des goulots d'étranglement, fermeture éventuelle d'un atelier, etc.

- Quelles sont les raisons des mauvaises performances obtenues par les bureaux d'études et de méthode ?

Amélioration des compétences internes, embauche de techniciens expérimentés...

- Les stocks de matière et de produits finis font-ils l'objet d'une gestion au moindre coût ?

Utilisation des modèles de gestion des stocks les mieux adaptés.

- Quelles sont les raisons de la chute de la productivité en heure travaillée ?

Recherche des gains de productivité par refonte du temps de travail, par élimination des temps improductifs, par réorganisation des postes de travail.

- Quelles sont les activités générant des pertes ?

Restructuration des activités les plus déficitaires, développement de celles engendrant les marges contributives les plus fortes...

Les conditions de redressement dépendent aussi du choix d'un niveau de production adéquat dont résultera un effectif optimal. Ceci se fera en liaison avec les services commerciaux, seuls à même d'évaluer le chiffre d'affaires minimum possible compte tenu des conséquences de la cessation des paiements²³⁴.

La plupart des redressements d'entreprise impliquent des réductions d'effectifs. La même considération peut s'appliquer au nombre de références et au nombre de pièces ou de composants.

Finalement, le plan industriel s'efforcera de concrétiser les impératifs économiques et techniques de l'entreprise, lesquels consistent à améliorer à la fois la compétitivité et la productivité de l'outil de production et à le moderniser.

²³⁴ C. Marmuse, op-cite, p. 91-92.

En se fondant sur les classifications des systèmes de production de J. Woodward, J. Brillman²³⁵ a défini les clés de la productivité, en fonction du système de production adopté.

Dans une perspective de redressement, différents axes de recherche s'offrent aux responsables : réduire les coûts tout au long de la chaîne économique du produit, en y incluant les partenaires de l'entreprise, réduire l'hétérogénéité des fabrications, reconcevoir certains produits ou procédés qui ne se prêtent pas à la mise en ligne, limiter la durée du cycle de production, coordonner les fonctions achats, production et ventes dans une optique de réduction des stocks, rendre flexible l'outil de production, redéfinir l'organisation industrielle dans le souci de limiter les besoins financiers ou de dégager des actifs réalisables avec, éventuellement, un recours à la sous-traitance, augmenter les capacités en liaison avec les ventes, opérer une amélioration de la qualité des produits et des délais, améliorer les compétences internes, restructurer les activités déficitaires, etc.

2-3-5 Le plan organisationnel et administratif

La concrétisation des objectifs généraux contenus dans le plan de redressement implique nécessairement une réorganisation structurelle de l'entreprise, dans le but d'accroître sa productivité et d'obtenir une plus grande souplesse de fonctionnement.

Les interrogations soulevées par J. Ifergan²³⁶ fixeront les premiers jalons d'une politique de redressement organisationnelle, à savoir :

Interrogations types

- Fiabilité des systèmes assurant la circulation des informations dans l'entreprise ?
- adéquation des structures en place aux fonctions assumées ?

Mesures de redressement

Organisation

- Refonte des systèmes.
- Réorganisation fonctionnelle.
- Mise en place d'une comptabilité analytique et budgétaire, d'une gestion par objectifs.
- Réorganisation structurelle et fonctionnelle.
- Mise en place de moyens permettant d'apprécier l'efficacité des fonctions assurées par les services.

²³⁵Voir J. Brillman, « Gestion de crise et redressement d'entreprises », op-cite, p. 208.

²³⁶ J. Ifergan, op-cite, p. 107.

Administration

- Des défaillances ont-elles été rencontrées au niveau du pouvoir ou de la gestion ?

Appréciation de la capacité des dirigeants à mener à bien les mesures de redressement.

Sur le plan organisationnel, l'inadéquation des structures à l'évolution de l'activité (contraction de l'activité) demeure au centre des problèmes que rencontre l'entreprise en matière de productivité et de qualité de service et la « structure flote comme un vêtement trop large sur un corps amaigri »²³⁷.

Un changement de structure s'impose dès lors. Il s'accompagne généralement d'une compression des effectifs fonctionnels et d'une réorganisation des attributions, d'un allègement des niveaux hiérarchiques et des procédures puis, éventuellement, d'un investissement dans la bureautique...

Cette mesure de restructuration devient non seulement une mesure de redressement ou une pratique de gestion de crise, mais encore la condition sine qua non du passage à l'ère bureautique²³⁸.

Bien que nécessaire, cette opération de restructuration peut créer dans l'entreprise un état de sous-administration où seules les tâches vitales seront exécutées²³⁹.

La politique de redressement, du point de vue administratif, s'attachera, quant à elle, à réorganiser les systèmes d'information, notamment par la mise en place d'une comptabilité analytique et budgétaire.

De son côté, l'équipe dirigeante fera constamment la démonstration de sa capacité à surmonter, en toutes circonstances, les obstacles inhérents au processus de restructuration.

En outre, le découpage de l'organisation en centres de profits contribuera à responsabiliser les individus devant l'effort collectif du redressement et à multiplier leurs initiatives.

²³⁷ J. Brillman, « Gestion de crise et redressement d'entreprises », op-cite, p. 112.

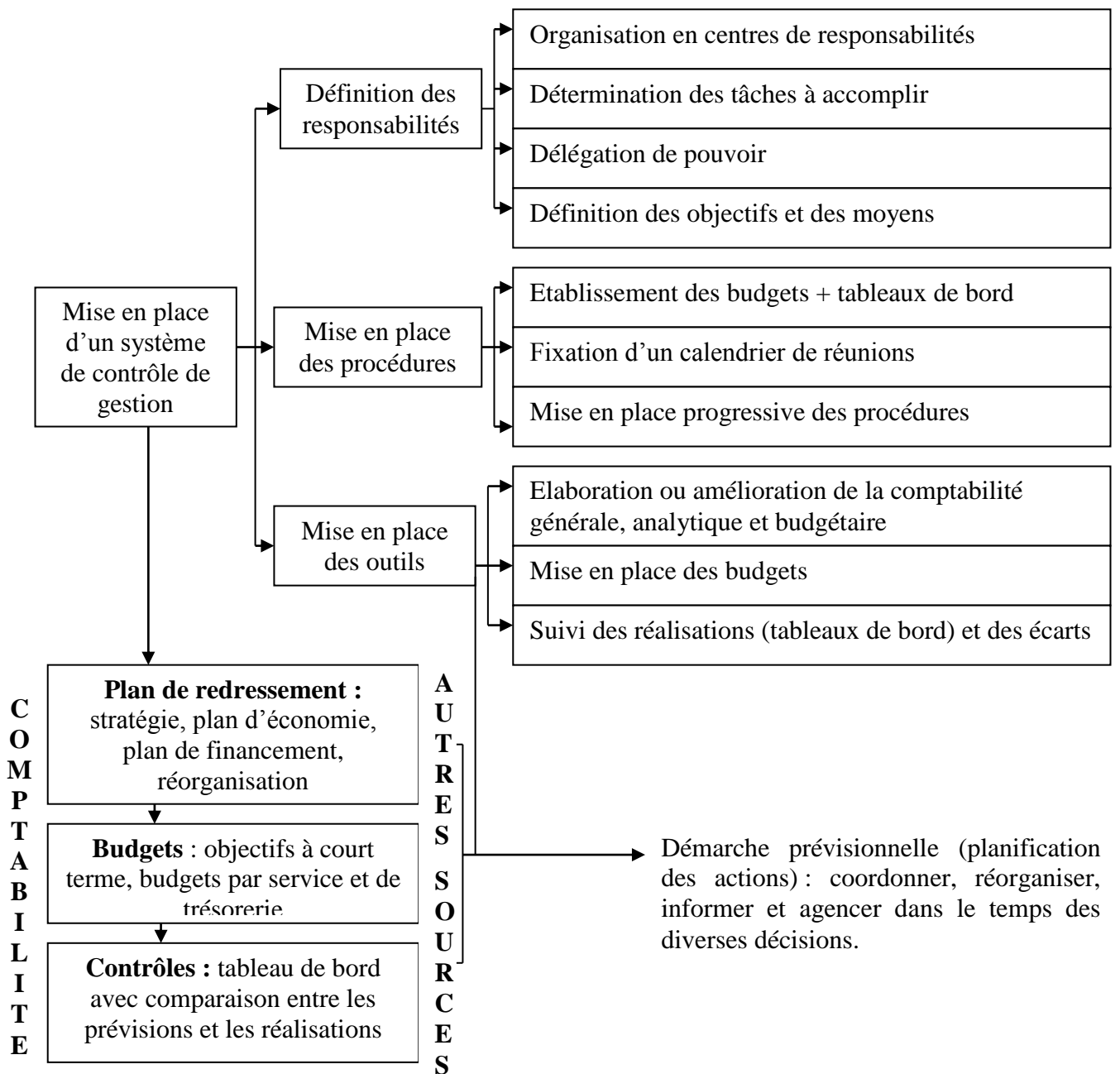
²³⁸ Ibid, p. 127.

²³⁹ Ibid.

Enfin, le souci d'accroître la compétitivité de l'entreprise implique la nécessité d'implanter un système de contrôle de gestion qui devra s'adapter progressivement à la taille de l'entreprise.

La mise en place d'un système de contrôle au sein des services opérationnels détermine différentes actions qui s'articulent dans un processus se décomposant en plusieurs phases :

Schéma N°22 : La mise en place d'un système de contrôle de gestion



Source : F. Crucifix, A. Dorni, op-cite, p. 142.

La refonte des systèmes d'information préconise, enfin la communication de données fiables et leur diffusion dans toute l'organisation. Cette nécessité va de pair avec le souci des dirigeants d'affiner le contrôle de leur gestion et de maîtriser, par ce biais, le destin de l'entreprise.

2-3-6 Le plan social

Tous les gestionnaires ont coutume d'affirmer que les ressources humaines sont le capital le plus précieux dont dispose l'entreprise. Alors, « le talon d'Achille de la majorité des plans de sauvetages se situe précisément au niveau des ressources humaines »²⁴⁰.

Le rétablissement de la situation dans le domaine social est directement tributaire d'une politique qui privilégie la réduction de la masse salariale, l'accroissement de l'efficacité dans l'accomplissement des tâches et le redéploiement de la formation professionnelle.

Parallèlement, il s'agira de remotiver le corps social et d'améliorer le climat de l'entreprise, en dépit des nombreuses tensions que suscitent généralement les départs d'effectifs pléthoriques.

La combinaison de ces différentes mesures peut amener un redressement assez sensible de la situation, dans un délai relativement court. D'ailleurs, certaines entreprises en difficulté prises en mains par des redresseurs énergiques affichent des gains de productivité du personnel spectaculaires, pouvant atteindre 20 à 40% en trois ans²⁴¹.

Néanmoins, il est important d'appréhender adéquatement les facteurs quantitatifs et qualitatifs qui sont à la source des déficiences observées dans l'organisation.

Dans cette perspective, le questionnaire de J. Ifergan²⁴² constitue un outil de réflexion appréciable :

²⁴⁰ A. Lamiri, « Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises », Office des Publications Universitaires, Alger, 2003, p. 161.

²⁴¹ J. Brillman, « Gestion de crise et redressement d'entreprises », op-cite, p. 245.

²⁴² J. Ifergan, op-cite, p. 115.

Interrogations types

- Le poids corrélatif du personnel improductif par rapport au personnel productif est-t-il satisfaisant en égard aux normes de la profession ? (De nombreuses entreprises surveillent, en effet, le rapport « I/P » improductifs/productifs).
- La compétence du personnel est-elle suffisante ?
- Peut-on escompter des gains de productivité dans le cadre d'une réorganisation du temps de travail global ?
- Comment se situe le niveau des rémunérations par rapport à ceux de la profession ?

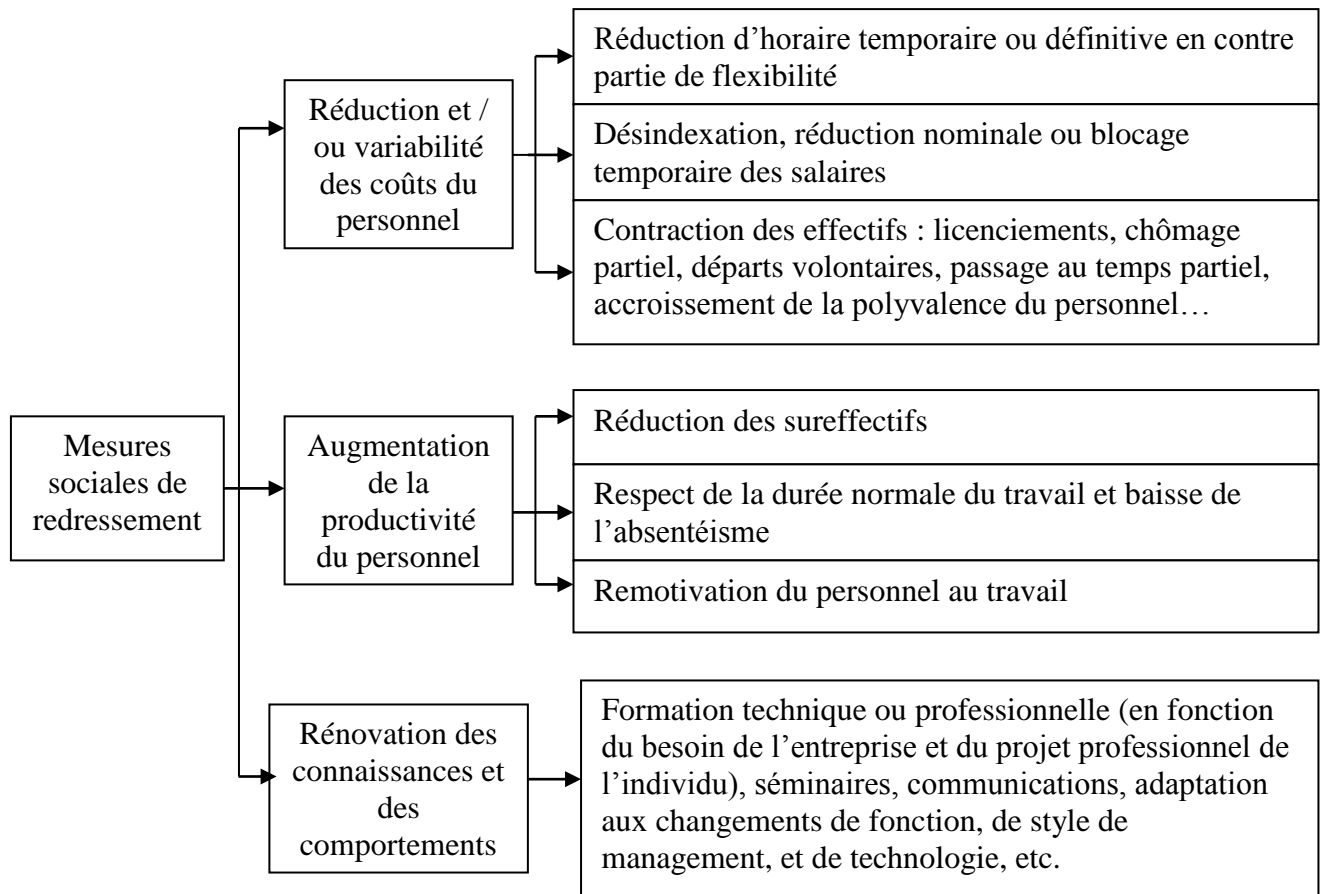
Mesures de redressement

- Mouvements de reclassement internes, mise en œuvre d'un programme de formation ou d'adaptation complémentaire, contraction d'effectifs, etc.
- Plan de formation complémentaire.
- Modification des plages horaires, instauration du travail en double ou triple équipe, etc.
- Négociations éventuelles à mener avec le personnel.

De la sorte, les moyens à employer pour le redressement social seront dans trois directions principales²⁴³ :

²⁴³ J. Brilman, « Gestion de crise et redressement d'entreprises », op-cite, p. 236-246.

Schéma N°23 : Les mesures de redressement dans le domaine social



Source : Modélisation par nos soins.

La surcharge des coûts salariaux dans les frais généraux²⁴⁴ et la politique d’ajustement de l’activité impliquent l’inévitable nécessité de procéder à une réduction des effectifs et, éventuellement, à des reconversions.

Le diagnostic général de l’entreprise aura permis, à cette fin, de situer les excédents de personnel en fonction du niveau et du genre d’activité considérés par le plan de redressement.

Néanmoins, le système qui privilégie la contraction des effectifs ne doit pas entraver le bon fonctionnement de l’outil de production. Aussi importe-t-il que la mesure de licenciement réponde principalement à trois conditions : elle doit être urgente, inévitable et indispensable.

²⁴⁴ Les frais de personnel peuvent atteindre un niveau équivalent à 60% des frais généraux (J. Brilman).

Toutefois, et même si la plupart des redressements d'entreprise s'opèrent par réduction d'effectifs, il faut préciser « qu'à structure constante (...) il est difficile de dépasser 10 à 15% de réduction des frais généraux »²⁴⁵.

Quant à la réduction nominale des salaires, elle ne peut être envisagée que si la crise est grave et concerne des problèmes de trésorerie d'une part, et que les salaires sont excessifs par rapport au marché du travail²⁴⁶.

D'autant plus que ces mesures ne sont pas sans conséquences : démotivation du personnel, baisse de rendement, grèves et occupations, etc.

Parallèlement, d'autres moyens peuvent être mis en œuvre, notamment le travail à temps partiel, la mise à la pré-retraite, le reclassement interne, les départs volontaires, etc.

Parallèlement à ces mesures qui visent à comprimer les coûts du personnel, l'entreprise s'efforcera de remotiver les individus démobilisés, d'initier une formation appropriée aux besoins de l'entreprise et au projet des individus, et d'aménager les nouvelles dispositions structurelles et fonctionnelles que le projet de rétablissement aura envisagé.

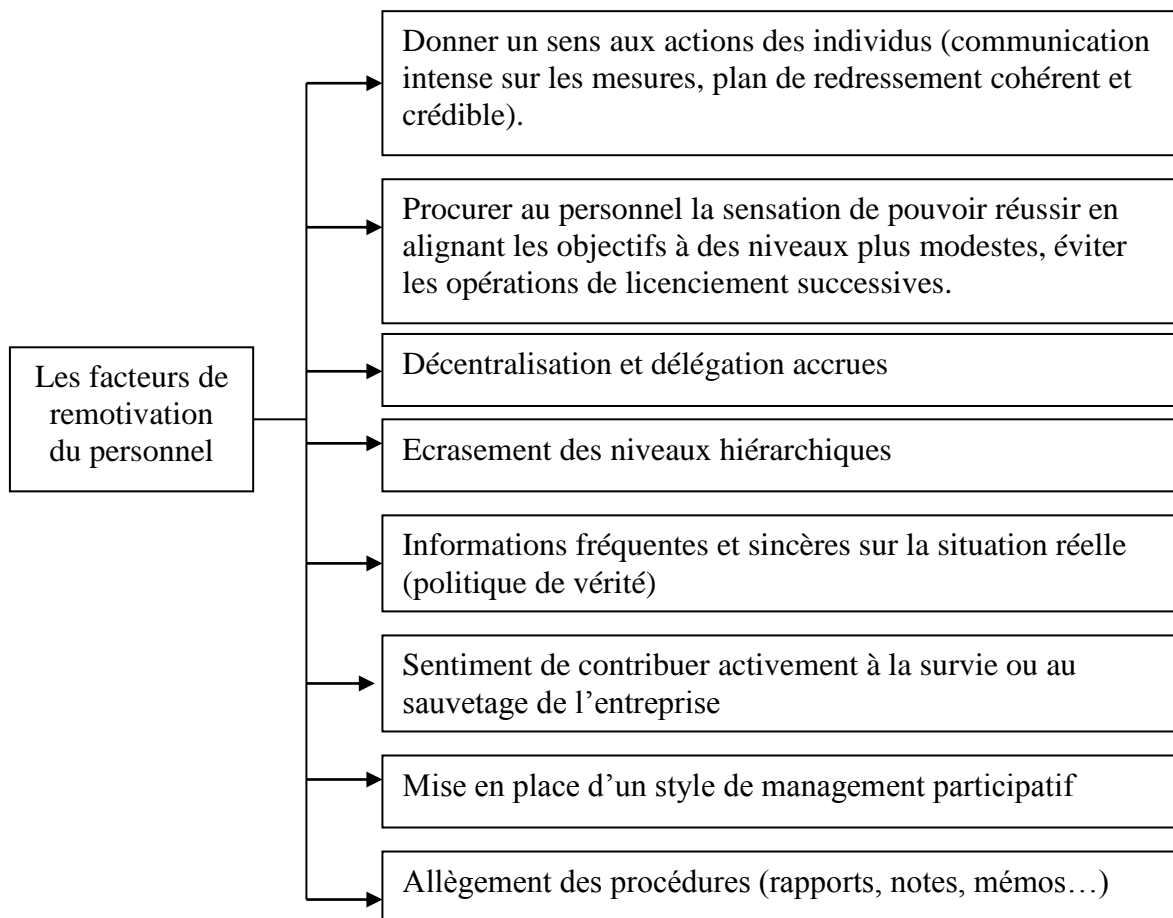
La remotivation du personnel passe par une prise de conscience de la place que tient l'individu dans l'entreprise et du rôle qu'il doit assumer en vue de concrétiser le projet de redressement. A cet effet, différentes mesures sont généralement préconisées²⁴⁷ :

²⁴⁵ J. Brilman, « Gestion de crise et redressement d'entreprises », op-cite, p. 122.

²⁴⁶ Ibid, p. 238.

²⁴⁷ Ibid, p. 246.

Schéma N°24 : La remotivation en période de crise



Source : Modélisation par nos soins.

2-4 Le financement et le suivi des résultats du redressement

Un des objectifs du redressement consiste à équilibrer, d'un point de vue financier, les besoins aux ressources dégagés par le plan de redressement. Cet équilibre est bien souvent précaire à réaliser durant la période de sauvetage.

Cependant, il s'agit d'une règle de financement qu'il est indispensable d'appliquer dans une perspective d'assainissement. Les besoins à financer doivent, en effet, être couverts par les ressources équivalentes²⁴⁸.

A défaut d'équilibre, le recours à des sources externes de financement (crédits à court/long terme...) s'imposera le cas échéant.

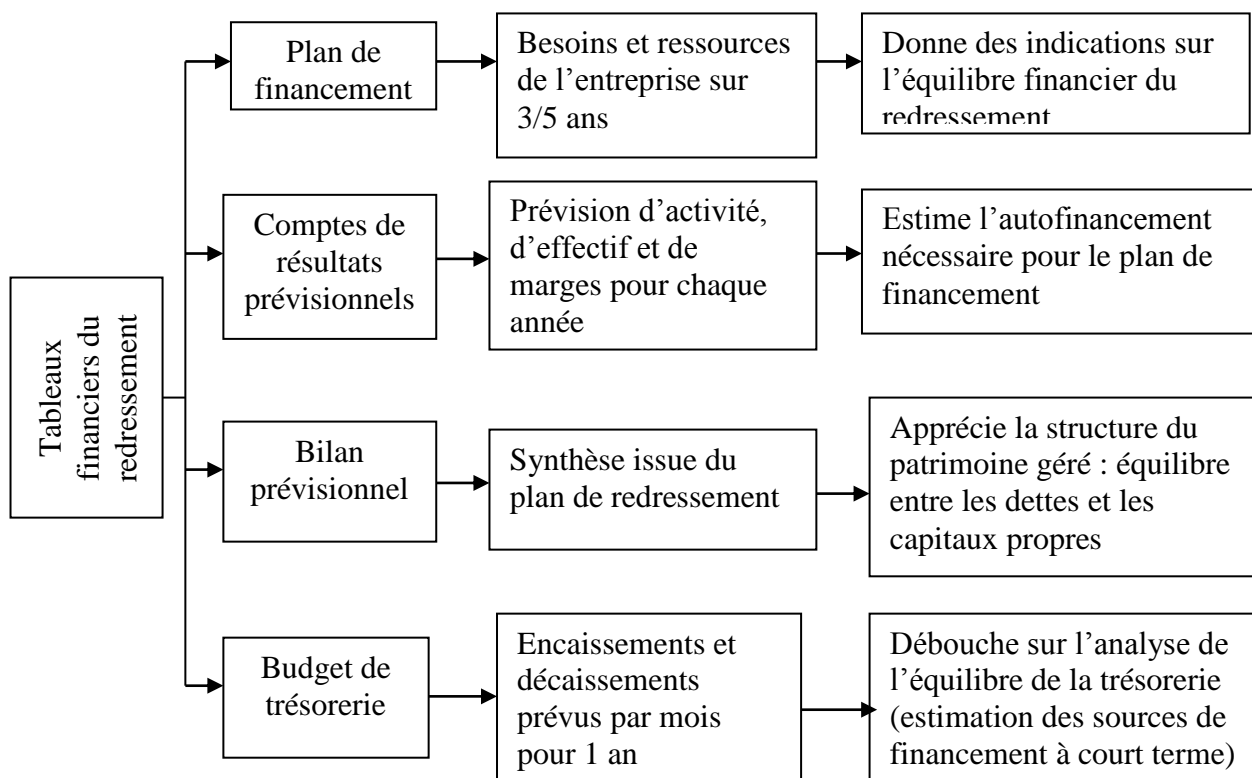
²⁴⁸ J. F. Daigne, « Dynamique du redressement d'entreprise », op-cite, p. 202.

De plus, divers arbitrages devront être effectués pour utiliser les ressources de la façon la plus appropriée, en les affectant d'abord au BFR²⁴⁹, puis au désendettement et enfin aux investissements éventuels²⁵⁰.

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire de disposer d'outils qui serviront à identifier les besoins et les ressources financières, dans le cadre d'une prévision d'exploitation variant de trois à cinq ans.

Différents tableaux financiers permettront aux responsables de suivre l'équilibre de financement interne et d'en contrôler les écarts²⁵¹. Ils peuvent être présentés dans la configuration suivante :

Schéma N°25 : La mise en place des tableaux financiers du redressement



Source : P. L. Bescos, « Le redressement d'une entreprise », op-cite, p. 87.

²⁴⁹ Bien qu'elle soit peu robuste au début du redressement, la capacité autofinancement constituera la source principale de financement du BFR.

²⁵⁰ J. F. Daigne, « Dynamique du redressement d'entreprise », op-cite, p. 172.

²⁵¹ Les chiffres des prévisions proviendront du plan de financement et ceux des réalisations émaneront de la comptabilité générale.

De tels équilibres permettront d'éviter que les tentatives de redressement ne débouchent finalement sur une sorte de fuite en avant, vouant l'entreprise à l'échec, en raison notamment d'un endettement excessif.

De plus, les tableaux financiers devront permettre le contrôle des écarts entre les prévisions et les résultats de l'activité.

D'un point de vue méthodologique, les écarts seront calculés suivant la méthode classique du contrôle de gestion²⁵². Les prévisions seront tirées du dossier de redressement et les réalisations, des bilans et comptes d'exploitation. Il est suggéré, à ce propos, la confection et le suivi du tableau de bord suivant :

Tableau N°13 : Le tableau de bord du redressement

Tableau de bord	Ecart sur	N	N+1	N+2
Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'affaires • Effectifs • Valeur ajoutée • Résultat brut d'exploitation • Résultat net • Capacité d'autofinancement 			
Financement	<ul style="list-style-type: none"> • Investissements • Capital • Dettes à long terme • Capitaux permanents • Fonds de roulement • BFR • Trésorerie 			

Source : P. L. Bescos, « Le redressement d'une entreprise », op-cite, p. 172.

L'attention est spécialement attirée sur le taux de marge brute d'exploitation car il mesure, pour rappel, la viabilité économique de l'entreprise. Il constitue un indicateur particulièrement approprié pour évaluer le résultat d'un redressement.

²⁵² Ecart (en %) = (réalisations – prévisions) * 100 / prévisions

Il anticipe l'issue du rétablissement de l'entreprise, avant même que d'autres indicateurs ne le révèlent. Le score d'une forme sera d'autant plus élevé que ce ratio est important.

2-5 Les facteurs de réussite du redressement de l'entreprise

L'enseignement que nous tirons de l'analyse que P. L. Bescos a réalisée dans le domaine des réussites et des échecs d'entreprises en difficulté est le suivant :

En définitive, la réussite semble dépendre principalement **des décisions prises pendant le redressement**²⁵³. Ainsi, les entreprises en situation d'échec ont, dans l'ensemble, pris des risques importants en matière d'investissement, au détriment du fonds de roulement net, alors que les conditions de financement n'étaient pas aussi favorables que prévu : les capitaux permanents ont été faibles en raison de l'insuffisance de l'autofinancement.

Par contre, les entreprises qui ont réussi ont adopté un comportement plus prudent en ajustant au mieux les besoins aux ressources disponibles.

Bien que les capitaux permanents aient le plus souvent dépassé les prévisions, les investissements sont fréquemment restés inférieurs aux objectifs pour faire face aux besoins en fonds de roulement net, nés d'une activité plus forte que prévue.

La solvabilité et la croissance ont pu, de la sorte, être maîtrisées au détriment de l'investissement²⁵⁴.

D'autre part, les éléments liés en particulier au **système d'information** jouent un rôle peu important dans l'issue du redressement.

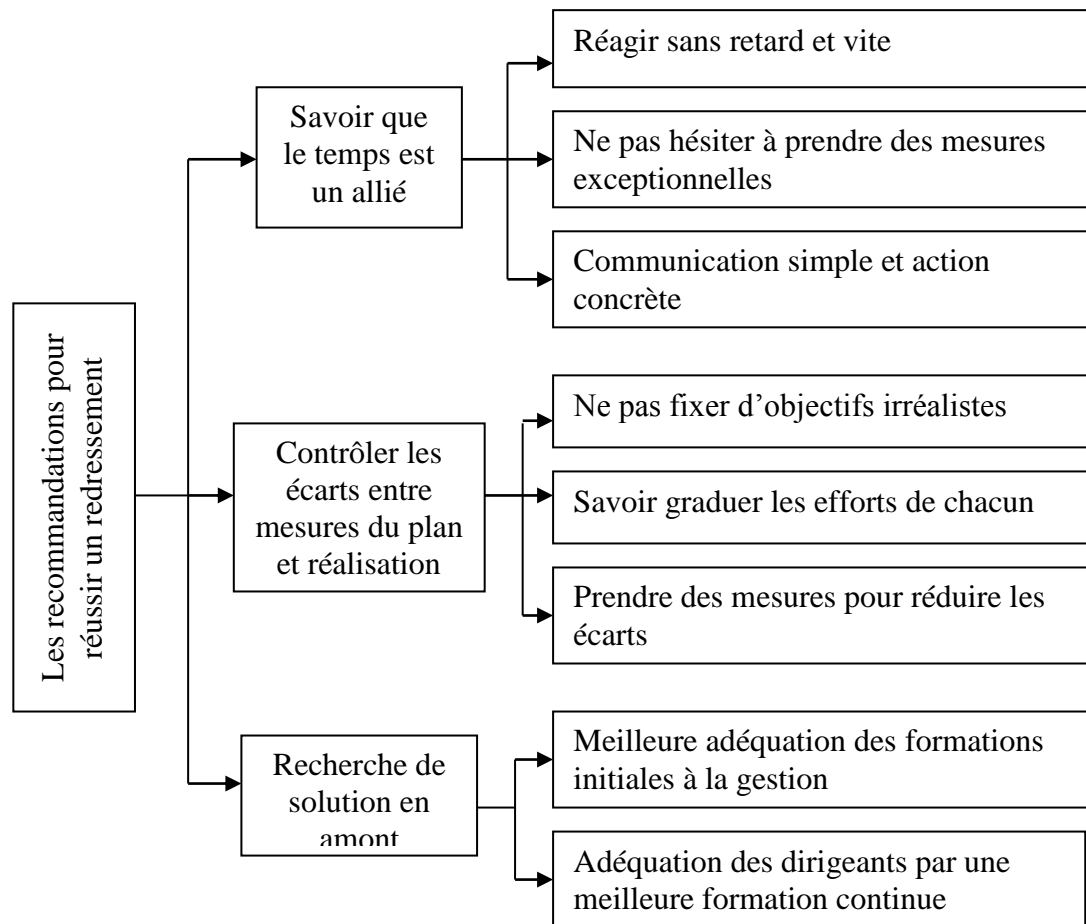
Par contre, **la viabilité économique** de la firme constitue la clé du succès du redressement. Une erreur d'appréciation en la matière au moment de la constitution du dossier de redressement peut entraîner de sérieuses déconvenues. Si elle n'est pas acquise dès le départ, il est très difficile de la restaurer sans engagement de moyens financiers importants et sans prise de mesures drastiques.

²⁵³ P. L. Bescos, « Les facteurs de réussite dans le redressement de PMI en difficulté », op-cite, p. 67.

²⁵⁴ P. L. Bescos, « Le redressement d'une entreprise », op-cite, p. 173.

Pour J. F. Daigne²⁵⁵, afin de redresser rapidement une entreprise traversant une période de crise, il convient de lui fournir les plus grandes chances de succès, c'est-à-dire :

Schéma N°26 : Les précautions à prendre pour éviter tout échec



Source : Modélisation par nos soins.

En plus de ces mesures, la réussite du sauvetage de l'entreprise passe obligatoirement par l'obtention d'un consensus entre les différents partenaires internes de l'entreprise et par l'acceptation sans réserve qu'il faut changer de trajectoire même si cela peut coûter (acceptation sans arrière-pensée des résultats du diagnostic, existence impérative d'équipes performantes ou pouvant le devenir, adéquation fondamentale des produits du marché)²⁵⁶.

²⁵⁵ J. F. Daigne, « Management en période de crise, aspects stratégiques, financiers et sociaux », op-cite, p. 121-136.

²⁵⁶ Ibid, p. 96-97.

Enfin, les résultats issus de l'étude menée par A. Nepton²⁵⁷ démontrent que l'usage accru des pratiques de gestion et la présence active d'un agent de changement externe²⁵⁸ favorisent le succès du redressement.

²⁵⁷ A. Nepton, op-cite.

²⁵⁸ La présence de cet agent externe favorise l'émergence d'un diagnostic et l'application des réformes grâce à son impartialité relative à l'égard de l'entreprise redressée et son rôle de responsable face aux employés par rapport aux réformes induites du processus.

Conclusion :

Après avoir exposé les différentes stratégies de redressement, ainsi que les actions opérationnelles permettant leur exécution dans le quotidien de l'entreprise, les étapes d'élaboration du plan de redressement ainsi que sa mise en place au sein de l'entreprise, nous souhaitons rappeler qu'il n'existe malheureusement pas de recettes miracles pour sauver les entreprises.

Il faut, toutefois, insister sur la nécessité, pour les dirigeants, de disposer d'instruments de gestion et de prévision efficaces.

Enfin, lors de l'élaboration et l'exécution de leur plan de redressement, les responsables doivent privilégier trois critères dans leurs démarches : la rapidité de réaction, le réalisme et la discrétion.

CHAPITRE 4: CHAPITRE 4:

DIAGNOSTIC ET REDRESSEMENT DE L'ENTREPRISE CERAMIQUE DE LA TAFNA –CERTAF-

Introduction :

Ce dernier chapitre constitue la partie où nous mettrons en application tous les enseignements acquis lors des précédents chapitres.

L'entreprise, objet de notre étude est l'entreprise CERAMIQUE DE LA TAFNA (CERTAF).

Dans un premier temps, nous procéderons à sa présentation détaillée en retraçant son historique depuis sa création. Nous y décrirons son premier plan de redressement interne établi en 1995, lorsqu'elle produisait la vaisselle de table et connaissait de graves difficultés dues principalement à la rude concurrence asiatique qui proposait des produits de meilleure qualité et de moindre prix que ceux proposés par la CERTAF.

Dans un second temps, nous mènerons un diagnostic approfondi de la situation de l'entreprise depuis 1999, dernière année de production exclusive de vaisselle de table, jusqu'à 2007. Durant ces 8 ans qui ont suivi, l'entreprise a connu une conversion de son activité, en délestant graduellement la vaisselle et s'orientant progressivement vers les produits rouges.

Ce diagnostic nous permettra de mettre en exergue les points forts et les points faibles de l'entreprise. Il constituera le point d'amorce d'un plan de redressement destiné à rétablir la situation économique de la CERTAF.

Section 1 : Présentation et historique de l'entreprise

1-1 Présentation de la CERTAF

1-1-1 Dénomination : Entreprise de la Céramique de la Tafna CERTAF

1-1-2 Situation ou nature juridique : CERTAF est une EPE/SPA au capital social de 1 006 600 000,00 DA

1-1-3 Localisation : elle se situe à Maghnia, à proximité de nombreuses sources de matières premières : argiles de Tounane, bentonite de Maghnia, plâtre de Fleurux, kaolin de Tamazert, calcite de Béni saf, sable de Sig...

Route de Sbdou

BP 495

13300 Maghnia

Tél : Direction générale (00 213) 043 31 69 70

Standard (00213) 043 31 66 08/09

Fax (00213) 043 31 58 39

Site web : www.certaf.com

1-1-4 Superficie : implantée sur une superficie de 11h 37a 88ça, l'usine comprend :

- Une unité de production de vaisselle
- Une unité de production de réfractaires
- Une chaîne de production de produits rouges

1-1-5 Personnel : 450 salariés

La CERATf a connu un profond dégraissage en juillet 1997, soit la réduction de 769 postes de travail pour se stabiliser autour de 450 travailleurs.

1-1-6 Distribution :

- Points de vente : 2
- Détaillants : dans toutes les villes

1-1-7 Produits :**1-1-7-1 Produits rouges :****A- Tuile :** 18 modèles

TGN 12 Tuile à gorge naturelle 12cm, 135 g	TGC 12 Tuile à gorge colorée 12cm, 140 g	TGN 15N Tuile à gorge naturelle 15cm, 200g
TGC 15N Tuile à gorge colorée 15cm, 220 g	TGN 20 Tuile à gorge naturelle 20cm, 600 g	TGC 20 Tuile à gorge colorée 20cm, 630 g
TE 20N Tuile constantinoise naturelle 20cm, 460 g	TE 25N Tuile constantinoise naturelle 25cm, 900g	TGN 25 Tuile à gorge naturelle 25cm, 880 g
TGC 25 Tuile à gorge colorée 25cm, 900 g	TN 30 Tuile naturelle 30cm, 700 g	TC 30 Tuile colorée 30cm, 710 g
TNP Tuile naturelle portugaise 3000 g	TN 50 Tuile naturelle 50cm, 1680 g	TN 20 Tuile naturelle 20cm, 360 g
TC 20 Tuile colorée 20cm, 370 g	TN 25 Tuile naturelle 25cm, 500 g	TC 25 Tuile colorée 25cm, 550 g

B- Brique/Dalle : 6 modèles

Dalle 450*400*15 5250 g	BR17T Brique 17 trous 200*100*50 1450 g	BR3T Brique trous 200*100*50 1260 g
Brique PM Brique petit modèle 150*50*30 410 g	Brique carrée 180*60*50 1050 g	Brique pressée 200*110*52 2400 g

C- Carrelage : 3 modèles

CHN01 Carrelage Hex. PM naturel 300 g	CHN01GM Carrelage Hex. Gm naturel 1000 g	CHC01 Carrelage Hex. PM coloré 310 g
---	--	--

D- Clastra : 2 modèles

CLS01 Clastra modèle 1 1500g	CLS02 Clastra modèle 2 1170 g
------------------------------------	-------------------------------------

E- Escargot : 2 modèles

ES01N Escargot naturel 1670 g	ES01N Escargot coloré 1900 g
-------------------------------------	------------------------------------

F- Faïtière : 2 modèles

TF01 Faïtière naturelle 50cm, 2200 g	TF02 Faïtière naturelle 40cm, 2100 g
--	--

G- Paratonnerre/Quille : 5 modèles

PARATONNER COL NV Paratonnerre coloré Nv 950 g	PARATONNER NV Paratonnerre naturel Nv 900 g	PARATONNER N01 Paratonnerre naturel N01 2140 g
Quille GM Quille naturelle Gm 800 g	SUPP. PARAT Support paratonnerre 1300 g	

1-1-7-2 Vaisselle rouge : 17 modèles

PR20PM Tajine Pm produits rouges 700 g	PR20MM Tajine Mm produits rouges 1100 g	PR20GM Tajine Gm produits rouges 3890 g
RF21 Marmite réfractaire 2670 g	PR21 Marmite produits rouges 1510 g	PR53 Ravier 1000 g
PR05 Compotier 1 2''1/2, 1370 g	B005 Compotier 10'', 920 g	PR42 Broc à eau 670 g
PR43 Broc à eau 690 g	PR14 Shop 270 g	MGH41 Broc à eau cigogne 850 g
DO20 Bol 450 g	CF021 Soupière 2000 g	CF003 Compotier moyen 9'', 680 g
PR03 Compotier Pm 8''1/2, 490 g	B022 Saucière 470 g	

1-1-7-3 Porcelaine : 13 modèles

CTA3 Assiette à entremets 6''1/2, 400 g	CTA1 Assiette plate 9'', 570 g	CTA17 Plat ovale
CF21 Soupière 2000 g	B022S Sous saucière	B022 Saucière 450 g

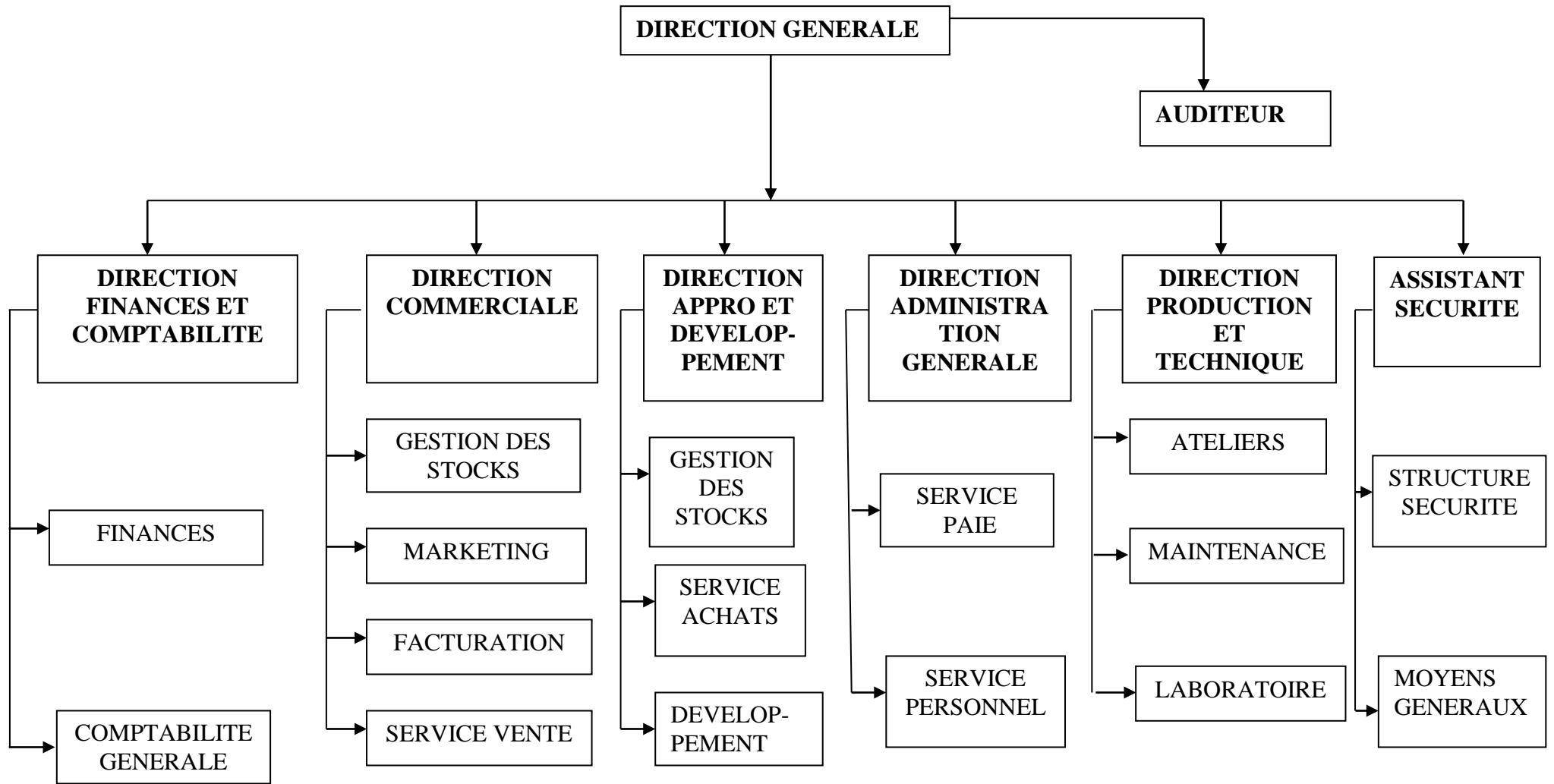
CF005 Compotier 10'', 910 g	TM001 Compotier petit modèle 260 g	MGH05 Assiette creuse 10'', 750 g
CF011 Ramequin 240 g	GF011+GF015 Tasse petit déjeuner et sous- tasse 460 g	GF09+GF13 Tasse presse et sous-tasse 230 g
CN034 Cendrier 150g		

1-1-7-4 Réfractaire : 7 modèles

Dalle 500*560*20 9400 g	Dalle 400*450*13 3300 g	Dalle 400*450*20 6500 g
Dalle 400*450*25 8370 g	Brique Brique Matrix 220*110*52 2300 g	Brique Brique Matrix 220*110*62 3100 g
Fausse sol 8950 g		

1-1-8 Organigramme :

Schéma N°27 : Organigramme de CERTAF



1-2 Bref historique de la CERTAF

L'entreprise Céramique de la Tafna « CERTAF » est la nouvelle dénomination de l'Entreprise de Céramique Vaisselle de l'Ouest « ECVO », elle-même issue de la restructuration de la Société Nationale des Industries Chimiques « SNIC », créée par décret n° 82-420 du 04 décembre 1982.

La vocation principale de CERTAF est la fabrication et la commercialisation des produits de vaisselle (faïence et porcelaine) et des réfractaires auxquels s'ajoutent depuis l'année 2000 les produits rouges de décoration.

Les principaux événements et dates dans l'histoire de la CERTAF sont les suivants :

1-2-1 1990 Passage à l'autonomie :

En application des lois portant Autonomie des E.P.E, l'entreprise ECVO a été transformée sous forme de Société par Actions SPA aux termes d'un acte dressé par Maître Bestaoui notaire à Tlemcen le 23 octobre 1990.

Le capital social de l'entreprise est alors fixé à trente millions de dinars (30 000 000,00 DA) par décision du Conseil National de la Planification n° 31 du 14 mars 1990.

1-2-2 1992 mesures d'assainissement :

Conformément à la décision n° 137 du 15/03/1992 de la Direction Centrale du Trésor, l'entreprise a bénéficié des mesures d'assainissement réparties de la manière suivante :

- Dotation définitive au titre du capital : 50MDA ;
- titres participatifs : 11MDA ;
- Transformation du découvert en obligations : 50MDA.

1-2-3 1993 Mesures complémentaires :

L'entreprise a bénéficié ensuite d'une dotation en capital de 40MDA au titre de l'investissement de la ligne porcelaine et ce conformément à l'AGEX du 03 février 1993.

Cet apport en numéraire accordé par le fonds de participation Industries Diverses a porté le capital social à 120 000 000,00 DA réparti comme suit :

- Industries Diverses :	60%
- Mines, Hydraulique et Hydrocarbures :	20%
- Chimie, Pétrochimie et Pharmacie :	20%

1-2-4 1994 Transfert d'actions :

Conformément à l'AGEX du 22 juin 1994, le fonds de participation Chimie, pétrochimie et pharmacie a transféré les actions qu'il détenait au fonds de participation Industries diverses, avec la nouvelle répartition :

- Industries Diverses :	80%
- Mines, Hydraulique et Hydrocarbure :	20%

1-2-5 Mai 1995 :

Adoption du plan de redressement interne.

1-2-6 1998 Transfert du patrimoine et de la propriété de l'ECVO à la BEA :

Par procès verbal de réunion du 09 décembre 1997, l'Assemblée générale extraordinaire de l'EPE/ECVO prend acte dans sa première résolution de la décision du C.N.P.E du 03/06/1997 (5^{ème} résolution) de transférer l'ensemble du patrimoine Actif et Passif de l'entreprise à la Banque Extérieure d'Algérie (BEA).

Par acte notarié dressé par Maître Dali Youcef Omar (Tlemcen), en date du 28/12/1998, l'ensemble du patrimoine de l'entreprise a été transféré à la BEA avec harmonisation des statuts et changement de dénomination en « Entreprise de Céramique de la Tafna » par abréviation CERTAF.

1-2-7 2000 changement de créneau d'activité :

Dès la première année d'activité après le transfert, en l'occurrence 1999, les dirigeants de la CERTAF ont vite constaté la non rentabilité de la production vaisselle sur toutes les gammes et ont décidé le délestage de cette dernière au profit des produits rouges.

1-3 Le plan de redressement interne de l'ECVO de mai 95

L'Entreprise de Céramique Vaisselle de l'Ouest est issue de la restructuration Société Nationale des Industries Chimiques (SNIC) par décret N 82-420 du 04 décembre 1982.

L'entreprise avait pour objet la gestion et l'exploitation des activités liées à la production et la vente des produits de vaisselle.

L'ECVO a adopté un plan de redressement interne élaboré suite à la réunion du 28.05.1995.

Ce plan comprend deux parties, la première a été consacrée à un diagnostic et une évaluation critique de la situation de l'entreprise sur la période s'étalant entre 1992 et 1994. La seconde partie comprend les mesures de redressement indispensables à la survie de l'entreprise et à sa croissance.

1-3-1 Résumé du diagnostic

1-3-1-1 La production :

➤ L'activité faïence :

- La carrière et l'usine de traitement de l'unique fournisseur ENOF ont été fermées depuis mai 1994 suite à des contraintes sécuritaires ce qui a mis l'entreprise en situation de quasi-arrêt. L'entreprise était contrainte d'utiliser les déchets dans un premier temps, puis à importer le kaolin dès juin 1994. chose qui l'a obligée à revoir les formules de préparation de la pâte et de l'émail ;
- En fin de l'exercice 1994, le même problème s'est posé pour l'approvisionnement en plâtre de moulage qui habituellement est fourni par l'usine de FLEURUS, ce qui a perturbé la production ;

- Les commandes de matières premières passées à l'étranger ont connu des retards dans leur concrétisation suite à la lenteur de certaines banques pour confirmer les lettres de crédits. Donc, l'entreprise était contrainte de réviser son programme de production à la baisse ;
 - Les déficits en eau industrielle pour l'usine sont prévus normalement pour les mois de juillet et août. En 1994, ils se sont étendus à septembre et octobre. L'entreprise a dû opérer un réaménagement du système de travail ;
 - Les équipements de production ont un âge assez avancé (10 ans). Les entretiens posent un problème étant donné que le fournisseur ayant cessé son activité ne peut honorer les commandes de pièces de rechange.
- L'activité porcelaine :
- Afin de répondre aux exigences du marché, l'entreprise a réalisé un investissement de fabrication porcelaine, totalement financé par sa trésorerie, ce qui a engendré de sérieux problèmes financiers ;
 - L'assistance technique du fournisseur n'a pu se rendre à l'usine pour cause de conjoncture nationale, l'entreprise a dû alors former son personnel qui ne connaît pas ce nouveau procédé de fabrication.

1-3-1-2 Le commercial :

L'ouverture du marché a totalement désarticulé le système de rente qui existait auparavant. L'entreprise, n'ayant plus le monopole sur le marché.

D'autre part, l'entreprise étant très mal outillée, ses produits étaient de moindre qualité que ceux importés par le secteur privé.

- Les forces :
- ❖ La présence de produits ECVO depuis de longues années sur le marché national ;
 - ❖ Une relation de longue date avec le réseau de distribution ;
 - ❖ Une faible concurrence nationale ;
- Les faiblesses :
- ❖ Une connaissance insuffisante du marché, surtout suite à la libération des importations ;

- ❖ Un produits très mal emballé et mauvaise qualité de l’emballage ;
- ❖ Un prix de vente élevé par rapport au pouvoir d’achat compte tenu de l’augmentation des prix des approvisionnements et des salaires.

1-3-1-3 Les ressources humaines :

- Evolution des effectifs :

Tableau N°14 : Evolution des effectifs 1992-1994

Lieux de travail	1992		1993		1994	
Siège	32	3%	32	3%	34	3%
Usine Céramique	1060	94%	1050	93%	1005	93%
Art et décor	36	3%	46	4%	46	4%
Total	1129	100%	1128	100%	1085	100%
Personnel absent *	11	1%	20	1,2%	26	2,25%

(*) Mise en disponibilité, détachement, longue maladie, etc.

- Répartition des effectifs par groupes socio-professionnels :

Tableau N°15 : Répartition des effectifs 1992-1994

Groupes socio-professionnels	1992	1993	1994
Cadres	72 + (3)	67 + (05)	63 + (06)
Maîtrise	246	268 + (01)	130 + (01)
Exécution	811 + (08)	793 + (14)	892 + (19)
Total	1129 + (11)	1128 + (20)	1085 + (26)

La rationalisation dans l’utilisation des ressources humaines et le redéploiement du personnel a permis une diminution dans les effectifs en 1994.

1-3-1-4 Les finances :

Tableau N°16 : Bilans par masse (en million de dinars) 1992-1994

Désignation	1992		1993		1994	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
ACTIF						
Valeurs immobilisées	340	74	705	82	721	73
Valeurs d'exploitation	79	17	111	13	187	19
Valeurs réalisables et disponibles	42	9	39	5	78	8
Total	461	100	855	100	986	100
PASSIF						
Fonds propres	-62	-13	312	36	214	22
Provisions pour pertes et charges	66	14	47	6	63	6
Dettes à LMT	129	28	237	28	333	34
Dettes à court terme	328	71	259	30	376	38
Total	461	100	855	100	986	100

- ✓ L'accroissement des immobilisations est dû à l'investissement porcelaine réalisé et comptabilisé pour un montant de 316 MDA au 31/12/1994 et à la réévaluation des investissements ;
- ✓ Le niveau important des stocks au 31/12/1994 s'explique par l'augmentation des prix des matières et fournitures et la mévente des produits finis enregistrée pendant le quatrième semestre de 1994 ;
- ✓ Les fonds propres sont négatifs en fin 92 à cause du faible capital initial et des déficits cumulés dégagés par l'activité. Leur évolution positive en 1993 a pour origine l'écart de réévaluation qui est estimé à 373 MDA ;
- ✓ Le niveau de l'endettement est très important, il représente 99% et 72% du total du bilan pour les années 2 et 94. ceci est dû globalement aux différents crédits relatifs aux investissements ;

Tableau N°17 : Tableaux des comptes de résultats (en million de dinars) 1992-1994

Libellés	1992	1993	1994
Chiffre d'affaires HT	183	260	252
Consommations et services	57	80	89
Valeur ajoutée	126	180	163
Frais du personnel	106	128	129
Frais financiers	53	51	27
Dotations aux amortissements	23	55	55
Résultats d'exploitation	-47	-64	-59
Résultat hors exploitation	19	25	-39
Résultat de l'exercice	-28	-39	-98

Pour les trois années l'entreprise dégage des déficits d'exploitation. Cette situation s'explique par la non atteinte de ses objectifs en matière de production et de chiffre d'affaires.

Aussi, l'entreprise supporte de lourdes charges en particulier les frais de personnel, les frais financiers et les dotations aux amortissements.

Le résultat hors exploitation de -39 MDA au 31/12/1994 a pour origine principale la provision pour perte et charges constituée sur les pertes de change futures.

Tableau N°18 : Quelques ratios significatifs (1992-1994)

RATIOS	1992	1993	1994
Ratios de structure			
Autonomie financière	0,01	0,7	0,4
Solvabilité générale	1	1,7	1,4
Liquidité à CT	0,4	0,6	0,7
Liquidité réduite	0,12	0,15	0,21
Ratios de gestion			
Frais de personnel/CA	58	49	51
VA/CA	69	69	65
Frais financiers/VA	42	28	17
Frais de personnel/VA	84	71	79

- L'entreprise est dépendante des capitaux étrangers ;
- L'actif total couvre à peine les capitaux étrangers en cas de faillite ;
- L'actif circulant ne couvre pas les dettes à CT, il en est de même pour les valeurs réalisables et disponibles.
- L'entreprise est moyennement intégrée ;
- Les frais financiers et surtout les frais de personnel pèsent lourds sur la VA.

Tableau N°19 : FRNG (1993-1994)

désignation	1992	1993	1994
Fonds de roulement MDA	-207	-109	-111

Le fonds de roulement net global est négatif sur l'ensemble de la période. Ceci vaut dire que l'entreprise finance une partie de ses immobilisations avec ses dettes à court terme.

1-3-2 Résumé du plan d'action

1-3-2-1 Programme de redéploiement des activités :

Les activités abandonnées ou à transférer sont :

- La restauration : cette activité a été abandonnée durant le mois d'octobre 1994 ;
- Le transport : dont une partie est déjà sous traitée auprès d'une entreprise communale, serait amenée à être déléguée à une coopérative de travailleurs.

1-3-2-2 Les mesures techniques et technologiques :

Les mesures et actions à entreprendre dans le cadre de la ligne faïence sont :

- Réduction des consommations ;
- Rattrapage des réserves de capacités existantes ;
- Conservation des capacités de production ;
- Allongement de la durée de vie des équipements par l'intervention et l'organisation efficace de la structure maintenance et par l'approvisionnement en temps opportun en pièces de rechanges ;

1-3-2-3 Les micro-investissements :

- Pour pallier aux insuffisances et au prix sans cesse croissant de l'emballage, l'entreprise envisage de concrétiser un micro investissement pour produire et satisfaire ses propres besoins en carton. Le coût de l'investissement est d'environ 19 millions de dinars dont 10 millions en devises ;
- La décalcomanie utilisée sur les produits est entièrement importée. Compte tenu des difficultés de financement en devises, l'entreprise envisage de produire sa propre décalcomanie et ses écrans de sérigraphie. En plus de l'acquisition d'une nouvelle technique, cet investissement permet à l'entreprise d'améliorer son taux d'intégration. Le coût de l'investissement est estimé à 72 millions de dinars, dont 50 millions en devises.
- Achat de 2 presses isostatiques et d'une chaîne d'émaillage assiettes en remplacement des calibreuses assiettes, en vue de la transformation de la ligne faïence en ligne porcelaine ;
- Augmentation de la capacité du four porcelaine par l'acquisition de huit wagons et la réalisation d'une voie supplémentaire pour une exploitation maximale.

1-3-2-4 Le commercial :

- Opérer une réorganisation pour défendre ses parts de marché en :
 - Faisant des études de marché afin de déterminer au plus près la capacité d'absorption de ce dernier ;
 - Mettant en place un circuit de distribution performant ;
 - Développer des coopérations avec d'autres entreprises en vue de développer des compétences en matière de création ;
- Se préparer à l'intégration plus poussée dans l'économie internationale en :
 - produisant des gammes d'articles répondant aux normes internationales ;
 - mettant le produit à la disposition du client en temps voulu, en quantité suffisante et avec des prix acceptables et facilité de paiements (politique de crédit) ;

1-3-2-5 Les effectifs :

Toutes les structures de l'entreprise doivent connaître une importante réduction du volume de leurs effectifs.

Ainsi, l'étude de la rationalisation dans l'utilisation des ressources humaines a permis d'essaimer totalement les activités qui ne constituent pas la raison d'être de l'entreprise, à savoir :

- ❖ Restauration/cantine : 11 agents ;
- ❖ Transport : 27 agents ;
- ❖ Entretien général : 15 agents.

Et de réduire à leur niveau d'activité, les effectifs des structures de l'administration et du soutien :

- ❖ Administration : 16 agents ;
- ❖ Soutien : 39 agents.

Ces mesures permettent une compression des charges en terme de frais de personnel. Le coût total de la compression étant estimé à 24 millions de dinars, l'entreprise demande sa prise en charge totale par l'Etat.

Section 2 : Diagnostic et redressement de la CERTAF (1999-2007)

2-1 Le diagnostic financier

2-1-1 L'analyse des bilans comptables

2-1-1-1 La structure de l'actif

Tableau N°20 : Bilans comptables condensés –Actif- en valeur 1999-2007

En KDA

Cpte	Libellés des comptes	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
2	Investissements	740 070	685 640	622 837	592 039	540 028	473 516	411 348	400 564	926 771
3	Stocks	230 343	228 967	199 003	216 754	206 187	192 763	181 265	203 596	234 973
4	Créances	93 966	105 903	64 549	119 544	130 237	144 702	189 942	182 593	2 016 061
88	Résultat de l'exercice	118 091	85 882	301 223	261 924	248 902	266 256	386 111	150 113	126 635
	Total Actif	1 182 470	1 106 392	1 187 612	1 190 261	1 125 354	1 077 237	1 168 666	935 866	3 304 440

Tableau N°21 : Bilans comptables condensés –Actif- en pourcentage 1999-2007

Cpte	Libellés des comptes	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
2	Investissements	62,58%	61,97%	52,44%	49,74%	47,98%	43,95%	35,19%	42,80%	28,04%
3	Stocks	19,47%	20,69%	16,75%	18,21%	18,32%	17,89%	15,51%	21,75%	7,11%
4	Créances	7,94%	9,57%	5,43%	10,04%	11,57%	13,43%	16,25%	19,51%	61,01%
88	Résultat de l'exercice	9,98%	7,76%	25,36%	22%	22,11%	24,71%	33,03%	16,04%	3,83%
	Total Actif	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Les deux tableaux ci-dessus nous permettent d'avoir une idée générale sur la répartition des valeurs au sein de l'actif de l'entreprise.

Nous constatons que les investissements, constitués principalement des équipements de production, occupent la plus grosse partie de l'actif et ce de 1999 jusqu'en 2007 où ils cèdent la place aux créances. Cependant, cette variation du poids des composantes dans l'actif n'est pas la traduction d'une diminution des investissements qui enregistrent une augmentation en 2007 par rapport à 2006 de 131,36%, mais d'une augmentation spectaculaire des créances de l'ordre de 1004,12%.

A- Evolution des investissements :

Tableau N°22 : Evolution des investissements

En %

Cpte	Investissements	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
22	Terrains	-	0	0	0	0	0	0	0	22241,21
24	Equipements de production	-	-6,42	-9,41	-4,95	-9,19	-12,43	-13,22	-4,51	-11,80
25	Equipements sociaux	-	-6,31	-90,60	-6,27	-6,36	-7,00	-7,50	-8,08	-8,79
28	Investissements en cours	-	-100	625	34,24	174,5	-47,80	-97,17	24414,7	-62,68
	Total classe 2	-	-7,35	-9,15	-4,94	-8,78	-12,31	-13,12	-2,62	131,36

La tendance générale des immobilisations est à la baisse jusqu'à 2007 où elles enregistrent une forte progression due à l'augmentation de la valeur des terrains.

- Terrains : la valeur des terrains qui est de 2 594 KDA est restée constante de 1999 à 2006, mais a connu un accroissement important de l'ordre de 22241,21% en 2007 dû à leur réévaluation.
- Equipements de production : nous remarquons que les équipements de production sont en constante diminution tout au long de la période 1999-2007 alors que l'entreprise a connu une réorientation de l'activité vers les produits rouges. Cela signifie que

l'entreprise a redéployé son process vers la fabrication des produits rouges et réfractaire en comptant exclusivement sur les moyens existants qui étaient destinés à la production de la vaisselle et qui sont complètement vétustes et obsolètes.

- Investissements en cours : les investissements en cours connaissent un accroissement de 24414,7% en 2006 grâce à l'acquisition d'une ligne de production destinée à la fabrication de la tuile plate et la faîtière d'une valeur de 45 millions de dinars.

B- Evolution des Stocks :

Tableau N°23 : Evolution des stocks

En %

Cpte	Stocks	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
31	Matières et fournitures	-	-13,08	-27,55	14,30	17,73	-15,59	3,52	2,34	-6,97
33	Produits semi ouverts	-	-1,67	0,42	10,45	-15,25	-27,72	-3,27	103,88	66,30
34	Produits et travaux en cours	-	94,46	99,36	-19,52	-33,93	-38,77	42,48	22,86	111,24
35	Produits finis	-	52,49	-9,68	45,90	-5,38	0,31	-0,76	5,57	49,96
36	Déchets et rebus	-	57,72	68,27	-69,52	-21,67	378,09	-52,35	25,06	-38,06
37	Stocks à l'extérieur	-	140,02	-22,17	-68,97	-95,11	38,09	41,37	9,75	73,33
	Total classe 3	-	-0,59	-13,08	8,91	-4,87	-6,51	-5,96	12,32	15,41

Les stocks s'élèvent globalement à 234 973 KDA en 2007 et marquent une légère augmentation de l'ordre de 2,01% par rapport à 1999. Le tableau ci-dessus montre une augmentation générale de toutes les composantes des stocks durant les deux dernières années (06/07) nous déduisons donc qu'aucun effort n'est fourni par l'entreprise pour réduire les niveaux des stocks, sachant qu'ils constituent un élément important dans la détermination du besoin en fonds de roulement.

C- Evolution des créances :

Tableau N°24 : Evolution des créances

En %

Cpte	Créances	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
40	Comptes débiteurs du passif	-	-27,05	-65,19	-90,57	9960,86	9	2400	-100	-
42	Créances d'investissement	-	-90,04	-35,35	175,80	-98,49	-38,46	-20,59	51,58	-15,82
43	Créances de stocks	-	-5,03	-87,75	428,35	15064,12	0	481,48	-66,24	-49,05
45	Avances pour compte	-	-45,55	77,59	73,76	22,72	19,63	44,81	-1,74	-19,91
46	Avances d'exploitation	-	67,69	-97,24	267,03	-68,48	64,72	70,08	5,80	-36,19
47	Créances sur clients	-	60,12	-19,45	-7,69	121,45	45,16	-1,38	14,45	2,89
48	Disponibilités	-	-26,35	-24,58	2058,75	-99,44	-80,29	40095	-97,99	-19,87
	Total classe 4	-	12,70	-39,04	85,20	92,59	11,10	31,26	-3,86	1004,13

La valeur globale des créances s'élève à 2 016 060 KDA et enregistre une augmentation de 2045,52% par rapport à 1999.

Les créances sur clients représentent pratiquement la part la plus importante des créances ceci traduit les difficultés de l'entreprise à les recouvrir.

2-1-1-2 La structure du passif

Tableau N°25 : Bilans comptables condensés –Passif- en valeur 1999-2007

En KDA

Cpte	Libellés des comptes	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1	Fonds propres	131 000	12 908	- 72 974	431 000	169 075	471 504	5 648	-380 462	56 023
5	Dettes	1 051 470	1 093 484	1 260 586	759 261	956 278	605 732	1 163 018	1 317 329	3 248 417
	Total Passif	1 182 470	1 106 392	1 187 612	1 190 261	1 125 354	1 077 237	1 168 666	936 866	3 304 440

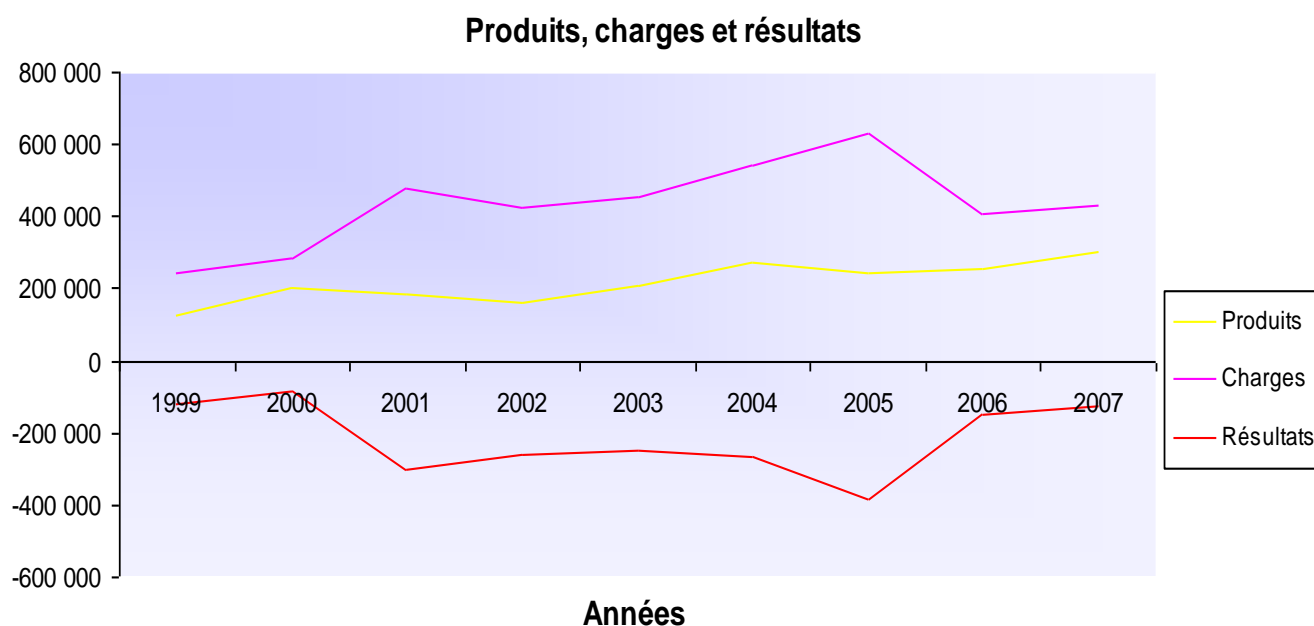
Tableau N°26 : Bilans comptables condensés –Passif- en pourcentage 1999-2007

Cpte	Libellés des comptes	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1	Fonds propres	11,07%	11,66%	-6,14%	38,29%	15,02%	43,77%	0,48%	-40,61%	1,69%
5	Dettes	88,92%	98,83%	106,14%	63,78%	84,97%	56,23%	99,51%	140,61%	98,30%
	Total Passif	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Les tableaux ci-dessus donnent une idée générale sur la répartition des valeurs au sein du passif de l'entreprise :

- ✓ Nous constatons que le passif est composé à plus de 50% et sur toute la période étudiée, des dettes.
- ✓ Les fonds propres connaissent une forte baisse de -98,8% en 2005 à cause d'une réaffectation des titres participatifs et atteignent des seuils négatifs en 2001 et 2006 à cause du report des déficits des exercices antérieurs. Afin de pallier à ces niveaux alarmants des fonds propres, l'entreprise a procédé en 2002 et en 2007 à une augmentation des fonds propres en y intégrant l'écart de réévaluation des investissements. Une réévaluation irréaliste car les plus-values enregistrées ne sont pas justifiées avec un matériel de 30 ans totalement vétuste.

2-1-2 L'analyse des comptes de résultats



Le graphique permet de constater que les charges sont nettement plus élevées que les produits, sur l'ensemble de la période étudiée, en conséquence les résultats sont négatifs sur la même période et reflètent le poids des charges.

2-1-2-1 Les produits

Les produits sont constitués des produits d'exploitation et hors exploitation.

Tableau N°27 : Les produits d'exploitation et hors exploitation

Cpte	Désignation	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
70	Ventes de marchandise	630	410	1 183	593	1 560	1 801	1 730	2 225	2 336
71	Production vendue	75 488	106 680	135 738	127 263	166 331	163 535	140 051	153 033	158 878
72	Production stockée	28 778	26 132	21 662	2 226	-4 965	16 904	-16 613	56 147	103 155
73	P. de l'entreprise pour elle-même	11 886	12 635	5 114	7 193	20 975	8 456	3 103	14 082	6 723
74	Prestations fournies	175	36	68	81	17	427	417	935	-
75	Transfert de charges de production	1 349	1 542	12	7 881	17 916	34 580	87 053	154	823
77	Produits divers	100	12	38	39	-	-	-	-	-
78	Transfert de charges d'exploitation	272	10	8 269	4 708	3 765	3 487	3 930	930	276
79	Produits hors exploitation	5 193	53 658	3 646	11 223	2 511	45 050	25 596	27 008	30 453
	Total	123 871	201 115	182 462	161 207	208 110	274 240	245 267	254 514	302 644

Les produits (d'exploitation et hors exploitation) connaissent, en général, une légère amélioration sur l'ensemble de la période qui atteint 144,32% en 2007, comparé à 1999. Cette amélioration s'explique par l'augmentation du poste « production vendue ». Donc, l'entreprise réalise un chiffre d'affaires de produits rouges plus important que celui réalisé grâce à la vaisselle.

En 2003 et 2005, les soldes du poste « production stockée » sont débiteurs, ceci veut dire que l'entreprise a vendu plus que la production de l'exercice.

2-1-2-2 Les charges

Les charges sont aussi constituées des charges d'exploitation et hors exploitation.

Tableau N°28 : Les charges d'exploitation et hors exploitation

Cpte	Désignation	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
60	Marchandises consommées	656	353	1 100	257	1 367	1 304	1 722	2 397	2 254
61	Matières et fournitures consommées	80 881	92 728	82 857	76 164	63 992	64 587	49 503	50 493	69 583
62	Services	7 076	5 579	5 524	7 860	13 030	14 855	17 862	21 260	15 666
63	Frais de personnel	67 821	86 950	111 987	96 963	109 360	120 443	124 276	127 383	151 594
64	Impôts et taxes	4 220	6 752	7 874	6 503	5 466	8 507	9 342	6 083	5 861
65	Frais financiers	7 251	7 783	18 040	7 080	9 384	10 433	13 999	17 289	21 784
66	Frais divers	2 808	2 904	3 738	3 898	2 678	3 215	3 825	2 865	3 062
68	Dotations aux amortissements	67 492	65 364	58 226	59 262	62 765	63 077	63 124	64 098	65 341
69	Charges hors exploitation	3 754	18 584	187 608	165 144	188 970	254 074	347 722	112 760	95 322
	Total	241 959	286 997	476 954	423 131	457 012	540 495	631 375	404 628	430 467

Nous constatons que, tout comme les produits, les charges ont marqué une nette augmentation sur toute la période 2000-2007 comparé à 1999. Toutefois, les charges enregistrent une légère baisse en 2006 et 2007 après le pique de 2005.

Nous constatons aussi que le poste « frais de personnel » pèse lourdement sur les résultats de l'entreprise (82,20% de la valeur ajoutée en 2007) et il ne cesse d'augmenter jusqu'à atteindre 151 594 KDA en 2007 donc une évolution de 123,52% par rapport à 1999.

Par contre nous relevant une nette amélioration dans les consommations de matières et fournitures qui d'une part enregistrent une baisse de 13,96% en 2007 par rapport à 1999 et d'autre part, le ratio matières et fournitures consommées/production est passé de 69,63% en 1999 à 25,89% en 2007.

2-1-2-3 Les résultats

Tableau N°29 : Les résultats

Intitulé	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Résultat d'exploitation/Résultat net	101,21%	140,83%	38,92%	41,23%	25,08%	21,49%	16,57%	42,87%	49,25%
Résultat exceptionnel/Résultat net	-1,21%	-40,83%	61,07%	58,76%	74,91%	78,50%	83,42%	57,12%	50,74%
Résultat net : Déficit	-118 091	-85 882	-301 223	-261 924	-248 902	-266 256	-386 110	-150 113	-127 824
Evolution du résultat	-	27,27%	-250,74%	13,04%	4,97%	-6,97%	-45,01%	61,12%	14,84%

Nous constatons que le résultat d'exploitation ne représente pas l'essentiel du résultat net. L'activité principale de l'entreprise ne permet pas la formation d'un résultat net suffisant. L'essentiel des pertes entre 2001 et 2007 provient des résultats exceptionnels.

Globalement, et malgré que la part du résultat d'exploitation dans les pertes ait diminué, les résultats de l'entreprise demeurent largement insuffisants.

2-1-3 L'analyse de l'équilibre financier

Tableau N°30 : Les bilans financiers 1999-2007

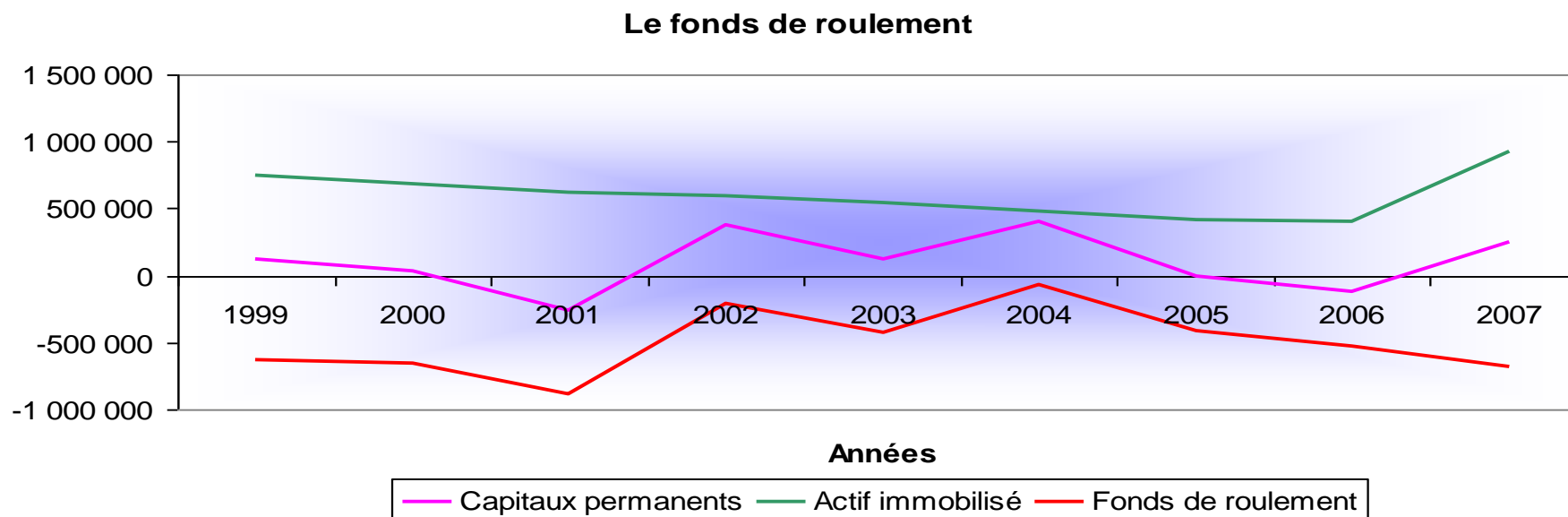
DESIGNATION	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ACTIF IMMOBILISE	750 157	686 644	623 486	593 829	542 341	475 740	413 114	401 650	927 686
Immobilisations corporelles	740 070	685 640	622 837	592 039	540 027	473 516	411 348	400 563	926 771
Immobilisations financières	10 087	1 004	649	1 790	2 314	2 224	1 766	1 087	915
ACTIF CIRCULANT	314 221	333 865	262 902	334 507	334 109	335 239	369 440	385 101	2 250 118
Valeurs d'exploitation	230 342	228 967	199 003	216 753	206 186	192 762	181 264	203 596	234 973
Valeurs réalisables	80 836	102 657	62 209	81 271	127 720	142 437	172 098	181 183	2 014 887
Valeurs disponibles	3 043	2 241	1 690	36 483	203	40	16 078	322	258
TOTAL ACTIF	1 064 378	1 020 509	886 388	928 336	876 450	810 979	782 554	786 751	3 177 804
CAPITAUX PERMANENTS	121 195	35 655	-265 193	381 987	119 162	405 200	525	-121 665	246 904
Fonds propres	12 908	-72 974	-374 197	169 076	-79 827	205 248	-380 462	-530 575	-70 612
Dettes à LMT	108 287	108 629	109 004	212 911	198 989	199 952	380 987	408 910	317 516
DETTES A COURT TERME	943 183	984 855	1 151 582	546 350	757 289	405 780	782 031	908 419	2 930 901
Dont découvert bancaire	90 434	143 462	216 254	251 591	263 607	54 382	143 633	190 736	252 151
TOTAL PASSIF	1 064 378	1 020 509	886 388	928 336	876 450	810 979	782 554	786 751	3 177 804

UM=KDA

2-1-3-1 Le fonds de roulement

Tableau N°31 : Calcul du fonds de roulement

Intitulé	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Capitaux permanents	121 195	35 655	-265 193	381 987	119 162	405 200	525	-121 665	246 904
Actif immobilisé	750 157	686 644	623 486	593 829	542 341	475 740	413 114	401 650	927 686
Fonds de roulement	-628 962	-650 989	-888 679	-211 842	-423 179	-70 540	-412 589	-523 315	-680 782



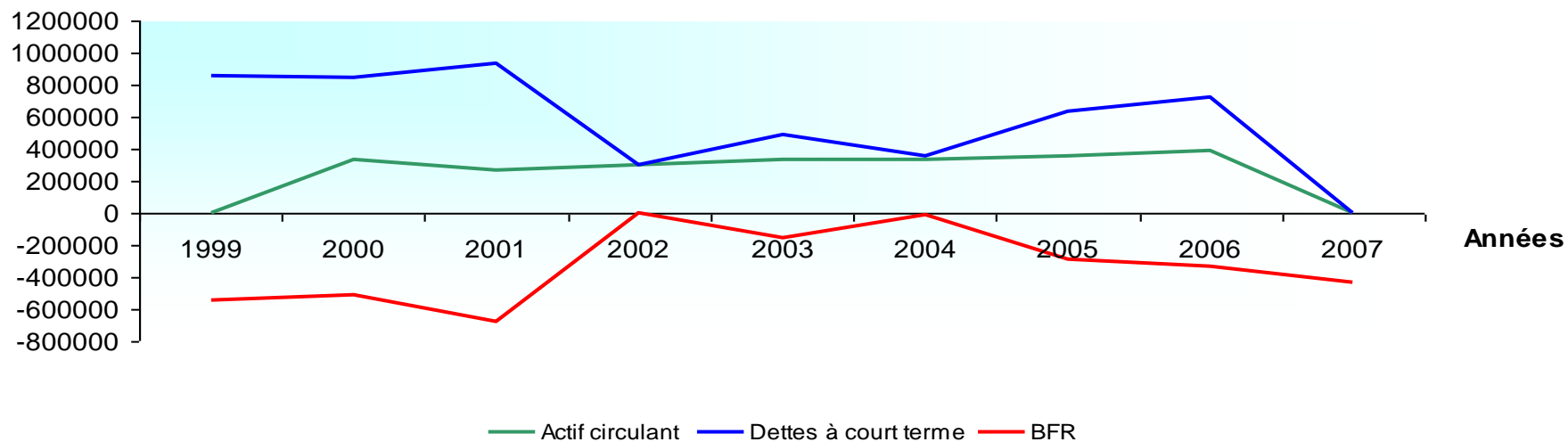
L'entreprise réalise un fonds de roulement négatif sur l'ensemble de la période 1999-2007, cela signifie qu'elle finance la quasi-totalité de ses immobilisations par des dettes à court terme.

2-1-3-2 Le besoin en fonds de roulement

Tableau N°32 : Calcul du besoin en fonds de roulement

Intitulé	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Actif circulant	311 178	334 624	261 212	298 024	333 906	335 199	353 362	384 779	2 249 860
Dettes à court terme	852 749	841 393	935 328	294 759	493 682	351 398	638 398	717 683	2 678 750
BFR	-541 571	-506 769	-674 116	3 265	-159 776	-16 199	-285 036	-332 904	-428 890

Le besoin en fonds de roulement

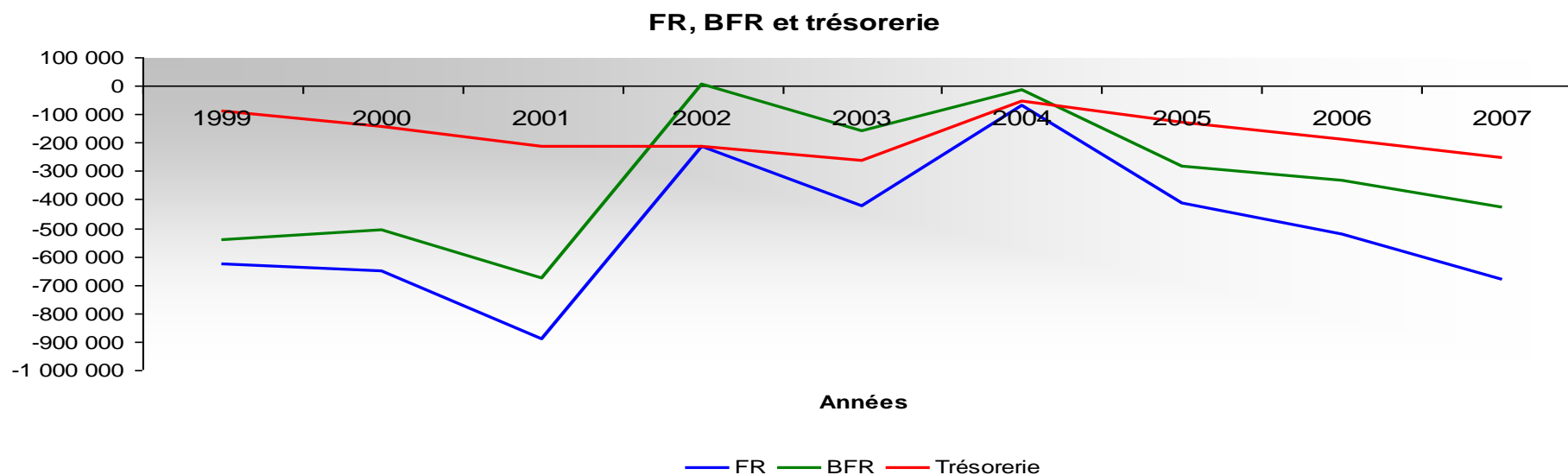


Le besoin en fonds de roulement est négatif sur toute la période étudiée (sauf en 2002), ceci veut dire que l'entreprise génère suffisamment de ressources pour financer son cycle d'exploitation.

2-1-3-3 La trésorerie

Tableau N°33 : Calcul de la trésorerie

Intitulé	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
FR	-628 962	-650 989	-888 679	-211 842	-423 179	-70 540	-412 589	-523 315	-680 782
BFR	-541 571	-506 769	-674 116	3 265	-159 776	-16 199	-285 036	-332 904	-428 890
Trésorerie	-87 391	-144 220	-214 563	-215 107	-263 403	-54 251	-127 553	-190 411	-251 892



$FR < 0$, $BFR > 0 \rightarrow TR < 0$: La trésorerie est négative sur les 9 ans, c'est donc une trésorerie passive. L'entreprise est en déséquilibre financier et doit sa survie aux crédits à court terme accordés par la BEA, sa situation est très mauvaise et périlleuse.

L'entreprise court un risque important de cessation de paiements.

2-1-4 L'analyse à travers les ratios

2-1-4-1 L'analyse de l'activité

A- L'analyse du chiffre d'affaires :

Tableau N°34 : Calcul et évolution du chiffre d'affaires

Intitulé	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
70. Vente de marchandise KDA	630	410	1 183	593	1 560	1 801	1 730	2 225	2 336
71. Production vendue KDA	75 488	106 680	135 738	127 263	166 331	163 535	140 051	153 033	158 878
74. Prestations fournies KDA	175	36	68	81	17	427	417	935	-
Total CA (KDA)	76 293	107 126	136 989	127 937	167 908	165 763	142 198	156 193	161 214
Evolution du CA (%)	-	404,15%	27,87%	-6,60%	31,24%	-1,27%	-14,21%	9,84%	3,21%

Le chiffre d'affaires marque une forte augmentation en 2000 (404,15% par rapport à 99), l'année de l'introduction des produits rouges dans la production après quoi il reste plus ou moins stable jusqu'à 2007. Donc, la convergence progressive vers les produits rouges n'a pas vraiment d'effet visible sur le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Tableau N°35 : Calcul de la productivité

Intitulé	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
CA (KDA)	76 293	107 126	136 989	127 937	167 908	165 763	142 198	156 193	161 214
Effectif	425	526	520	449	434	429	386	444	473
Productivité (KDA)=CA/Effectif	179	203	263	284	386	386	368	351	340

La productivité, exprimée en terme de contribution des effectifs au CA, s'est améliorée entre 1999 et 2002, s'est stabilisée en 2005 puis a diminué en 2006 et 2007, conséquence d'une augmentation sensible des effectifs.

B- L'analyse de la valeur ajoutée :

Tableau N°36 : Quelques indicateurs liés à la valeur ajoutée

Intitulé	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Valeur ajoutée (KDA)	29 691	48 776	74 298	60 957	123 446	144 957	146 653	152 427	184 412
Taux de valeur ajoutée =VA/CA	0,38	0,45	0,54	0,47	0,73	0,87	1,03	0,97	1,14
Productivité (KDA)=VA/Effectif	70	93	143	136	285	338	380	344	390
Taux de rémunération du travail (%)=Frais de personnel/VA	228,42	178,26	150,72	159,06	88,58	83,08	84,74	83,56	82,20

- Valeur ajoutée : nous constatons une amélioration continue de la valeur ajoutée sur toute la période étudiée, elle a progressée de 521,1% en 2007 par rapport à 1999.
- Taux de valeur ajoutée : ce ratio progresse d'année en année jusqu'à atteindre 1 en 2005, cela veut dire que l'entreprise a fait de moins en moins appel à des tiers, jusqu'à devenir une entreprise fortement intégrée en 2005.
- Productivité apparente du travail : la productivité de la main d'œuvre n'a cessé de croître tout au long de la période étudiée, elle a évolué de 457% en 2007 par rapport à 1999.
- Taux de rémunération du travail : de 1999 à 2002, la richesse créée par les salariés est extrêmement inférieure aux salaires qui leur sont versés. Pourtant, la force de travail est le seul facteur capable de créer une valeur supérieure à sa propre valeur.

Le mouvement général de la part des salaires dans la valeur ajoutée est à la baisse mais demeure supérieure aux normes du secteur (65%).

C- L'excédent (ou insuffisance) brut (e) d'exploitation :

Tableau N°37 : L'excédent brut d'exploitation

Intitulé	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
EBE	-42 350	-44 926	-45 563	-42 509	8 620	16 007	13 035	18 961	26 957
Frais financier/EBE	-17,12%	-17,32%	-39,59%	-16,65%	108,86%	65,17%	107,39%	91,18%	80,81%

La confrontation entre les charges et les produits d'exploitation de l'entreprise génère un résultat brut d'exploitation négatif de 1999 à 2002, nous parlerons alors d'insuffisance brute d'exploitation.

Ce n'est qu'à partir de 2003 que l'activité de l'entreprise commence à générer un excédent brut d'exploitation mais qui reste soit largement dépassé soit extrêmement grevé par les lourds frais financiers.

2-1-4-2 L'analyse de la rentabilité

Tableau N°38 : Calcul des rentabilités

Intitulé	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Rentabilité économique	-92%	-317%	37%	-26%	-44%	-11%	-9 521%	38%	-16%
Rentabilité financière	-914%	117%	80%	-154%	311%	-129%	101%	28%	18%

- ✓ Mis à part 2001 et 2006, le rendement des capitaux engagés par l'entreprise est négatif ;
- ✓ Le rendement des capitaux propres connaît de fortes valeurs négatives et lorsqu'il est positif ceci est dû au rapport entre deux valeurs négatives.

Nous estimons alors, que l'entreprise n'est pas rentable.

2-1-4-3 L'analyse de la liquidité

Tableau N°39 : Calcul des liquidités

Intitulé	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Liquidité générale	0,33	0,33	0,22	0,61	0,44	0,82	0,47	0,42	0,76
Liquidité réduite	0,08	0,10	0,05	0,21	0,01	0,35	0,24	0,19	0,68
Liquidité immédiate	0,0032	0,0022	0,0014	0,0667	0,0002	0,00009	0,020	0,0003	0,00008

- **Liquidité générale** : sur toute la période étudiée, ce ratio est inférieur à la norme qui est de 1. donc, l'entreprise est incapable de rembourser ses dettes à court terme avec ses actifs de même échéance.
- **Liquidité réduite** : sauf en 2007, ce ratio est nettement inférieur à 0.5. ceci veut dire que l'entreprise n'est même pas capable de couvrir la moitié de ses dettes à court terme grâce à ses valeurs réalisables et disponibles.
- **Liquidité immédiate** : nous constatons que ce ratio est très éloigné de la norme qui est de 0,3 et cela s'amplifie. Nous déduisons alors que la trésorerie de l'entreprise est lourdement déficitaire et que l'entreprise va droit vers une rupture prochaine de trésorerie.

2-1-4-4 Les ratios de rotation

A- le ratio de rotation du crédit clients :

Tableau N°40 : Ratio de rotation du crédit clients

Intitulé	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Encours clients (MDA)	27 552	44 119	35 536	32 800	72 638	75 918	74 868	85 687	88 169
CA TTC (MDA)	89 262	125 337	160 277	149 686	196 452	193 942	166 371	182 745	188 620
Délai de paiements accordé aux clients en mois	4	4	3	3	5	5	6	6	6

L'encours clients rapporté au chiffre d'affaires représente entre 3 et 6 mois d'activité et la tendance générale est à la hausse.

Le délai accordé aux clients est considéré comme un délai très lent qui altère gravement la trésorerie de l'entreprise.

B- le ratio de rotation du crédit fournisseurs :

Tableau N°41 : Ratio de rotation du crédit fournisseurs

Intitulé	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Encours fournisseurs (MDA)	823	391	541	696	74	1 165	84	1 099	2 387
Achats TTC (MDA)	116 458	66 265	75 929	98 941	86 179	54 019	60 921	59 833	58 799
Délai de paiements accordé par les fournisseurs en mois	0,08	0,07	0,08	0,08	0,01	0,25	0,01	0,22	0,04

Le délai accordé par le fournisseur est extrêmement court, il est de l'ordre de quelques jours sur toute la période étudiée. Il est aussi largement inférieur au délai accordé aux clients ce qui cause l'assèchement de la trésorerie.

C- le ratio de rotation des stocks de produits finis :

Tableau N°42 : Ratio de rotation des stocks

Intitulé	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Stocks produits finis (MDA)	24 368	37 160	33 562	48 967	46 328	46 476	46 122	48 691	73 019
CA HT	76 293	107 126	136 989	127 937	167 908	165 763	142 198	156 193	161 214
Ratio de rotation des produits finis	4	5	3	5	4	4	4	4	6

Les stocks des produits finis représentent entre 3 et 6 mois de chiffre d'affaires ce qui est énorme. Cela indique qu'il existe des anomalies dans le système de gestion des stocks.

2-1-4-5 L'analyse de la structure financière

A- L'actif net : Actif net = actif immobilisé + actif circulant et financier – ensemble des dettes

Tableau N°43 : L'actif net

Intitulé	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
∑ Actif	1 064 378	1 020 509	886 388	928 336	876 450	810 979	782 554	786 751	3 177 804
∑ Dettes	1 051 470	1 093 484	1 260 586	759 261	956 278	605 732	1 163 018	1 317 329	3 248 417
ACTIF NET	12 908	-72 975	-374 198	169 075	-79 828	205 247	-380 464	-530 578	-70 613
¼ du capital social	30 000	30 000	30 000	105 000	105 000	105 000	105 000	105 000	251 650

Sachant que l'actif net exprime la valeur réelle du patrimoine de l'entreprise et dont dépend sa solvabilité, nous constatons qu'il est négatif sur les 2/3 de la période étudiée du fait de la forte absorption du capital par les déficits successifs enregistrés d'une part, et l'accroissement des dettes d'autre part. Ceci témoigne de la fragilité de la situation financière de l'entreprise malgré ses tentatives de recapitalisation en vue de rétablir l'équilibre.

Nous constatons aussi que sur toute la période étudiée, l'actif net est inférieur au quart du capital social. Ce qui la soumet normalement aux dispositions de l'article 715 bis 20 du code de commerce, c'est-à-dire à la dissolution anticipée.

B- L'autonomie financière :

Autonomie financière = capitaux propres / Dettes financières à plus d'un an

Tableau N°44 : L'autonomie financière

Intitulé	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Autonomie financière	0,11	-0,67	-3,43	0,79	-0,40	1,02	-0,99	-1,29	-0,22

Ce ratio qui mesure le rapport de force entre l'entreprise et les banques et qui doit en principe être supérieur à 1, démontre dans le cas de notre entreprise une structure de ressources stables complètement déséquilibrée car (sauf en 2004) ce ratio est soit négatif, soit inférieur à la norme. Ceci est dû à la faiblesse du niveau des capitaux propres qui sont grevés par les déficits successifs et à la lourdeur des dettes.

Nous déduisons alors, que financièrement l'entreprise n'est pas autonome, elle présente un niveau de dépendance de l'actionnaire (BEA) très inquiétant.

C- La capacité de remboursement :

Capacité de remboursement = Dettes à MLT / Capacité d'autofinancement

Tableau N°45 : La capacité de remboursement

Intitulé	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Capacité d'autofinancement	-50 599	-20 518	-242 997	-202 662	-186 137	-203 179	-322 986	-86 015	-62 483
Capacité de remboursement	-2,14	-5,29	-0,44	-1,05	-1,06	-0,98	-1,17	-4,75	-5,08

La capacité d'autofinancement générée par l'exploitation de l'entreprise est négative sur les 9 ans, donc l'entreprise est incapable de s'autofinancer et sa survie est maintenue par les dettes octroyées par la BEA.

La capacité de remboursement de l'entreprise est négative, elle ne peut rembourser des dettes à LMT avec une capacité d'autofinancement inexistante.

D- La solvabilité : Solvabilité = Capitaux propres / Ensemble es dettes

Tableau N°46 : La solvabilité

Intitulé	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Capitaux propres	12 908	-72 974	-374 197	169 076	-79 827	205 248	-380 462	-530 575	-70 612
Ensemble des dettes	1 051 470	1 093 484	1 260 586	759 261	956 278	605 732	1 163 018	1 317 329	3 248 417
Solvabilité	0,01	-0,06	-0,29	0,22	-0,08	0,33	-0,32	-0,40	-0,02

La solvabilité de l'entreprise est négative ou insuffisante sur toute la période. Ceci est dû au faible niveau des capitaux propres obérés par les déficits successifs d'une part, et au niveau élevé des dettes qui font survivre l'entreprise.

2-1-5 Synthèse du diagnostic financier

Points forts	Points faibles
<p>- L'orientation progressive de l'activité vers les produits rouges et réfractaires, au détriment de la vaisselle, a permis d'améliorer sensiblement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ la valeur ajoutée, le chiffre d'affaires ainsi que la productivité, ✓ les consommations de matières et fournitures par rapport à la production. <p>- CERTAF est une entreprise fortement intégrée.</p>	<p>- L'entreprise éprouve de sérieuses difficultés à recouvrer ses créances sur clients ;</p> <p>- L'entreprise se caractérise par la faiblesse de ses capitaux propres malgré les tentatives de recapitalisations ;</p> <p>- L'entreprise est fortement déstructurée avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ un fonds de roulement négatif (financement des immobilisations avec les dettes à court terme) ; ➤ Un actif net inférieur au ¼ de son capital social ; <p>- L'entreprise est en déséquilibre financier et court un important risque de cessation de paiements (TR<0) ;</p> <p>- Les frais de personnel absorbent plus de 80% de la valeur ajoutée réalisée ;</p> <p>- Le cycle d'exploitation dégage un résultat brut et une capacité d'autofinancement négatifs, ce qui signifie que pour le financement de son activité, l'entreprise est</p>

	<p>complètement dépendante de la banque ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise se caractérise par un surendettement considérable qui génère des frais financiers absorbant plus de la moitié de l'IBE et parfois même le dépassant ; - L'entreprise n'est ni rentable, ni solvable, ni même autonome financièrement.
--	---

2-2 Le diagnostic marketing et commercial

2-2-1 Les produits

Depuis l'introduction des produits rouges dans l'activité de l'entreprise, cette dernière propose des gammes de produits variées.

Le tableau suivant retrace la reconversion progressive de l'activité de CERTAF vers les produits rouges et le délestage progressif de la production vaisselle.

Tableau N°47 : La reconversion progressive de l'activité

Désignation	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Produits rouges	15%	25%	53%	63%	73%	86%	80%	92%
Réfractaire	-	-	-	7,34%	4,5%	1,44%	4,57%	4,58%
Vaisselle	85%	75%	47%	29,66%	22,5%	12,56%	15,43%	3,42%
Total production	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Les produits rouges et réfractaires sont en phase de développement, alors que la vaisselle est en phase de déclin.

Hélas, l'entreprise ne dispose d'aucune information sur le poids de chaque produit dans le chiffre d'affaires réalisé.

2-2-2 Les marchés

2-2-2-1 Amont :

La CERTAF a un seul et unique fournisseur de matière première, c'est la SARL ATTAR.

Le directeur commercial estime que la situation économique de leur fournisseur est bonne parce qu'il est détenteur d'une mine d'argile rouge et dispose d'engins pour ses livraisons.

Il estime aussi que leurs relations avec ce fournisseur sont bonnes, ce qui est contradictoire avec le système de crédit qui leur est imposé et qui est plutôt rigide.

Le directeur commercial ignore totalement l'impact des prix d'achats sur les profits ou bien sur le chiffre d'affaires. Il ne fait recours à aucun ratio et ses conclusions sont hâtives.

2-2-2-2 Aval :

Le niveau de la production est déterminé selon la demande, le marché étant porteur.

Le directeur commercial estime que la CERTAF détient en général 70% de parts de marché, avec 100% de parts de marché pour le claustra et quelques concurrents pour la brique mais il ne dispose d'aucune étude ou document concret pouvant nous le confirmer.

Quant aux modalités de paiements des clients, le directeur commercial affirme que c'est au comptant et lorsque nous évoquons les difficultés de l'entreprise à les recouvrir et leur poids dans les créances, il prétend que c'est une minorité. Minorité qui peut quand même détenir la plus grosse partie du chiffre d'affaires réalisé.

2-2-3 Les concurrents

L'entreprise a beaucoup de concurrents dont le principal est l'entreprise SAIDI de Tlemcen, les autres sont implantés dans la région d'Alger.

L'entreprise est aussi fortement concurrencée par les petites briqueteries dont les process de fabrication sont totalement automatisés et adaptés, donc leurs produits sont de meilleure qualité.

Les produits de l'entreprise sont moins chers que ceux proposés par les producteurs nationaux et 30% moins chers que ceux de l'importation.

Exemple : la tuile portugaise de la CERTAF coûte 48 DA alors que la tuile portugaise d'Espagne coûte 110 DA.

Le claustra N5 de la CERTAF coûte 90 DA et celle d'Espagne coûte 190 DA.

2-2-4 L'organisation de la distribution

La CERTAF dispose d'un réseau de distribution restreint qui se limite à :

- 2 points de vente : un à Mostaganem et réalise 3% du CA, l'autre à Relizane et réalise 10% du CA ;
- 2 magasins d'exposition : un à Oran et l'autre à Alger.

2-2-5 La politique des prix

Les prix sont déterminés en fonction du marché mais le directeur commercial n'a aucune idée ni sur le prix de revient ni sur les marges réalisées et estime qu'ils sont plus bas que ceux pratiqués par les concurrents.

2-2-6 La politique de communication/promotion

Mise à part la participation aux foires nationales et internationales, l'entreprise ne mobilise aucun moyen publicitaire ou promotionnel pour promouvoir ses produits et son image de marque.

Lorsque ce diagnostic a été réalisé, le directeur commercial s'apprêtait à participer à la foire nationale des matériaux de construction à Alger. A quelques jours du début de la foire, le représentant de la CERTAF n'a prévu qu'une fiche (annexe p. 301) contenant les photos des produits rouges et réfractaire ainsi que leurs références de façon condensée, les prix n'étaient pas mentionnés et la fiche n'avait rien de particulier pour attirer l'attention des clients potentiels.

2-2-7 L'organisation de la direction commerciale

Le directeur commercial nous a informé que l'effectif de la direction était de l'ordre de 12, mais n'a pu énumérer que 6 fonctions.

La direction commerciale est considérée comme la deuxième plus importante direction dans l'entreprise après celle de production.

2-2-8 Synthèse du diagnostic marketing et commercial

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none">- L'entreprise dispose d'un portefeuille de produits assez varié et des gammes de produits étendues ;- La structure de l'offre semble correspondre à la configuration de la demande.	<ul style="list-style-type: none">- L'entreprise subit les prix imposés par le marché sans aucune confrontation avec les coûts des produits ;- L'entreprise est totalement dépendante de son unique fournisseur dont elle ne connaît même pas la situation économique. Ceci s'avère dangereux car tout défaillance du fournisseur entraînerait l'arrêt de l'activité de l'entreprise ;- L'insuffisante rigueur dans les paiements des clients et leur poids dans les créances témoignent d'un système de crédit clients trop souple, en revanche le crédit fournisseur est plutôt rigide ;- L'entreprise est confrontée à une rude concurrence surtout de la part des petites briqueteries dont les produits sont faits à la main et sont de meilleure qualité ;- Le réseau de distribution de l'entreprise est restreint (2 points de vente régionaux et 2 magasins d'exposition, 1 au centre, l'autre à

	<p>l'ouest) et le réseau des clients est limité à quelques entreprises de construction ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - La communication commerciale est insuffisamment développée, les dépenses publicitaires sont quasi-inexistantes, enfin, aucune action n'est menée en vue de promouvoir l'image de marque de l'entreprise ainsi que ses produits ; - La direction commerciale est mal organisée et les tâches sont mal définies ; <p>La direction commerciale ne produit aucun document, ne mène aucune étude et ne calcule aucun ratio susceptible de l'orienter dans sa politique commerciale ou expliquer ses résultats ;</p>
--	--

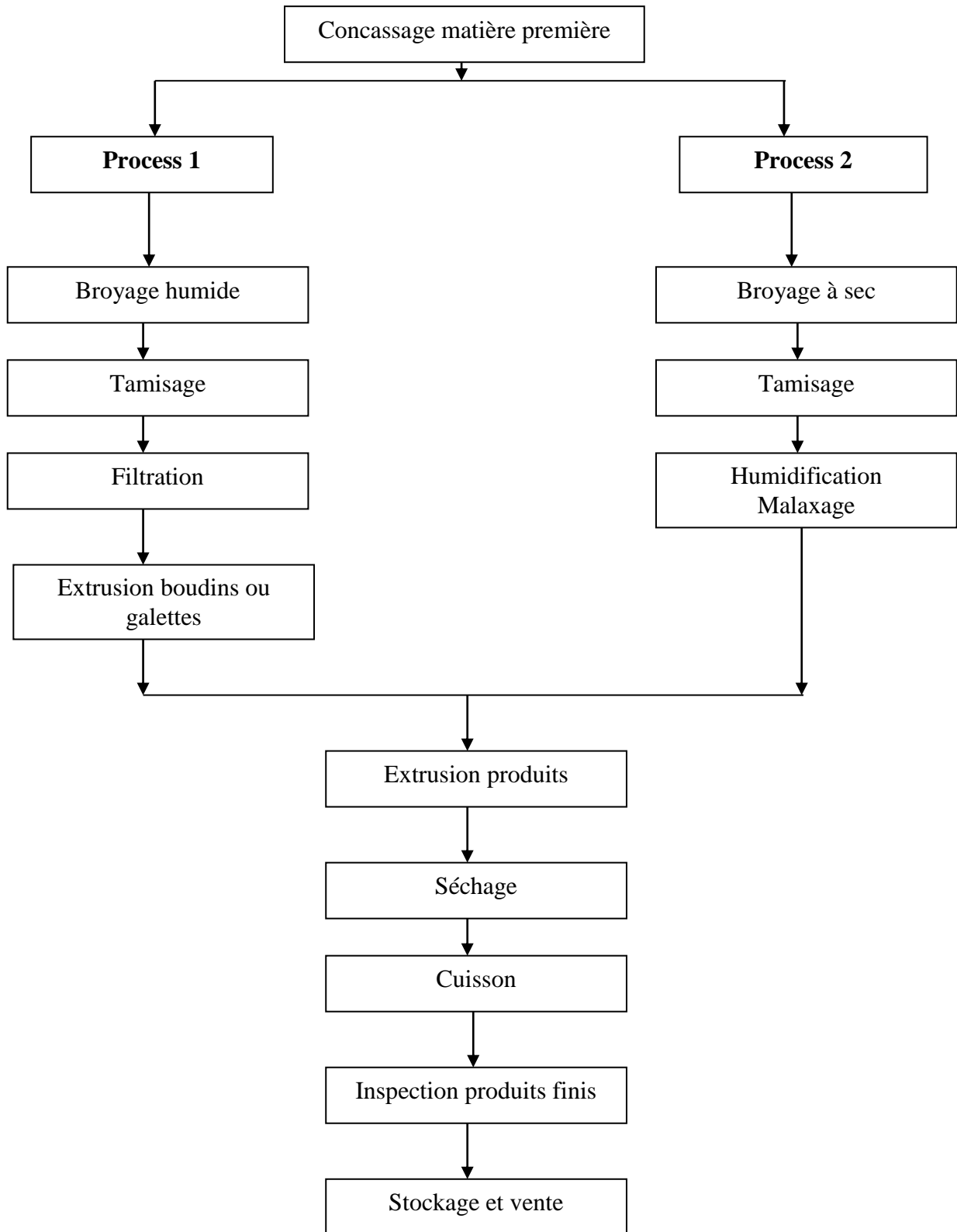
2-3 Le diagnostic technique et de production

2-3-1 Le process de fabrication

L'entreprise utilise deux procédés de fabrication : le premier n'est autre que celui qui était utilisé pour la fabrication de la vaisselle, il a été adapté progressivement à la fabrication de produits rouges. Le second est nouveau, il utilise un matériel récemment acquis.

Actuellement, les deux procédés coexistent dans l'entreprise pour maintenir les niveaux de production demandés. Toutefois, l'entreprise projette d'abandonner l'ancien procédé au profit du nouveau en investissant dans le nouveau matériel.

Schéma N°28 : Process de fabrication



2-3-2 Les technologies utilisées

Elles consistent à utiliser des broyeurs à marteaux et broyeurs à cylindre pour l'obtention d'une granulométrie fine, des mélangeurs mouilleurs pour humidifier la matière, des malaxeurs pour l'obtention d'une pâte ferme et des extrudeuses pour avoir la forme voulue du produit (tuile, brique, etc.)

Un investissement a été réalisé récemment, l'entreprise a acquis une chaîne de production de faïtière et de tuile romane (marseillaise et portugaise). Sinon, le reste du matériel date de 1982. Donc, il nécessite beaucoup d'entretien et d'opération manuelles intermédiaires entre les étapes du process.

2-3-3 L'état des ateliers et les conditions de travail

Après une visite des ateliers nous avons constaté qu'ils étaient dans un état lamentable :

- Les ateliers sont mal organisés, il est difficile de s'y retrouver ;
- Les ateliers sont mal éclairés, l'entreprise compte sur la lumière du jour seulement ;
- Toutes les vitres des ateliers sont brisées ;
- Les ateliers sont extrêmement sales et ne font l'objet d'aucun nettoyage.
- La fabrication des produits rouges est pénible surtout pour les personnes allergiques car elle dégage beaucoup de poussière. Le personnel ne dispose d'aucune combinaison de travail ou de masque pour se protéger de la poussière ;
- La circulation dans les ateliers est difficile, elle est entravée par les chariots chargés de transporter les palettes de produits et qui circulent de manière aléatoire dans les ateliers, nous même nous y sommes heurtées à maintes reprises lors de notre visite ;
- un grand espace est occupé par les machines d'émaillage qui ont été abandonnées avec le changement d'activité ;
- les sanitaires sont hors d'usage et impénétrables ;
- Alors que l'espace de stockage est à moitié vide, les produits finis sont pratiquement stockés à l'extérieur, à proximité des bureaux ce qui contribue à la dégradation et à la casse de ces produits qui sont assez fragiles.

2-3-4 Synthèse du diagnostic technique et de production

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none">- l'entreprise a réussi à adapter son processus de fabrication destiné à produire la vaisselle aux produits rouges qui donne un produit fini de meilleure qualité que le nouveau processus (contre toute attente, le produit issu de l'ancien processus est beaucoup plus lisse) ;- La pâte (boudins ou galettes) ainsi que les produits (crus ou cuits) peuvent être immédiatement recyclés ;- L'entreprise dispose d'un atelier de fabrication de ses propres moules en plâtre qui seront ensuite utilisés pour l'empreinte du produit ;	<ul style="list-style-type: none">- le matériel est vétuste, il multiplie les pannes et nécessite un entretien permanent ;- les ateliers sont dans un état dégradé (sales, mal organisés, mal éclairés, mal aérés...) ;- les ateliers sont en suractivité par rapport aux moyens dont ils disposent mais restent en sous-activité comparé à la demande, le marché étant porteur ;- les ateliers sont encombrés par du matériel inutile ;- les conditions de travail sont pénibles ;- le stock de produits finis est mal géré ;- l'entreprise dispose d'un matériel pouvant produire soit des produits rouges, soit la vaisselle en porcelaine. Ne pouvant les produire simultanément, le passage d'une production à l'autre nécessite d'énormes efforts de nettoyage du matériel afin d'éliminer les résidus ;

2-4 Le diagnostic social

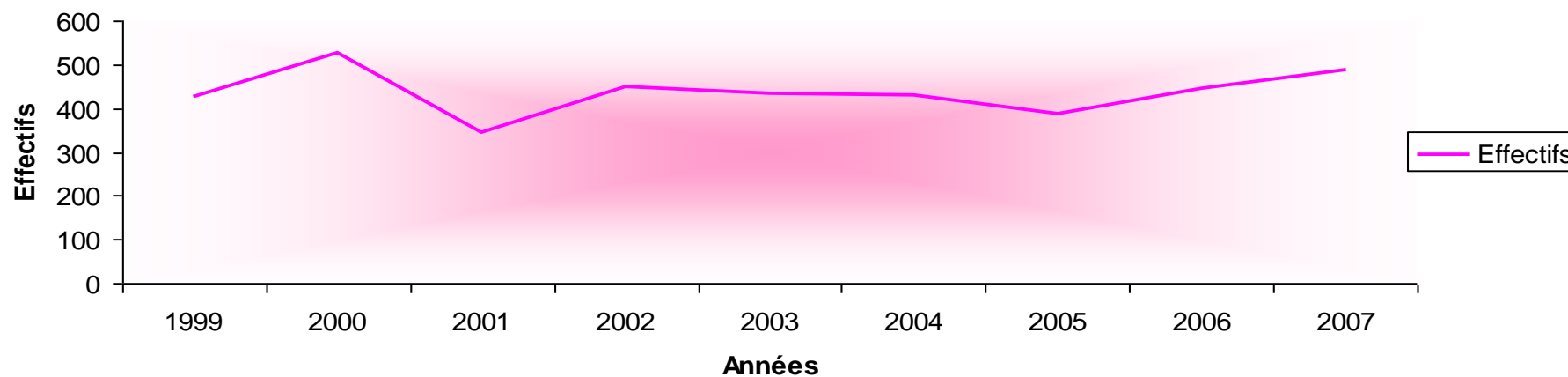
2-4-1 L'analyse des effectifs

2-4-1-1 L'évolution des effectifs

Tableau N°48 : L'évolution des effectifs

Désignation	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Effectifs	425	525	345	449	434	429	386	444	486
Evolution	-	23,52%	-34,28%	30,14%	-3,34%	-1,15%	-10,02%	15,02%	9,45%

Evolution des effectifs



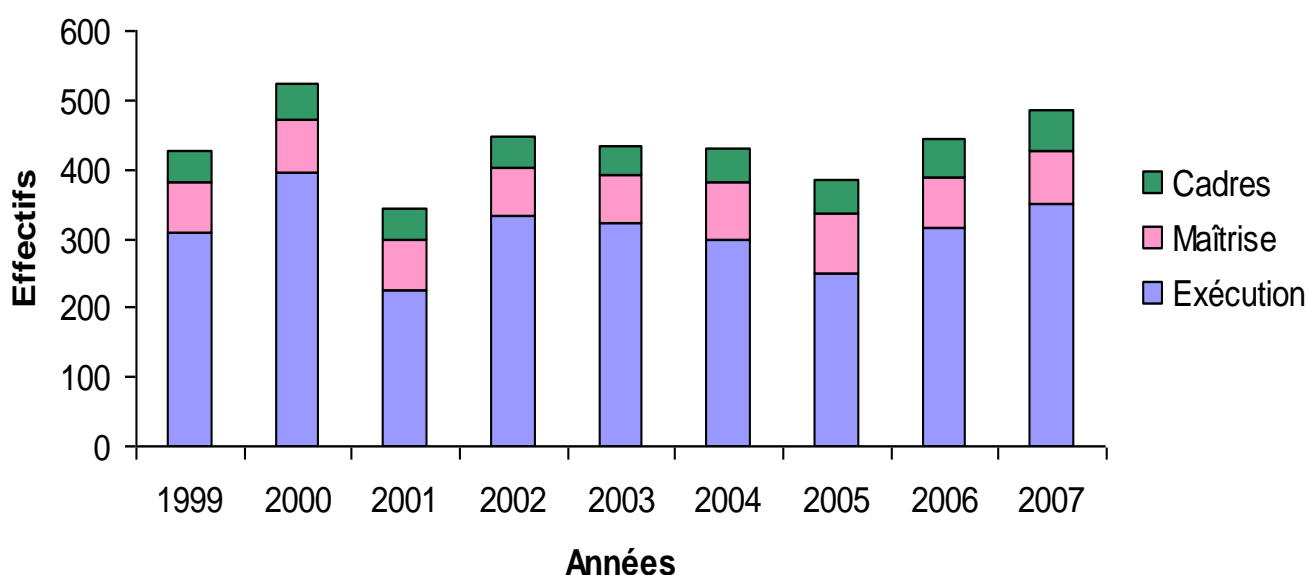
Depuis le licenciement sec qu'a connu l'entreprise en 1997, où l'effectif est passé de 986 en 1996 à 330 en 1997, le niveau reste assez stable avec de légères fluctuations (augmentations ou diminutions).

2-4-1-2 La structure des effectifs selon la fonction (groupes socio-professionnels)

Tableau N°49 : La structure des effectifs par fonction

Désignation	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Cadres	43	52	47	46	42	47	50	56	60
Maîtrise	74	78	74	69	70	83	87	72	76
Exécution	308	395	224	334	322	299	249	316	350
Total	425	525	345	449	434	429	386	444	486

Structure des effectifs par fonction



La structure des effectifs par fonction est la même de 1999 à 2007. Les agents d'exécution constitue la plus grande partie des effectifs, vient ensuite les agents de maîtrise et enfin les cadres. Ceci traduit la politique de l'entreprise en matière de personnel qui consiste à renforcer la main d'œuvre productive.

2-4-1-3 La structure des effectifs par affectation

Tableau N°50 : La structure des effectifs par affectation

Désignation	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Direction générale	9	7	7	4	4	5	5	4	6
Direction administration générale	18	22	15	17	16	16	13	11	15
Direction finance comptabilité	5	8	8	7	5	5	6	4	6
Direction commerciale/approvisionnement	41	39	18	23	31	35	37	35	43
Direction technique	9	12	13	11	9	10	10	7	8
Sécurité	44	44	42	28	25	19	17	15	24
Direction production	280	371	227	340	326	321	281	352	358
Maintenance	19	22	15	19	18	18	17	16	26
Total	425	525	345	449	434	429	386	444	486

Compte tenu de la nature de l'activité de l'entreprise, le plus gros des effectifs est concentré dans la direction production. Nous estimons quand même que les effectifs de la sécurité et de l'administration générale restent importants et devraient être revus à la baisse.

2-4-1-4 La structure des effectifs par la pyramide des âges

Tableau N°51 : La pyramide des âges

Désignation	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
- 20 ans	0	1	0	1	1	1	0	3	5
21 A25	1	8	1	7	17	18	16	46	63
26 A30	21	24	4	12	13	14	16	48	64
31 A35	38	54	20	32	33	32	31	55	55
36 A40	94	120	36	60	56	58	55	65	48
41 A 45	139	160	119	159	155	152	148	150	62
46 A50	94	110	85	106	104	106	85	64	125
51 A 55	21	29	53	56	47	45	30	12	47
56 A 60	15	16	20	16	8	7	5	1	17
61 A65	2	3	6	0	0	0	0	0	0
+ 65 ans	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Total	425	525	345	449	434	429	386	444	486

Tableau N°52 : La pyramide des âges en pourcentage

Désignation	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
- 20 ans	0	0,19	0	0,22	0,23	0,23	0	0,67	1,02
21 A35	14,11	16,38	7,24	11,35	14,51	14,91	16,32	33,55	37,44
36 A 50	76,94	74,28	69,56	72,38	72,58	73,65	74,61	62,83	48,35
51 A65	8,94	9,14	22,89	16,03	12,67	12,12	9,06	2,92	13,16
+ 65 ans	0	0	0,28	0	0	0	0	0	0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Entre 1999 et 2005, plus de 70% des employés de la CERTAF ont entre 36 et 50 ans. En 2006 et 2007, cette tranche d'âge connaît une baisse au profit des 21-35 ans. C'est un point fort car la fabrication des produits rouges est un travail pénible demandant beaucoup d'effort, donc un personnel jeune est plus adapté à ce genre de travail.

2-4-1-5 Le taux d'absentéisme

Tableau N°53 : Le taux d'absentéisme (en%)

Désignation	Déc. 1999	Déc. 2000	Déc. 2001	Déc. 2002	Déc. 2003	Déc. 2004	Déc. 2005	Déc. 2006	Déc. 2007
Cadres	0,25	0,05	0,11	00	0,26	00	0,01	00	0,11
Maîtrise	0,38	0,25	0,32	0,21	0,50	0,16	0,42	0,98	0,25
Exécution	3,71	2,89	2,41	3,05	3,24	3,13	1,15	1,96	0,76
Total	4,34	3,21	2,84	3,27	4,01	3,29	1,59	2,94	1,12

Le taux d'absentéisme est normatif, il est dû principalement aux congés maladie. La tendance est à la baisse.

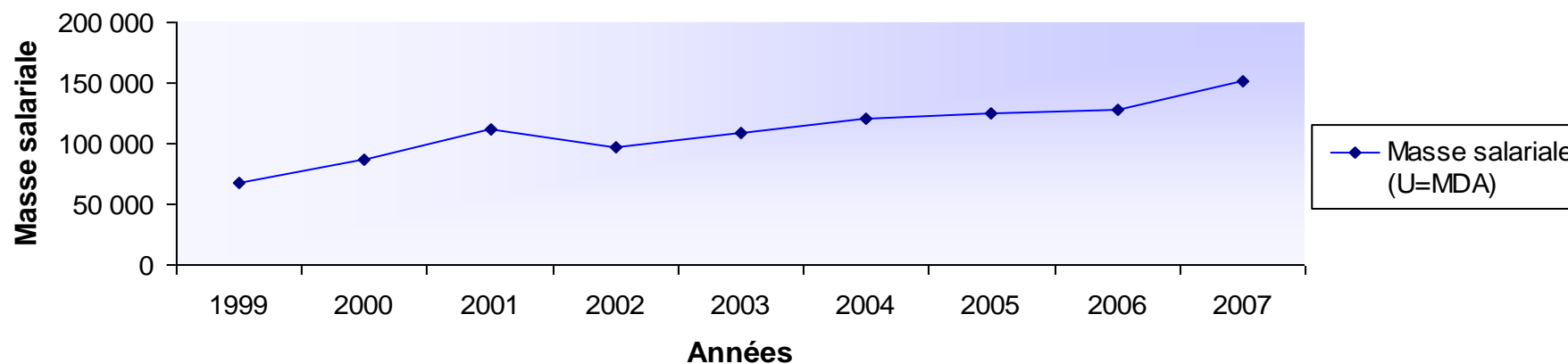
2-4-2 L'analyse de la masse salariale

2-4-2-1 Evolution de la masse salariale

Tableau N°54 : Evolution de la masse salariale

Désignation	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Masse salariale (U=MDA)	67 821	86 950	111 987	96 963	109 360	120 443	124 276	127 383	151 594
Evolution (%)	-	28,20	28,79	-13,41	12,78	10,13	3,18	2,5	19,00

Evolution de la masse salariale



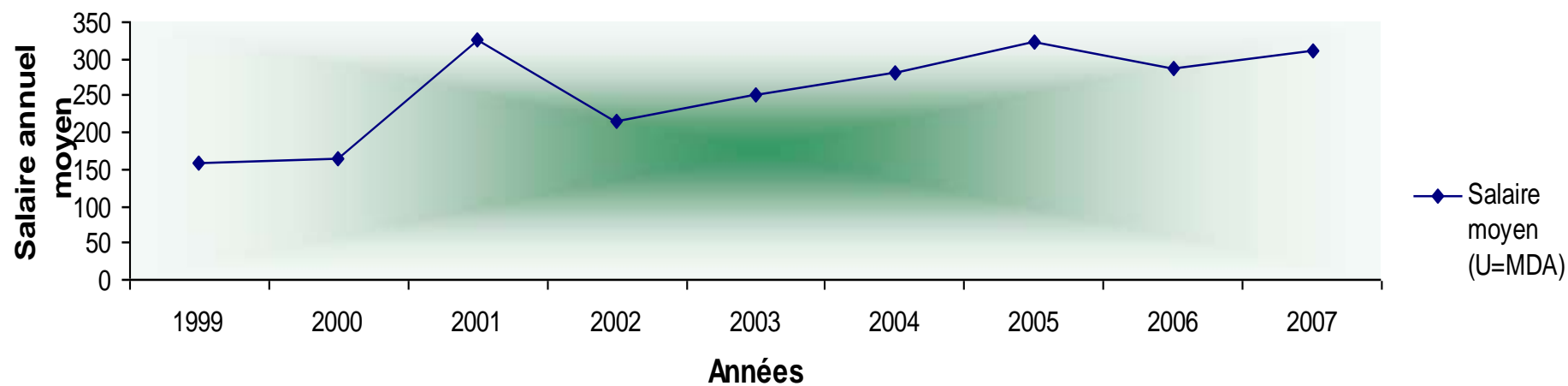
Excepté la baisse de -13,41% enregistrée en 2002, la masse salariale est en perpétuelle augmentation sur tout le reste de la période étudiée, avec tout de même des taux assez variables. En générale, la masse salariale a augmenté de 123,52% en 2007, comparé à 1999 pour une différence de 61 employés.

2-4-2-2 Evolution du salaire annuel moyen

Tableau N°55 : Le salaire annuel moyen et son évolution

Désignation	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Salaire moyen (U=MDA)	159,57	165,61	324,6	215,95	251,98	280,75	321,95	286,89	311,92
Evolution (%)	-	3,78	96,00	-33,47	16,68	11,41	14,67	-10,88	8,72

Evolution du salaire annuel moyen

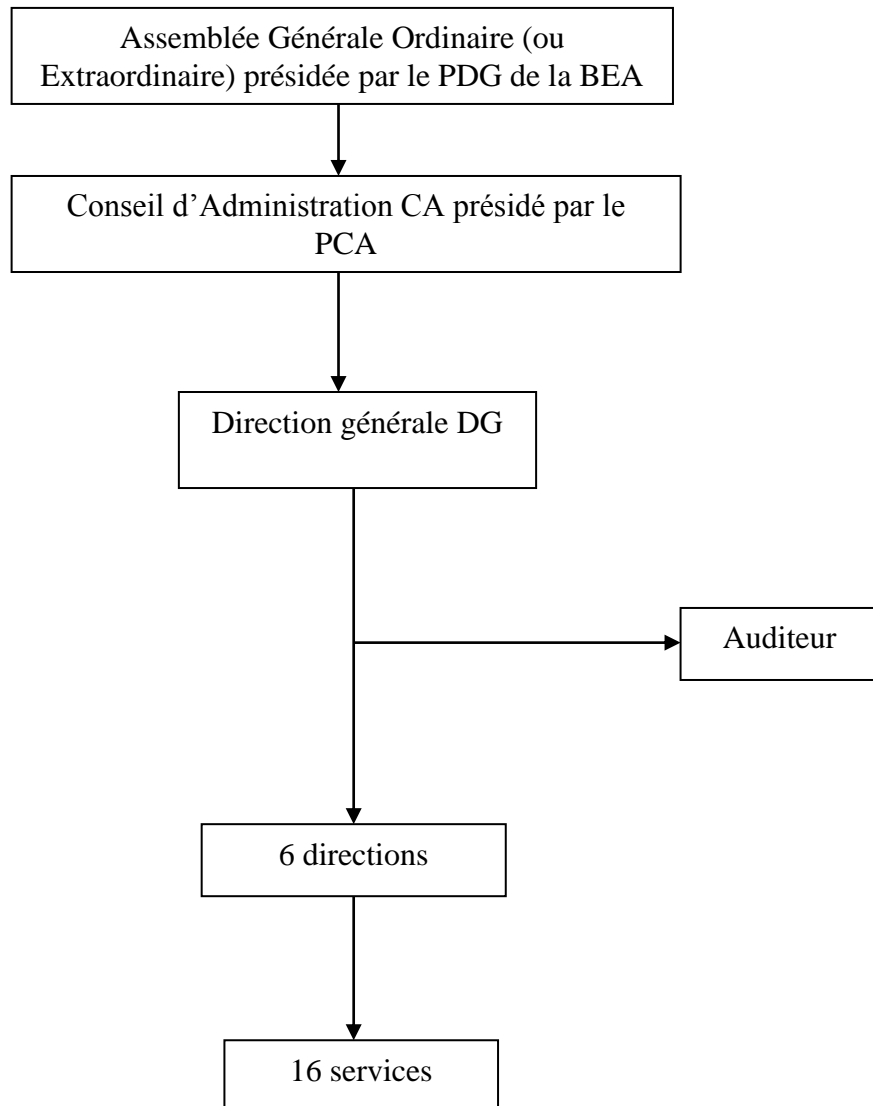


Le salaire annuel moyen connaît sa plus forte augmentation en 2001 due à l'augmentation de la masse salariale d'une part, et à la diminution des effectifs (-180 employés en 2001 par rapport à 2000) d'autre part. il marque une légère baisse en 2006 due à l'augmentation des effectifs malgré une hausse de la masse salariale, et une baisse plus considérable en 2002, due à la baisse des deux paramètres qui le déterminent.

2-4-3 Les données subjectives du diagnostic social

2-4-3-1 La structure organique générale et la prise de décision

Schéma N°29 : Structure organique générale



La structure générale de la CERTAF est une structure verticale à hiérarchie linéaire. Les décisions de la gestion quotidienne de l'entreprise sont prises lors des conseils directeurs réunissant le DG et les cadres responsables des six directions. Quant à la politique générale de l'entreprise, elle est déterminée lors des conseils de coordination élargis (réunissant le PDG, le DG ainsi que les cadres dirigeants), des AGO et AGEX.

2-4-3-2 La communication interne

Elle a lieu grâce aux : notes du directeur général, procès verbaux du conseil de coordination, correspondances inter-structures, réunions restreintes inter-structures.

2-4-3-3 Le climat social

Les relations sociales sont sereines au sein de l'entreprise ainsi qu'avec les syndicats. Elles sont basées sur le dialogue, la concertation et la négociation sur les points de loi (ex : la grille des salaires).

La fréquence des grèves est nulle.

2-4-3-4 Le personnel

Une quote-part des œuvres sociales est réservée à la motivation du personnel, exemple : des cadeaux pour le 1^{er} mai ou le 8 mars, des aides pour la rentrée scolaire, l'Aïd, la Omra.

Concernant la formation, le personnel ayant un contrat d'insertion bénéficie, parallèlement à l'indemnité allouée par les services de la formation de la Wilaya, d'une indemnité pour formation octroyée par l'entreprise, avec des montants relatifs aux groupes socio-professionnels.

2-4-4 Synthèse du diagnostic social

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none">- L'entreprise bénéficie d'une structure qui permet de définir clairement les responsabilités. Cette grande traçabilité permet de remonter les niveaux hiérarchiques afin de déterminer qui a pris telle décision, donc elle procure un meilleur contrôle.- le taux d'absentéisme est normatif ;	<ul style="list-style-type: none">- la structure de l'entreprise est une structure relativement lourde, ceci se traduit par une lenteur dans la transmission des informations avec grand risque d'erreur, la lenteur des décisions, la surcharge du travail pour les responsables due au manque de délégation ;- le système de prise de décision est cohérent à la structure de l'entreprise, il est plutôt centralisé et rigide ;

	<ul style="list-style-type: none">- la masse salariale est trop importante, elle absorbe plus de 80% de la valeur ajoutée et grève le résultat de l'entreprise ;- le système d'information est complètement inadapté aux besoins informationnels de l'entreprise : très peu de documents sont produits (bilans, TCR, rapports de gestion) et même lorsqu'ils le sont, ils comportent beaucoup d'erreurs et avec beaucoup de retard. Le seul service qui dispose de quelques statistiques est le service personnel ;- la seule motivation pour le personnel reste la peur de la perte d'emploi à cause de la situation économique critique, sinon les actions entreprises sont loin d'être à même de motiver le personnel ;- la réorientation de l'activité de l'entreprise ainsi que l'acquisition d'une nouvelle ligne de production ne se sont pas accompagnées d'une formation du personnel ;- De manière générale, l'entreprise fait l'objet d'une mauvaise gestion due principalement au manque de qualification, de motivation et d'honnêteté de son personnel, tous domaines confondus.
--	--

2-5 Le redressement de la CERTAF

2-5-1 Le plan financier

L'assèchement financier de l'entreprise justifie que des mesures de redressement soient menées le plutôt possible, en vue de dégager les marges indispensables au redressement de la situation.

Pour les mesures financières, nous préférons les classer en mesures à court terme destinées à rétablir rapidement la situation, et d'autres à moyen et long terme.

2-5-1-1 Les mesures à court terme

- Rattrapage de l'équilibre financier : par l'augmentation du fonds de roulement grâce au renforcement des capitaux stables qui peut s'effectuer par l'augmentation du capital, l'émission d'obligations ou encore les subventions et aides de l'état.
- Gestion de la dette : l'entreprise doit tenter une renégociation de la dette auprès de la BEA qui consistera en :
 - un rééchelonnement des dettes précédemment octroyées ;
 - un octroi de crédit à moyen et long terme pour financer ses immobilisations et rétablir le fonds de roulement.
- Réduction des créances : l'entreprise est tenue dans l'immédiat de formuler sa demande de règlement rapide à ses clients, afin de réduire ses créances dont la probabilité de recouvrement est insignifiante pour des raisons de pratiques commerciales peu rigoureuses ;
- Allègement de son illiquidité : en négociant des délais de paiements plus longs auprès de son fournisseur, de sorte à ce qu'ils dépassent les délais de paiement accordés aux clients ;
- Recherche et mobilisation de capitaux : en cédant les équipements vaisselles hors d'usage et non rentable et en les retirant du circuit de production, l'entreprise dégagera des capitaux qui serviront à financer de nouveaux investissements, plus adéquats à la nouvelle activité (produits rouges) ;
- Revue de la gestion des stocks : en matière de stocks, l'entreprise doit engager une opération de liquidation des stocks des produits vaisselles porcelaines par la

désignation d'une commission pour la fixation des prix pour mieux les écouler. Elle doit également réduire les stocks de matières premières et des déchets et rebus et ne disposer que de stocks normatifs de produits finis (3 mois d'activité au lieu des 4 à 6 enregistrés) ce qui contribuera à la réduction des frais fixes ;

- Réduction de la masse salariale : l'entreprise doit impérativement réduire sa masse salariale qui absorbe la valeur ajoutée et pèse lourdement sur le résultat par :
 - compression d'effectif ;
 - recours à la main d'œuvre moins chère.
- Réduction des frais variables : afin de réduire ses frais variables, l'entreprise doit revoir ses canaux de distribution en réduisant les intermédiaires, en vue de réduire au maximum le prélèvement de marge de distribution.

2-5-1-2 Les mesures à moyen et long terme

L'entreprise doit établir :

- Un système de comptabilité analytique qui lui permettrait de calculer le prix de revient exact de chaque produit afin de mieux déterminer ses marges et gérer ses coûts ;
- Un système comptable par produit afin de déterminer la contribution de chaque produit dans le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, la rentabilité, etc.

Elle doit aussi :

- Développer la direction Finances et comptabilité, en particulier la sous-direction Finances dont la fonction actuelle se limite à la simple production de documents comptables et qui semble loin d'être alarmée par la situation critique et périlleuse de l'entreprise ;
- Mettre en place un système de contrôle de gestion rigoureux qui prévoirait l'arrivée des difficultés et signalerait tout dépassement anormal des indicateurs.

2-5-2 Le plan commercial

Le plan commercial comprend les principales mesures suivantes, qui devront remédier aux différentes anomalies constatées lors du diagnostic marketing et commercial mené au sein de la direction commerciale de l'entreprise.

- L'entreprise doit centrer sa production sur les produits les plus porteurs (tuile, claustra), délester complètement le produit vaisselle et revoir la qualité de la brique qui est fortement concurrencée ;
- L'entreprise doit mettre fin à sa dépendance en amont. En diversifiant ses fournisseurs et en les mettant en concurrence, l'entreprise réussira à réduire, d'une part les prix d'achats de matière première et le risque de pénurie d'autre part ;
- Pour déterminer ses prix, l'entreprise doit les confronter à ceux pratiqués par la concurrence, tout en tenant compte du coût complet du produit. Ceci permet à l'entreprise d'exercer une pression sur les unités de production et d'approvisionnement pour réduire leurs coûts ;
- L'entreprise doit revoir son système de crédit clients et ses modalités de paiements qui sont trop souples. Elle doit exiger une certaine rigueur dans les paiements de la part de ses clients et supprimer certaines lignes de crédit pour les plus douteux parmi eux ;
- L'entreprise doit poursuivre l'effort d'adaptation de l'offre à la demande grâce à la dynamisation de la direction commerciale (études et recherches commerciales qui préciseront les contours de la demande et définiront les critères et motivations d'achat des consommateurs) et au développement des produits ;
- L'entreprise doit étendre son réseau de distribution sur tout le territoire national et exploiter de nouveaux sentiers ;
- La direction doit se réorganiser, se fixer des objectifs à atteindre et mettre en place une vraie stratégie marketing. Pour cela, elle doit disposer d'un personnel qualifié, ambitieux et spécialisé dans le domaine marketing.
- L'entreprise doit constamment motiver son personnel en introduisant, par exemple dans leur rémunération une partie variable qui n'est d'autre qu'une commission sur les ventes réalisées ;
- Il est impératif que l'entreprise revienne à sa politique commerciale actuelle et qui s'inscrit dans une logique de distribution et adopter une politique plutôt offensive. Elle doit

également développer une action marketing ciblée et osée afin d'augmenter son chiffre d'affaires ainsi que ses parts de marché de façon concrète ;

- L'entreprise doit mettre en place un système d'information susceptible d'assurer un retour d'information sur les tendances du marché, l'état de la concurrence et le comportement des produits, en vue d'analyser ses résultats et mettre à jour sa stratégie ;
- L'entreprise doit mobiliser un budget pour la publicité et la promotion.

2-5-3 Le plan technique et de production

Le plan technique et de production comprend les impératifs économiques, techniques et humains suivantes :

- Céder le matériel inutile qui contribuera à financer une partie des investissements ;
- Lancer un programme de modernisation qui aura pour objectif :
 - ✓ D'automatiser les opérations manuelles ;
 - ✓ D'améliorer la compétitivité et la productivité de l'outil de production ;

Dans cet objectif, l'entreprise doit acquérir une nouvelle ligne semi-automatique destinée à la fabrication de la tuile plate et les carreaux et pommettes hexagonales.

Cette ligne se compose de :

- 2 doseurs ;
- 1 désagrégateur ;
- 2 broyeurs à marteaux ;
- 1 mouilleur mélangeur ;
- 3 groupes d'extrusion ;
- 1 découpeur carreaux + estampeurs ;
- 2 presses à tuiles ;
- 1 séchoir à 5 chambres ;
- 1 machine pour le conditionnement de la tuile.

Cette ligne permettra de produire 1 600 pièces/heure, soit une production annuelle de 3 200 000 pièces (système de travail 1X 8).

Le coût global de l'investissement est évalué à 255 000 KDA dont 95 000 KDA partie dinars et 160 000 KDA en devises.

L'investissement sera financé par la BEA, le mode de paiement de la partie devises étant le crédit documentaire irrévocable et confirmé.

- Réduire l'hétérogénéité des produits en renforçant les activités génératrices de profits (tuile, claustra, brique) et en restructurant les activités moins rentables dont les produits sont difficiles à écouler (vaisselle rouge et porcelaine) sauf sur commande, exemple : pour l'hôtellerie ou l'armée ;
- Coordonner les fonctions achat, production et vente afin de réduire les niveaux de stocks. L'entreprise dispose dans son box de stockage d'un grand lot d'assiettes en porcelaine qu'elle n'arrive pas à écouler ;
- Améliorer les conditions de travail en :
 - ✓ Installant un système de ventilation ;
 - ✓ Equipant ses ouvriers de combinaisons et de masques ;
 - ✓ Réparant les sanitaires et les vitres cassées ;
 - ✓ Mobilisant une équipe pour nettoyer les ateliers ;
- Réorganiser les ateliers de manière pratique, suivant la chaîne de fabrication avec :
 - ✓ Des séparations afin d'éviter que la poussière ne se propage dans tous les ateliers, ainsi que la chaleur dégagée par les fours de cuisson ;
 - ✓ Des plaques afin de faciliter leur reconnaissance ;
- Faciliter la circulation au sein et entre les ateliers en séparant les passages pour le personnel des passages des chariots transportant les palettes de produits afin de renforcer la sécurité des employés ;
- Garder le stock de produits finis dans les hangars de stockage et ne le faire sortir que pour être chargé et livré afin de préserver sa qualité, éviter les vols et faciliter le travail d'inventaire.

2-5-4 Le plan social

Le principal handicap de l'entreprise étant les charges sociales, elle doit, dans l'immédiat, prendre certaines mesures afin de les réduire en agissant sur les deux éléments qui les déterminent : la masse salariale et les effectifs.

Dans la situation de crise que connaît actuellement l'entreprise, la solidarité professionnelle compte plus que jamais. Donc, l'entreprise doit mener une double action qui consistera à :

- Pour la masse salariale :
 - ✓ Réduire les salaires mais uniquement ceux des cadres dirigeants et du personnel administratif, étant donné qu'ils sont les personnes les mieux payées et les moins productives dans l'entreprise ;
 - ✓ Fractionner les salaires des ouvriers en partie fixe et partie variable. Cette dernière sera liée à leur performance de production, ceci contribuera à les motiver.
- Pour les effectifs :
 - ✓ Geler toute embauche : l'entreprise ne doit actuellement ni recruter, ni remplacer les départs volontaires et à la retraite, ni prendre de saisonniers. Elle doit par contre, déterminer le personnel pléthore dans chaque service et procéder à sa mise en chômage partiel ou licenciement.
- L'entreprise doit alléger sa structure en écrasant les niveaux hiérarchiques, supprimant ou fusionnant quelques services (exemple : fusionner les services vente et facturation, supprimer l'un des deux services gestion des stocks qui existent dans la direction approvisionnement et développement et la direction commerciale.
- Etant donné que c'est le personnel qui mettra en exécution le plan de redressement, le DG ainsi que les cadres dirigeants doivent informer de façon fréquente et sincère le reste du personnel sur la situation réelle de l'entreprise, en favorisant un mode de management participatif, ce qui les mettra plus en confiance et les motivera ;
- L'entreprise est dans l'obligation de développer son système d'information. Elle doit produire plus de documents (tableaux de bord, données statistiques, rapport d'évaluation des performances, études de l'environnement de l'entreprise...), corrects et à temps ;
- L'entreprise doit organiser un programme de formation complémentaire pour son personnel, selon leurs fonctions (maîtrise du process de fabrication pour les agents d'exécution, maîtrise des outils de gestion pour les dirigeants...)

- L'entreprise doit faire appel à des consultants, experts, bureaux d'études ou autres, dans les domaines que son personnel ne maîtrise pas (évaluation de projets d'investissements, réévaluation des actifs...) afin de faciliter la prise de décision ;
- L'entreprise doit mettre en place un système de contrôle afin d'éviter les vols et les fraudes ;
- Si l'entreprise a à recruter après sa sortie de crise, elle devrait privilégier les personnes compétentes, motivées et innovantes et surtout ayant les profils dont elle a besoin ;

Conclusion :

Après les tentatives de redressement de 1995 et le licenciement sec de 656 employés en 1997, la CERTAF fait toujours face à de graves problèmes qui menacent en permanence sa pérennité.

La CERTAF souffre de problèmes de liquidité, son exploitation assure de plus en plus difficilement ses besoins de trésorerie et tend à recourir de manière croissante aux emprunts.

Sa capacité à répondre à ses engagements à court terme est de la sorte compromise, elle court un grand risque de cessation de paiements.

La charge des dettes s'accroît, par conséquent, la fragilité financière de l'entreprise s'accroît et sa solvabilité est réduite.

Autres que les charges financières, les frais de personnel pèsent aussi lourdement sur le résultat de l'entreprise et absorbent la quasi-totalité de la valeur ajoutée.

L'accumulation des déficits appauvrit l'entreprise en fonds propres et son actif net se trouve inférieur au quart du capital social. Donc, la CERTAF est une entreprise qui aurait dû être dissoute.

Ces aspects financiers sont la traduction de difficultés plus profondes liées principalement, à la vétusté du matériel de production qui date de plus de 25 ans, il multiplie les pannes et est loin de procurer le rendement désiré.

A cela s'ajoute les problèmes de gestion, l'homme clé de la CERTAF, son DG, lui a été imposé par la BEA, il est loin d'être compétent dans le domaine de gestion et est en perpétuel désaccord avec ses subalternes. Il prend des mesures inappropriées et des décisions à la hâte. A titre d'exemple, alors que l'entreprise connaît de graves problèmes financiers et une masse salariale trop importante, il décide de recruter du personnel non indispensable.

Les diagnostics nous ont fourni les preuves tangibles de la défaillance de la CERTAF. Alors, nous avons pu formuler un plan de redressement composé de quatre volets : un volet financier, un volet commercial, un volet technique et de production et enfin un volet social.

Ce plan comprend les principales mesures correctives, susceptibles d'améliorer la situation de la CERTAF.

Nous estimons que les résultats de ce plan commenceront à être visibles dans un délai de trois ans.

La concrétisation de ce travail de recherche, en général, et de ce chapitre en particulier, s'est heurtée aux difficultés suivantes :

- ✓ Nous n'avons trouvé aucune statistique pouvant nous renseigner sur le nombre d'entreprises admises en procédure judiciaire en Algérie. Au niveau d'Oran et après de nombreux déplacements au tribunal de commerce et à la grande cour, notre demande, formulée auprès du procureur général, de consulter la liste des entreprises déclarées en cessation de paiements a été rejetée ;
- ✓ Au sein de la CERTAF, le principal handicap n'était pas l'accès à l'information car le personnel était très coopératif, mais l'information elle-même. La CERTAF un système d'information à l'état embryonnaire, seuls les bilans, TCR et rapports d'activité du personnel sont produits ce qui traduit le manque terrible en matière de documents, d'études et de statistiques.
- ✓ Nous avons été amenées à constater de nombreuses incohérences d'informations et erreurs dans les documents comptables ;
- ✓ Hélas, le bilan et le TCR à eux seuls, n'ont pu assouvir nos besoins en informations afin de réaliser un diagnostic financier à travers l'analyse dynamique qui nous aurait permis d'aller plus loin dans nos analyses, faute de quoi, nous nous sommes contentées d'une analyse statique.

CONCLUSION GENERALE:

Le présent travail de recherche avait pour objectif d'étayer les connaissances générales du contexte d'entreprise en difficulté, à partir d'éléments suggérés par la littérature et le sens commun de la pratique commerciale. Principalement descriptive et en second lieu analytique, cette recherche axa ses orientations autour du diagnostic et du redressement.

Cette conclusion générale sera consacrée à la présentation synthétisée des différents résultats obtenus au cours de la présente étude.

En cherchant à définir l'entreprise en difficulté, nous avons conclu qu'il n'existait pas de concept unique et que la meilleure façon de rendre compte de la réalité était d'admettre qu'une entreprise est dite en difficulté même lorsqu'elle porte en elle d'importants risques de défaillance sans, pour autant, être soumise à une procédure judiciaire.

L'examen du phénomène de la défaillance fait apparaître que le processus de dégradation de l'entreprise ne se réalise jamais de façon brutale. Les difficultés rencontrées par l'entreprise sont le résultat d'un processus cumulatif et continu de dysfonctionnement et de décroissance de l'activité de sorte que différentes trajectoires de défaillance sont possibles.

Plusieurs modèles dynamiques de la défaillance de l'entreprise ont été proposés mais, malheureusement, aucune théorie unanimement reconnue n'en a été présentée dans la littérature.

Il est bien difficile de cerner concrètement les causes de défaillance et de faire ressortir l'élément responsable du déclin de l'exploitation. Les causes ponctuelles et apparentes dissimulent parfois les raisons profondes du processus de défaillance.

Ces raisons peuvent être d'origine interne ou externe à l'entreprise et peuvent être liées à un quelconque aspect de son activité. Elles peuvent varier d'une entreprise à l'autre et leurs conséquences peuvent s'imbriquer de manière différente en fonction des caractéristiques de l'entreprise (taille, secteur d'activité, âge...).

Toutefois, la plupart des études et statistiques relatives aux causes de faillites²⁵⁹ concordent en tout cas sur deux points : toutes renvoient au comportement de la firme et, en particulier, à celui de ses dirigeants.

La prévoyance joue un rôle déterminant dans le sort de l'entreprise, il est donc important de mettre l'accent sur l'indispensabilité de l'anticipation du risque de défaillance (scoring) et la détection précoce des difficultés (clignotants d'alerte) qui peuvent éviter à une entreprise de s'engager dans un processus de dégradation irréversible.

Dans une entreprise en difficulté, le diagnostic constitue, lorsqu'il revêt un caractère objectif et indépendant, un outil d'aide à la décision, permettant d'orienter l'action des responsables dans une perspective pragmatique.

Ces perspectives permettent de formuler un plan de redressement. Ce dernier doit s'inscrire dans une stratégie qui définit son orientation, les mesures opérationnelles indiquant sa conduite dans le quotidien de l'entreprise.

Pour l'entreprise CERTAF qui a fait l'objet d'étude dans la partie pratique de notre travail, nous avons formulé un plan de redressement qui concerne l'ensemble de l'entreprise et qui relève plus de l'activité des dirigeants que d'une évolution favorable de l'environnement. Il comprend un ensemble cohérent et dynamique d'actions et de mesures destinées à soustraire la CERTAF à ses difficultés.

La CERTAF accumule les handicaps sur tous les plans. La réorientation de son activité vers les produits rouges a, effectivement, contribué à améliorer son chiffre d'affaires, son EBE ainsi que sa productivité mais n'a pas, pour autant, amélioré sa situation.

Nous avons, et grâce à notre diagnostic, identifié les causes de la problématique comme étant de nature interne à l'organisation, plutôt qu'externe, la mauvaise gestion et le manque de contrôle interne représentant les principales déficiences de l'entreprise. C'est alors que nous avons formulé un plan de redressement comprenant des mesures correctives de nature :

²⁵⁹ Conan & Holder, Altman, Dun & Bradstreet, etc.

- Financière : visant à rétablir, principalement, l'équilibre financier, renforcer les capitaux propres et alléger l'assèchement de la trésorerie. Ses principaux problèmes étant la sous-capitalisation et le surendettement ;
- Commerciale : visant principalement à revoir son réseau de distribution, son système d'information, sa politique commerciale et de crédit ;
- Technique : visant principalement à mettre à niveau son outil de production vétuste et complètement archaïque ;
- Sociale : ayant pour principal objectif, la réduction de la masse salariale en comptant sur la solidarité professionnelle de son personnel. Et à revoir son système de gestion défaillant qui intègre quelques responsables incompetents qui accumulent les erreurs de gestion, faisant primer leurs intérêts personnels sur l'intérêt général.

Quant à la vérification des hypothèses précitées dans l'introduction générale, nous sommes parvenues à ce qui suit :

- ✚ **Hypothèse 1** : le régime algérien de la faillite est un régime répressif et archaïque. S'agissant des règles applicables en matière de règlement judiciaire et de faillite, même si le code de commerce algérien reprend de très larges dispositions du droit français et même si le concordat existe, une loi similaire à celle adoptée en France sur la sauvegarde des entreprises reste à inventer, faute d'audace du législateur. Une loi visant avant tout à redresser les entreprises et à préserver les équilibres entre les créanciers et les débiteurs et l'ordre public économique. Donc, il est urgent pour l'Algérie de procéder à une révision du droit des entreprises en faillite en intégrant des mesures de prévention car à son état actuel, sa seule vocation reste la prononciation de sanctions ;
- ✚ **Hypothèse 2** : quelque soit la taille de l'entreprise, la disposition d'outils de pilotage et de suivi de l'activité (tels que les tableaux de bord, les business plans d'exploitation et de trésorerie, les rapports de gestion...) est indispensable à sa pérennité. En effet, la production et l'utilisation de données synthétiques de management de l'activité permet de détecter au plutôt les difficultés et parfois de les anticiper. Une détection rapide des difficultés, voire une anticipation, permet d'effectuer les diagnostics et de prendre les mesures de restructuration au plus tôt, avant que la pérennité de l'entreprise ne soit compromise.

Outre les moyens de prévention qu'elle est contrainte de mettre en œuvre pour assurer les besoins de sa pérennité, l'entreprise se doit de guider sa destinée en privilégiant les modes de gestion où prédominent la nécessité d'un diagnostic permanent, la formation continue, l'intensification de la communication interne et du travail en équipe, la prévisibilité à moyen terme, le contrôle de gestion efficient, etc.

Ainsi, une bonne gestion et un rigoureux suivi de l'activité, ainsi qu'une prise de risques économiques modérés, permettent de rester dans une simple phase d'anticipation et de prévention.

Enfin, les facteurs de réussite (ou d'échec) du plan de redressement proposé, et dont cette étude fait abstraction, pourraient représenter l'une des avenues maîtresses à des recherches ultérieures.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et thèses :

- **ATLAN P.**, « Reprendre une entreprise en difficulté », Les éditions d'organisation, Paris, 1997.
- **BARREAU J., DELAHAYE J.**, « Gestion financière », Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 1994.
- **BARREAU J., DELAHAYE J.**, « Gestion financière, manuel et application », Dunod, 10^{ème} édition, Paris, 2001.
- **BELLOULA T.**, « Droit des sociétés », Berti édition, Alger, 2006.
- **BESCOS P. L.**, « Le redressement d'une entreprise », Eyrolles, Paris, 1990.
- **BLOCK G., DUPONT A., ETIENNE D., JASSOGNE C., LEFEBVRE C., ROLAND B., VANWUYTSWINKEL M., WILLMART M. et S.**, « Traité pratique de droit commercial », Tome 2, Kluwer, Waterloo, 1992.
- **BRILMAN J.**, « Le redressement d'entreprises en difficulté », Hommes et Techniques, Paris, 1978.
- **BRILMAN J.**, « Gestion de crise et redressement d'entreprise », Hommes et Techniques, Paris, 1985.
- **BROWN G.**, « Le diagnostic d'entreprise », Entreprise moderne d'édition, 1977.
- **COHEN E.**, « Analyse financière », Economica, 6^{ème} édition, Paris, 2006.
- **COLASSE B.**, « Gestion financière de l'entreprise », PUF, 3^{ème} édition, Paris, février 1993.
- **COMBIER J., BLAZY R.**, « Les défaillances d'entreprises : aspects économiques, juridiques et théoriques », PUF, Paris, mai 1998.
- **CRUCIFIX F., DERNI A.**, « Symptômes de défaillance et stratégie de redressement de l'entreprise », Maxima, Paris, 1992.
- **DAIGNE J. F.**, « Management en période de crise : aspects stratégiques, financiers et sociaux », Les éditions d'organisation, Paris, 1991.
- **DAIGNE J. F.**, « Ré-ingénierie et reprise d'entreprise », Economica, Paris, 1995.
- **DAIGNE J. F.**, « Dynamique du redressement d'entreprise », Les éditions d'organisation, Paris, 1986.

- **EVRAERT S.**, « Analyse et diagnostic financiers, méthodes et cas », Eyrolles, Paris, 1992.
- **GRESSE C.**, « Les entreprises en difficulté », Economica, Paris, 1994.
- **GUERY G.**, « Prévenir et traiter les difficultés des entreprises », 3^{ème} édition, CLET, Paris, 1989.
- **GUYON Y.**, « Droit des affaires, entreprises en difficulté, redressement juridique, faillite », Tome 2, 9^{ème} édition, Economica, Paris, 2003.
- **HAMDI K.**, « Comment diagnostiquer et redresser une entreprise », Les manuels de l'étudiant, Alger.
- **IFERGAN J.**, « Les difficultés des entreprises, diagnostic et plan de redressement », CLET, Paris, 1985.
- **JEANTIN M., LE CANNU P.**, « Droit commercial, instruments de paiement et de crédit, entreprise en difficulté », Dalloz, 6^{ème} édition, Paris, 2003.
- **KNEIPE P.**, « Trésorerie et finance d'entreprise », De Boeck Université, 1997.
- **LAMIRI A.**, « Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises », OPU, Alger, 2003.
- **MARMUSE C.**, « Stratégie de redressement d'entreprise », Vuibert, Paris, 1990.
- **NEPTON A.**, « Conditions de succès du processus de redressement d'entreprise : cas des PME », Université du Québec, Chicoutimi, décembre 1993.
- **NUENO P.**, « Assainir l'entreprise en difficulté », les éditions d'organisation, Paris, 1993.
- **PEYRAMAURE P., SARDET P.**, « L'entreprise en difficulté : prévention, restructuration, redressement », Delmas, 3^{ème} édition, Paris, 2002.
- **PRAT DIT HAURET C.**, « Les tableaux de financement et de flux financiers », e-thèque, Onnaing, 2003.
- **RAGOT G. G.**, « Le risque de faillite, surveillance et gestion », Les éditions comptables Malesherbes, Paris, 1995.
- **RICHARD J.**, « Analyse financière et audit des performances », La villeguerin, 2^{ème} édition, Paris, septembre 1993.
- **TAIROU A. A.**, « Analyse et décisions financières », l'Harmattan, Paris, 2006.
- **THIBAUT J. P.**, « Le diagnostic d'entreprise, guide pratique », Sedifor, Paris, 1989.
- **VERNIMEN P.**, « Finance d'entreprise », Dalloz, 3^{ème} édition, Paris, 1998.
- **ZENNER A.**, « Dépistage, faillites et concordats », Larcier, 1998.

- **ZOPOUNIDIS C.**, « Evaluation du risque de faillite de l'entreprise, méthodes et cas d'application », Economica, Paris, 1995.

Articles :

- **ANDERSON D. G.**, « Une démarche pour revitaliser les grandes entreprises », Revue française de gestion, n° 56-57, mars-avril-mai 1986, p. 90-109.
- **BARDOS M.**, « Détection précoce des défaillances d'entreprises à partir des documents comptables », Bulletin de la Banque de France, supplément « Etudes », 3^{ème} trimestre, 1995.
- **BENHENNI A.**, « La faillite et le règlement judiciaire dans le nouveau code du commerce », Statistiques, n° 30, Juin 1991, p. 37-42.
- **BESCOS P. L.**, « Les facteurs de réussite dans le redressement de PMI en difficulté », Revue française de gestion, n° 75, sep-oct 1989, p. 55-67.
- **BRICARD A., LACROIX E.**, « Diagnostic des difficultés d'une entreprise », Revue française de comptabilité, juillet-août 2003, p. 21-22.
- **BRILMAN J.**, « Le redressement des grands groupes : enquête internationale », Gestion 2000, n° 3, 1986.
- **CHARREAUX G.**, « L'analyse financière », <http://pagesperso-orange.fr/gerard.charreaux/perso/articles/ANAFI87.pdf>
- **CRUTZEN N., VAN CAILLIE D.**, « L'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise : une réconciliation des approches organisationnelles et financières », Congrès de l'association française des finances, IAE Poitiers, 2007.
- **DEMARAIS A.**, « Les limites de l'analyse financière statique », 12 mai 2008, <http://www.oboulo.com/finance-12-categorie.html>.
- **DJAMA C. D.**, « Le risque de faillite modifie-t-il la politique comptable ? », Cahier de recherche n 2003-156, IAE de Toulouse, mai 2003.
- **DJAMA C. D.**, « Les profils financiers et comptables des entreprises en difficulté », Université de Toulouse 1, www.afcca.com/archives/docs_congres/congres2002/pdf/Djama.pdf
- **DUMENTIER P.**, « Vis et vertus des modèles de prévision de défaillances », La revue Banque, n° 514, mars 1991.
- **FEDERSPIEL A.**, « Techniques de base de l'analyse financière », <http://elabotic.lu/activnno/reforme-division-admin>.

- **GIORDANO Y.**, « Redressement d'entreprises : mise en scène et représentations », Revue française de gestion, n° 71, nov-déc 1988, p. 25-35.
- **GUEDJALI N.**, « Volets sociaux des plans de redressement des entreprises, étude positive et pratique », Revue algérienne du travail, n° 23/98, p. 77-87.
- **HAMBRICK D. C., SCHECTER S. M.**, « Turnaround strategies for mature industrial business units », Academy of management journal, vol. 26(2), 1983.
- **KOENIG G.**, « Entreprises en difficulté : des symptômes aux remèdes », Revue française de gestion, n° 50, janvier 1985, p.84-92.
- **KHROUZ F., VLASSLAER M.**, « Des tableaux de bord pour piloter l'entreprise en difficulté », Revue française de gestion, juin-juillet-août 1992, p. 69-77.
- **LATROUS B.**, « La responsabilité des dirigeants de sociétés en cas de faillite », Revue algérienne des sciences juridiques, économiques et politiques, n° 1, janvier 1992, p. 161-173.
- **MALECOT J. F.**, « Les défaillances : un essai d'explication », Revue française de gestion, n° 32, sep-oct 1981, p. 10-18.
- **MALECOT J. F.**, « Les analyses théoriques des défaillances d'entreprises », Problèmes économiques, n° 2-286, 29 juillet 1992, p. 18-25.
- **MORIOU C.**, « Les managers incapables de détecter les signes avant-coureurs de crise », L'Entreprise.com, mise en ligne le 06 décembre 2006.
- **NGUIHE KANTE P.**, « Réflexion sur la notion d'entreprise en difficulté dans l'acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif OHADA », Penant revue de droit des pays d'Afrique, n° 837, sep-déc 2001, p. 245-268.
- **PELICIER P., BAILL C., MASSAR Y.**, « Les tableaux de flux de trésorerie, les apports en informations nouvelles sur le plan financiers », L'Expert comptable suisse, mars 2001.
- **PIQUEMAL F.**, « Le sauvetage des entreprises en difficulté », Revue de Gestion, n° 15, mars-avril 1978.
- **POROLI C.**, « La multidimensionnalité de la mort des organisations », VIIIème conférence internationale de management stratégique, Ecole centrale de Paris, 26-28 mai 1999.
- **TANABE S.**, « Diagnostic des faiblesses d'une entreprise », Hommes et Techniques, n° 330, avril 1972.

- **THIETART R. A.**, « Stratégie de revitalisation pour les activités en difficulté », Revue française de gestion, n° 56-57, mars-avril-mai 1986.
- **TICHY N. M., ULRICH D.**, « Le défi de la revitalisation », Revue française de gestion, n° 56-57, mars-avril-mai 1986, p. 78-89.
- **VAN DEN DORPE M.**, « Une politique financière optimale, optimisez la relation avec votre banquier », Guide PME, n° 262, 15 juin 2007, p.47.

Sites web:

- ✓ http://www.aradel.asso.fr/telechargement/jee/accompagnement_entreprises_en_difficulte%20C3%A9.pdf
- ✓ <http://www.debat-energies.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/technorg.pdf>
- ✓ <http://www.onecc.dz/download2/16-01-2007/MEMORANDUM.pdf>
- ✓ http://www.memoireonline.com/07/08/1323/m_les-moyens-de-prevention-des-entreprises-en-difficultes-tunisie0.html
- ✓ <http://lexalgeria.free.fr/commerce3.htm>
- ✓ <http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm>
- ✓ http://www.memoireonline.com/02/08/917/m_analyse-sectorielle-diagnostic-interne-entreprise.html
- ✓ <http://www.juritravail.com/lexique/Reglement.html>
- ✓ <http://www.guide-du-travail.com/lexique/redressement.judiciaire.html>
- ✓ <http://www.cnrtl.fr/definition/banqueroute>

Lois, ordonnances et décrets:

- Ordonnance n° 96-23 du 09 juillet 1996 (J.O. n° 43 du 10 juillet 1996 p.14) rédigé en vertu de l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975.
- Journal officiel n° 43 du 24 safar 1417 correspondant au 10 juillet 1996.
- Décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993 (J.O. n° 27 du 27 avril 1993).
- Code de commerce algérien.
- Code de commerce français.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1 : Les facteurs de défaillance à l'origine des difficultés des entreprises.....	29
Tableau N° 2 : Les ratios informant d'une éventuelle défaillance.....	76
Tableau N°3 : L'équilibre financier, étude succincte des six situations possibles.....	115
Tableau N°4 : Présentation détaillée du bilan fonctionnel.....	119
Tableau N°5 : Elaboration du bilan différentiel.....	134
Tableau N°6 : Modèle de base du tableau de financement patrimonial.....	136
Tableau N°7 : Présentation fonctionnelle horizontale du tableau de financement.....	138
Tableau N°8 : Tableau de financement optique pool de fonds.....	139
Tableau N°9 : Le tableau pluriannuel des flux financiers.....	142
Tableau N°10 : Tableau des flux de trésorerie de l'OEC.....	146
Tableau N°11 : La matrice de défaillance de Malécot.....	170
Tableau N°12 : Les coûts de défaillance.....	191
Tableau N°13 : Le tableau de bord du redressement.....	212
Tableau N°14 : Evolution des effectifs 1992-1994.....	228
Tableau N°15 : Répartition des effectifs 1992-1994.....	228
Tableau N°17 : Tableaux des comptes de résultats (en million de dinars) 1992-1994.....	229
Tableau N°16 : Bilans par masse (en million de dinars) 1992-1994.....	230
Tableau N°18 : Quelques ratios significatifs (1992-1994)	230

Tableau N°19 : FRNG (1993-1994)	231
Tableau N°20 : Bilans comptables condensés –Actif- en valeur 1999-2007.....	235
Tableau N°21 : Bilans comptables condensés –Actif- en pourcentage 1999-2007.....	235
Tableau N°22 : Evolution des investissements.....	236
Tableau N°23 : Evolution des stocks.....	237
Tableau N°24 : Evolution des créances.....	238
Tableau N°25 : Bilans comptables condensés –Passif- en valeur 1999-2007.....	239
Tableau N°26 : Bilans comptables condensés –Passif- en pourcentage 1999-2007.....	239
Tableau N°27 : Les produits d’exploitation et hors exploitation.....	241
Tableau N°28 : Les charges d’exploitation et hors exploitation.....	242
Tableau N°29 : Les résultats.....	144
Tableau N°30 : Les bilans financiers 1999-2007.....	245
Tableau N°31 : Calcul du fonds de roulement.....	246
Tableau N°32 : Calcul du besoin en fonds de roulement.....	247
Tableau N°33 : Calcul de la trésorerie.....	248
Tableau N°35 : Calcul de la productivité.....	249
Tableau N°34 : Calcul et évolution du chiffre d’affaires.....	249
Tableau N°36 : Quelques indicateurs liés à la valeur ajoutée.....	250
Tableau N°37 : L’excédent brut d’exploitation.....	251
Tableau N°38 : Calcul des rentabilités.....	251

Tableau N°39 : Calcul des liquidités.....	252
Tableau N°40 : Ratio de rotation du crédit clients.....	253
Tableau N°41 : Ratio de rotation du crédit fournisseurs.....	253
Tableau N°42 : Ratio de rotation des stocks.....	254
Tableau N°43 : L'actif net.....	254
Tableau N°44 : L'autonomie financière.....	255
Tableau N°45 : La capacité de remboursement.....	256
Tableau N°46 : La solvabilité.....	256
Tableau N°47 : La reconversion progressive de l'activité.....	258
Tableau N°48 : L'évolution des effectifs.....	266
Tableau N°49 : La structure des effectifs par fonction.....	267
Tableau N°48 : L'évolution des effectifs.....	268
Tableau N°49 : La structure des effectifs par fonction.....	269
Tableau N°53 : Le taux d'absentéisme (en%).....	270
Tableau N°54 : Evolution de la masse salariale.....	271
Tableau N°55 : Le salaire annuel moyen et son évolution.....	272

LISTE DES SCHEMAS

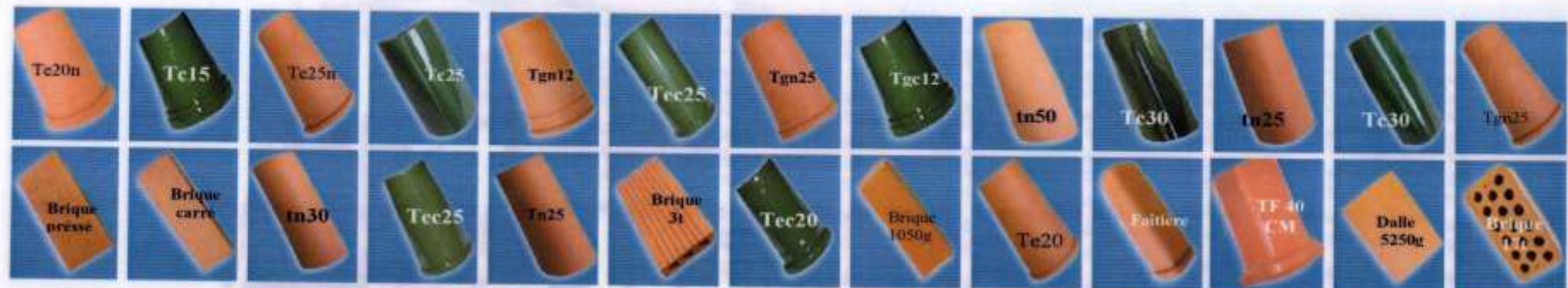
Schéma N°1 : La spirale des difficultés financières de l'entreprise en difficulté.....	27
Schéma N°2 : Contexte d'analyse et orientation du diagnostic financier.....	102
Schéma N°3 : La politique d'investissement.....	171
Schéma N°4 : Formes de diversification à éviter.....	172
Schéma N°5 : Le processus de « réacculturation »	174
Schéma N°6 : Les points névralgiques du changement structurel.....	175
Schéma N°7 : Les voies du changement structurel.....	176
Schéma N°8 : Les principaux volets de la politique sociale en période de crise.....	179
Schéma N°9 : Les facteurs compromettant la viabilité économique de l'entreprise.....	181
Schéma N°10 : Les conditions du redressement ; analyse des capacités internes de l'entreprise.....	182
Schéma N°11 : Les étapes du processus de redressement : modèle de Scendel, Patton et Riggs.....	184
Schéma N°12 : Les étapes du processus de redressement : modèle de Lalonde et Auger.....	186
Schéma N°13 : Modélisation du processus de redressement, modèle d'action de R. Collard, L. Rodocanachi et M. Dumont.....	187
Schéma N°14 : l'héritage de l'entreprise convalescente.....	189

Schéma N°15 : l'étalement des mesures de redressement dans le temps.....	190
Schéma N°16 : les contraintes de coûts en matière de redressement.....	191
Schéma N°17 : la conception du plan de redressement.....	193
Schéma N°18 : le cadre de référence du plan de redressement.....	194
Schéma N°19 : Schéma simplifié du système d'objectifs d'une entreprise en redressement.....	196
Schéma N°20 : Les règles de base pour le rétablissement de l'équilibre financier.....	197
Schéma N°21 : Les mesures de redressement commercial.....	200
Schéma N°22 : La mise en place d'un système de contrôle de gestion.....	205
Schéma N°23 : Les mesures de redressement dans le domaine social.....	208
Schéma N°24 : La remotivation en période de crise.....	210
Schéma N°25 : La mise en place des tableaux financiers du redressement.....	211
Schéma N°26 : Les précautions à prendre pour éviter tout échec.....	214
Schéma N°27 : Organigramme de CERTAF.....	223
Schéma N°28 : Process de fabrication.....	263
Schéma N°29 : Structure organique générale.....	273

LISTE DES FIGURES

Figure N°1 : Calcul du fonds de roulement permanent.....	92
Figure N°2 : Représentation des grandes masses du bilan patrimonial.....	108

ANNEXES



Nouveauté



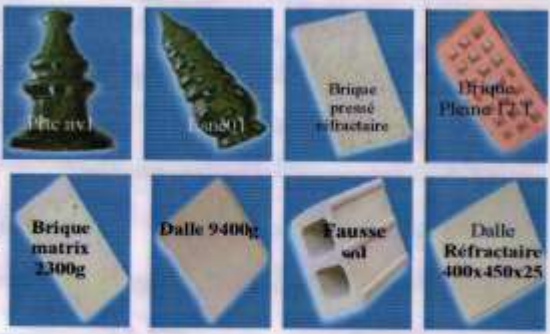
Tuile Marsillaise



Nouveauté



Tuile portugaise



Nouveauté



BR 5 T

Nouveauté



BR 12 T



200x200x50



Cl01



Cl02



200x200x100

Nouveauté



300 x 300 x 50

Nouveauté



200 x 200 x 50
300 x 300 x 50



ENTREPRISE CERAMIQUE DE LA TAFNA
 Zone industrielle, B.P 495 Maghnia Tel : 040 92 45 45 Fax 040 92 48 48



EPE-CERTAF-SPA
Exercice 1999

BILAN AU 31.12.1999

Tableau N° 01

N° des Comptes	ACTIF	Montants bruts	Amortissements et Provisions	Montants Nets	N° des Comptes	PASSIF	Montants
	INVESTISSEMENTS					FONDS PROPRES	
20	Frais préliminaires				10 ou 11	Fonds social ou fonds personnel	120 000 000.00
21	Valeurs incorporelles				12	Primes d'apport	
22	Terrains	2 594 384.86		2 594 384.86	13	Réserves	
24	Equipements de production	1 943 533 590.54	1 240 788 148.76	702 745 441.78	14	Subventions reçues	
25	Equipements sociaux	224 685 880.04	197 527 030.02	27 158 850.02	15	Ecart de réévaluation	
28	Investissements en cours	7 571 488.94		7 571 488.94	16	Titres Participatifs	11 000 000.00
					18	Résultats en instance d'affectation	
	TOTAL CLASSE 2	2 178 385 344.38	1 438 315 178.78	740 070 165.60	19	Provisions pour pertes et charges	
	STOCKS					TOTAL CLASSE 1	131 000 000.00
30	Marchandises					DETTES	
31	Matières et fournitures	166 617 119.63	246 209.08	166 370 910.55	50	Comptes créditeurs de l'actif	
33	Produits semi ouvrés	28 858 481.07		28 858 481.07	52	Dettes d'investissements	108 287 334.46
34	Produits et travaux en cours	3 486 500.53		3 486 500.53	53	Dettes de stocks	15 622 031.97
35	Produits finis	31 372 680.25	7 003 886.74	24 368 793.51	54	Détention pur comptes	28 295 550.58
36	Déchets et rebus	6 515 118.42		6 515 118.42	55	Dettes Ass. et Stés apparentées	721 145 871.61
37	Stocks à l'extérieur	742 760.00		742 760.00	56	Dettes d'exploitation	86 862 017.35
					57	Avances commerciales	823 435.68
	TOTAL CLASSE 3	237 592 639.90	7 250 095.82	230 342 544.08	58	Dettes financières	90 434 586.14
	CREANCES					TOTAL CLASSE 5	1 051 470 827.80
40	Comptes débiteurs du passif	961 480.31		961 480.31			
42	Créances d'investissements	10 087 656.42		10 087 656.42			
43	Créances de stocks	576 020.90		576 020.90			
44	Créances Ass. et Stés Appart.						
45	Avances pour compte	26 036 781.46		26 036 781.46			
46	Avances d'exploitation	25 708 793.34		25 708 793.34			
47	Créances sur clients	75 477 518.87	47 925 291.98	27 552 226.89			
48	Disponibilités	3 043 367.13		3 043 367.13			
	TOTAL CLASSE 4	141 891 618.43	47 925 291.98	93 966 326.45			
88	Résultat de l'exercice (Déficit)	118 091 791.67		118 091 791.67			
	TOTAL ACTIF	2 675 961 394.38	1 493 490 568.58	1 182 470 827.80		TOTAL PASSIF	1 182 470 827.80

BILAN AU 31.12.2000

N° des Comptes	ACTIF	Montants bruts	Amortissements et Provisions	Montants Nets	N° des Comptes	PASSIF	Montants
	INVESTISSEMENTS					FONDS PROPRES	
20	Frais préliminaires				10 ou 11	Fonds social ou fonds personnel	120 000 000,00
21	Valeurs incorporelles				12	Primes d'apport	
22	Terrains	2 594 384,86		2 594 384,86	13	Réserves	
24	Equipements de production	1 961 353 948,23	1 303 751 241,00	657 602 707,23	14	Subventions reçues	
25	Equipements sociaux	224 712 480,04	199 269 525,69	25 442 954,35	15	Ecart de réévaluation	
28	Investissements en cours	-		-	16	Titres Participatifs	11 000 000,00
	TOTAL CLASSE 2	2 188 660 813,13	1 503 020 766,69	685 640 046,44	18	Résultats en instance d'affectation	118 091 791,67
					19	Provisions pour pertes et charges	
	STOCKS					TOTAL CLASSE 1	12 908 208,33
30	Marchandises					DETTES	
31	Matières et fournitures	144 594 341,93		144 594 341,93	50	Comptes créditeurs de l'actif	
33	Produits semi ouvrés	28 375 025,19		28 375 025,19	52	Dettes d'investissements	108 629 514,16
34	Produits et travaux en cours	6 779 242,99		6 779 242,99	53	Dettes de stocks	7 600 593,13
35	Produits finis	37 160 466,59		37 160 466,59	54	Détention pour comptes	27 340 457,79
36	Déchets et rebuts	21 228 057,53	10 951 457,53	10 276 600,00	55	Dettes Ass. et Stés apparentées	737 433 364,49
37	Stocks à l'extérieur	1 781 947,71		1 781 947,71	56	Dettes d'exploitation	68 626 263,62
	TOTAL CLASSE 3	239 919 081,94	10 951 457,53	228 967 624,41	57	Avances commerciales	391 724,44
					58	Dettes financières	143 462 737,58
	CREANCES					TOTAL CLASSE 5	1 093 484 655,21
40	Comptes débiteurs du passif	701 791,60		701 791,60			
42	Créances d'investissements	1 004 582,40		1 004 582,40			
43	Créances de stocks	547 584,62		547 584,62			
44	Créances Ass. et Stés Apparentées.						
45	Avances pour compte	14 174 950,11		14 174 950,11			
46	Avances d'exploitation	43 112 805,82		43 112 805,82			
47	Créances sur clients	69 829 806,68	25 710 336,42	44 119 470,26			
48	Disponibilités	2 241 701,17		2 241 701,17			
	TOTAL CLASSE 4	131 613 222,40	25 710 336,42	105 902 885,98			
88	Résultat de l'exercice (Déficit)	85 882 306,71		85 882 306,71			
	TOTAL ACTIF	2 646 075 424,18	1 539 682 580,64	1 106 392 863,54		TOTAL PASSIF	1 106 392 863,54

BILAN AU 31.12.2001

N° des Comptes	ACTIF	Montants bruts	Amortissements et Provisions	Montants Nets	N° des Comptes	PASSIF	Montants
	INVESTISSEMENTS					FONDS PROPRES	
20	Frais préliminaires				10 ou 11	Fonds social ou fonds personnel	120 000 000,00
21	Valeurs incorporelles				12	Primes d'apport	
22	Terrains	2 594 384,86		2 594 384,86	13	Réserves	
24	Equipements de production	1 934 799 008,82	1 339 095 580,14	595 703 428,68	14	Subventions reçues	
25	Equipements sociaux	221 485 454,85	197 571 640,26	23 913 814,59	15	Ecart de réévaluation	
28	Investissements en cours	625 624,50		625 624,50	16	Titres Participatifs	11 000 000,00
	TOTAL CLASSE 2	2 159 504 473,03	1 536 687 220,40	622 837 252,63	18	Résultats en instance d'affectation	203 974 098,38
	STOCKS				19	Provisions pour pertes et charges	
30	Marchandises					TOTAL CLASSE 1	- 72 974 098,38
31	Matières et fournitures	104 749 542,63		104 749 542,63		DETTES	
33	Produits semi-couvrés	28 496 932,60		28 496 932,60	50	Comptes créditeurs de l'actif	
34	Produits et travaux en cours	13 515 398,83		13 515 398,83	52	Dettes d'investissements	109 004 878,19
35	Produits finis	34 079 699,71	517 177,75	33 562 521,96	53	Dettes de stocks	10 262 152,64
36	Déchets et rebuts	17 292 280,00		17 292 280,00	54	Détention pour comptes	11 960 869,61
37	Stocks à l'extérieur	1 386 392,72		1 386 392,72	55	Dettes Ass. et Stés apparentées	826 295 711,35
	TOTAL CLASSE 3	189 520 246,49	517 177,75	199 003 068,74	56	Dettes d'exploitation	86 266 425,63
	CREANCES				57	Avances commerciales	541 460,68
40	Comptes débiteurs du passif	244 314,83		244 314,83	58	Dettes financières	216 254 624,12
42	Créances d'investissements	649 582,40		649 582,40		TOTAL CLASSE 5	1 260 588 122,20
43	Créances de stocks	67 364,00		67 364,00			
44	Créances Ass. et Stés Apparentées.						
45	Avances pour compte	25 172 932,91		25 172 932,91			
46	Avances d'exploitation	1 186 982,13		1 186 982,13			
47	Créances sur clients	56 178 338,08	20 642 032,98	35 536 305,10			
48	Disponibilités	1 690 817,01		1 690 817,01			
	TOTAL CLASSE 4	85 190 331,36	20 642 032,98	64 548 298,38			
88	Résultat de l'exercice (Déficit)	301 223 404,07		301 223 404,07			
	TOTAL ACTIF	2 745 438 454,95	1 557 826 431,13	1 187 612 023,82		TOTAL PASSIF	1 187 612 023,82

BILAN AU 31/12/2002

N° des Comptes	ACTIF	Montants bruts	Amortissements et Provisions	Montants Nets	N° des Comptes	PASSIF	Montants
	INVESTISSEMENTS					FONDS PROPRES	
20	Frais préliminaires				10 ou 11	Fonds social ou fonds personnel	420 000 000,00
21	Valeurs incorporelles				12	Primes d'apport	
22	Terrains	2 594 384,86		2 594 384,86	13	Réserves	
24	Equipements de production	1 963 044 760,80	1 396 853 303,00	566 191 457,80	14	Subventions reçues	
25	Equipements sociaux	221 485 454,85	199 072 163,03	22 413 291,82	15	Ecart de réévaluation	
28	Investissements en cours	839 899,24		839 899,24	16	Titres Participatifs	11 000 000,00
	TOTAL CLASSE 2	2 187 964 499,75	1 595 925 466,03	592 039 033,72	18	Résultats en instance d'affectation	
	STOCKS				19	Provisions pour pertes et charges	
30	Marchandises					TOTAL CLASSE 1	431 000 000,00
31	Matières et fournitures	119 734 323,63		119 734 323,63		DETRES	
33	Produits semi ouvrés	31 475 677,98		31 475 677,98	50	Comptes créditeurs de l'actif	
34	Produits et travaux en cours	10 876 131,83		10 876 131,83	52	Dettes d'investissements	212 911 928,62
35	Produits finis	48 967 716,41		48 967 716,41	53	Dettes de stocks	14 106 638,15
36	Déchets et rebuts	5 269 750,00		5 269 750,00	54	Détention pour comptes	10 071 875,98
37	Stocks à l'extérieur	430 256,96		430 256,96	55	Dettes Ass. et Stés apparentées	186 610 549,45
	TOTAL CLASSE 3	216 753 856,81	-	216 753 856,81	56	Dettes d'exploitation	83 272 375,92
	CREANCES				57	Avances commerciales	696 445,68
40	Comptes débiteurs du passif	23 152,96		23 152,96	58	Dettes financières	251 591 839,62
42	Créances d'investissements	1 790 070,40		1 790 070,40		TOTAL CLASSE 5	759 261 653,42
43	Créances de stocks	354 098,44		354 098,44			
44	Créances Ass. et Stés Apparentées.	-		-			
45	Avances pour compte	43 740 001,49		43 740 001,49			
46	Avances d'exploitation	4 506 191,34	152 860,69	4 353 330,65			
47	Créances sur clients	59 441 087,71	26 640 902,06	32 800 185,65			
48	Disponibilités	36 483 655,46		36 483 655,46			
	TOTAL CLASSE 4	146 338 257,80	26 793 762,75	119 544 495,05			
88	Résultat de l'exercice (Déficit)	261 924 267,84		261 924 267,84			
	TOTAL ACTIF	2 812 980 882,20	1 622 719 226,78	1 190 261 655,42		TOTAL PASSIF	1 190 261 653,42

BILAN AU 31/12/2003

N° des Comptes	ACTIF	Montants bruts	Amortissements et Provisions	Montants Nets	N° des Comptes	PASSIF	Montants
	INVESTISSEMENTS					FONDS PROPRES	
20	Frais préliminaires				10 ou 11	Fonds social ou fonds personnel	420 000 000,00
21	Valeurs incorporelles				12	Primes d'apport	
22	Terrains	2 594 384,86		2 594 384,86	13	Réserves	
24	Equipements de production	1 972 261 200,34	1 458 117 773,04	514 143 427,30	14	Subventions reçues	
25	Equipements sociaux	221 560 254,85	200 573 685,80	20 986 569,05	15	Ecart de réévaluation	
28	Investissements en cours	2 303 047,06		2 303 047,06	16	Titres Participatifs	11 000 000,00
	TOTAL CLASSE 2	2 198 718 887,11	1 658 691 458,84	540 027 428,27	18	Résultats en instance d'affectation	261 924 267,84
	STOCKS				19	Provisions pour pertes et charges	
30	Marchandises					TOTAL CLASSE 1	169 075 732,16
31	Matières et fournitures	121 851 038,93		121 851 038,93		DETTES	
33	Produits semi ouvrés	28 759 620,12	2 086 290,95	26 673 329,17	50	Comptes créditeurs de l'actif	611 059,51
34	Produits et travaux en cours	7 185 602,05		7 185 602,05	52	Dettes d'investissements	198 989 848,38
35	Produits finis	51 551 586,89	5 223 457,99	46 328 128,90	53	Dettes de stocks	17 330 166,82
36	Déchets et rebuts	4 127 150,00		4 127 150,00	54	Détention pour comptes	12 591 826,82
37	Stocks à l'extérieur	21 511,02		21 511,02	55	Dettes Ass. et Stés apparentées	366 765 400,71
	TOTAL CLASSE 3	213 496 509,01	7 309 748,94	206 186 760,07	56	Dettes d'exploitation	96 308 067,33
	CREANCES				57	Avances commerciales	74 778,00
40	Comptes débiteurs du passif				58	Dettes financières	263 607 208,01
42	Créances d'investissements	2 314 437,12		2 314 437,12		TOTAL CLASSE 5	956 278 355,58
43	Créances de stocks	27 364,00		27 364,00			
44	Créances Ass. et Stés Apparentées.						
45	Avances pour compte	53 681 163,99		53 681 163,99			
46	Avances d'exploitation	1 525 551,64	152 860,69	1 372 690,95			
47	Créances sur clients	102 475 130,38	29 836 700,69	72 638 429,69			
48	Disponibilités	203 185,55		203 185,55			
	TOTAL CLASSE 4	160 226 832,68	29 989 561,38	130 237 271,30			
88	Résultat de l'exercice (Déficit)	248 902 628,10		248 902 628,10			
	TOTAL ACTIF	2 821 344 856,90	1 695 990 769,16	1 125 354 087,74		TOTAL PASSIF	1 125 354 087,74

BILAN AU 31/12/2004

N° des Comptes	ACTIF	Montants bruts	Amortissements et Provisions	Montants Nets	N° des Comptes	PASSIF	Montants
	INVESTISSEMENTS					FONDS PROPRES	
20	Frais préliminaires				10 ou 11	Fonds social ou fonds personnel	420 000 000,00
21	Valeurs incorporelles				12	Primes d'apport	
22	Terrains	2 594 384,86		2 594 384,86	13	Réserves	
24	Equipements de production	1 965 783 809,08	1 515 579 633,05	450 204 176,03	14	Subventions reçues	
25	Equipements sociaux	221 599 254,85	202 083 642,60	19 515 612,25	15	Ecart de réévaluation	
28	Investissements en cours	1 202 367,00		1 202 367,00	16	Titres Participatifs	199 666 390,28
	TOTAL CLASSE 2	2 191 179 816,79	1 717 663 275,65	473 516 540,14	18	Résultats en instance d'affectation	148 161 495,24
	STOCKS				19	Provisions pour pertes et charges	
30	Marchandises					TOTAL CLASSE 1	471 504 895,04
31	Matières et fournitures	102 846 860,77		102 846 860,77		DETTES	
33	Produits semi ouvrés	20 987 827,70	1 708 704,97	19 279 122,73	50	Comptes créditeurs de l'actif	2 479 972,89
34	Produits et travaux en cours	5 865 618,99	1 466 404,75	4 399 214,24	52	Dettes d'investissements	199 952 997,97
35	Produits finis	61 968 289,63	15 492 072,40	46 476 217,23	53	Dettes de stocks	21 140 497,82
36	Déchets et rebuts	19 731 633,88		19 731 633,88	54	Détention pour comptes	17 004 887,58
37	Stocks à l'extérieur	29 871,02		29 871,02	55	Dettes Ass. et Stés apparentées	195 083 187,06
	TOTAL CLASSE 3	211 430 101,79	18 667 182,12	192 762 919,67	56	Dettes d'exploitation	114 457 355,58
	CREANCES				57	Avances commerciales	1 165 129,82
40	Comptes débiteurs du passif	9 652,29		9 652,29	58	Dettes financières	54 382 559,19
42	Créances d'investissements	2 224 630,40		2 224 630,40		TOTAL CLASSE 5	605 666 587,91
43	Créances de stocks	27 607,30		27 607,30			605 739
44	Créances Ass. et Stés Apparentées:						605
45	Avances pour compte	64 220 458,02		64 220 458,02			
46	Avances d'exploitation	2 413 207,93	152 860,69	2 260 347,24			
47	Créances sur clients	125 797 816,41	49 879 463,18	75 918 153,23			
48	Disponibilités	40 829,02		40 829,02			
	TOTAL CLASSE 4	194 734 001,37	50 032 323,87	144 701 677,50			
88	Résultat de l'exercice (Déficit)	266 256 845,64		266 256 845,64			
	TOTAL ACTIF	2 863 600 764,59	1 786 362 781,64	1 077 237 982,95		TOTAL PASSIF	1 077 171 482,95

BILAN AU 31/12/2005

N° des Comptes	ACTIF	Montants bruts	Amortissements et Provisions	Montants Nets	N° des Comptes	PASSIF	Montants
	INVESTISSEMENTS					FONDS PROPRES	
20	Frais préliminaires	-			10 ou 11	Fonds social ou fonds personnel	420 000 000,00
21	Valeurs incorporelles	-			12	Primes d'apport	-
22	Terrains	2 594 384,86		2 594 384,86	13	Réserves	-
24	Equipements de production	1 967 923 131,52	1 577 255 810,83	390 667 320,69	14	Subventions reçues	-
25	Equipements sociaux	221 599 254,85	203 547 563,71	18 051 691,14	15	Ecart de réévaluation	-
28	Investissements en cours	34 867,00		34 867,00	18	Résultats en instance d'affectation	414 351 840,88
	TOTAL CLASSE 2	2 192 151 638,23	1 780 803 374,54	411 348 263,69	19	Provisions pour pertes et charges	-
	STOCKS					TOTAL CLASSE 1	5 648 159,12
30	Marchandises	-				DETTES	
31	Matières et fournitures	106 470 643,41		106 470 643,41	50	Comptes créditeurs de l'actif	2 205 376,12
33	Produits semi ouvrés	14 089 367,59	1 127 149,40	12 962 218,19	52	Dettes d'investissements	380 987 937,14
34	Produits et travaux en cours	8 357 561,26	2 089 390,32	6 268 170,94	53	Dettes de stocks	23 209 802,71
35	Produits finis	60 092 475,67	13 970 138,07	46 122 337,60	54	Détention pour comptes	22 658 997,67
36	Déchets et rebuts	9 400 000,00		9 400 000,00	55	Dettes Ass. et Stés apparentées	459 484 073,74
37	Stocks à l'extérieur	41 621,22		41 621,22	56	Dettes d'exploitation	130 754 248,01
	TOTAL CLASSE 3	198 451 669,15	17 186 677,79	181 264 991,36	57	Avances commerciales	84 778,00
	CREANCES				58	Dettes financières	143 633 100,41
40	Comptes débiteurs du passif	225 439,41		225 439,41		TOTAL CLASSE 5	1 163 018 313,80
42	Créances d'investissements	1 766 630,40		1 766 630,40	88	Résultat de l'exercice (Bénéfice)	-
43	Créances de stocks	157 731,52		157 731,52			
44	Créances Ass. et Stés Apparentées.	-		-			
45	Avances pour compte	93 000 966,58		93 000 966,58			
46	Avances d'exploitation	3 997 830,06	152 860,69	3 844 969,37			
47	Créances sur clients	132 377 635,77	57 509 495,51	74 868 140,26			
48	Disponibilités	16 078 364,81		16 078 364,81			
	TOTAL CLASSE 4	247 604 598,55	57 662 356,20	189 942 242,35			
88	Résultat de l'exercice (Déficit)	386 110 975,52		386 110 975,52			
	TOTAL ACTIF	3 024 318 881,45	1 855 652 408,53	1 168 666 472,92		TOTAL PASSIF	1 168 666 472,92

BILAN AU 31/12/2006

N° des Comptes	ACTIF	Montants bruts	Amortissements et Provisions	Montants Nets	N° des Comptes	PASSIF	Montants
	INVESTISSEMENTS					FONDS PROPRES	
20	Frais préliminaires				10 ou 11	Fonds social ou fonds personnel	420 000 000,00
21	Valeurs incorporelles				12	Primes d'apport	
22	Terrains	2 594 384,86		2 594 384,86	13	Réserves	
24	Equipements de production	2 012 936 088,91	1 639 894 504,96	373 041 583,95	14	Subventions reçues	
25	Equipements sociaux	221 599 254,85	205 007 339,98	16 591 914,87	15	Ecart de réévaluation	
28	Investissements en cours	8 335 967,00		8 335 967,00	16	Titres Participatifs	
	TOTAL CLASSE 2	2 245 465 695,62	1 844 901 844,94	400 563 850,68	18	Résultats en instance d'affectation	- 800 462 816,40
	STOCKS				19	Provisions pour pertes et charges	
30	Marchandises					TOTAL CLASSE 1	- 380 462 816,40
31	Matières et fournitures	108 972 641,94		108 972 641,94		DETTES	
33	Produits semi ouvrés	41 920 126,01	15 492 432,02	26 427 693,99	50	Comptes créditeurs de l'actif	3 070 221,18
34	Produits et travaux en cours	12 852 375,97	5 150 656,68	7 701 719,29	52	Dettes d'investissements	408 910 848,66
35	Produits finis	81 558 234,63	32 866 381,86	48 691 852,77	53	Dettes de stocks	28 294 348,49
36	Déchets et rebuts	11 756 250,00		11 756 250,00	54	Détention pour comptes	26 847 958,04
37	Stocks à l'extérieur	45 971,02		45 971,02	55	Dettes Ass. et Stés apparentées	504 909 880,80
	TOTAL CLASSE 3	257 105 599,57	53 509 470,56	203 596 129,01	56	Dettes d'exploitation	153 459 691,18
	CREANCES				57	Avances commerciales	1 099 899,36
40	Comptes débiteurs du passif				58	Dettes financières	190 736 611,06
42	Créances d'investissements	1 087 492,00		1 087 492,00		TOTAL CLASSE 5	1 317 329 458,77
43	Créances de stocks	53 220,87		53 220,87			
44	Créances Ass. et Stés Apparentées.						
45	Avances pour compte	91 373 502,05		91 373 502,05			
46	Avances d'exploitation	4 067 882,23		4 067 882,23			
47	Créances sur clients	153 135 505,41	67 447 559,84	85 687 945,57			
48	Disponibilités	322 723,38		322 723,38			
	TOTAL CLASSE 4	260 040 325,94	67 447 559,84	182 592 766,10			
88	Résultat de l'exercice (Déficit)	150 113 896,58		150 113 896,58			
	TOTAL ACTIF	2 902 725 517,71	1 965 858 875,34	936 866 642,37		TOTAL PASSIF	936 866 642,37

BILAN AU 31/12/2007

N° des Comptes	ACTIF	Montants bruts	Amortissements et Provisions	Montants Nets	N° des Comptes	PASSIF	Montants
	INVESTISSEMENTS					FONDS PROPRES	
20	Frais préliminaires				10 ou 11	Fonds social ou fonds personnel	1 006 600 000,00
21	Valeurs incorporelles				12	Primes d'apport	
22	Terrains	579 531 384,86		579 531 384,86	13	Réserves	
24	Equipements de production	2 032 773 626,18	1 703 776 269,63	328 997 356,55	14	Subventions reçues	
25	Equipements sociaux	221 599 254,85	206 466 744,12	15 132 510,73	15	Ecart de réévaluation	
28	Investissements en cours	3 110 267,00		3 110 267,00	16	Titres Participatifs	
	TOTAL CLASSE 2	2 837 014 532,89	1 910 243 013,75	926 771 519,14	18	Résultats en instance d'affectation	950 576 712,98
	STOCKS				19	Provisions pour pertes et charges	
30	Marchandises					TOTAL CLASSE 1	56 023 287,02
31	Matières et fournitures	101 374 343,66		101 374 343,66		DETTES	
33	Produits semi ouvrés	65 747 615,50	21 796 732,60	43 950 882,90	50	Comptes créditeurs de l'actif	6 484 325,85
34	Produits et travaux en cours	13 087 411,31	3 818 624,07	9 268 787,24	52	Dettes d'investissements	317 516 899,58
35	Produits finis	113 179 911,73	40 160 613,84	73 019 297,89	53	Dettes de stocks	50 281 613,86
36	Déchets et rebuts	7 281 610,00		7 281 610,00	54	Détention pour comptes	38 264 445,48
37	Stocks à l'extérieur	78 175,00		78 175,00	55	Dettes Ass. et Stés apparentées	4 000 000,00
	TOTAL CLASSE 3	300 749 067,20	65 775 970,51	234 973 096,69	56	Dettes d'exploitation	192 451 124,34
	CREANCES				57	Avances commerciales	2 387 267 754,36
40	Comptes débiteurs du passif	1 850 921 459,43		1 850 921 459,43	58	Dettes financières	252 151 118,75
42	Créances d'investissements	915 492,00		915 492,00		TOTAL CLASSE 5	3 248 417 282,22
43	Créances de stocks	27 364,00		27 364,00			
44	Créances Ass. et Stés Apparentées:						
45	Avances pour compte	73 172 507,20		73 172 507,20			
46	Avances d'exploitation	2 608 489,90	13 000,00	2 595 489,90			
47	Créances sur clients	170 715 815,63	82 546 069,50	88 169 746,13			
48	Disponibilités	258 621,71		258 621,71			
	TOTAL CLASSE 4	2 098 619 949,87	82 559 069,50	2 016 060 880,37			
88	Résultat de l'exercice (Déficit)	126 635 073,04		126 635 073,04			
	TOTAL ACTIF	5 363 018 623,00	2 058 578 053,76	3 304 440 569,24		TOTAL PASSIF	3 304 440 569,24

**TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS
AU 31.12.1999**

Tableau N° 02

N° des Comptes	DESIGNATION	DEBIT	CREDIT
70	Ventes de marchandises		630 236.00
60	Marchandises consommées	656 681.51	
80	MARGE BRUTE	26 445.51	
80	Marge brute	26 445.51	
71	Production vendue		75 488 238.48
72	Production stockée		28 778 652.57
73	Production de l'entreprise pour elle même		11 886 203.02
74	Prestations fournies		175 000.00
75	Transfert de charges de production		1 349 064.43
61	Matières et fournitures consommées	80 861 798.37	
62	Services	7 076 984.25	
81	VALEUR AJOUTEE		29 691 930.37
81	Valeur ajoutée		29 691 930.37
77	Produits divers		100 256.01
78	Transfert de charges d'exploitation		272 588.38
63	Frais de personnel	67 821 875.74	
64	Impôts et taxes	4 220 979.44	
65	Frais financiers	7 251 480.14	
66	Frais divers	2 808 672.47	
68	Dotations aux amortissements	67 492 443.38	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	119 530 676.41	
79	Produits hors exploitation		5 193 858.62
69	Charges hors exploitation	3 754 973.88	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION		1 438 884.74
83	Résultat d'exploitation	119 530 676.41	
84	Résultat hors exploitation		1 438 884.74
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	118 091 791.67	
89	Cession Inter - unités		
889	Impôts I.B.S.		
88	RESULTAT DE L'EXERCICE	118 091 791.67	

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS
AU 31/12/2000

N° des Comptes	DESIGNATION	DEBIT	CREDIT
70	Ventes de marchandises		410 180,00
60	Marchandises consommées	353 000,00	
80	MARGE BRUTE		57 180,00
80	Marge brute		57 180,00
71	Production vendue		106 680 066,27
72	Production stockée		26 132 558,41
73	Production de l'entreprise pour elle même		12 635 946,84
74	Prestations fournies		36 000,00
75	Transfert de charges de production		1 542 371,25
61	Matières et fournitures consommées	92 728 263,97	
62	Services	5 579 463,32	
81	VALEUR AJOUTEE		48 776 395,48
81	Valeur ajoutée		48 776 395,48
77	Produits divers		12 600,70
78	Transfert de charges d'exploitation		10 001,79
63	Frais de personnel	86 950 387,66	
64	Impôts et taxes	6 752 935,08	
65	Frais financiers	7 783 182,80	
66	Frais divers	2 904 811,70	
68	Dotations aux amortissements	65 364 016,61	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	120 956 335,88	
79	Produits hors exploitation		53 658 360,46
69	Charges hors exploitation	18 584 331,29	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION		35 074 029,17
83	Résultat d'exploitation	120 956 335,88	
84	Résultat hors exploitation		35 074 029,17
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	85 882 306,71	
89	Cession Inter - unités	-	
889	Impôts I.B.S.	-	
88	RESULTAT DE L'EXERCICE	85 882 306,71	

**TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS
AU 31/12/2001**

N° des Comptes	DESIGNATION	DEBIT	CREDIT
70	Ventes de marchandises		1 183 905,40
60	Marchandises consommées	1 100 289,06	
80	MARGE BRUTE		83 616,34
80	Marge brute		83 616,34
71	Production vendue		135 738 004,42
72	Production stockée		21 662 347,53
73	Production de l'entreprise pour elle même		5 114 987,73
74	Prestations fournies		68 490,76
75	Transfert de charges de production		12 470,80
61	Matières et fournitures consommées	82 857 685,42	
62	Services	5 524 085,03	
81	VALEUR AJOUTEE		74 298 147,13
81	Valeur ajoutée		74 298 147,13
77	Produits divers		38 779,91
78	Transfert de charges d'exploitation		8 269 219,76
63	Frais de personnel	111 987 692,86	
64	Impôts et taxes	7 874 461,22	
65	Frais financiers	18 040 399,33	
66	Frais divers	3 738 606,35	
68	Dotations aux amortissements	58 226 694,87	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	117 261 707,83	
79	Produits hors exploitation		3 646 312,72
69	Charges hors exploitation	187 608 008,96	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	183 961 696,24	
83	Résultat d'exploitation	117 261 707,83	
84	Résultat hors exploitation	183 961 696,24	
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	301 223 404,07	
89	Cession Inter - unités	-	
899	Impôts I.B.S.	-	
88	RESULTAT DE L'EXERCICE	301 223 404,07	

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS
AU 31/12/2002

N° des Comptes	DESIGNATION	DEBIT	CREDIT
70	Ventes de marchandises		593 239,64
60	Marchandises consommées	257 557,04	
80	MARGE BRUTE		335 682,60
80	Marge brute		335 682,60
71	Production vendue		127 263 224,80
72	Production stockée		2 226 449,38
73	Production de l'entreprise pour elle même		7 193 009,66
74	Prestations fournies		81 486,32
75	Transfert de charges de production		7 881 741,83
61	Matières et fournitures consommées	76 164 348,74	
62	Services	7 860 138,72	
81	VALEUR AJOUTEE		60 957 107,13
81	Valeur ajoutée		60 957 107,13
77	Produits divers		39 917,07
78	Transfert de charges d'exploitation		4 708 363,52
63	Frais de personnel	96 963 133,86	
64	Impôts et taxes	6 503 944,75	
65	Frais financiers	7 080 921,79	
66	Frais divers	3 898 748,14	
68	Dotations aux amortissements	59 262 045,63	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	108 003 406,45	
79	Produits hors exploitation		11 223 461,55
69	Charges hors exploitation	165 144 322,94	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	153 920 861,39	
83	Résultat d'exploitation	108 003 406,45	
84	Résultat hors exploitation	153 920 861,39	
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	261 924 267,84	
89	Cession Inter - unités		
889	Impôts I.B.S.		
88	RESULTAT DE L'EXERCICE	261 924 267,84	

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS
AU 31/12/2003

N° des Comptes	DESIGNATION	DEBIT	CREDIT
70	Ventes de marchandises		1 560 789,87
60	Marchandises consommées	1 367 371,40	
80	MARGE BRUTE		193 418,47
80	Marge brute		193 418,47
71	Production vendue		166 331 744,92
72	Production stockée	4 965 317,16	
73	Production de l'entreprise pour elle même		20 975 258,80
74	Prestations fournies		17 094,02
75	Transfert de charges de production		17 916 935,24
61	Matières et fournitures consommées	63 992 629,61	
62	Services	13 030 141,58	
81	VALEUR AJOUTEE		123 446 363,10
81	Valeur ajoutée		123 446 363,10
77	Produits divers		3 765 628,55
78	Transfert de charges d'exploitation		
63	Frais de personnel	109 360 177,63	
64	Impôts et taxes	5 466 993,99	
65	Frais financiers	9 384 234,00	
66	Frais divers	2 678 471,64	
68	Dotations aux amortissements	62 765 992,81	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	62 443 878,42	
79	Produits hors exploitation		2 511 610,35
69	Charges hors exploitation	188 970 360,03	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	186 458 749,68	
83	Résultat d'exploitation	62 443 878,42	
84	Résultat hors exploitation	186 458 749,68	
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	248 902 628,10	
89	Cession Inter - unités	-	
889	Impôts I.B.S.	-	
88	RESULTAT DE L'EXERCICE	248 902 628,10	

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS
AU 31/12/2004

N° des Comptes	DESIGNATION	DEBIT	CREDIT
70	Ventes de marchandises		1 801 137,60
60	Marchandises consommées	1 304 091,67	
80	MARGE BRUTE		497 045,93
80	Marge brute		497 045,93
71	Production vendue		163 535 458,69
72	Production stockée		16 904 026,02
73	Production de l'entreprise pour elle même		8 456 359,95
74	Prestations fournies		427 334,23
75	Transfert de charges de production		34 580 426,17
61	Matières et fournitures consommées	64 587 594,59	
62	Services	14 855 216,17	
81	VALEUR AJOUTEE		144 957 840,23
81	Valeur ajoutée		144 957 840,23
77	Produits divers		3 487 104,59
78	Transfert de charges d'exploitation		
63	Frais de personnel	120 443 901,81	
64	Impôts et taxes	8 507 809,34	
65	Frais financiers	10 433 496,97	
66	Frais divers	3 215 236,87	
68	Dotations aux amortissements	63 077 464,39	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	57 232 964,56	
79	Produits hors exploitation		45 050 291,15
69	Charges hors exploitation	254 074 172,23	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	209 023 881,08	
83	Résultat d'exploitation	57 232 964,56	
84	Résultat hors exploitation	209 023 881,08	
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	266 256 845,64	
89	Cession Inter - unités	-	
889	Impôts I.B.S.	-	
88	RESULTAT DE L'EXERCICE	266 256 845,64	

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS
AU 31/12/2005

N° des Comptes	DESIGNATION	DEBIT	CREDIT
70	Ventes de marchandises		1 730 465,20
60	Marchandises consommées	1 722 267,83	
80	MARGE BRUTE	-	8 197,37
80	Marge brute	-	8 197,37
71	Production vendue		140 051 536,43
72	Production stockée	16 613 965,48	-
73	Production de l'entreprise pour elle même		3 103 009,62
74	Prestations fournies		417 093,60
75	Transfert de charges de production		87 053 944,13
61	Matières et fournitures consommées	49 503 646,35	
62	Services	17 862 354,79	
81	VALEUR AJOUTEE	-	146 653 814,53
81	Valeur ajoutée	-	146 653 814,53
77	Produits divers		-
78	Transfert de charges d'exploitation		3 930 693,62
63	Frais de personnel	124 276 799,79	
64	Impôts et taxes	9 342 751,73	
65	Frais financiers	13 999 580,32	
66	Frais divers	3 825 953,59	
68	Dotations aux amortissements	63 124 539,62	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	63 985 116,90	-
79	Produits hors exploitation		25 596 519,84
69	Charges hors exploitation	347 722 378,46	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	322 125 858,62	-
83	Résultat d'exploitation	63 985 116,90	-
84	Résultat hors exploitation	322 125 858,62	-
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	386 110 975,52	-
89	Cession Inter - unités		
889	Impôts I.B.S.		
88	RESULTAT DE L'EXERCICE	386 110 975,52	-

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS
AU 31/12/2006

N° des Comptes	DESIGNATION	DEBIT	CREDIT
70	Ventes de marchandises		2 225 604,29
60	Marchandises consommées	2 397 721,95	
80	MARGE BRUTE	172 117,66	
80	Marge brute	172 117,66	
71	Production vendue		153 033 040,17
72	Production stockée		56 147 582,09
73	Production de l'entreprise pour elle même		14 082 269,09
74	Prestations fournies		935 896,50
75	Transfert de charges de production		154 235,11
61	Matières et fournitures consommées	50 493 503,63	
62	Services	21 260 076,12	
81	VALEUR AJOUTEE		152 427 325,55
81	Valeur ajoutée		152 427 325,55
77	Produits divers		930 390,59
78	Transfert de charges d'exploitation		
63	Frais de personnel	127 383 026,58	
64	Impôts et taxes	6 083 805,12	
65	Frais financiers	17 289 974,71	
66	Frais divers	2 865 054,71	
68	Dotations aux amortissements	64 098 470,40	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	64 362 615,38	
79	Produits hors exploitation		27 008 732,00
69	Charges hors exploitation	112 760 013,20	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	85 751 281,20	
83	Résultat d'exploitation	64 362 615,38	
84	Résultat hors exploitation	85 751 281,20	
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	150 113 896,58	
89	Cession Inter - unités	-	
889	Impôts I.B.S.	-	
88	RESULTAT DE L'EXERCICE	150 113 896,58	

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS
AU 31/12/2007

N° des Comptes	DESIGNATION	DEBIT	CREDIT
70	Ventes de marchandises		2 336 466,45
60	Marchandises consommées	2 254 716,51	
80	MARGE BRUTE		81 749,94
80	Marge brute		81 749,94
71	Production vendue		158 878 135,25
72	Production stockée		103 155 439,57
73	Production de l'entreprise pour elle même		6 723 460,41
74	Prestations fournies		
75	Transfert de charges de production		823 355,22
61	Matières et fournitures consommées	69 583 195,58	
62	Services	15 666 515,26	
81	VALEUR AJOUTEE		184 412 429,55
81	Valeur ajoutée		184 412 429,55
77	Produits divers		
78	Transfert de charges d'exploitation		276 507,52
63	Frais de personnel	151 594 007,71	
64	Impôts et taxes	5 861 830,05	
65	Frais financiers	21 784 824,90	
66	Frais divers	3 062 861,71	
68	Dotations aux amortissements	65 341 168,81	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	62 955 756,11	
79	Produits hors exploitation		30 453 268,78
69	Charges hors exploitation	95 322 185,70	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	64 868 916,92	
83	Résultat d'exploitation	62 955 756,11	
84	Résultat hors exploitation	64 868 916,92	
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	127 824 673,03	
89	Cession Inter - unités		
889	Impôts I.B.S.		
88	RESULTAT DE L'EXERCICE	127 824 673,03	

TABLE DES MATIERES

Remerciement	2
Dédicace	3
Sommaire	4
Introduction générale	4
Chapitre 1 : Le cadre économique et juridique de l'entreprise en difficulté	11
Introduction :	12
Section 1 : L'entreprise en difficulté et son cadre économique	13
1-1 Notion d'entreprise en difficulté	13
1-1-1 Définition de l'entreprise en difficulté	13
1-1-2 Dimensions économique, financière et juridique de la défaillance de l'entreprise	15
1-1-2-1 La défaillance économique	15
1-1-2-2 La défaillance financière	16
1-1-2-3 La défaillance juridique	16
A- La cessation des paiements	17
B- La situation financière difficile	17
1-1-3 Typologie des entreprises en difficulté.....	17
1-1-3-1 Entreprise conservant la maîtrise de sa gestion.....	17
1-1-3-2 Entreprise essayant d'obtenir un règlement amiable.....	18
1-1-3-3 Entreprise en dépôt de bilan	18
1-1-3-4 Entreprise officiellement en redressement judiciaire	18
1-1-3-5 Entreprise en liquidation	18
1-2 Déclin et processus de dégradation des organisations	19
1-2-1 Trajectoires de déclin des entreprises	19
1-2-2 Les phases du processus de dégradation.....	21
1-3 Causes et origines des défaillances des entreprises	24
1-3-1 Les causes majeures de défaillance des entreprises.....	24
1-3-1-1 Le poids des contraintes financières.....	25
1-3-1-2 Les performances économiques	27
1-3-1-3 Un évènement accidentel	28
1-3-2 Les erreurs fréquemment commises	35
1-3-2-1 L'attitude du jeune dirigeant	35

1-3-2-2 Les erreurs commises par les dirigeants.....	36
A- Les erreurs de stratégie, de gestion, et de financement :.....	37
A-1 Les erreurs de stratégie	37
A-2 Les erreurs de gestion et de financement	37
B- Les erreurs commerciales, de communication, et de management	38
B-1 Les erreurs dans le commercial et la communication :	38
B-2 Les erreurs de management.....	39
C- Les erreurs juridiques et administratives.....	40
1-4 Le comportement des dirigeants face à la crise	40
1-4-1 Les dirigeants réagissent trop tard	41
1-4-2 Les dirigeants réagissent trop lentement	42
Section 2 : Le cadre juridique de l'entreprise en difficulté	43
2-1 Généralités	43
2-2 Les procédures préalables au règlement judiciaire	44
2-2-1 La déclaration de cessation de paiements.....	44
2-2-1-1 La notion de cessation de paiements	44
2-2-1-2 L'auteur de la saisine du tribunal	45
A- Le débiteur	45
B- Un créancier	46
C- Le tribunal	46
D- Les héritiers.....	47
E- Le cas particulier de l'administrateur provisoire.....	47
2-2-1-3 Le tribunal compétent.....	47
2-2-2 Le jugement d'ouverture de la procédure.....	47
2-2-2-1 Le jugement déclaratif.....	47
2-2-2-2 Notification et publicité du jugement.....	48
2-2-2-3 Les voies de recours	48
2-3 Les organes de la faillite et du règlement judiciaire	49
2-3-1 Le juge-commissaire.....	49
2-3-2 Le syndic-administrateur judiciaire	50
2-3-3 Les contrôleurs	51
2-4 Les effets du jugement prononçant la faillite ou le règlement judiciaire.....	51
2-4-1 Vis-à-vis du débiteur	51
2-4-2 Les mesures conservatoires	52

2-4-2-1 Mesures atteignant le patrimoine du débiteur lui-même	52
A- Mesures tendant à éviter le dépérissement du patrimoine du débiteur	52
B- Mesures tendant à éviter la dilapidation du patrimoine du débiteur	53
2-4-2-2 Mesures atteignant les associés ou les dirigeants de la personne morale.....	54
2-4-3 Vis-à-vis de l'exploitation, des baux et des contrats en cours.....	54
2-5 Vérification des créances et situation des créanciers	55
2-5-1 La constitution de la masse des créanciers	55
2-5-1-1 Composition et représentation de la masse	55
2-5-1-2 La suspension des poursuites individuelles.....	55
2-5-2 La procédure de vérification des créances.....	56
2-5-3 La situation des créanciers.....	57
2-5-3-1 Les coobligés et les cautions	57
2-5-3-2 Les créanciers nantis de gages et les créanciers privilégiés sur les biens meubles	58
2-5-3-3 Les créanciers hypothécaires et privilégiés sur les immeubles	59
2-5-3-4 La revendication	59
2-6 Le parachèvement du règlement judiciaire	60
2-6-1 Le concordat	60
2-6-1-1 Définition et formation du concordat	60
2-6-1-2 L'homologation du concordat	61
2-6-1-3 Les effets du concordat	61
2-6-1-4 L'annulation et la résolution du concordat.....	61
2-6-1-5 Critique du concordat	62
2-6-2 La clôture du règlement judiciaire.....	62
2-7 La faillite	63
2-7-1 Généralités	63
2-7-2 Types de faillites.....	64
2-7-2-1 La faillite inéluctable.....	64
2-7-2-2 La conversion du règlement judiciaire en faillite	65
2-7-3 Clôture de l'état des créances et désintéressement des créanciers	66
2-7-4 Clôture de la faillite	66
2-7-5 Les banqueroutes en matière de faillite	67
2-7-5-1 La banqueroute simple	67
2-7-5-2 La banqueroute frauduleuse	67
2-8 La réhabilitation commerciale	68

Conclusion :	70
Chapitre 2: Le diagnostic de vulnérabilité de l'entreprise	71
Introduction :	72
Section 1 : Prévision, détection et constatation de la défaillance	73
1-1 Les facteurs prévisionnels de la défaillance.....	73
1-1-1 La surveillance par les outils de l'analyse financière classique :	73
1-1-1-1 La comparaison des états financiers :.....	73
A- La comparaison dans le temps (ou suivis chronologiques).....	73
B- Les analyses interentreprises (dites encore comparaisons dans l'espace ou analogiques) .	74
1-1-1-2 Les ratios informant d'une éventuelle défaillance	75
1-1-2 L'analyse du risque de faillite par les flux financiers.....	77
1-1-2-1 L'excédent brut d'exploitation (EBE).....	78
1-1-2-2 L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE).....	79
1-1-2-3 Les flux de trésorerie d'exploitation élargie	80
1-1-3 La prévision du risque de défaillance par l'analyse discriminante : le scoring	80
1-1-3-1 Utilité de la méthode	80
1-1-3-2 Notion de score.....	81
A- La fonction de Conan et Holder	82
B- Le scoring de la Banque de France	83
1-1-3-3 Avantages et inconvénients de la méthode des scores	84
1-2 La détection précoce des difficultés des entreprises	86
1-2-1 Importance et caractéristiques des clignotants d'alerte	86
1-2-2 Les principaux signes précurseurs de difficultés	87
1-2-2-1 Les indicateurs humains	87
A-Les problèmes sociaux	88
B-Les dirigeants : parmi les problèmes liés aux dirigeants.....	88
1-2-2-2 Les indicateurs d'exploitation	88
A- au plan de la production :.....	88
B-Au plan commercial :	89
1-2-2-3 Les indicateurs financiers.....	90
A-les indicateurs relatifs à la liquidité :	90
B-les indicateurs provenant des tiers :.....	90
C-Autres indicateurs :.....	91
1-3 La constatation de la défaillance de l'entreprise.....	91

1-3-1 Le déséquilibre financier	91
1-3-1-1 Notions de fonds de roulement et de besoin en fonds de roulement.....	91
1-3-1-2 Origine du déséquilibre financier.....	93
1-3-1-3 Les procédures de rattrapage de l'équilibre financier	93
A-la diminution du fonds de roulement normatif ou du BFR	94
B-l'augmentation du fonds de roulement net.....	94
C-le recours aux méthodes de replâtrage financier	94
1-3-2 L'état de cessation de paiements	95
1-4 Risque de faillite et politique comptable	95
1-4-1 Propriétés de l'information comptable	95
1-4-2 La politique comptable des entreprises à risque de faillite.....	96
Section 2 : Le diagnostic de l'entreprise en difficulté	98
2-1 Généralités sur le diagnostic	98
2-1-1 Définition et utilité du diagnostic	98
2-1-2 Les auteurs du diagnostic	99
2-2 Le diagnostic financier.....	100
2-2-1 Le rôle du diagnostic financier, élément composant du diagnostic global.....	100
2-2-2 L'analyse statique	103
2-2-2-1 L'analyse financière du bilan	104
A- L'analyse patrimoniale.....	104
A-1 Présentation du bilan patrimonial	104
A-1-1 L'utilité du bilan patrimonial.....	104
A-1-2 L'élaboration du bilan patrimonial : le passage du bilan comptable au bilan financier	105
A-1-2-1 Les ajustements des valeurs comptables (le retraitement)	105
A-1-2-2 Les reclassements	106
A-2 Les indicateurs utilisés	108
A-2-1 Le fonds de roulement patrimonial.....	109
A-2-1-1 Utilité et mesure du fonds de roulement patrimonial	109
A-2-1-2 Interprétation du fonds de roulement net	110
A-2-1-3 Limites de cet indicateur	110
A-2-2 Le besoin en fonds de roulement net	111
A-2-2-1 Définition et caractéristiques du BFR	111
A-2-2-2 Les facteurs influençant le niveau du BFR	112

A-2-3 La trésorerie nette	114
A-2-3-1 Définition de la trésorerie.....	114
A-2-3-2 Interprétation de la trésorerie	114
B- L'analyse fonctionnelle	117
B-1 Le bilan fonctionnel	117
B-1-1 Les cycles fonctionnels	117
B-1-2 Les grandes masses du bilan fonctionnel.....	118
B-1-3 L'élaboration du bilan fonctionnel, le passage du bilan comptable au bilan fonctionnel	120
B-1-4 Les soldes du bilan fonctionnel.....	121
B-1-4-1 Le fonds de roulement net global	121
B-1-4-2 Le besoin en fonds de roulement.....	122
B-1-4-3 La trésorerie nette	123
B-1-5 Amélioration de l'équilibre financier.....	124
2-2-2-2 L'analyse du compte de résultat.....	124
2-2-2-3 L'analyse à travers les ratios	126
A- Les ratios de liquidité.....	126
A-1 Ratio de liquidité générale	127
A-2 Ratio de liquidité réduite.....	127
A-3 Ratio de liquidité immédiate	128
B- Les ratios de rentabilité	128
B-1 La rentabilité économique.....	128
B-2 La rentabilité financière	129
C- Les ratios de rotation	129
C-1 Le ratio de rotation du crédit clients.....	129
C-2 Le ratio de rotation du crédit fournisseurs	130
C-3 Le ratio de rotation des stocks.....	130
D- Les ratios de structure financière	130
D-1 Le ratio d'autonomie financière.....	130
D-2 Le ratio de capacité de remboursement.....	131
E- les ratios de gestion	131
E-1 La croissance	131
E-2 Le ratio : Charges financières / CA	131
E-3 Structure de la valeur ajoutée	131

E-4 Ratio de distribution	131
E-5 Productivité apparente du travail.....	132
2-2-3 L'analyse dynamique.....	132
2-2-3-1 Le tableau de financement ou tableau des emplois-ressources	133
A- Présentation du tableau de financement : définition et utilité.....	133
B- L'élaboration du tableau de financement	134
C- L'architecture du tableau emplois-ressources	135
C-1 Le tableau de financement liquidité ou patrimonial.....	135
C-2 Le TER fonctionnel horizontal.....	137
C-3 Le tableau de financement de type « pool de fonds »	138
2-2-3-2 Les tableaux de flux de trésorerie	139
A- Finalité et avantages des tableaux de flux.....	139
B- Les variantes du tableau de flux de trésorerie	141
B-1 Le tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF).....	141
B-1-1 Présentation du TPFF.....	141
B-1-2 Description du tableau et signification des soldes	143
B-1-2-1 Première partie.....	143
B-1-2-2 Deuxième partie.....	143
B-1-2-3 Troisième partie	144
B-1-3 Limites du TPFF	144
B-2 Le tableau des flux de trésorerie de l'OEC	145
B-2-1 Présentation générale	145
B-2-2 Description détaillée des différentes parties	148
B-2-2-1 Flux de trésorerie lié à l'activité	148
B-2-2-2 Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement	148
B-2-2-3 Flux de trésorerie lié aux opérations de financement	149
B-2-3 L'apport du TFT en matière de diagnostic financier	149
2-3 Le diagnostic économique	150
2-3-1 Diagnostic marketing et commercial.....	150
2-3-1-1 Les métiers de l'entreprise	151
2-3-1-2 La maîtrise technologique	151
2-3-1-3 Les produits	151
2-3-1-4 Les marchés.....	152
2-3-1-5 Les concurrents :	153

2-3-1-6 L'organisation de la distribution	153
2-3-2 Diagnostic technique et de production	153
2-3-3 Le diagnostic social	154
2-3-3-1 Les données objectives du diagnostic social	155
2-3-3-2 Les données subjectives du diagnostic social	155
2-4 Les contraintes du diagnostic.....	155
2-4-1 La collecte des informations.....	156
2-4-1-1 Défaut d'objectivité et manque de fiabilité de l'information disponible	156
2-4-1-2 Insuffisance des analyses internes.....	156
2-4-2 Le manque de temps	156
2-4-3 Le manque de moyens	157
2-4-4 Le risque de rester à la surface des choses	157
2-4-5 Le problème du dirigeant.....	157
Conclusion :	159
Chapitre 3: Le cadre conceptuel de la dynamique et du processus de redressement ...	160
Introduction :	161
Section 1 : Les orientations stratégiques et opérationnelles du redressement.....	162
1-1 Les stratégies types de redressement	162
1-1-1 Le repli.....	162
1-1-1-1 Caractéristiques	162
1-1-1-2 Modalités de mise en oeuvre	163
1-1-2 Le renflouement.....	163
1-1-2-1 Caractéristiques	163
1-1-2-2 Modalités de mise en oeuvre	163
1-1-3 Le redéploiement	164
1-1-3-1 Caractéristiques	164
1-1-3-2 Modalités de mise en oeuvre	164
1-1-4 La re-segmentation	164
1-1-4-1 Caractéristiques	164
1-1-4-2 Modalités de mise en oeuvre	165
1-1-5 Le partenariat	165
1-1-5-1 Caractéristiques	165
1-1-5-2 Modalités de mise en oeuvre	166
1-1-6 La reconstruction	166

1-1-6-1 Caractéristiques	166
1-1-6-2 Modalités de mise en oeuvre	166
1-1-7 La cession	167
1-1-7-1 Caractéristiques	167
1-1-7-2 Modalités de mise en oeuvre	167
1-2 Les mesures opérationnelles communes aux plans de redressement.....	167
1-2-1 Le recentrage sur les métiers connus et rentables de l'entreprise.....	168
1-2-2 La limitation des programmes d'investissement	170
1-2-3 La diversification à proscrire	172
1-2-4 La constitution d'une nouvelle équipe.....	173
1-2-5 Le changement de structure	174
1-2-6 La réduction des coûts et les économies.....	176
1-2-7 Le contrôle de la politique sociale et les relations avec les syndicats	178
Section 2 : Problématique du processus de redressement dans les entreprises en	
difficulté.....	180
2-1 Le processus de redressement	180
2-1-1 La viabilité économique : condition du redressement	180
2-1-2 Définition et étapes du redressement.....	182
2-1-3 la gestion du redressement.....	187
2-2 La dynamique du redressement	189
2-2-1 l'étalement des mesures dans le temps	189
2-2-2 Coûts, délais et élaboration du plan de redressement	190
2-3 Le plan de redressement.....	193
2-3-1 Définition et orientations du plan de redressement	193
2-3-2 Le plan financier.....	195
2-3-3 Le plan commercial	198
2-3-4 Le plan technique et de production.....	201
2-3-5 Le plan organisationnel et administratif	203
2-3-6 Le plan social.....	206
2-4 Le financement et le suivi des résultats du redressement	210
2-5 Les facteurs de réussite du redressement de l'entreprise	213
Conclusion :	216
Chapitre 4: Diagnostic et redressement de l'Entreprise de Céramique de la Tafna -	
CERTAF-	217

Introduction :	218
Section 1 : Présentation et historique de l'entreprise	219
1-1 Présentation de la CERTAF.....	219
1-1-1 Dénomination	219
1-1-2 Situation ou nature juridique	219
1-1-3 Localisation	219
1-1-4 Superficie.....	219
1-1-5 Personnel	219
1-1-6 Distribution.....	219
1-1-7 Produits.....	220
1-1-7-1 Produits rouges.....	220
A- Tuile	220
B- Brique/Dalle	220
C- Carrelage	220
D- Claustra	220
E- Escargot	221
F- Faïtière	221
G- Paratonnerre/Quille	221
1-1-7-2 Vaisselle rouge	221
1-1-7-3 Porcelaine	221
1-1-7-4 Réfractaire	222
1-1-8 Organigramme	222
1-2 Bref historique de la CERTAF	224
1-2-1 1990 Passage à l'autonomie	224
1-2-2 1992 mesures d'assainissement	224
1-2-3 1993 Mesures complémentaires	224
1-2-4 1994 Transfert d'actions.....	225
1-2-5 Mai 1995.....	225
1-2-6 1998 Transfert du patrimoine et de la propriété de l'ECVO à la BEA	225
1-2-7 2000 changement de créneau d'activité.....	226
1-3 Le plan de redressement interne de l'ECVO de mai 95.....	226
1-3-1 Résumé du diagnostic	226
1-3-1-1 La production	226
1-3-1-2 Le commercial.....	227

1-3-1-3 Les ressources humaines	228
1-3-1-4 Les finances.....	229
1-3-2 Résumé du plan d'action	231
1-3-2-1 Programme de redéploiement des activités	231
1-3-2-2 Les mesures techniques et technologiques.....	231
1-3-2-3 Les micro-investissements	232
1-3-2-4 Le commercial.....	232
1-3-2-5 Les effectifs	233
Section 2 : Diagnostic et redressement de la CERTAF (1999-2007).....	234
2-1 Le diagnostic financier.....	234
2-1-1 L'analyse des bilans comptables	234
2-1-1-1 La structure de l'actif	234
A-Evolution des investissements	236
B-Evolution des Stocks	237
C-Evolution des créances	238
2-1-1-2 La structure du passif	239
2-1-2 L'analyse des comptes de résultats.....	240
2-1-2-1 Les produits	240
2-1-2-2 Les charges	242
2-1-2-3 Les résultats.....	244
2-1-3 L'analyse de l'équilibre financier.....	245
2-1-3-1 Le fonds de roulement.....	246
2-1-3-2 Le besoin en fonds de roulement.....	247
2-1-3-3 La trésorerie.....	248
2-1-4 L'analyse à travers les ratios	249
2-1-4-1 L'analyse de l'activité	249
A- L'analyse du chiffre d'affaires :.....	249
B- L'analyse de la valeur ajoutée :.....	250
C- L'excédent (ou insuffisance) brut (e) d'exploitation.....	251
2-1-4-2 L'analyse de la rentabilité	251
2-1-4-3 L'analyse de la liquidité	252
2-1-4-4 Les ratios de rotation	253
A- le ratio de rotation du crédit clients.....	253
B- le ratio de rotation du crédit fournisseurs.....	253

C- le ratio de rotation des stocks de produits finis	254
2-1-4-5 L'analyse de la structure financière	254
A- L'actif net.....	254
B- L'autonomie financière	255
C- La capacité de remboursement	255
D- La solvabilité.....	256
2-1-5 Synthèse du diagnostic financier	257
2-2 Le diagnostic marketing et commercial	258
2-2-1 Les produits	258
2-2-2 Les marchés	259
2-2-2-1 Amont.....	259
2-2-2-2 Aval	259
2-2-3 Les concurrents.....	259
2-2-4 L'organisation de la distribution.....	260
2-2-5 La politique des prix	260
2-2-6 La politique de communication/promotion	260
2-2-7 L'organisation de la direction commerciale	261
2-2-8 Synthèse du diagnostic marketing et commercial	261
2-3 Le diagnostic technique et de production	262
2-3-1 Le process de fabrication.....	262
2-3-2 Les technologies utilisées	264
2-3-3 L'état des ateliers et les conditions de travail.....	264
2-3-4 Synthèse du diagnostic technique et de production.....	265
2-4 Le diagnostic social.....	266
2-4-1 L'analyse des effectifs	266
2-4-1-1 L'évolution des effectifs.....	266
2-4-1-2 La structure des effectifs selon la fonction (groupes socio-professionnels)	267
2-4-1-3 La structure des effectifs par affectation	268
2-4-1-4 La structure des effectifs par la pyramide des âges.....	269
2-4-1-5 Le taux d'absentéisme.....	270
2-4-2 L'analyse de la masse salariale.....	271
2-4-2-1 Evolution de la masse salariale	271
2-4-2-2 Evolution du salaire annuel moyen	272
2-4-3 Les données subjectives du diagnostic social.....	273

2-4-3-1 La structure organique générale et la prise de décision	273
2-4-3-2 La communication interne.....	274
2-4-3-3 Le climat social	274
2-4-3-4 Le personnel	274
2-4-4 Synthèse du diagnostic social	274
2-5 Le redressement de la CERTAF	276
2-5-1 Le plan financier.....	276
2-5-1-1 Les mesures à court terme	276
2-5-1-2 Les mesures à moyen et long terme	277
2-5-2 Le plan commercial	278
2-5-3 Le plan technique et de production.....	279
2-5-4 Le plan social.....	280
Conclusion :	283
Conclusion générale	285
Bibliographie	289
Liste des tableaux	294
Liste des schémas	297
Liste des figures	299
Annexes	300
Table des matières	320