

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences Financières et
Comptabilité

Spécialité : **FINANCE D'ENTREPRISE**

THÈME :

**REDRESSEMENT FINANCIERE DES ENTREPRISES EN
DIFFICULTÉS FINANCIERES
CAS DE LA SNTF**

Elaboré par :

IKERBANE Mohand

Encadré par :

Dr : IHADDADEN Athmane

Lieu du stage : La société nationale de transports ferroviaires d'Alger.

Période du stage : du 06/04/2014 au 22/06/2014.

2013/2014

SOMMAIRE

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale.....A, b, c.

Chapitre I : Généralité sur l'entreprise en difficulté.....1

Section 1 :L'escalade des difficultés et la notion de l'entreprise en difficulté.....2

Section 2 : Le droit et les aspects juridique de l'entreprise en difficulté....7

Section 3 : Aspects juridiques de l'entreprise algérienne en difficulté.....14

Section 4 : Les facteurs liés à la dégradation de l'entreprise.....17

Chapitre II : Le diagnostic global et le plan de redressement.....25

Section 1 : La préparation de diagnostic global26

Section 2 : Le redressement des entreprises en difficulté46

**Chapitre III : Diagnostic et appréciation de la situation globale de la
SNTF.....55**

Section 1 : La présentation de SNTF.....56

Section 2 : Le diagnostic de la SNTF.....67

Conclusion générale.....91

Mots clés

Bibliographie

Annexes

Table des matières

REMERCIEMENTS

Je remercie Dieu tous puissant pour la persévérance, la santé, l'ouverture d'esprit et l'inspiration dont il m'a gratifié. Aussi, le présent mémoire n'aurait pas vu le jour sans l'aide bienveillante, la compréhension et le dévouement de certaines personnes qui, par leur présence et leurs conseils, m'ont apporté leur soutien

J'aimerais témoigner ma gratitude principalement :

- Mr IHADDADNE Athman, mon encadreur pour sa disponibilité et ses pertinentes orientations.
- Mr MEZHOUD Mourad, et Mr BEN CHIKH mon promoteur qui m'a assisté durant tout le stage pratique au sein de la SNTF et aussi toute la division du personnel et de la formation.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à tous les professeurs qui nous ont enseigné et qui par leurs compétences nous ont soutenu dans la poursuite de nos études.

Enfin, je remercie tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

IKERBANE MOHAND.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes deux raisons d'exister ma chère maman et mon cher père qui m'ont procuré que du bonheur tout au long de ma vie.

A ma grand-mère pour laquelle je souhaite une longue vie et meilleure santé.

A ma très chère sœur Samia, à qui je le souhaite la réussite dans ses études elle aussi.

A mes chers frères : Rabah, Lounas et Alilou à qui je le souhaite aussi la réussite dans sont parcours d'étude.

A ma petite amie Sonia qui à été avec moi durant les 5ans des études, a qui je souhaite la réussite.

A tout ma grand famille A tous ce qui ma aidé de pré et de loin.

A tous mes amis sans exception avec qui j'ai partagé mes cinq dernières années d'étude

MOHAND

Liste des abréviations

Liste des abréviations :

FR : Fonds de Roulement

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

TN : Trésorerie Nette

TCR : Tableaux de Compte des Résultats

CA : Chiffre d'Affaires

CAHT : Chiffre d'Affaire Hors Taxe

VA : Valeur Ajoutée

EBE : L'Excédant Brut d'Exploitation

RE : Résultat d'Exploitation

CAF : Capacité d'Autofinancement

VMP : Valeur Mobilière de Placement

Liste des figures

Liste des figures :

N°	Titre	Page
Chapitre II		
Section 1		
1	La matrice BCG	31
Chapitre III		
Section 1		
2	L'organigramme de la SNTF	60
Section 2		
3	L'histogramme de variation de fonds du roulement	73
4	L'histogramme de variation du besoin en fonds roulement	74
5	L'histogramme d'évolution de trésoreries	76
6	L'histogramme des trois indicateurs de bilan (FR, BFR, TN)	76

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
Chapitre II		
Section 1		
1	Caractéristiques des formes des organisations	36
Chapitre III		
Section 2		
2	Le calcul du fond de roulement par le haut de bilan	72
3	Le calcul du fonds de roulement par le bas de bilan	72
4	Le calcul du besoin en fonds de roulement	74
5	Le calcul de la Trésorerie Nette par (BR & BFR)	75
6	Le calcul de Trésorerie Nette par (Trésorerie active & trésorerie passive)	75
7	La variation de chiffre d'affaires	77
8	La variation de valeur ajoutée	78
9	Le degré d'intégration et la répartition de la valeur ajoutée	79
10	La variation de l'EBE	80
11	La variation la profitabilité économique	81
12	La variation de taux de rentabilité économique	82
13	L'analyse du résultat d'exploitation (RE)	83
14	Les indicateurs des résultats	84
15	Le calcul de la CAF	85

Liste des tableaux

16	Les ratios de structure financière	86
17	Les ratios de liquidités	87

INTRODUCTION GENERALE

L'introduction générale

Après l'indépendance, l'Algérie a fait une grande restructuration pour développer l'économie de base est pour ce la elle a fait une nationalisation de masse des grandes entreprises existant avant l'indépendance et qui étaient détenue par le colon français, mais cela ce n'était pas facile à gérer et à réaliser devant un environnement turbulent et un développement technologique mondiale rapide ce qui avait causé à ces entreprises des difficultés énormes ainsi que la disparation de quelques entreprises nationales sauf celles qui seront par la suite subventionnées par l'Etat.

En Algérie, les études sur les entreprises en difficulté sont plus que jamais d'actualité. Il y'a de nouveaux défis qu'elles doivent affronter très prochainement, ce qui nécessite l'élaboration de diagnostic objectif permettant de déterminer avec précision les vrais problèmes des entreprises algériennes et de proposer des solutions adéquates.

Les entreprises algériennes conscientes du gap les séparant de leurs concurrents de demain, et face au désengagement de l'Etat, ont adopté chacune un plan de redressement interne, la réussite de ce plan dépend de plusieurs facteurs, mais essentiellement de la volonté des différents partenaires de l'entreprise. La réussite n'est pas toujours garantie surtout avec le poids lourd de l'histoire de chaque entreprise qui reste un facteur de blocage pour un nombre d'entres-elles.

L'entreprise est devenue avec le temps un vaste chantier de réformes menées parfois par des idéologies totalement différentes. Ainsi comme on peut le constater à juste titre, du démantèlement des grands monopoles en 1980, à la constitution des fonds de participation en 1988, à celle des holdings en 1995, à la création des SGP en 2001, et à la nouvelle vague de filialisation en vue d'une privatisation. L'adaptation à toutes ces formes n'est pas toujours facile et les mutations subites à chaque fois par l'entreprise ne font que contribuer davantage à sa déstructuration.

Pour combler le besoin de transport de marchandises et de voyageurs en Algérie ; une multitude d'entreprises existent. Le chemin de fer qui existait depuis 1860, reste un moyen efficace jusqu'aux nos jours ! Dans notre pays il est actuellement géré par une seule entreprise publique qui en

détient le monopole, à savoir, la SNTF (Société nationale des transports ferroviaires).

Toute entreprise encourt un risque lié à une mauvaise santé financière, en d'autres termes, une certaine difficulté financière peut concerner toutes les entreprises y compris celles qui sont à caractère publiques qui dépendent étroitement de l'Etat.

Le présent travail est une tentative de **cerner pour une grande entreprise publique telle que la société national transport ferroviaire (SNTF) les causes des difficultés financières auxquelles elle est sujette.**

De ce principal objectif découlent les questionnements suivants :

Quelles sont les sources des difficultés financières de l'entité ?

Autres que le diagnostic financier, existent-ils d'autres diagnostics qui peuvent détecter des difficultés?

Quelles sont les incidences des autres difficultés sur la situation financière de l'entité ?

Quelle est la méthode qu'il faut utiliser pour diagnostiquer la situation financière de l'entreprise ? Est quelle sont les stratégies de redressement possible ?

Nous jugeons utile d'avancer en guise de réponses à priori à ces questions les lignes suivantes :

H1 : une mauvaise stratégie et mauvaise segmentation peuvent être à la base des difficultés financières de l'entité ;

H2 : à coté du diagnostic financier on peut suggérer d'autres qui sont : le diagnostic stratégique, organisationnel et juridique ;

H3 : les autres difficultés autres que financières se répercutent négativement sur la situation financière, en d'autres terme, la difficulté financière est résultat d'autres difficultés de l'entreprise ;

H4 : on peut suggérer un diagnostic global pour mieux cerner les problèmes(ou bien on dit : les stratégies de redressement) liés à la situation financière de l'entité.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons structuré notre travail en trois(03) chapitres :

- Le premier chapitre qui traite les généralités sur l'entreprise en difficulté qui se divise en trois sous-section.
 - La première section qui traite l'escalade des difficultés d'entreprise et la notion d'entreprise en difficulté;
 - La deuxième section qui traite le droit et les aspects juridiques de l'entreprise en difficulté ;
 - La troisième section qui traite les Aspects juridiques de l'entreprise algérienne en difficulté ;
 - La quatrième section qui traite les facteurs liés à la dégradation de l'entreprise.

- Le deuxième chapitre qui traite le diagnostic global et plan de redressement qui est divisé en deux sous-section.
 - La première section qui traite la préparation de diagnostic global d'entreprise en difficulté ;
 - La deuxième section qui traite le redressement des entreprises en difficulté.

- Le troisième chapitre est consacré au cas pratique qui étudie le cas de la société nationale de transport ferroviaire qui s'intitule Diagnostic et appréciation de la situation globale de la SNTF qui se divise en deux sections, la première elle se base sur la présentation de l'entreprise et la deuxième section consacrée au diagnostic de la SNFT.

Chapitre I:

Généralité sur l'entreprise en difficulté

Section 1 : L'escalade des difficultés et la notion de l'entreprise en difficulté

Section 2 : Le droit et les aspects juridique de l'entreprise en difficulté

Section 3 : Aspects juridiques de l'entreprise algérienne en difficulté

Section 4 : Les facteurs liés à la dégradation de l'entreprise

Introduction :

La défaillance des entreprises publiques algériennes est devenue un phénomène depuis de nombreuses années, mais avant d'arriver à cette situation délicate les entreprises subissent plusieurs contraintes qui peuvent être l'origine de leur défaillance. On trouve des contraintes internes et externes ou des forces majeures. Malheureusement, il n'existe pas de recettes miracles pour sauver les entreprises. Ceci nous a conduit à tenter de comprendre le phénomène des entreprises en difficultés et d'en détecter les causes et ce à travers ce chapitre.

Dans ce chapitre nous allons traiter les différentes escalade des difficultés des entreprises et en suite nous allons définir la notion de difficulté pour clarifier le concept de la défaillance et les différentes formes d'entreprises en difficultés est puis on présente les droits des entreprises en difficulté et les aspects juridiques de l'entreprise algérienne, et fin les facteurs liés à la dégradation de l'entreprise.

Section 1 : L'escalade des difficultés et la notion de l'entreprise en difficulté

Les différents risques industriels, commerciaux ou financiers non maîtrisés peuvent engendrer des difficultés potentielles ou réelles pour les entreprises. Lorsque ces difficultés sont particulièrement graves et interviennent sur une entreprise fragilisée, elles peuvent la mettre en difficulté. Ces risques de caractère général existent de la naissance à la liquidation de l'entreprise. En effet, le gestionnaire doit arbitrer en permanence le subtil équilibre toujours mouvant entre : sécurité, développement et rentabilité.

1. L'escalade des difficultés

Les difficultés de l'entreprise n'interviennent jamais de manière brutale. Plusieurs étapes sont traversées par l'entreprise avant d'atteindre une situation critique et faire appel aux procédures judiciaires.

La dégradation de la situation de l'entreprise commence sur le plan économique, commercial et puis financier jusqu'à atteindre le plan juridique. Cette dernière étape n'est qu'une résultante logique de l'échec ou de l'absence de mesures pour redresser sa situation.

1.1. La régression économique

Le résultat de l'entreprise dépend essentiellement de trois facteurs : le prix de revient des ventes, les quantités vendues et le prix de vente. Chacun de ces facteurs est soumis à des contraintes liées à l'environnement.

Le résultat de l'entreprise est plus ou moins sensible à tel ou tel événement: augmentation des prix des matières premières, hausse des salaires, accentuation de la concurrence, innovation technologique. Le degré de sensibilité du résultat fait de chaque entreprise une activité plus ou moins risquée. L'entreprise en difficulté illustre le cas d'une grande dépendance du résultat à la stabilité de ces facteurs.

Une régression économique survient lorsque l'entreprise enregistre des pertes substantielles et structurelles. Cette situation peut être mesurée par deux indicateurs :

- la valeur ajoutée, indicateur pertinent pour apprécier l'activité et le développement de l'entreprise. Elle rend compte du poids économique réel de l'entreprise. Elle dépend de nombreux facteurs tels que le degré d'intégration de l'entreprise, le degré d'élaboration et d'innovation des produits, la qualité de son organisation industrielle et commerciale, la formation et la productivité du personnel et le rendement des équipements. Une influence négative de ces facteurs entraînera une dégradation de la valeur ajoutée. Le stade ultime de la régression économique est une valeur ajoutée négative. L'entreprise dans ce cas consomme de la richesse au lieu d'en créer.
- l'excédent brut d'exploitation (EBE), qui représente l'indicateur de la rentabilité économique de l'activité. La situation limite est atteinte lorsque l'EBE est structurellement négatif.

1.2. La régression commerciale

Elle est peut être brutale, progressive ou latente et dissimulée. Elle se caractérise par la chute du chiffre d'affaires ou la baisse du taux de marge brute, voire les deux successivement ou en même temps. On peut citer sans être exhaustifs :

- inadaptation technique ou produits non compétitifs ;
- déficience de la fonction commerciale ;
- vieillissement, non renouvellement ou paupérisation de la clientèle.

1.3. La régression financière

Si l'entreprise ne réagit pas, n'est pas flexible et ne peut trouver de nouveaux marchés, tout en réduisant ses charges de structure, elle amorce alors une régression financière. La régression financière est le plus souvent la conséquence d'une régression commerciale non maîtrisée. L'insuffisance de marge ne permet plus de couvrir les charges de structures. Le résultat positif peut devenir négatif et, ce qui est plus grave, l'affaiblissement de l'autofinancement risque de rendre difficile les remboursements d'emprunts.

Cependant elle peut être autonome et indépendante de la régression commerciale:

- gros impayés ;
- déconfiture d'un important client ;

- retrait de concours bancaires ;
- erreurs ou faute de gestion avec une croissance rapide sans financement correspondant ou une croissance externe mal maîtrisée avec des rachats d'entreprise non viable ;
- montages financiers inadaptés avec des crédits à court terme finançant des investissements à long terme.

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

1.4. La régression juridique

La régression juridique est « la sanction légale de la régression financière et constatation juridique de l'insolvabilité de l'entreprise qui la soumet au contrôle de la justice »¹. Elle signifie, dans la majorité des cas, la disparition à court terme de l'entité économique.

A travers la régression juridique de l'entreprise on peut tenter de définir et de comprendre la notion d'entreprise en difficulté

2. La notion de l'entreprise en difficulté

La notion de l'entreprise en difficulté suppose que l'entreprise a cessé de fonctionner de manière harmonieuse. Une rupture dans la continuité de son exploitation s'est produite ou risque de se produire. L'entreprise n'est donc pas encore en état de cessation de paiement.

2.1. Définition de la défaillance

« La défaillance est d'abord un événement économique dans la mesure où elle résulte des difficultés économiques et financières de l'entreprise. Mais il est également juridique dans la mesure où la loi définit les critères de déclenchement de la procédure et encadre strictement la situation de l'entreprise après la cessation de paiement »².

¹Gresse C. « Les entreprise en difficulté », Economica, Paris, 1994, p.07.

² Crucific.F. & Derni.A. « Symptômes de défaillance et stratégie de redresse l'entreprise ».Maxima, 1992, p.16.

La cessation des paiements est l'impossibilité pour l'entreprise de faire face à son passif exigible avec son actif disponible.

L'actif disponible est l'ensemble des liquidités au sens large ou de celui qui peut faire l'objet d'une conversion immédiate en liquidités. On peut donc y inclure: caisse, banque, titre négociable à vue.

Tandis que le passif exigible est le passif échu. Cette notion n'était pas une notion comptable mais une notion de trésorerie.

Selon Jean-François Daigne¹ on peut définir que l'entreprise en difficulté est celle qui est en état de *cessation de paiement* ou bien celle qui est en *situation financière difficile*

La situation financière difficile exclut toute interruption des paiements. Elle concerne les entreprises ayant une situation financière tendue, principalement due à des difficultés de trésorerie et d'un non respect des grands équilibres du bilan.

La notion d'entreprise en difficulté ne renvoie pas forcément à l'idée des difficultés financières. Pour qu'un droit des entreprises en difficultés soit efficace, il doit prendre en considération toutes les difficultés rencontrées, sans attendre leur traduction financière.

La notion d'entreprise en difficulté traduit aussi une approche différente des incidents de fonctionnement que peuvent rencontrer les entreprises. Elle intègre en effet une idée essentielle : celle de prévention.

La défaillance de l'entreprise intervient lorsque l'exploitation ne peut pas faire face à son passif exigible au moyen de son actif disponible. Elle se reflète, alors par un manque de rentabilité de l'entreprise, c'est-à-dire son incapacité à engendrer des bénéfices et donc à s'autofinancer.

2.2. Les formes des entreprises en difficulté

Le manque de liquidité assorti d'une rentabilité négative affecte la pérennité de l'entreprise, l'entraînant dans une spirale dont elle pourra difficilement se dégager. L'interaction de ces deux paramètres permet de distinguer trois catégories d'entreprises en difficultés.

¹Dainge J.F., « Dynamique du redressement des entreprise », Editions d'org:

2.2.1. Entreprise rentable et non liquide

Cette entreprise à une « maladie passagère ». Elle est moins vulnérable car malgré les problèmes de trésorerie, elle présente une rentabilité satisfaisante qui lui permet de surmonter les insuffisances de liquidité.

2.2.2. Entreprise non rentable et liquide

Cette entreprise en état de « maladie chronique » devrait pouvoir opérer, à moyen terme, une reconversion ou une restructuration, grâce à ces liquidités favorables.

2.2.3. Entreprise non rentable et non liquide

Les entreprises dont la rentabilité est entamée et qui souffrent de problèmes de liquidité sont gravement menacées « fin proche ». Leur chance de survie est tributaire d'une restructuration en profondeur et d'une injection subséquente de nouveaux capitaux.

L'entreprise connaît des difficultés, lorsqu'elle ne parvient pas à dégager une valeur ajoutée suffisante pour rémunérer, au prix du marché, l'ensemble des facteurs de production qui concourent à la réalisation de son projet.

2.3. L'objectif de l'entreprise en difficultés

Les objectifs économiques des entreprises en difficulté et celui des entreprises saines qui sont l'obtention d'un seuil ou d'un niveau de liquidité suffisant et de la réalisation d'une *rentabilité permettant de rémunérer les capitaux investis*.

Rentabilité : une entreprise est rentable lorsqu'elle peut rémunérer les moyens investis. La rentabilité globale permet d'évaluer la performance d'ensemble de l'entreprise.

Liquidité : une entreprise est liquide lorsqu'elle dispose de moyens suffisants pour couvrir les dépenses nécessaires sans découvert de trésorerie.

Section 2 : Le droit et les aspects juridique de l'entreprise en difficulté :

La protection de l'entreprise est une des finalités assignées aux droits des entreprises en difficulté tant par la doctrine que par les législateurs eux-mêmes. La finalité de règlement collectif des créanciers devient, par voie de conséquence, secondaire.

1. La présentation du droit des entreprises en difficulté

Le droit des entreprises en difficultés (droit de la faillite) est une branche du droit des sociétés applicable aux sociétés en état de cessation de paiements.

Depuis les années soixante, le droit des entreprises en difficulté a connu de nombreuses adaptations. Les crises économiques ont conduit les législateurs à travers le monde à construire des dispositifs visant au redressement de l'entreprise, à la sauvegarde de l'emploi et au règlement des créanciers. L'exemple du droit français¹ peut offrir des renseignements précieux sur le traitement des entreprises en difficultés. Ce dispositif peut être décomposé en trois phases :

- Un volet préventif doit, tout d'abord, permettre de détecter les difficultés de l'entreprise avant que sa situation ne devienne irréversible.
- La phase de redressement judiciaire permet au juge du tribunal de commerce ou du tribunal de grande instance d'ouvrir une période d'observation de l'entreprise et de nommer, le cas échéant, un administrateur judiciaire chargé de faire un bilan économique et social de l'entreprise.
- L'administrateur, au vu de la situation de l'entreprise, peut opter entre un plan de redressement, ou constater la liquidation de l'entreprise lorsque la poursuite de l'activité ou la cession de l'entreprise s'avère impossible.

2. Le volet préventif

La prévention s'effectue par l'information, l'alerte et le règlement amiable.

¹ Gresse C., « Les entreprise en difficulté », Economica, 1994, p.10.

2.1. L'information

Toutes les entreprises commerciales sont soumises à l'obligation de tenir une comptabilité. Cette dernière permet de donner des informations aux utilisateurs. Elle peut être complétée par le recours à l'expertise de gestion. Certaines d'entre elles (entreprises) sont également tenues de présenter des éléments de comptabilité prévisionnelle.

La comptabilité est justifiée par des documents comptables rétrospectifs (bilan et compte résultats) et prospectifs présentant l'état de la trésorerie, du patrimoine, et la capacité de financement de l'entreprise.

L'information comptable peut utilement être complétée par des mesures exceptionnelles comme l'expertise de gestion. C'est une expertise à caractère judiciaire qui permet d'obtenir des éclaircissements sur certaines opérations ponctuelles de gestion. Le rapport de l'expert doit donner un avis sur les opérations de gestion qu'il a examiné.

2.2. La procédure d'alerte

Cette procédure doit permettre une prise de conscience au sein de l'entreprise à propos des difficultés rencontrées. Elle peut être déclenchée non seulement à l'intérieur de l'entreprise mais aussi par le commissaire aux comptes, le comité d'entreprise et par des organes extérieurs à l'entreprise.

À l'intérieur de l'entreprise, le comité d'entreprise, lorsqu'il a connaissance de faits de nature à affecter de manière préoccupante la situation économique de l'entreprise, a compétence pour déclencher la procédure d'alerte. Dans les entreprises qui n'ont pas mis en place de comité, c'est au délégué du personnel qu'il revient de demander le déclenchement de cette procédure.

Le commissaire aux comptes est investi, pour sa part, du devoir de déclencher la procédure d'alerte lorsqu'il a connaissance de faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation.

Le président du tribunal de commerce ou du tribunal de grande instance peut convoquer les dirigeants des entreprises en situation difficile pour que soient envisagées des mesures de redressement. Cette procédure est possible dès lors qu'il résulte de tout acte, document...

l'entreprise connaît des difficultés de nature à compromettre la continuité de l'exploitation.

Le président convoque donc le chef d'entreprise qui lui donne des explications et l'informe sur le type de procédure envisageable.

2.3. Le règlement amiable

Il permet au dirigeant d'une entreprise de solliciter du président du tribunal la désignation d'un conciliateur afin de rechercher un accord avec les créanciers et de faciliter le fonctionnement de l'entreprise.

Le président du tribunal peut décider de désigner un mandataire ad hoc (le plus souvent un administrateur judiciaire) qui cherche à trouver un accord de règlement avec les créanciers de l'entreprise. La négociation est alors purement volontaire.

Le président peut également décider de désigner un conciliateur (souvent un expert-comptable ou un avocat-conseil) qui peut lui demander de suspendre les poursuites pendant la durée de la conciliation.

Si les parties parviennent à un accord, celui-ci peut être homologué par le président du tribunal ; il aura donc une valeur renforcée.

Une grande liberté est laissée aux parties, et la participation de tous les créanciers au règlement n'est pas obligatoire.

En cas d'échec de la conciliation, la procédure de redressement judiciaire est déclenchée.

3. La procédure de redressement judiciaire

Elle est composée de la période d'observation qui peut déboucher sur un plan de redressement. Préalablement, la procédure de redressement judiciaire doit être ouverte par la décision de justice.

3.1. L'ouverture de la procédure de redressement judiciaire

La procédure de redressement est ouverte par jugement du tribunal dans quatre situations :

- en cas d'échec du règlement amiable (en raison de l'inexécution des engagements) ;

- en cas de cessation des paiements (lorsque le débiteur est dans l'impossibilité de faire face à son passif exigible avec son actif disponible) ;
- en cas d'inexécution d'un contrat de location-gérance (lorsque le locataire-gérant n'exécute pas son obligation d'acquiescer dans les conditions et les délais fixés par le plan) ;
- en cas d'inexécution d'un plan de continuation (lorsque le débiteur n'a pas respecté les délais fixés par le plan de continuation).

Le tribunal est saisi par le procureur de la République, les créanciers ou le débiteur. Il peut encore se saisir d'office. Avant le jugement, le président du tribunal désigne, s'il l'estime utile, un juge afin de recueillir tous renseignements sur la situation de l'entreprise.

La décision peut être une décision d'ouverture de la procédure, ou une décision de mise en liquidation judiciaire. Lorsque la situation de l'entreprise est définitivement compromise (il est manifestement impossible de la redresser) ou lorsqu'elle est en cessation totale d'activité, le tribunal décide de la liquidation.

La décision d'ouverture de la procédure de redressement judiciaire est publiée au registre du commerce et des sociétés. C'est à la date de ce jugement qu'est fixée la date de cessation des paiements, si le tribunal ne l'a pas déterminée par ailleurs. Elle peut être reportée plusieurs fois, sans toutefois être antérieure de plus de dix-huit mois à la date de jugement d'ouverture. Cette décision désigne, le cas échéant, l'administrateur judiciaire, le représentant des créanciers, le représentant des salariés et le juge-commissaire.

Le juge-commissaire « est chargé de veiller au déroulement rapide de la procédure et à la protection des intérêts en présence ». Le représentant des créanciers est un mandataire de justice choisi sur une liste de mandataires-liquidateurs, qui a seul qualité pour agir au nom des créanciers. Il se fait assister par des contrôleurs choisis par le juge-commissaire parmi les créanciers. Le représentant des salariés est désigné par les salariés. Il a pour mission de vérifier les créances résultant des contrats de travail et de contrôler le reversement de ces sommes aux salariés.

3.2. La période d'observation

Elle a pour but de faire un bilan sur l'état de la société et de préparer son redressement. D'une durée variable, la période d'observation ne saurait excéder dix-huit mois.

Le chef d'entreprise continue de gérer l'entreprise, mais est parfois assisté par un administrateur. Certains actes sont interdits (par exemple, le paiement de créances nées antérieurement au jugement d'ouverture).

Un inventaire des biens de l'entreprise est dressé. Si un administrateur est nommé, il assiste, surveille ou remplace le chef d'entreprise selon la mission que lui a confiée le tribunal. Les contrats de travail sont, en principe, tous maintenus.

En ce qui concerne le règlement des créances dues, celles-ci font l'objet d'un traitement distinct, selon que ces créances sont nées antérieurement ou postérieurement à l'ouverture de la procédure. Pour les créances antérieures à l'ouverture de la procédure, le jugement d'ouverture a pour effet de suspendre les poursuites individuelles et les paiements de ces créances. Pour les créances postérieures à l'ouverture de la procédure, la loi prévoit que les contractants qui effectuent des prestations postérieures au jugement d'ouverture doivent payer comptant. Ils sont toutefois primés par certaines créances (créances salariales super-privilégiées, frais de justice, etc.).

3.3. Le plan de redressement judiciaire

L'administrateur rédige un bilan économique et social servant à donner une image réelle de la situation de l'entreprise. Il propose ensuite soit un plan de redressement, soit la liquidation.

Le redressement est opéré par la continuation ou la cession de l'entreprise. Ainsi des tiers sont-ils admis à soumettre à l'administrateur, dès l'ouverture de la procédure des offres tendant au maintien de l'activité de l'entreprise. Chaque offre prévoit les modalités de règlement du passif et les mesures sociales accompagnant d'éventuels licenciements (le comité d'entreprise doit en être informé).

Le plan propose soit la continuation de l'entreprise, soit une continuation avec cession partielle, soit la cession totale de l'entreprise.

La continuation de l'entreprise est prévue lorsqu'il existe des possibilités sérieuses de redressement et de règlement du passif. Le premier critère reste déterminant ; le règlement des créanciers ne doit pas constituer un obstacle au redressement.

La cession doit permettre de maintenir l'activité, l'emploi et le paiement des créanciers, et a pour but d'assurer le maintien d'activités susceptibles d'exploitation autonome. La cession peut faire l'objet d'une location-gérance préalable permettant le paiement des créanciers et de sauvegarder l'emploi. Le plan de redressement, dont la durée est déterminée, peut faire l'objet de modifications par le tribunal à la demande du chef d'entreprise. Enfin, si le débiteur ou le repreneur ne respecte pas le plan, sa résolution peut être demandée par les créanciers au tribunal.

Le tribunal désigne les personnes devant exécuter le plan, notamment le commissaire à l'exécution du plan.

Les dirigeants peuvent faire l'objet de sanctions personnelles, de sanctions patrimoniales ou de sanctions pénales, selon les fautes qu'ils ont commises. Ils peuvent, par exemple, être mis en faillite personnelle (s'ils ont payé un créancier au détriment d'un autre, après cessation de paiement de l'entreprise), ou faire l'objet d'une interdiction de diriger une entreprise. Dans le cadre de sanctions patrimoniales, ils peuvent être condamnés à combler le passif de l'entreprise. La banqueroute est la sanction la plus grave, c'est une sanction pénale que peut encourir le chef d'entreprise en cas de dissimulation de l'actif du débiteur, ou lorsque la comptabilité est manifestement irrégulière.

4. La liquidation judiciaire

Lorsque le redressement de l'entreprise est impossible, le tribunal doit prononcer la liquidation judiciaire. Cette liquidation peut avoir lieu dès le début de la procédure (si toute tentative de redressement est vaine), soit au terme de la période d'observation ou en cas d'échec du plan de redressement.

Le tribunal prononce la liquidation après avoir entendu tous les intervenants à la procédure (le débiteur, l'administrateur, le représentant du comité d'entreprise, le représentant des créanciers). Il nomme un liquidateur et le juge-commissaire.

Le liquidateur a pour mission d'établir l'ordre des créanciers et de les payer. En effet, à partir du jugement de liquidation, toutes les créances deviennent exigibles. Il doit aussi réaliser l'actif, et enfin procéder aux éventuels licenciements.

En Algérie, le droit de la faillite reste un des points faibles de la réglementation algérienne, en effet des réflexions sont engagées pour l'adapter aux nouvelles orientations de la politique économique.

Section 3 : Aspects juridiques de l'entreprise algérienne en difficulté

Le droit de la faillite et de règlement judiciaire en Algérie traite l'entreprise en difficulté à partir du moment où elle déclare sa cessation de paiement. Il n'existe aucun traitement préventif ou un système d'alerte permettant la détection précoce des difficultés. Par la suite, aucune référence au redressement judiciaire n'a été introduite, ainsi l'entreprise soumise aux procédures légales détient une alternative : le concordat (règlement amiable) ou la faillite.

1. La cessation de paiement

L'article 215 du code de commerce indique que tout commerçant, toute personne morale de droit privé, même non commerçante qui cesse ses paiements, doit, dans les quinze jours, en faire la déclaration en vue de l'ouverture d'une procédure de règlement judiciaire ou de faillite. Cette déclaration de cessation de paiement intervient suite à l'incapacité de l'entreprise à rembourser une échéance

Selon les dispositions¹ du code de commerce, à la première audience le tribunal s'il constate la cessation de paiement en détermine la date et prononce le règlement judiciaire ou la faillite.

2. Le règlement judiciaire

Le jugement qui prononce le règlement judiciaire emporte à partir de cette date assistance obligatoire du débiteur par le syndic et la disposition de ses biens. Le jugement emporte à titre de mesure conservatoire, au profit de la masse, hypothèque que le syndic est tenu d'inscrire immédiatement sur tout les biens du débiteur et sur ceux qu'il acquerra par la suite au fur et à mesure des acquisitions.

Lorsque le débiteur a été admis au règlement judiciaire le juge commissaire fait convoquer les créanciers dont les créances ont été admises. La convocation indique que l'assemblée aura pour objet la conclusion d'un concordat entre le débiteur et ses créanciers.

¹Article 222 du code de commerce algérien

3. Le concordat

Le concordat étant 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. Le concordat ne s'établit que par le concours de la majorité en nombre des créanciers représentant les deux tiers de leurs créances. Le concordat doit par la suite être soumis à l'homologation du tribunal. L'homologation de concordat le rend obligatoire pour tous les créanciers. Si le concordat n'est pas obtenu le tribunal peut prononcer la faillite.

Le règlement judiciaire peut, par jugement rendu en audience publique, d'office ou sur demande soit du syndic, soit des créanciers, être converti en faillite si le débiteur est condamné, entre autre, pour banqueroute frauduleuse ou si le concordat est annulé ou résolu.

4. La réhabilitation commerciale de l'entreprise

Celle-ci est obtenue lorsque l'entreprise déclarée en faillite ou admise au règlement judiciaire ayant obtenu un concordat, a intégralement payé les dividendes promis ou qu'elle justifie de la remise entière de ses dettes par ses créanciers ou de leur consentement unanime à sa réhabilitation. La demande de réhabilitation commerciale doit être déposée au greffe du tribunal qui a prononcé la faillite ou le règlement judiciaire.

Depuis la promulgation du code de commerce en 1975, on ne peut signaler que quelques modifications apportées au droit de la faillite et du règlement judiciaire c'est-à-dire le livre III du code de commerce. Il faut rappeler que ce code a été élaboré sous le règne de l'économie planifiée. Plusieurs critiques peuvent être apportées :

Le centrage sur les entreprises publiques : en effet le code actuel n'est pas adapté au fonctionnement d'une économie de marché où le secteur privé prend de plus en plus d'ampleur.

Absence d'un droit des entreprises en difficulté : Le droit actuel traite uniquement les cas de faillite sans faire référence à la sauvegarde de l'entreprise et à la continuité de l'exploitation. Une entreprise ne doit pas être liquidée suite à un simple incident de paiement sans lui donner la chance de se redresser, au lieu donc de parler de règlement judiciaire le législateur aura pu prévoir le redressement judiciaire.

Absence de procédure d'alerte ou de traitement préventif : les nouvelles réglementations offre une importance au traitement préventif, en vue de la sauvegarde de l'entreprise et de l'emploi. En Algérie, l'importance est donnée au règlement des créanciers. Une procédure d'alerte permet une prise de conscience des difficultés, et l'engagement des mesures nécessaires de rétablir la situation avant d'atteindre la cessation de paiement.

Les nouvelles réglementations en matière de droit des entreprises en difficulté introduisent la notion de prévention à travers l'alerte. Ce dispositif a surtout pour objectif de mettre les dirigeants en face de leur responsabilité, en les incitant à prendre des mesures de redressement.

En dehors des mesures de redressement judiciaire l'entreprise peut d'elle-même détenir des mécanismes lui permettant une détection précoce des difficultés, et un suivi précis de l'évolution de sa situation

Section 4 : Les facteurs liés à la dégradation de l'entreprise

Dans cette section nous allons aborder les causes de difficultés des entreprises

1. Le processus de la dégradation de l'entreprise

La dégradation de l'entreprise est la résultante de tout un processus qui à la fin devient la cause de sa défaillance.

1.1 Définition de la dégradation de l'entreprise

« La dégradation de l'entreprise est généralement l'aboutissement logique d'un processus de détérioration qui s'étend sur plusieurs années »¹.

Les signaux de danger qui permettent de déceler la mise en phase du processus de dégradation peuvent être repérés au niveau des principales fonctions de l'entreprise comme.

1.2. Le processus de la dégradation de l'entreprise

Ce processus intervient sur plusieurs plans d'entreprise :

- **Au plan financier :**
 - Baisse des profits ;
 - Accentuation du recours aux emprunts,
 - Difficultés de trésorerie et pertes.
- **Au plan de la production :**
 - Problème de qualité ;
 - Baisse de productivité ;
 - Programmes d'investissement inappropriés ;
 - diversification mal contrôlée.
- **Au plan commercial :**
 - Baisse du volume d'activité ;
 - Stagnation des ventes ;
 - Part de marché décroissante.
- **Au plan administratif :**
 - Administration défaillante ;
 - Mauvaise circulation d'informations ;

¹ Crucific.F. & Derni.A. « Symptômes de défaillance et stratégie de redresse l'entreprise ».Maxima, 1992, p.26.

- Inadéquation des structures.

- **Au plan social :**

- Mauvais climat social entre la direction et le personnel ;
- Absence de motivation ;
- Départ des cadres.

1.3. Les phases du processus de dégradation de l'entreprise

Les phases du processus de dégradation se réalisent en réalité en trois phases essentielles

- **La première phase**

Cette première phase de processus de dégradation d'entreprise se caractérise par une stagnation des ventes, une diminution de la rentabilité et augmentation des coûts.

L'entreprise, durant cette période, ne peut maintenir ni la qualité des produits, ni le niveau des coûts de fabrication ou de services. Le rapport qualité-prix provoque une baisse des commandes. A ce moment, l'alternative suivante se présente à l'entreprise : soit faire diminuer sa marge bénéficiaire en diminuant ses prix, soit perdre des parts de marché en maintenant le niveau des prix.

- **La deuxième phase**

La deuxième phase de processus de dégradation de l'entreprise se caractérise par le déphasage des variations de stock par rapport aux variations de l'activité, accroissement du besoin en fonds de roulement et par la suite la baisse de la rentabilité.

La baisse de rotation de l'actif (diminution des flux) qui ne permet plus d'assurer les échéances du passif, entraîne une baisse du fonds de roulement net, suite à une diminution relative des capitaux permanents par rapport aux valeurs immobilisées.

Les effets se font alors immédiatement ressentir, les frais financiers augmentent, le résultat brut économique se dégrade.

- **La troisième phase**

La troisième phase du processus de dégradation de l'entreprise se caractérise par les difficultés de trésorerie et asphyxie financière par manque de fonds de roulement.

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

Les signes indicateurs du processus de dégradation de l'entreprise révèlent donc des problèmes de nature financière (insuffisance des ressources face aux besoins) et des problèmes de profitabilité (les produits ne couvrent plus les charges).

1.4. Les cause du processus de dégradation

La rigidité de l'organe de direction, les erreurs de décision et les symptômes sont essentiellement les causes de la dégradation de l'entreprise. Ces trois facteurs conduisent l'entreprise à la vulnérabilité.

La responsabilité des dirigeants est perçue comme la pierre angulaire du processus conduisant l'entreprise vulnérable à la difficulté avérée. La question de gestion est alors cruciale.

- **La rigidité de l'organe de direction**

La première cause de la défaillance est marquée par la rigidité de l'organe de direction. Elle restreint la capacité de l'équipe dirigeante à recueillir les informations pertinentes et à les traiter correctement.

Elle résulte de l'interpénétration de plusieurs faiblesses de nature autocratique des dirigeants, concentration des fonctions, le contrôle interne défectueux et restriction des compétences à certains domaines particuliers de la gestion.

La distillation organisée des flux d'information, quelque soit l'origine, entrave forcément la capacité de l'entreprise à s'adapter.

- **Les erreurs de décision**

La deuxième cause de la défaillance revient aux

Elles impactent directement la rentabilité de l'entreprise et accroissent les risques d'exploitation.

- **Les symptômes**

Les erreurs commises amorcent la dernière cause du processus de défaillance au cours duquel apparaissent les symptômes, de nature financière ou non, qui traduisent l'évolution de la défaillance.

Finalement, la défaillance semble résulter de l'association de différents facteurs de vulnérabilité et d'une capacité de réaction limitée de l'entreprise face à l'évolution de son environnement.

2. Les facteurs de difficulté des entreprises

Les difficultés des entreprises sont, généralement, présentées par les analystes comme la résultante d'un comportement de l'entreprise et de l'influence de facteurs extérieurs.

Cette distinction permet de présenter les origines des difficultés, selon une approche micro et macro-économique de l'entreprise.

2.1. Les facteurs micro-économiques

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.

D'une manière générale, les facteurs de défaillance peuvent ainsi être regroupés en trois catégories liées aux carences de la direction, à la structure de l'entreprise et, de façon mineure, à l'environnement économique. Dans la pratique les causes et les effets sont si étroitement imbriqués, qu'il est souvent malaisé d'en déterminer le facteur générateur avec précision.

2.1.1. Les facteurs liés aux aspects des dirigeants

Les facteurs micro-économiques liés aux aspects des dirigeants peuvent être la cause des:

- **Erreurs de gestion** : ces erreurs sont dues parfois, à l'incompétence, l'absence d'expérience, mauvaise organisation l'excès de

centralisme, coûts d'exploitation trop élevés, personnel en surnombre, mauvaise appréciation de marché, mauvaise politique financière et mauvaise évaluation des prix.

- **Environnement** : cet élément peut être du à la maladie ou le décès du dirigeant, son remplacement par un héritier peu compétent, désignation politique ou bien l'existence de clans et de rivalités.

2.1.2. Les facteurs liés à la structure de l'entreprise

Il existe beaucoup de facteurs micro-économiques qui sont liés à la structure de l'entreprise en difficulté et qui peuvent être résumés dans ce qui suit :

- Inadéquation des structures en place ;
- Capital de départ insuffisant ;
- Insuffisance du fonds de roulement ;
- Charges financière trop élevées ;
- Charges salariales excessives ;
- Responsabilités mal définies ;
- Mauvaise évaluation commerciale.

2.1.3. Les facteurs liés à l'environnement économique

Les facteurs liés à l'environnement économique sont essentiellement :

- Les prix non compétitifs ;
- La variation des cours des matières premières ;
- Les ventes insuffisantes ;
- Perte sur créances.

2.2 Les facteurs macro-économiques

L'influence éventuelle des facteurs macro-économiques s'explique de la manière suivante : « la vulnérabilité de l'entreprise est souvent majorée par l'importance des ressources extérieures dans le financement. Dans la mesure où le marché des capitaux et le crédit fournisseurs deviennent d'un accès difficile à mesure que la solvabilité de l'entreprise est davantage sujette à caution, les banques voient leur rôle s'accroître lorsque les difficultés s'accumulent. Comme il est rare par ailleurs qu'une entreprise se déclare en cessation de paiements tant

d'obtenir des ressources extérieures, le resserrement des conditions de crédit paraît susceptible d'accroître le taux de la défaillance des entreprises »¹.

Un lien qui a été établi entre le phénomène des faillites et divers facteurs macro-économiques tels que l'encadrement du crédit, le flux de création de l'entreprises et, dans moindre mesure, la croissance de l'activité économique, les performances du marché boursier ainsi que l'inflation.

2.2.1. Les conditions du crédit et le marché monétaire

Le rapport entre les conditions économiques du marché et la défaillance d'une exploitation est, en général, fonction d'un durcissement des conditions bancaires, d'une restriction du crédit ou d'une hausse des taux d'intérêt². Ainsi lorsque la solvabilité de l'entreprise se dégrade, les banques voient leur rôle s'accroître ; pour parer au risque d'entreprise, des mesures de resserrement des conditions de crédit sont alors prises. Ce durcissement favorise, dès lors, le taux de la défaillance des entreprises.

2.2.2. Le flux de création d'entreprises

L'efflorescence des jeunes entreprises sont susceptibles d'accentuer le nombre des défaillances. Ces jeunes entreprises connaissent, en effet, un taux élevé de mortalité, 50% des faillites seraient le fait d'entreprises ayant cinq ans d'âge, la création de nouvelle entreprises entraîne, avec un décalage de quelque années, une poussée de défaillances, ce décalage peut s'expliquer par le fait que le temps nécessaire pour tomber en faillite est proportionnel au montant des fonds initialement investis dans l'entreprise.

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

¹ Koenig.G. « entreprise en difficulté : des symptômes aux remèdes ». RFG, 1987, n° 1, p. 107-110.

² Malecot J.F., « Les défaillances d'entreprises : un essai d'explication ».RF

2.2.3. La conjoncture économique

Le chiffre d'affaires et les bénéfices nets des entreprises sont dépendants de la conjoncture économique. Ainsi, une conjoncture difficile peut entraîner une mauvaise structure du chiffre d'affaires, un niveau de prix de vente incompatible avec le marché et, par conséquent, une rentabilité insuffisante.

2.2.4. Le marché boursier

Si le nombre des entreprises en difficulté peut être rattaché à la baisse de l'activité économique, l'orientation du marché boursier est à considérer plutôt comme une cause de défaillance en elle-même.

2.2.5. L'inflation

Le rythme de dépréciation monétaire influence tantôt favorablement, tantôt défavorablement, la situation des entreprises en difficulté. D'une manière générale, les entreprises les plus sensibles à l'inflation présentent certaines des caractéristiques suivantes :

- Besoin en fonds de roulement élevé ;
- Influence importante des frais de personnel sur les coûts ;
- Un faible endettement à long terme ne permet pas aux entreprises de rembourser leurs dettes en argent déprécié.

Conclusion :

La défaillance des entreprises n'intervient jamais brutalement. Les entreprises passent par plusieurs étapes avant d'arriver à une situation critique. Cette difficulté à plusieurs formes décrites par les législateurs.

Les entreprises en difficultés ont toujours à un droit qui est décrit par la loi (droit de la faillite) qui sont en cessation de paiements, et ou difficulté financiers, ces entreprises devant une situation ou soit elle suive leur activité ou bien la liquidation de cette entreprise si aucun objectif et bénéfice de la continuité de leur activité.

Chapitre II:

Le diagnostic global et le plan de redressement

Section 1 : La préparation de diagnostic global

Section 2 : Le redressement des entreprises en difficulté

Introduction :

Pour analyser une entreprise en difficulté à plusieurs étapes que nous avons utilisées pour nous aider, pour mieux diagnostiquer la situation de l'entreprise, on s'appuie sur des normes c'est-à-dire des critères pour porter un jugement de valeur sur la santé d'une entreprise en difficulté. Les critères de jugement sont déterminés par les contraintes et les objectifs fondamentaux définis par les théories. Le respect des normes est contrôlé par des différents indicateurs tels que les ratios.

Ce chapitre est consacré à l'élaboration de diagnostic globale et le plan de redressement de l'entreprise en difficulté est bien sûr que ce diagnostic à une démarche spéciale pour qu'elle soit pérennante et pour ce la on fait le processus de diagnostic qui exprime le déroulement de diagnostic, est on suit on a fait l'étape qui présente les déficiences qui peuvent clarifier ou bien qui peut nous aider connaître les points faibles et les points forts de l'entreprise en difficulté pour atteindre l'objectif de redressement on fait les différentes stratégies de redressement possible est facile à réaliser par les entreprises en difficultés.

Section 1 : La préparation de diagnostic global

1. Le processus de diagnostic

1.1. Définition de diagnostic

Le diagnostic global d'entreprise peut être défini comme étant une analyse approfondie englobant ses différentes fonctions et organisation afin d'apprécier ses performances passées et présentes et de proposer des améliorations.

Le diagnostic est un outil qui s'impose à un double titre, il permet, d'une part, d'identifier les racines du mal et d'en mesurer son intensité et, d'autre part, de préconiser les moyens susceptibles d'insuffler un nouvel élan à l'entreprise en difficulté.

1.2. L'objectif du diagnostic

L'objectif du diagnostic est de mettre en lumière les menaces ainsi que les opportunités qui conditionnent le bon fonctionnement, tant interne qu'externe, de l'entreprise dans ses différentes dimensions.

1.3. La démarche de diagnostic

La démarche de diagnostic se base essentiellement sur trois conditions de réussite du diagnostic lui-même : la collecte d'informations, l'analyse de l'information et la proposition de solutions.

1.3.1. La collecte d'informations

La connaissance générale de l'entreprise nécessite la collecte d'informations dans les différents domaines :

- l'activité de l'entreprise, sa concurrence, ses principaux partenaires, les clients et les fournisseurs ;
- son organisation et sa structure ;
- ses politiques générales en matière financière, commerciale, sociale, et ses perspectives de développement ;
- son organisation administrative et comptable ainsi que ses politiques et méthodes comptables.

La première étape consiste à réunir l'ensemble de l'information disponible sur la société, ses produits, ses marchés et ses concurrents, à partir de données publiques (comptes publiés, rapport de gestion)

ou privées (études sectorielles, notes d'analystes financiers). Cette phase de prise de connaissance générale de l'entreprise est généralement complétée par des entrevues avec la direction générale et le management opérationnel, ainsi que par des visites de sites sur le terrain.

1.3.2. L'analyse des informations

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

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

1.3.3. Les propositions de solutions

Le conseiller (consultant) propose des solutions techniquement et économiquement réalisables. Les solutions ne sont pas imposées mais prescrites : le choix définitif relève toujours de la responsabilité du chef d'entreprise et des propriétaires. Les solutions prescrites doivent être toujours chiffrées.

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

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

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

2. Le diagnostic global de l'entreprise en difficulté

2.1. Le diagnostic stratégique

« Pour poser un diagnostic stratégique, l'entreprise doit tout d'abord effectuer une segmentation des ses activités en domaines d'activités stratégiques (DAS) »¹. Puis sur chacun de ces domaines, elle va livrer à une double analyse, analyse externe et l'analyse interne.

- *L'analyse externe* : qui vise à présenter une vue complète du marché et de l'environnement ;

- *L'analyse interne* : qui consiste à analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise, compte tenu des produits qu'elle propose et marché sur lesquels a choisi de se développer.

Pour faciliter le diagnostic et apporter une vision globale de situation, l'ensemble des résultats seront réunis dans une matrice.

2.1.1. La segmentation stratégique

Segmenter l'activité de l'entreprise permet de circonscrire le cadre de l'analyse à des sous-ensembles cohérents. Ces sous-ensembles sont appelés segments stratégiques ou domaines d'activité stratégiques.

Un segment stratégique consiste en un regroupement de fonctions ou de processus porteurs d'une stratégie spécifique pour l'entreprise et qui correspond à une combinaison particulière de facteurs clés de succès.

Le découpage en segments peut s'appuyer sur des critères propres à l'entreprise et sur des critères externes :

- ✓ Les compétences nécessaires ;
- ✓ Les structures de coûts ;
- ✓ Les technologies ;
- ✓ Les types de clients ;
- ✓ Les zones géographiques ;
- ✓ La concurrence.

Chaque domaine d'activités stratégiques (DAS) doit être mesurable, que ce soit au travers de la taille du marché, ou de la rentabilité. La part de

¹Bruno B. & Christine H. « Tout la fonction de management », Dunod, Paris

marché de l'entreprise doit être suffisante pour pouvoir y bâtir une stratégie et lui allouer des ressources propres.

2.1.2. L'analyse externe

L'objectif de cette analyse externe est de situer l'entreprise sur son marché et dans son environnement. La finalité de cette analyse est de détecter les opportunités et les menaces.

Pour réaliser cette analyse, deux outils sont utilisés usuellement, l'analyse PEST et l'analyse des cinq forces de PORTER. Ces deux grilles permettent de structurer la démarche et de balayer de manière exhaustive l'ensemble des facteurs externes à l'entreprise.

– L'analyse PEST

L'analyse PEST des influences environnementales consiste à répertorier et analyser les facteurs environnementaux qui affectent les entreprises. Elle permet de dépasser l'horizon du secteur pour mieux prévoir son évolution future.

Les facteurs d'influences environnementales sont classés en quatre grandes familles représentées par les lettres PEST.

- ✓ Politique, légale et réglementaire
 - Politique fiscale, sociale, sécuritaire, etc ;
 - Lois et normes sur la protection de l'environnement ;
 - Régulation du commerce.
- ✓ Économique
 - Cycles économiques, crise ;
 - Évolution du PIB, de l'inflation, des taux d'intérêt ;
 - Cours des matières premières ;
- ✓ Socioculturel et démographique
 - Taille et vieillissement de la population ;
 - Évolution des modes de vie et des niveaux d'instruction ;
 - Distribution des revenus.
- ✓ Technologique
 - Investissement en recherche et développement ;
 - Évolution des technologies.

– L’analyse des cinq forces de Porter

L’analyse des cinq forces de Porter mesure l’intensité concurrentielle sur un secteur donné. Elle permet de visualiser les différentes forces en jeu et de rechercher celles qui sont le plus à même de toucher l’entreprise :

- ✓ *La concurrence en place* : il s’agit de la concurrence actuelle de l’entreprise sur son secteur d’activité. Ce sont des aspects qui sont souvent connus et suivis.
- ✓ *Les nouveaux entrants* : sont les nouveaux concurrents potentiels, ils peuvent venir de secteur d’activité très différent de celui de l’entreprise.
- ✓ *Les fournisseurs*.
- ✓ *Les clients*.
- ✓ *Les produits de substitution* : les produits différents qui pourraient rendre le même service que le produit de l’entreprise.

2.1.3. L’analyse interne

L’objectif de l’analyse interne est d’identifier les forces et faiblesses de l’entreprise. Elle peut utiliser les outils dont elle dispose à cet effet aux trois niveaux de la stratégie.

- Le niveau global ou stratégie de l’entreprise ;
- Le niveau du domaine d’activités stratégiques DAS ;
- Le niveau opérationnel.

Parmi les modèles les plus connus :

- La matrice BCG ;
- La matrice McKinsey.

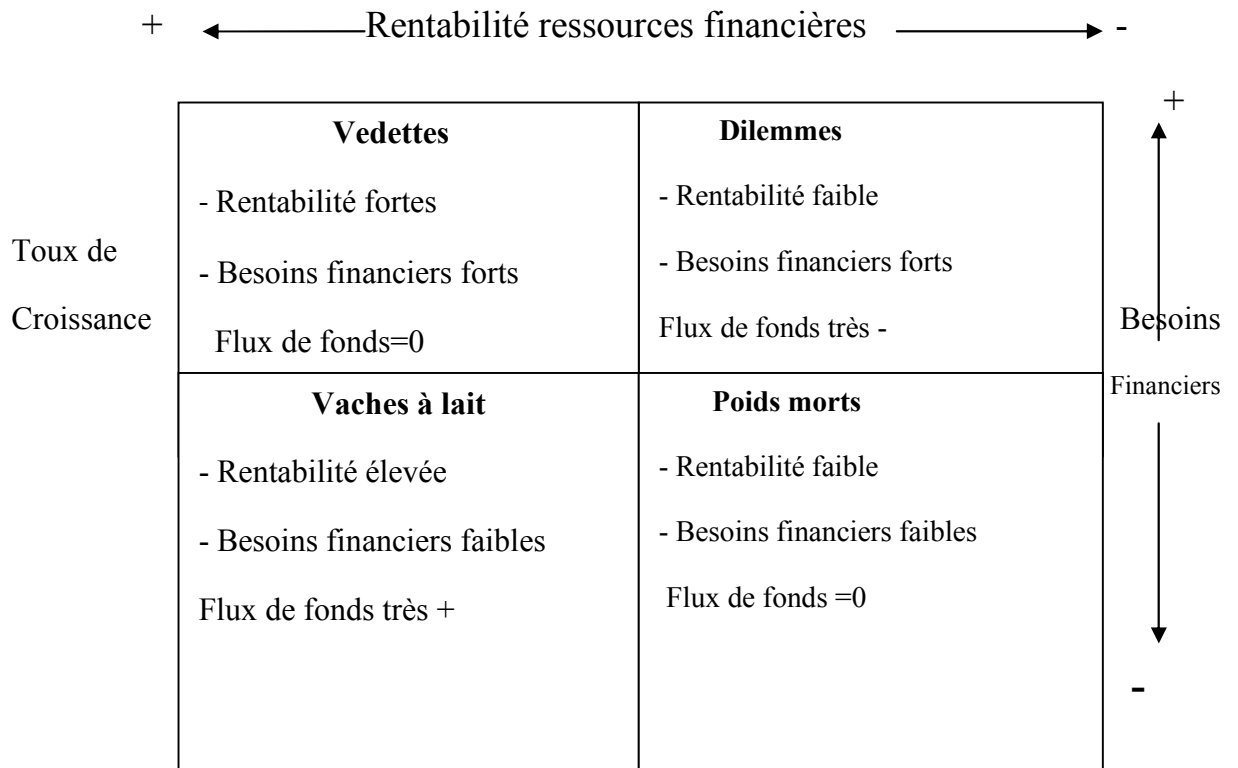
– La matrice BCG

La matrice BCG est un outil d’analyse d’un portefeuille d’activités, c’est un outil très visuel qui constitue un bon vecteur de communication. Elle est très facile d’emploi, cette matrice croise trois types de données.

- La croissance du chiffre d’affaires des différentes activités représentées en ordonnées ;

- La part de marché sur chacune des activités représentées en abscisses ;
- les marges ou les chiffres d'affaires des différentes activités représentés par la taille des cercles.

Figure N°1 : Matrice BCG



Source : Bruno B. &, Christine H. « Tout la fonction de management », Dunod, Paris, 2010, p.56.

- **Les vaches à lait** sont les activités arrivées à maturité. L'entreprise a une forte part de marché, mais le taux de croissance du marché est faible. Elles génèrent des rentées importantes. L'objectif est de maintenir la position dominante. Il faut éviter le double risque de trop investir sur un marché à croissance faible et de ne pas assez investir au risque de faire maigrir la vache.
- **Les vedettes** sont le futur de l'entreprise. Ce sont des activités sur lesquelles l'entreprise a une forte part de marché et sur lesquelles le taux de croissance du marché est fort.
- **Les dilemmes** sont les activités sur lesquelles l'entreprise n'a qu'une faible part alors que le marché e

activités ne génèrent qu'une faible rentabilité. L'erreur serait d'investir fortement dans le développement de cette activité sans s'assurer d'être le leader.

- **Les poids morts** sont les activités pour lesquelles l'entreprise dispose d'une faible part d'un marché en croissance faible. Ces activités sont des poids mort en rentabilité et en trésorerie. Il peut s'agir d'anciennes vaches à lait ou de diversification ratées. L'erreur serait de vouloir à tout prix gagner des parts de marché, ce qui serait coûteux et sans intérêt sur le marché sans expansion.

– La matrice McKinsey /attraits ou atouts

La matrice McKinsey mesure l'attractivité d'un segment stratégique et la croise avec les atouts que l'entreprise possède pour réussir sur ce segment. Elle se prête bien à un travail collectif de réflexion en comité de direction.

- **Attraits du secteur** : l'attrait est la valeur à laquelle l'entreprise évalue un secteur. Il peut s'agir de valeur intrinsèque fondée sur les critères objectifs : la croissance, la taille et durée du marché, niveau de la concurrence, rentabilité de secteur.

Il s'agit également d'une valeur relative, c'est-à-dire l'intérêt que l'entreprise accorde au secteur.

- **Atouts de l'entreprise** : ce sont les atouts dont dispose l'entreprise pour réussir sur un segment donné, comme la part de marché, maîtrise technologique, l'expérience, la productivité et la qualité.

Pour réaliser cette matrice, il y a lieu de :

- Lister les atouts et les attraits ;
- Attribuer les notes : il s'agit d'attribuer à chaque attrait et à chaque atout une note allant de 0 à 10. Le zéro correspond à l'absence totale d'intérêt ou de compétence, le 10 au maximum possible. Il faut veiller à fixer les notes de manière la plus objective possible.

- fixer les coefficients de pondération : tous les items n'ayant pas la même valeur, on leur attribue généralement un critère de pondération allant de 1 à 3.
- construire la matrice : pour cela, on répartit les attraits et les atouts en 3 grandes classes : forts, moyens et faible.

2.2. Le diagnostic organisationnel

L'examen des modes de fonctionnement de l'entreprise visera à évaluer principalement l'efficacité des systèmes d'information et la qualité de la structure de l'entreprise, l'adéquation des structures et le système de pouvoir dans l'entreprise. Dans ce sens, le diagnostic doit mettre en relation la cohérence d'ensemble du management c'est-à-dire la bonne adéquation des styles de direction, des méthodes de planification et d'organisation avec la vocation de l'entreprise et sa stratégie.

Les organisations les plus simples peuvent se contenter de l'ajustement mutuel pour coordonner leurs activités, pour simplifier et permettre l'opérationnalisation du diagnostic, on pourrait définir l'objectif du diagnostic organisationnel comme :

- Le repérage des zones de non pertinence et d'incohérence, par rapport à la stratégie de l'entreprise, de différents objets organisationnels la structure, les systèmes de gestion, les valeurs et normes de comportement.
- La compréhension des jeux acteurs et des logiques d'action pour permettre l'élaboration de projets d'actions et définir les conditions de la mise en œuvre du changement.

2.2.1. La structure de l'entreprise¹ :

Les formes structurelle traditionnelles ont été largement analysées et leurs avantages respectifs explicités : la structure fonctionnelle fait prédominer les logiques des expertises de gestion, la structure divisionnaire favorise l'orientation produit/marché, la structure matricielle permet la mise en relation des dimensions technologique et marché.

Aujourd'hui, en met en avant les structure projets pour faciliter l'innovation et les structures au réseau pour assurer la proximité des clients

¹ Alian M., « Le diagnostic d'entreprise », Economica, Paris, 1999, p.39.

ou des partenaires, faciliter les changements et permettre des décisions plus rapides.

En réalité, les formes organisationnelles sont hybrides et segmentées et risquent de le devenir d'autant plus qu'on encourage les managers à devenir des architectes organisationnelles. Elles sont le résultat d'arbitrage sur les principales tensions organisationnelles : entre fonctionnel et opérationnel, entre individuelle et collectif, entre haut et le bas de la hiérarchie, quant à l'investissement que l'on consent à accorder au non productif et en particulier aux échanges et à la coordination.

– Le centre opérationnel

Le centre opérationnel est le cœur de chaque organisation, la partie qui permet à l'ensemble de survivre, le centre opérationnel est composé des membres de l'organisation -les opérateurs- dont le travail est directement lié à la production des biens et des services, les opérateurs accomplissent les quatre tâches essentielles comme suit :

- Ils se procurent ce qui est nécessaire à la production.
- Ils assurent la fabrication proprement dit.
- Ils distribuent les produits et les services.
- Ils assurent les fonctions de support direct.

– Le sommet stratégique

On trouve dans le sommet stratégique ceux qui sont chargés de responsabilités les plus larges. La fonction du sommet stratégique est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace, et qu'elle serve les besoins de ceux qui contrôlent l'organisation ou qui ont sur elle le pouvoir.

Le sommet stratégique a la vision la plus large, et donc la plus abstraite, de l'organisation. Le travail à ce niveau est généralement caractérisé par un minimum de répétitivité, une latitude d'action considérable et un horizon décisionnel. L'ajustement mutuel est le mécanisme de coordination le plus répandu entre cadres dirigeants du sommet stratégique.

– **La ligne hiérarchique**

Le sommet stratégique est joint au centre opérationnel par la ligne hiérarchique. Cette ligne va des cadre situés des cadre immédiatement au-dessus du sommet stratégique jusqu'à l'encadrement de premier niveau qui ont autorité directe sur les opérateurs et qui incarnent ce mécanisme de coordination (la supervision).

– **La technostructure**

Dans la technostructure on trouve les analystes qui servent l'organisation en agissant sur le travail des autres. Ce sont le moteur de la standardisation. Ces analystes sont dissociés du flux direct de travail, ne font pas le travail eux-mêmes. Ainsi la technostructure est efficace quand elle utilise des techniques analytiques pour rendre le travail des autres plus efficaces.

– **Les fonctions de support logistique**

On peut trouver des unités de support situées à différents niveaux de la hiérarchie en fonction du niveau de ceux auxquels ils apportent un service.

L'existence de ces fonction de support logistique reflète, dans l'organisation, le désir d'intégrer un nombre de plus en plus grand de ses activités marginales de façon à réduire l'incertitude et avoir le contrôle de ses propres affaires.

Pour définir les caractéristiques des formes organisationnelles observables, on peut utiliser les principales dimensions de structuration suivantes :

Tableau N°1 : Caractéristiques des formes des organisations

Formalisation	Quantité de documents écrits (procédures, description de la fonction)
Spécialisation	Degré de subdivision des tâches
Standardisation	Importance des tâches effectuées de façon uniforme
Hiérarchisation	Relation d'autorité et champ de responsabilité des personnes
Complexité	Nombre de niveau (complexité verticale) Nombre de services (complexité horizontale) Nombre d'implantations géographiques (complexité spatiale)
Professionalisme	Niveau de formation du personnel

Source : Alian M., « Le diagnostic d'entreprise », Economica, Paris, 1999, p.39.

2.2.2 Le système d'information de gestion

« La bon marche de l'entreprise repose sur la fiabilité des circuits d'information »¹.

L'analyse du système d'information de gestion de l'entreprise se base essentiellement sur :

- l'évaluation du système d'information de gestion de l'entreprise ;
- la vérification de la bonne définition par la direction des informations spécifiques dont elle a besoin pour prévoir, décider et contrôler ;
- l'examen du système d'information s'il renseigne sur les opportunités et sur les menaces dans le cadre des décisions stratégiques;
- le contrôle du système d'information de la direction s'il est indépendant ou intégré à l'ensemble du système d'information de l'entreprise ;
- l'analyse du système d'information s'il renseigne sur les réalisations budgétaires, les marges des produits, la situation de trésorerie à court terme et dans le cadre des décisions opérationnelles ;

¹ Thibaut J.P., « Le diagnostic d'entreprise. Guide pratique », Corenc, Paris,

- l'étude du système d'information s'il informe sur l'état du carnet de commande, le plan de charge de travail correspondant, les délais de livraison, l'effectif et le taux d'absentéisme et ce dans le cadre des décisions à court terme,

2.3. Le diagnostic juridique

La connaissance de l'historique de l'entreprise et de son statut Juridique permet de mieux savoir quelles sont les capacités de l'entreprise pour s'adapter aux situations futures.

Dans l'étude de ce diagnostic on aura à connaître les points essentiels suivant :

- L'historique de l'entreprise ; et montant des engagements de l'entreprise.
- Le statut juridique adopté par l'entreprise (forme juridique).
- La nature juridique de chaque bien exploité par l'entreprise.
- Les rapports des assemblées ordinaires et extraordinaires des années précédents ou moins les trois dernières années.
- Les contrats conclus par l'entreprise (vente/achat).
- La fiscalité, environnement, sécurité.

4. Le diagnostic financier

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

La dégradation de la situation de l'entreprise affecte toujours son équilibre financier. Les difficultés d'ordre financier sont un passage obligé de l'entreprise en difficulté. L'analyse financière nous permet donc de déceler les différents dysfonctionnements à ce niveau et essayer de trouver les remèdes nécessaires.

L'équilibre financier d'une entreprise peut être apprécié soit à un moment donné (l'analyse statique), soit sur une période (analyse dynamique). Elle peut être scindée en deux grandes parties : l'analyse du bilan et celle du compte de résultat.

4.1. L'analyse de bilan

L'analyse du bilan permet de dégager les différents équilibres que doit respecter l'entreprise et qui représentent les points faibles de l'entreprise en difficulté.

4.1.1. Le fonds de roulement net (FRN)

Le premier enseignement du bilan financier est de calculer le montant total des ressources durables de l'entreprise. Ses capitaux permanents s'obtiennent en ajoutant les capitaux propres et les dettes financières durables. La valeur absolue de cette somme est une indication de sa surface financière.

Les besoins permanents de l'entreprise (immobilisations et besoins en fonds de roulement) doivent être financés par des ressources permanentes (capitaux propres et dettes à moyens et long terme).

$$\text{FRN} = \text{Capitaux permanents} - \text{Immobilisations nettes}$$

Si le FR est positif, l'entreprise dégage un surplus de ressources permanentes, qui pourra être utilisé pour financer d'autres besoins de l'entreprise. Lorsque le fonds de roulement est négatif on parle d'insuffisance en fonds de roulement.

En situation normale le fonds de roulement doit être positif, l'entreprise doit éviter des problèmes de financement de ses immobilisations. Le fonds de roulement est un indicateur de solvabilité courante de l'entreprise.

A l'inverse un FR négatif peut traduire des difficultés financières de l'entreprise. C'est une situation de déséquilibre défavorable à sa solvabilité. Une insuffisance en fonds de roulement structurelle est une situation dangereuse pour la survie de l'entreprise.

4.1.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement est lié au problème de couverture du besoin de financement de l'exploitation. Il mesure l'écart entre les emplois cycliques (stocks et créances) et les ressources cycliques (dettes fournisseurs). C'est donc un besoin permanent qu'il faut financer par le fonds de roulement. Il se calcule comme suit :

$$\text{BFR} = \text{Actif circulants} - (\text{dette a contre terme} - \text{Avances bancaires})$$

Si BFR est positif, l'entreprise n'arrive pas à couvrir ses besoins cycliques par des ressources cycliques. Un besoin de financement du cycle d'exploitation est ressenti. C'est une situation normale pour les entreprises industrielles qui détiennent des niveaux de stocks et créances importants.

A l'inverse, si le BFRE est négatif cette entreprise dégage des ressources d'exploitation, dans ce cas les ressources d'exploitation sont supérieures aux besoins d'exploitations. Cette situation peut se réaliser avec une inexistence du poste client et des montants élevés de dettes fournisseurs.

4.1.3. La trésorerie nette (TN)

La trésorerie nette est une résultante qui peut être positive, nulle ou négative. On peut la calculer comme suit : c'est la différence entre le fonds de roulement net et le besoin en fonds de roulement. Il est possible également de la calculer par le bas du bilan et sera égale à la différence entre l'actif de trésorerie et le passif de trésorerie.

$$\text{TN} = \text{Fonds de Roulement} - \text{Besoins en Fonds de Roulement}$$

$$\text{TN} = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

On peut distinguer deux cas :

$\text{FR} > \text{BFR} : \text{TN} > 0$, situation où les besoins permanents de l'entreprise sont couverts par des ressources stables. C'est le cas d'un équilibre financier.

FR < BFR : TN < 0, cas d'un déséquilibre financier. Certains besoins de l'entreprise ne trouveront pas un financement stable. Pour combler ce déficit de trésorerie elle devra donc faire appel à des avances bancaires.

4.2. L'analyse du compte de résultat

Alors que l'analyse du bilan permet d'apprécier si les besoins permanents de l'entreprise sont financés par des ressources stables, et de dégager sa situation nette de trésorerie. L'analyse du compte de résultat quant à elle permet de connaître l'origine de la perte ou du bénéfice réalisé durant l'année. Cette analyse est menée par une étude des soldes intermédiaires de gestion.

4.2.1. La marge commerciale

C'est un agrégat très important pour les entreprises commerciales. Il représente la rentabilité brute avant frais de gestion de l'activité commerciale. Elle se calcule comme suit :

Marge commerciale = vente de marchandises - coût d'achat des marchandises vendues.

Le taux de marge commerciale (marge commerciale/chiffre d'affaires), doit faire l'objet d'une analyse concernant son évolution et le comparer à celui de la concurrence.

4.2.2. La production de l'exercice

C'est un solde qui concerne les entreprises industrielles et/ou de prestation de services. Il représente l'ensemble des produits qui ont subi une transformation au sein de l'entreprise. La valeur de cet agrégat regroupe à la fois des produits finis enregistrés au prix de vente et des produits semi finis comptabilisés aux coûts de fabrication.

La production de l'exercice = production vendue + production stockée + production immobilisée.

4.2.3. La valeur ajoutée

Cet indicateur permet de mesurer la richesse supplémentaire créée par l'entreprise. *Elle est égale à la valeur de la production diminuée de toutes les consommations intermédiaires.* Une valeur ajoutée faible signifie que l'entreprise fait beaucoup appel à la sous-traitance. Toutefois, une valeur ajoutée qui diminue dans le temps peut s'expliquer par une baisse

des ventes qui sont dû a des problèmes conjoncturels ou internes à l'entreprise.

4.2.4. L'excédent brut d'exploitation

Il est par excellence l'indicateur de la rentabilité économique de l'entreprise. Il permet de mesurer la rentabilité de l'activité sans tenir compte de sa politique de financement et d'investissement. Cet indicateur nous permet de mesurer l'impact des charges de personnels et des impôts sur le résultat de l'entreprise.

EBE = valeur ajoutée + subventions d'exploitation – (charges de personnel + impôts et taxes)

Un EBE négatif, signifie que l'entreprise doit faire face à des charges liées à son financement et investissement au détriment de sa rentabilité. Une insuffisance brute d'exploitation peut avoir comme origine, des méventes, des charges de personnel trop importantes ou une valeur ajoutée très faible.

4.2.5. Le résultat d'exploitation

Il mesure la performance de l'entreprise quant à son activité propre, il est calculer avant la prise en compte du résultat exceptionnel des opérations financières et de l'impôt sur le bénéfice. Il peut être un critère de comparaison entre les différentes entreprises.

Un résultat d'exploitation négatif incite à réfléchir sur les problèmes de marché, et sur la maîtrise des coûts.

Résultat d'exploitation = EBE + reprise sur provisions et transferts de charges + autres produits d'exploitation – autres charges d'exploitation – dotation aux amortissements et provisions.

4.2.6. Le résultat courant avant impôt

Il mesure la performance du résultat global de l'entreprise avant la prise en compte du résultat exceptionnel et de l'impôt sur les bénéfices. Il comprend le résultat d'exploitation et les produits et charges financières. Ce solde nous permet de juger de l'efficacité de la politique financière.

Résultat courant avant impôt = résultat d'exploitation + produits financiers + reprises sur provisions financières – charges financières – dotations aux provisions financières.

4.2.7. Le résultat exceptionnel

Il tient compte des produits et des charges hors exploitation. Cette grandeur influence directement le résultat de l'exercice et son impact doit faire l'objet d'une étroite surveillance. En effet, ce résultat peut être utilisé par l'entreprise pour améliorer son résultat net, tandis qu'elle se retrouve confrontés à des difficultés de rentabilité liées à l'exploitation ou au financement.

4.2.8. Le résultat net de l'exercice

Il reflète la rentabilité générale de l'entreprise. Il permet de calculer ce qui reste au sein de l'entreprise après avoir payer toutes ses charges. Si le résultat est négatif, il faut s'interroger sur le niveau de ces pertes et déterminer à quel niveau se situe le déficit.

Résultat net = résultat courant avant impôt + résultat exceptionnel – participation des salariés – impôts sur le bénéfice des sociétés

4.2.9. La capacité d'autofinancement (CAF)

La CAF représente les ressources internes dont dispose réellement l'entreprise. C'est-à-dire les ressources créées au cours de l'exercice qu'elle est susceptible de conserver pour s'autofinancer.

CAF = Résultat net de l'exercice + les dotations aux amortissements et provisions – éventuelles.

Il ne faut pas confondre la CAF et l'autofinancement qui n'est que la CAF diminué des dividendes.

4.3. L'analyse financière par la méthode des ratios

Ensemble de ratios permettant d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise ainsi que sa capacité à respecter ses engagements. Ces ratios permettent d'évaluer les modes de financement utilisés par l'entreprise ainsi que les charges financières qui influencent sa solvabilité à long terme.

4.3.1. Ratios de structure financière

Les ratios de structure réagissent peu aux variations brusques et ponctuelles d'activité. Ils mettent en rapport les données du bilan afin d'apprécier les équilibres financiers.

Les règles fondamentales d'analyse financière entraînent les ratios suivants :

Ratio de couverture des emplois stables = capitaux permanents / actif immobilisé > 1 (ou ratio de financement des immobilisations) sinon FR < 0

Ratio de d'autofinancement = Autofinancement (CAF-Dividendes payés) / Investissements

Ratio de couverture des capitaux investis=Capitaux stables / (Emplois stables + BFRE) > 1

Car les actifs stables doivent être financés par des ressources stables, sinon Trésorerie < 0 La règle de l'équilibre minimum est mesurée par le ratio de couverture des capitaux investis

Ratio d'autonomie financière = Fonds propres / Totalité des dettes >0.66

Représente le degré d'indépendance financière absolue vis-à-vis de l'ensemble des dettes

Ratio d'indépendance financière = capitaux propres / capitaux permanents

Ce ratio indique dans quelle mesure l'entreprise travaille avec ses fonds propres et exprime le degré d'indépendance vis-à-vis de ses créanciers prêtant à long terme. Les banquiers exigent généralement que ce rapport soit **supérieur à 0,5**.

Ratio de solvabilité générale = Actif Total / Dettes Totales

Ce ratio mesure essentiellement :

- la sécurité dont jouissent les créanciers à long et à court terme (même en situation extrême de faillite) ;
- la marge de crédit de l'entreprise.

Ratio d'endettement = Endettement / Capitaux propres < 1

4.3.2. Les ratios de liquidités

Ratio de Liquidité Générale = Actifs circulants (Courants) / Passifs circulants (DCT)>1

Ratio de trésorerie mesurant dans quelle proportion les éléments d'actifs susceptibles d'être convertis en espèces à court terme couvrent les dettes venant à échéance à court terme. Cet indicateur constitue une mesure de liquidité générale.

La liquidité générale est la mesure la plus répandue de la solvabilité à court terme.

Ratio de liquidité réduite = (créances + disponibilités) / dettes à court terme

Ratio de Liquidité immédiate = Disponibilités + VMP / Passifs circulants

Ratio de trésorerie mesurant dans quelle proportion les éléments d'actif les plus liquides couvrent les dettes venant à échéance à court terme.

4.3.3. Les ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité représentent des ratios mesurant l'efficacité générale de la gestion dont témoignent les revenus provenant des ventes et des investissements. Ces ratios évaluent le rendement des capitaux investis et l'aptitude de l'entreprise à dégager des bénéfices.

- **La rentabilité économique** qui mesure la rentabilité des capitaux investis par l'entreprise dans ses métiers (rentabilité calculée sur tout ou partie de l'actif). Les Anglo-Saxons utilisent l'appellation « **return on assets** » ou **ROA**. L'analyste calcule la rentabilité sur l'ensemble de l'actif. Ce ratio intègre alors à la fois la rentabilité des capitaux d'exploitation (immobilisations et BFR).

La rentabilité économique (RE) = Résultat opérationnel (ou d'exploitation) / actif économique

La rentabilité brut économique = EBE / actif économique

L'actif économique = Immobilisations + BFR

- **La rentabilité financière** qui mesure la rentabilité des capitaux propres dont dispose l'entreprise. Les Anglo-saxons la désignent sous l'appellation « **return on equity** » ou **ROE**. Cette rentabilité dépend bien évidemment directement de la rentabilité économique. Toutefois, nous verrons que les choix de financement ont aussi une incidence sur la rentabilité financière au travers de l'effet de levier.

Rentabilité financière(RF) = Résultat net / Capitaux propres

Section 2 : Le redressement des entreprises en difficulté

I. Le plan de redressement

Une entreprise qui connaît une difficulté dans un domaine bien déterminé pourra recourir à des actions qu'on peut appeler d'acte chirurgical. Lorsque le nombre de ces actions devient important et le processus de détérioration est si avancé le recours à un plan de redressement devient une nécessité pour améliorer les chances de vie de l'entreprise.

1. Les conditions de redressement

« La décision de redresser une entreprise en difficulté ne peut être prise qu'à partir du moment où l'on est convaincu que cette entreprise est réellement redressable ».¹

En effet, la décision de redressement paraît difficile à prendre dans le cas d'une entreprise qui souffre de difficultés chroniques, citons par exemple :

- Une insuffisance structurelle du fonds de roulement, ou un excédent brut d'exploitation souvent négatif ;
- Une récession importante du marché de l'entreprise ;
- Tous les produits de l'entreprise sont obsolètes et démodés ;
- Important retard technologique.

Il s'agit dans ce cas de vouloir redresser une entreprise. Que toutes les conditions, condamnent à la disparition. Pour qu'une entreprise soit redressable, quelques conditions deviennent nécessaires :

- Analyse objective des origines des difficultés et présentation de données fiables et véridiques.
- L'entreprise détient quelques ensembles produits x marchés x technologies viables à partir desquels pourra s'appuyer le redressement.
- Présence de moyens de financement pour renouveler la trésorerie de l'entreprise.
- Système de pouvoir capable de redresser l'entreprise.

¹ Hamdi K. « Diagnostic et redressement d'entreprise », Es-salem, Alger, 2

- Probabilité d'acceptation des mesures de redressement par le personnel (la majorité des plans de redressement touchent le personnel).

Après avoir déterminé que l'entreprise est redressable, on doit se pencher pour savoir si elle doit être redressée. En effet, deux conditions sont réunies dans ce cas :

- L'entreprise peut procurer les moyens financiers (parfois très importants) nécessaires à son redressement. Parfois la perte actuelle en capital coûtera moins cher que d'entreprendre un redressement avec des moyens insuffisants.
- L'investissement (le redressement) aura un retour plus important que les autres opportunités d'investissement (le redressement est plus rentable).

Une fois les conditions réunies, et la viabilité de l'entreprise démontrée, l'entreprise demeure susceptible au redressement, à des degrés de risques différents.

2. Les conditions de réussite du plan de redressement

Une opération de redressement est un travail contre la montre. Dans une entreprise en situation de dégradation, chaque minute qui passe produit une érosion. Redresser une entreprise exige d'agir dans la bonne direction sans perdre de temps.

Pour réussir, le plan de redressement doit répondre à un certains nombre de critères¹ :

La cohérence : le plan de redressement est élaboré sur la base des résultats du diagnostic de l'entreprise (il doit être en parfaite cohérence), celui-ci au delà d'un simple jugement, propose un ensemble de solution aux dysfonctionnements relevés.

Le plan de redressement devra donc faire des choix parmi les différentes possibilités proposées par le diagnostic, les hiérarchiser, définir, réunir et coordonner les moyens à mettre en œuvre, et inscrire ces opérations dans une stratégie globale.

¹ Hamidi K, Op, Cit., p.154.

La faisabilité : le plan redressement nécessite souvent des moyens, notamment financiers, et une volonté des différentes parties pour le mettre en exécution. La réussite du plan dépend donc de l'adhésion des différents partenaires de l'entreprise (propriétaires, partenaires sociaux, banquier, fournisseurs, clients et les pouvoirs publics).

En Algérie, plusieurs entreprises ont élaboré des plans de redressement interne accompagné d'un appui de l'Etat pour son financement. L'exécution de ces plans est toujours suspendue du fait du désengagement de l'Etat.

La planification : l'outil le plus indispensable du processus de redressement est la réalisation d'un planning reprenant, les différentes actions à entreprendre dans le temps.

La durabilité : le redressement d'une entreprise est une opération délicate qui peut s'étaler sur plusieurs exercices, pour ce faire, l'entreprise devra établir un planning reprenant les différentes actions à entreprendre dans le temps. Chacune de ces actions et mesures doit avoir un délai d'exécution et un responsable qui s'engage à les mener à terme.

Le suivi : l'exécution des mesures stipulées dans le plan de redressement doit être en permanence contrôlée. Un suivi minutieux des résultats de ces mesures doit déterminer à la fois la qualité de l'exécution et de constater les différents imprévus. Au cours de la durée d'exécution de redressement des modifications peuvent être apportées selon le changement des conditions dans lesquelles il a été élaboré ou si les mesures préconisées se sont avérées insuffisantes ou inadaptées.

3. Les étapes de redressement

Le plan de redressement des entreprises en difficultés devrait suivre démarche qui se décompose en trois étape selon les caractéristique propres et plan qui il va suivre par l'entreprise :

1ère étape : action destinées à s'assurer de qualité de l'équipe dirigeante en place plus des mesures de réorganisation significatives.

2ème étape : action destinées à accroître la rentabilité à court terme : augmentation sélective des prix, contrôle et réduction des coûts, renforcement et sélectivité accrue de l'action commerciale, opération de désinvestissement.

3^{ème} étape : action destinées à accroître la rentabilité à long terme : développement des activités susceptibles d'assurer l'avenir de l'entreprise.

4. Le plan financier

Le déséquilibre financier est la conséquence du non adaptation de la gestion financière de l'entreprise avec son niveau d'activité. Les premières mesures dans ce sens visent à améliorer la structure du bilan par avant de procéder à la reconstruction de son équilibre à terme.

4.1. L'augmentation du fonds de roulement

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

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

4.2. La diminution de besoin en fonds de roulement

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

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

4.3. Renégocier l'endettement

Lorsque les mesures de cession d'actifs et de réduction du besoin en fonds de roulement ne suffisent pas, le recours à la renégociation de son endettement bancaire s'impose. Pour réussir cette mesure, il faut rétablir la confiance et la crédibilité vis-à-vis de son banquier.

En effet le banquier peut avoir perdu confiance dans l'équipe dirigeante, dans ce cas il faut des gages pour pouvoir négocier, à l'inverse (s'il croit toujours en cette équipe), le banquier pourra s'engager même si les garanties sont insuffisantes. Parfois, il vaut mieux changer les hommes avant d'aller renégocier.

La réussite des négociations suppose la crédibilité du plan de redressement car le banquier saura approuver le réalisme et les chances de succès de celui-ci. L'entreprise pourra ainsi obtenir de nouvelles formes de remboursement de son endettement bancaires rééchelonnements, profilage.

5. Le plan organisationnel

La concrétisation des objectifs généraux contenus dans le plan de redressement implique nécessairement une réorganisation structurelle de l'entreprise. Les mesures suivantes peuvent être appliquées :

- Refonte du système (pour une meilleure circulation de l'information).
- Mise en place d'un système de comptabilité analytique et budgétaire
- Réorganisation structurelle et fonctionnelle ;
- Évaluation de l'efficacité des fonctions assurées par les services ;
- Appréciation de la capacité des dirigeants à mener à bien les mesures de redressement.

L'inadaptation des structures à l'évolution de l'activité demeure au centre des problèmes que rencontre l'entreprise en matière de productivité et qualité de service. Le changement de structure s'impose à la compression des effectifs fonctionnels, réorganisation des attributions, allègement des niveaux hiérarchiques et des procédures.

II. Les stratégies de redressement

Les stratégies que nous évoquerons comme lignes directrices de l'action des dirigeants correspondent à des modes d'action plus qu'à des logiques stratégiques inspirés par des caractéristiques produits, marchés ou technologies. Car il ne s'agit pas ici, comme ce sera le cas dans l'entreprise en développement, d'orientation, de positionner, d'aller de l'avenir, mais bien d'assurer le redressement et surtout la survie de l'entreprise.

Selon Christian Marmuse¹ il existe plusieurs stratégie de redressement qui peut aides les entreprise a leurs redressement parmes les plus répondu a les entreprises est celle qui vient dans notre plan :

1. La stratégie de repli

Devant de fortes perturbation, l'entreprise cherche à se protéger afin d'éviter la disparation, cette stratégie de survie et donc l'attitude minimaliste envisageable lorsque l'environnement connaît une forte tempête. La stratégie de repli vise à positionner l'entreprise sur un secteur limité, bien cerné et à profiter d'un bon niveau de compétences distinctives pour se refaire une santé. Il claire que cette stratégie d'autoprotection ne peut être que temporaire car la notion de développement en est largement absente.

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

- Allégement du bilan par désinvestissement des capacités non rentables ;
- La réduction générale des dépenses ;
- choix limité de segments stratégiques ;
- Diminution parfois la taille sensible la taille de l'entreprise.

2. La stratégie de renflouement

Cette stratégie et adaptable par les entreprise ont connu des problèmes probablement plus liés à des insuffisances de financement qu'à

¹ Marmuse C. « stratégie du redressement d'entreprise », Vuibert, Paris, 199

des problèmes d'exploitation ou de fabrication. Ces difficultés sont souvent celles des entreprises jeunes et dont les produits liés à d'importance recherches n'ont pas généré d'autofinancement.

La stratégie de renflouement est traite essentiellement la modalité financière qui est concernée à la difficulté financières associées à une mauvaise rentabilité, et des apports divers peuvent être sollicités :

- Apports en capital risque ;
- Élargissement de la participation au capital ;
- Recherche d'un nouvel animateur spécialiste ;
- Essai de simplification des procédés (abaissement du point mort).

3. La stratégie de redéploiement

La stratégie de redéploiement consistera en un repositionnement généralisé des produits et marchés à l'entreprises qui a vieilli, malgré ses compétences, n'a pas forcément la capacité de réagir aux habitudes, à la difficile remise en question des produits, des conceptions commerciales.

Le redéploiement concerne plutôt à l'entreprise diversifiée de taille relativement importante par :

- L'analyse fine du portefeuille de métiers ;
- Désinvestissement stratégiques ;
- Accroissement de la qualité ;
- Recherche d'une nouvelle segmentation stratégique.

4. La stratégie de re-segmentation

Cette logique stratégique s'apparente à l'idée de niche dans laquelle l'entreprise recherche un espace protégé lui permettre de réussir sur la base de compétences très fortement concentrées, dans certaine cas, la gestion de portefeuille d'activités diversifiées a posé plus de problèmes qu'elle n'en résolus.

La re-segmentation est retour aux sources pour les entreprises de fortes compétences. Elle est une réflexion stratégique approfondie sur les savoir-faire de l'entreprise désincarnée, il est souven

de nouvelles bases de segmentation permettant d'atteindre l'efficacité même au prix d'une déduction sensible de chiffre d'affaires.

5. La reconstruction

Les stratégies de reconstruction impliquent une réorientation radicale d'entreprise prisonnière d'un métier ou de technologies dépassées, elle ainsi basé sur la volonté de survivre, y compris au prix d'un changement très important de la vocation ou du métier de l'entreprise dans ce cas la il s'agit de redéfinir le champ concurrentiel dans lequel l'entreprise de se battre.

Le changement de métier implique une réorientation moins systémique en utilisant une compétence, un marché, la disponibilité d'un homme clé.

Pour mètre en cette stratégie il exige, grands capacité de management et personnel qualifié et à compétences multiples et technologiques, opportunité de l'ouverture d'un marché nouveau.

Conclusion :

Le diagnostic globale il reste toujours la meilleur méthode pour arrivé à détecté les couses des difficultés d'une entreprise en difficulté pour voir par exactitude qui sont les principale facteurs ou bien couse de défiance.

Pour mieux analyse la défiance d'une entreprise on ce base sur le diagnostic financier qui déclare la défiance de cette dernier par les résultats obtenue par le entreprise, enfin pour remède leur situation on ce base sur le plan de redressement qui contienne les déférant solutions théorique et les stratégies possible arrivé ou redressement des entreprises.

Chapitre III:

Diagnostic et appréciation de la situation globale de la SNTF

Section 1 : La présentation de la SNTF

Section 2 : Le diagnostic de la SNTF

Introduction :

L'objectif de ce chapitre est de répondre à notre problématique est d'illustrer, par un cas pratique, les principales étapes étudiées dans les deux chapitres précédents. A ce titre, notre choix a été porté sur la société nationale des transports ferroviaires (SNTF), qui répond parfaitement aux critères de sélection dictés par notre thème, puisque cette entreprise est depuis sa création considérée comme une entreprise en difficulté par nature.

Nous allons essayer à travers une étude d'analyser les difficultés de cette entreprise. Avant d'analyser, nous devons d'abord passer par la présentation des caractéristiques générales de la société nationale des transports ferroviaires dans la première section, et ensuite on passe à l'analyse de la situation actuelle et les causes et les origines de leurs difficultés par l'élaboration d'un diagnostic global qui se base sur les différents statuts de l'entreprise en deuxième section.

Section 1 : La présentation de SNTF

1. Historique de la SNTF¹

En 1844, l'idée de la création d'un chemin de fer en Algérie est lancée par l'occupant colonialiste Français (rapport veillant); cohérent aux conclusions de ce rapport, un décret portant création d'un réseau de chemin de fer en Algérie fut signé le 08 Avril 1857 ; c'est ainsi que vers 1860, la 1^{ère} ligne de chemin de fer en Algérie est construite, reliant Alger à Blida.

Le chemin de fer a connu trois (03) grandes étapes qui visaient un double objectif :

1.1. Sur le plan économique :

Il fallait desservir les principaux centres déjà implantés et procurer à l'arrière pays des débouchés sur la mer pour drainer les richesses du sol et du sous sol vers la France.

1.2. Sur le plan militaire :

Le rail apparaissait comme moyens essentiel dans le transport des troupes pour "pacifier" les régions en révolte contre l'occupant colonial.

Compte tenu des difficultés financières, les travaux de construction ne seront entamés qu'à partir de 1860, et le réseau serait exploité par une multitude de compagnies privées tels que :

- La compagnie **P.A.M (Paris. Alyon. Marseille).**
- La compagnie de **l'Ouest Algérien.**
- La compagnie **Bône – Guelma.**

En 1938, la création de la S.N.C.F en France met fin à l'exploitation par l'ensemble des compagnies privées, les réseaux ferroviaires d'intérêt général sont placés sous l'égide de l'autorité du gouverneur général de l'Algérie, les structures du réseau Algérien deviennent une société à caractère industriel et commercial dans laquelle sont associé l'état Française et la S.N.C.F.

¹ Source SNTF

✓ Période de 1963 à 1976 :

Avec l'accession de l'Algérie à l'indépendance le 05 juillet 1962 ; un transfert de l'avoir de l'état français à l'état Algérien est opérée, le résultat de ce transfert se matérialise par la création le 16 Juin 1963 de la S.N.C.F.A (Société National des Chemins de Fer Algérien).

✓ Période de 1976 à 1990 :

Le 26 Mars 1976 est crée la S.N.T.F (Société National des Transports Ferroviaires) dans le cadre de la gestion socialiste des entreprises par l'ordonnance 76.28 du 31 Mars 1976.

✓ Période de 1990 à nos jours :

Avec la promulgation du décret exécutif n° 90-391 du 1^{er} Décembre 1990, la S.N.T.F transformée en adapte à d'établissement public à caractère industriel et commercial (E.P.I.C), personne morale et de droit public avec un capital social de 20 701 000 000,00DA. Chargée d'assurer l'exploitation d'intérêt général.

La SNTF exploite un réseau d'une longueur totale de 4439 km, 3854k de lignes sont exploitées dont 449 km en double voie et plus de 323 km de lignes électrifiées, avec 191 gares et 217 haltes ouvert eu trafic ferroviaire de voyageurs et de marchandise.

Le réseau ferroviaire national est composé de trois ensembles :

- d'une Rocade Nord reliant Annaba, Constantine, Alger et Oran avec ses prolongements aux frontières Est (Tunisie) et Ouest (Maroc) et des rattachements desservant les ports du pays ;
- d'une ligne minière avec ses embranchements desservant les gisements miniers. (Fer : Ouenza et Boukhadra et Phosphates : Djebel onk) ;
- des pénétrantes en direction des hauts plateaux et d'une Rocade des Hauts Plateaux reliant les villes : Tébessa, Ain-Mlila, Ain-Touta, M'sila, Boughzoul, Tissemsilt, Tiaret, Saida et Moulay Slissen, dont le 1/3 (350km) est construit et fera désormais partie du réseau existant ;
- des lignes de connexion des deux Rocades auxquelles viennent s'ajouter 198 Embranchements Particulier.

2. Organisation et mission de la SNTF

La SNTF est organisation décentralisée, organisée par fonctions et par régions ferroviaires. Ces dernières jouissent d'un plan autonomie de gestion dans le cadre d'un budget annuel propre et objectif de gestion et d'un plan de transport. Ses fonctions principalement sont au nombre de quatre(04) :

2.1. La fonction exploitation : Elle est chargée de la gestion des mouvements, sécurité des circulations et du commercial.

2.2. La fonction matérielle : Elle est chargée de la maintenance du matériel roulant et de la traction.

2.3. La fonction infrastructure : Elle est chargée de l'entretien et la construction de voies, d'ouvrages d'art, bâtiments, de signalisation et de télécommunications.

2.4. La fonction d'administration : Elle est chargée de la gestion du personnel, de la comptabilité, des finances et des études ainsi que le contrôle de gestion et d'audit.

Les missions de la SNTF définie par les autorités de la tutelle consiste à : exploiter, entretenir, développer et moderniser le réseau public des chemins de fer.

La SNTF assure ses missions dans le cadre juridique établi par la nouvelle loi 01-13 du 7 Août 2001 portant « Orientation et Organisation des transports terrestres », munie d'un cahier des charges qui définit ses missions propres et ses rapports avec le ministère de tutelle.

La SNTF continue à disposer de fait du monopole des transports ferroviaire. Toutefois la loi 01-13 du 7 Août 2001 permet à l'Etat, propriétaire du réseau ferroviaire national, d'en concéder l'exploitation et la réalisation à une ou plusieurs entreprises de transport ferroviaire de droit algérien.

Le cadre législatif régissant les transports terrestres et le domaine public, a été complété le décret exécutif 05-246, créant l'agence ANESRIF « Agence Nationale d'Etudes et Suivi de la Réalisation des Investissements ferroviaires », afin de séparer la maîtrise d'ouvrage de la réalisation des infrastructures de leur exploitation. L'Agence est notamment chargée de

superviser les études et travaux et de procéder à la réception, selon les normes et règles, des ouvrages et infrastructures ferroviaires et de les transférer à l'établissement chargé de leur gestion selon les conditions et modalités définies par arrêté du ministériel.

La SNTF dispose de trains de transport voyageur et de trains de transport marchandise transport. Ces trains sont composés de matériel moteurs (locomotives diesel-électrique et locomotives électriques), ainsi que le matériel remorqués (voitures pour voyageurs et des wagons pour le transport des marchandises).

Pour assurer ses missions de transport ferroviaire de marchandises et de voyageurs, la SNTF dispose et d'un parc matériel assurant, annuellement, une capacité de desserte très importante :

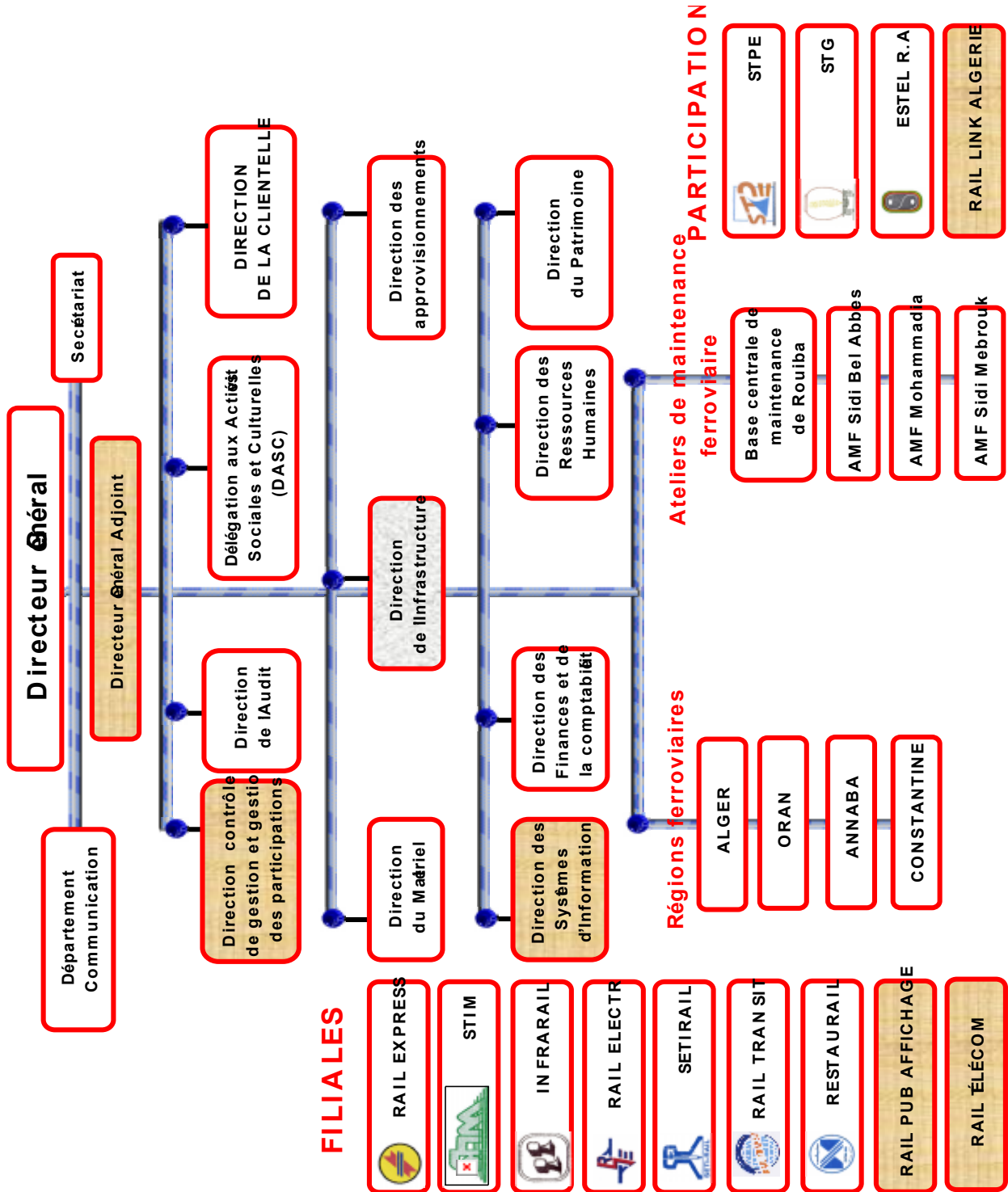
- *Les infrastructures :*
 - Longueurs des lignes exploitées : 4439 km
 - Longueurs des lignes non électrifiées : 4116 km
 - Longueurs des lignes électrifiées : 323 km
- *Matériel :*
 - 440 voitures voyageuses ;
 - 9 855 wagons marchandises ;
 - 222 matériels moteurs ;

Elle est une organisation décentralisée comprenant les organismes suivants :

- Le siège de l'établissement intégrant la direction générale et les directions centrales.
- Quatre directions régionales (régions ferroviaires)
- Quatre ateliers directions de la maintenance ferroviaire.

3. Organigramme de la SNTF

Figure n°2 : Organigramme de la SNTF



Source : Document interne de la SNTF

3.1. La direction générale : à cette structure, est rattachées un secrétariat, des assistants et des directions d'études qui prennent en charge les missions d'études et de synthèse de dossiers particuliers qui leurs sont confiés par le directeur général. Elle est chargée de la mise en œuvre de projets particuliers et du département communication qui aura comme tâche élaboration et mise en œuvre de la politique de l'entreprise en matière de la communication.

3.2. La directeur général adjoint chargé de la stratégie :

Le Directeur Général Adjoint assiste le Directeur Général et agit, sous son contrôle, en tant que chargé de la stratégie de l'Entreprise.

Ses missions en tant que Directeur Général Adjoint :

- Il assiste le Directeur Général, et intervient sous son contrôle, dans la gestion des activités de l'entreprise.
- Il prend en charge toute mission confiée par le Directeur Général. En tant que chargé de la stratégie de l'entreprise, il a pour missions de :
 - Proposer en collaboration avec les directions centrales concernées, les orientations stratégiques de l'entreprise dans le domaine de ses activités de transporteur, de gestionnaire des infrastructures et du patrimoine ferroviaire
 - Assister le directeur général dans l'élaboration et le suivi des documents définissant les relations contractuelles avec l'Etat et notamment :
 - La convention de gestion du réseau.
 - La convention de gestion du patrimoine.
 - Les compensations des services exploités à titre d'obligation de service public.
- Piloter des études technico-économiques liées aux activités de l'entreprise.

3.3. Direction de la clientèle :

La direction de la clientèle à un rôle qui consiste en la définition des politiques marketings et commerciale de l'entreprise en matière notamment, d'offre de trains, de tarification, d'organisation des ventes et de communication commerciale.

Arrêter et consolider, en collaboration avec les directions de l'infrastructure et du matériel, le plan de transport.

- Administre les ventes fret et passagers, contrôler et évaluer les performances des activités commerciales.
- Définir et mettre en place un plan d'actions marketing.
- Elaborer et négocier les marchés et les conventions de transport à l'échelle nationale et assister les régions dans l'élaboration et les négociations des conventions et des marchés de transport régionaux.
- Réalise des études de marché et des enquêtes sur les transports et concevoir et lancer les campagnes de communication et de promotions des activités commerciales fret et passagers.
- Réalise les études de coût et de tarification des transports.

3.4. La délégation aux activités sociales et culturelles

Elle définit la politique de l'entreprise en matière d'activités sociales et culturelle. Elle élabore, repartit, et gère le budget des activités sociales et culturelles des centres de vacances et des aires de loisirs et sans oublier l'assistance qu'elle assure aux travailleurs et à leurs famille en collaboration avec les structures régionales.

3.5. La direction de l'audit

La Direction de l'Audit est une structure indépendante d'appréciation des opérations effectuées par les entités de l'entreprise dans le cadre de leurs activités.

Elle a pour missions de s'assurer que le processus de contrôle interne fonctionne de façon satisfaisante.

La Direction s'assure :

- De l'application des instructions et de la politique définie par la Direction Générale.
- Du respect des normes et des procédures en vigueur, de la sincérité et de la fiabilité des informations fournies.
- De la préservation et de la protection du patrimoine et des ressources de l'Entreprise
- De la sincérité et de la fiabilité des informations financières fournies.

- La Direction recommande les améliorations nécessaires ou souhaitables à même de renforcer le contrôle interne de l'Entreprise.
- La Direction de l'audit est organisée autour de la charte d'audit de l'entreprise, et comprend des missions pilotées par des Chefs de missions

3.6. La direction du contrôle de gestion et des participations de la SNTF

Ses mission est définir les principes de contrôle de gestion dans l'entreprise, fournir les éléments d'évaluation des résultats de production de l'entreprise (statistique, tableau de bord).

Faire des études, des analyses et des bilans périodiques sur les coûts de la production sur la base de la comptabilité analytique et des états budgétaires des différentes activités.

Il assure le suivi financier, administratif et juridique des filiales du groupe ferroviaire et accompagne l'application des décisions concernant les filiales.

3.7. La direction de l'approvisionnement

Ses missions :

- Propose les orientations politiques de l'entreprise en matière d'approvisionnement.
- Définit en collaboration avec les autres directions la réglementation des achats de l'entreprise et la nomenclature des pièces de rechange
- Pilote les opérations de gestion des stocks et la régulation des flux de pièces de rechange en coordination avec les autres directions.

3.8. La direction de l'infrastructure

Ses missions :

- Prend en charge la conception et le suivi de la politique de maintenance et de renouvellement des infrastructures et élabore les méthodes et référentiels y afférents.
- Assure le contrôle et l'évaluation du plan de production annuel des régions dans le domaine de la maintenance des infrastructures et elle arrête notamment :

–Le budget annuel nécessaire à la maintenance

–La programmation des travaux.

- Assure la gestion des moyens logistiques et matériels d'infrastructure.
- Contribue à la définition des systèmes d'exploitation et des équipements de sécurité des circulations.
- Assure les missions de contrôle et d'inspection des infrastructures et des superstructures (ouvrages d'art, voies, installations de traction électrique, installations de sécurité)
- La Direction de l'infrastructure est composée d'une direction déléguée à la sécurité des circulations ferroviaires ainsi que trois départements, et deux divisions

3.9. La direction du matériel

Ses missions :

- Définit la politique de maintenance du matériel roulant de l'entreprise et assure la coordination des centres et des ateliers de maintenance du réseau.
- Etablit le plan directeur de maintenance.
- La Direction du matériel contrôle et évalue le plan de production annuel des centres et ateliers de maintenance
- Elle consolide les tableaux de bord périodiques correspondants
- Définit les spécifications techniques et procède aux acquisitions et renouvellement du matériel roulant et des moyens de maintenance.

3.10. La direction des ressources humaines

Ses missions :

- Arrêter les orientations politiques de l'Entreprise en matière de ressources humaines ;
- Définir la politique de l'emploi. Et de recrutement de l'Entreprise ;
- Définir la politique de formation et de développement des compétences ;

Les effectifs recensés au niveau de l'entreprise, se répartissent par catégories socioprofessionnelles suivants :

Cadres : 1 992 agents

Maîtres : 4 173 agents

Exécution : 3 594 agents

3.11. La direction des finances et de la comptabilité

Ses missions :

- Définit la politique financière de l'Entreprise.
- Assure la gestion des flux financiers de l'entreprise (comptes bancaires, trésorerie et fonds disponibles).
- Consolide et assure le suivi du budget annuel et la comptabilité de l'Entreprise.
- Contrôle les conventions commerciales établies avec les tiers. Effectue les principaux règlements et encaissements de l'Entreprise.

3.12. La direction des systèmes d'information

Ses missions :

- Définit la politique de l'entreprise pour les systèmes d'information
- Elabore et met en place des applications informatiques nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise conformément au plan directeur informatique.
- Elabore et met en place la charte de sécurité informatique.
- Pilote les activités en matière de solutions informatiques administrées en réseau.
- Assure la maintenance, le développement et l'administration du réseau Intranet et Internet de l'Entreprise
- Assure la mise en place des procédures de gestion en matière d'administration de réseau.
- Assure l'harmonisation et la cohérence des projets d'informatique, d'architectures, de sécurité et de qualité.

3.14. Les régions ferroviaires et les ateliers de maintenance ferroviaire

Les régions sont au nombre de quatre, selon un découpage géographique et ont pour sièges : Alger, Annaba, Constantine et Oran.

Ces régions doivent prendre en charge un ensemble de missions qui consiste à :

- Assure le contrôle et mise en œuvre de la production arrêtée pour la région, garantir le respect des objectifs fixés.
- Négocier le dimensionnement en matériel roulant pour la région, et assurer la représentation de l'entreprise au niveau de la région auprès des organismes nationaux et envers la clientèle.
- Proposer des stratégies pour la promotion des transports régionaux et des activités commerciales propre à la région...etc

Est chaque région ferroviaire à une structure spéciale qui est en relation hiérarchique avec la direction générale.

Les ateliers sont aussi en relation hiérarchique avec le directeur générale et en relation fonctionnelle avec la direction du matériel.

La SNTF comporte quatre ateliers directions de maintenance spécialisés qui sont indiqué dans l'organigramme.

Section 2 : Le diagnostic de la SNTF

1. Le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique reste un des domaines oubliés par les entreprises publiques algériennes. L'absence de segmentation stratégique rend difficile l'étude de l'activité des entreprises et de déterminer ses choix stratégiques.

La société nationale de transport ferroviaire domine le marché de transport ferroviaire. Elle est la seule qui existe sur le marché et sans concourant. Parmi les forces qu'elle détient est celle du transport de masse, la sécurité, le confort en amélioration continue, la réduction tarifaire et l'écoute de client.

La société a segmenté l'activité de commercialisation et industrielle qui consiste à transporter des passagers (voyageurs) et de transporter les marchandises.

Les choix stratégiques de l'entreprise nationale des transports ferroviaires est le transport des passagers, bagages, fret et courriers dans les meilleures conditions de confort, de sécurité et de ponctualité. Parmi ses choix on trouve :

- La spécialisation dans l'exploitation des transports de marchandises et de voyageurs sur l'ensemble du réseau national ferré dans le cadre du système national des transports ;
- La gestion, l'aménagement et le développement du réseau ferroviaire national ;
- La contribution au désenclavement de certaines régions et à l'équilibre régional ;
- La modernisation et l'extension du réseau ferroviaire.

Malgré que l'entreprise à un bon positionnement sur le marché mais l'entreprise n'arrive pas à contrôler quelques mesures internes est externes.

1.1. Mesures internes

- *Réduction des charges d'exploitation*

Le souci de réduire les charges d'exploitation est une préoccupation majeure de l'ensemble des responsables des régions. Cette opération est principalement axée sur :

- Une meilleure utilisation des matières premières ;
 - La rationalisation des consommations par une meilleure prise en charge de l'aspect qualité de services.
 - Une optimisation de la consommation énergétique.
- *Augmentation des capacités et développement la qualité des services*

L'augmentation des capacités consiste à augmenter le chiffre d'affaires de la société qui reste insuffisant pour couvrir les différentes charges liées à la production des biens et services comme les charges salariales et les différentes consommations de l'exercice et aussi à développer les réseaux non électrifiés avec la nouvelle technologie pour assurer la réduction de temps des voyages qui va assurer un minimum des coûts.

Elle consiste aussi à occuper les places non exploitées par les réseaux pour assurer une diversification sur l'échelle nationale (plusieurs zones géographiques non occupées).

1.2. Mesures externes

Parmi les influences externes de cette société on peut constater ce qui suit :

- *Mesures Politiques, légales et réglementaires*
 - La politique de tarification imposée par l'Etat.
 - Les régulations commerciale et industrielle imposées par l'Etat.
- *Mesures Économiques:*
 - La société fortement diversifiée, d'où la complexité de la gestion.
 - La société à des consommations très importantes dont les couts des matières premières sont assez élevés.

– *Technologique*

L'entreprise a une technologie très limitée que ce soit en termes de leur utilisation ou bien en termes de diversification de la nouvelle technologique.

2. Le diagnostic organisationnel

La réorganisation de l'entreprise en régions a permis de dissocier les risques relatifs aux mauvaises performances d'une telle ou telle région. Actuellement, chaque région est dotée des mêmes structures que la direction générale auxquelles s'ajoutent les fonctions de production et de maintenance. Chaque région dispose d'une autonomie financière.

Les points qu'il faut souligner consistent en :

- l'Installation de sous système non encore opérationnels concernant la maintenance, la production et l'analyse des coûts.
- l'Absence de système de comptabilité analytique et de gestion de coûts.
- la Mauvaise gestion des créances clients, des stocks et des approvisionnements ;
- L'insuffisance dans l'organisation comptable et du contrôle interne;
- La non maîtrise des flux internes ;
- Une mauvaise évaluation des provisions pour dépréciation de stocks et des créances.

Les différentes régions ont toutefois enregistré des points favorables dans ce domaine à savoir :

- L'élaboration des comptes des régions est faite selon des méthodes similaires ce qui permet la réalisation de la consolidation des comptes au niveau de la direction dans des normes retenues ;
- L'Elaboration des rapports d'activités trimestriels ;
- L'Elaboration de budgets prévisionnels ;
- L'Elaboration de rapports annuels de gestion ;
- La consolidation des comptes du groupe est faite au niveau de la direction générale ;
- Sur le plan organisationnel, les régions ont procédé à l'externalisation de certaines activités au profit des travailleurs dans

les domaines de la restauration, transport, gardiennage et autres activités périphériques.

D'autres mesures doivent être prises afin de mettre en place un système d'information répondant aux exigences en matière de transmission de données, d'élaboration des prévisions, et pour le calcul des coûts des produits.

Après avoir analysé la structure de la SNTF on peut constater que, la structure est relativement lourde et ce par la centralisation des différents niveaux par le directeur général adjoint qui est rattaché directement au directeur général.

Nous Recommandons sur le plan organisationnel :

- D'alléger les services ou bien fusionner des services qui ont les mêmes objectifs dans la stratégie de l'entreprise ;
- De décentraliser les différentes directions, et intégrer les autorités de la hiérarchie ;

3. Le diagnostic juridique

Le transport ferroviaire introduit en Algérie par la France remonte aux années 1859 durant la période coloniale.

Après l'indépendance le 05 juillet 1962 ; un transfert de l'avoir de l'état français à l'état Algérien est opérée, le résultat de ce transfert se matérialise par la création le 16 Juin 1963 de la S.N.C.F.A (Société National des Chemins de Fer Algérien).

Le 26 Mars 1976 est crée la Société National des Transports Ferroviaires (SNTF en sigle) dans le cadre de la gestion socialiste des entreprises par l'ordonnance 76.28 du 31 Mars 1976.

Avec la promulgation du décret exécutif n°90-391 du 1^{er} décembre 1990, la SNTF est transformée en Etablissement public à caractère Industriel et Commercial, EPIC, personne morale et de droit public avec un capital social de 20 701 000 000,00DA.

La SNTF assure ses missions dans le cadre juridique établi par la nouvelle loi 01-13 du 7 Août 2001 portant « Orientation et Organisation des transports terrestres », munie d'un cahier des charges qui définit ses missions propres et ses rapports avec le ministère de tutelle.

La SNTF continue à disposer de fait du monopole des transports ferroviaire. Toutefois la loi 01-13 du 7 Août 2001 permet à l'Etat, propriétaire du réseau ferroviaire national, d'en concéder l'exploitation et la réalisation à une ou plusieurs entreprises de transport ferroviaire de droit algérien.

Le cadre législatif régissant les transports terrestres et le domaine public, a été complété le décret exécutif 05-246, créant l'agence ANESRIF « Agence Nationale d'Etudes et Suivi de la Réalisation des Investissements ferroviaires », afin de séparer la maîtrise d'ouvrage de la réalisation des infrastructures de leur exploitation.

4. Diagnostic financier

4.1. Analyse du bilan par les indicateurs de l'équilibre financier:

– Calcul du fonds de roulement net par le haut du bilan

$$\text{FRN} = \text{Capitaux permanent} - \text{actif non courant}$$

Tableau n°2 : Le calcul du fond de roulement par le haut de bilan

	2009	2010	2011
Capitaux permanant (1)	174 660 904 565,92	190 084 617 481,95	173 463 818 185,08
Actif non courant (2)	168 918 339 412,53	180 059 484 693,25	152 611 609 104,26
FRN=(1)-(2)	5 742 565 153,39	10 025 132 788,70	20 852 209 080,82

Source : établie par l'étudiant sur la base des bilans SNTF

– Calcul du FRN par le bas du bilan :

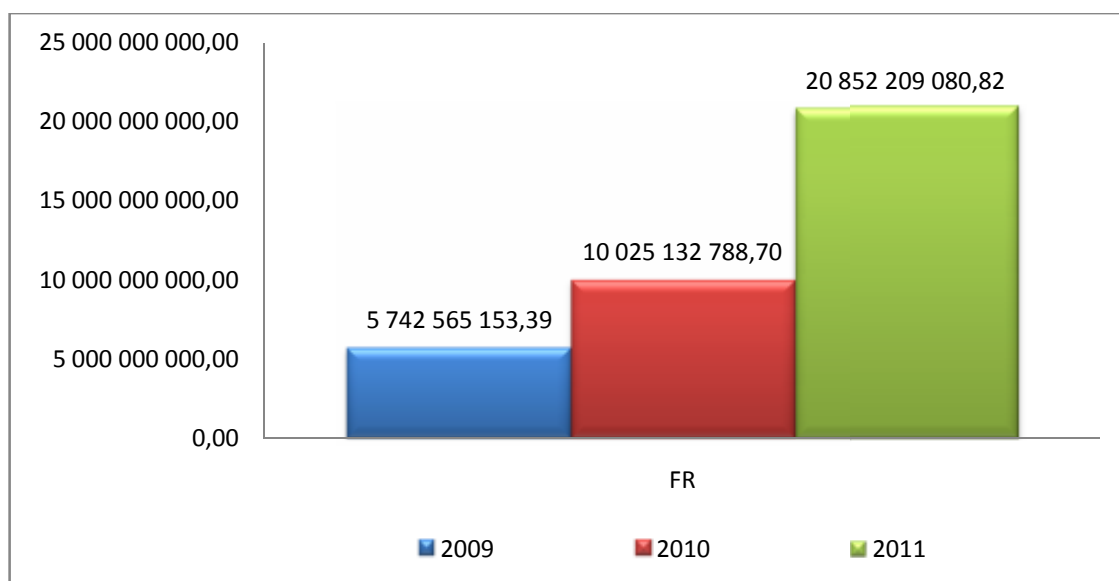
$$\text{FRN} = \text{actif circulant} - \text{dette circulant}$$

Tableau n°3 : Le calcul du fonds de roulement par le bas de bilan

	2009	2010	2011
Actif circulant.. (1)	17 100 678 561,71	26 609 605 906,67	30 689 396 451,40
Dette circulant..(2)	11 358 113 408,32	16 584 473 117,97	9 837 187 370,58
FRN=(1)-(2)	5 742 565 153,39	10 025 132 788,70	20 852 209 080,82

Source : élaboré par l'étudiant sur la base des bilans SNTF

Figure n°3 : L’histogramme de variation de fonds du roulement



Source : élaboré par l’étudiant sur la base des calculs du FR.

Le fonds de roulement est positif sur les trois exercices ce signifie que l’entreprise dégage un surplus des ressources permanentes qui pourra être utilisé pour financer d’autres besoins de l’entreprise, donc l’entreprise peut financer ses emplois stables à travers ces ressource stables ; toutefois, ce qui est remarquable est que l’entreprise dégage un meilleur FR durant l’année 2011 ce qui assure une meilleur couverture des emplois stables par les ressources stables. Nous pouvons conclure que l’entreprise peut payer ses dettes à court terme par ses actifs.

Dans ce cas l’entreprise est dans une situation normale et a une solvabilité courante qui traduit que l’entreprise peut éviter des problèmes de financement de ses immobilisations.

A travers le graphe on remarque bien l’augmentation durant les trois dernière années qui arrive presque à 100 %, durant chaque années par apporte à l’année précédente , l’entreprise réalise un FR durant l’année 2011 supérieur par apport à le FR d’autres années, ce la d’après les données de la SNTF (bilan) est due à une augmentation des ressources stable est une diminution des emplois stable durant cette année, est aussi ce qui est remarquable durant cette année une diminution importante des dettes courant.

– Calcul du besoin en fonds de roulement (BFR)

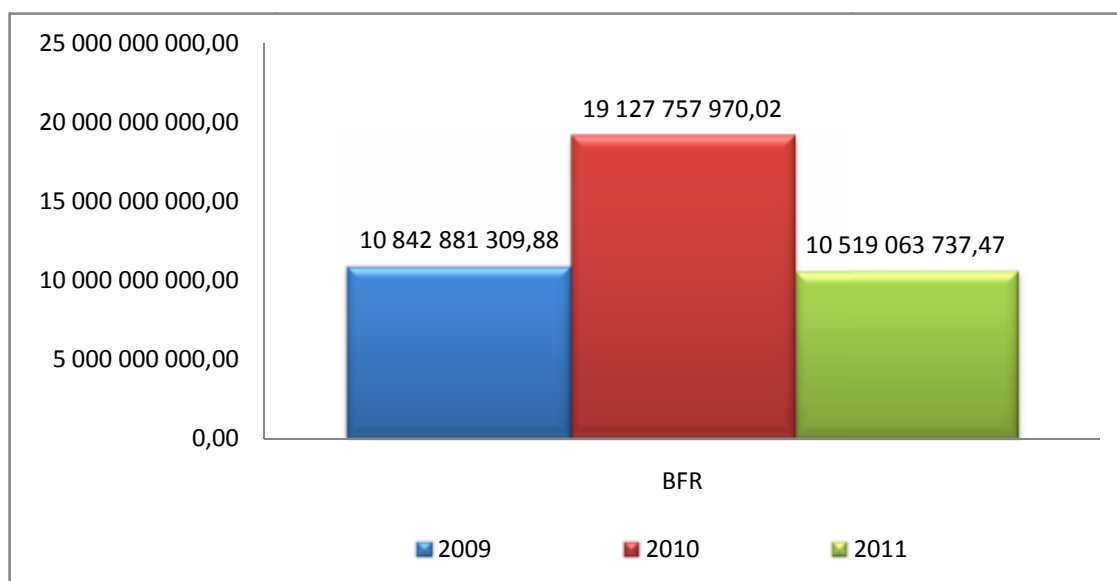
$$\text{BFR} = \text{actif circulants} - (\text{dettes à court terme} - \text{avances bancaires})$$

Tableau n°4 : Le calcul du besoin en fonds de roulement

	2011	2012	2013
Actif circulants..(1)	15 962 993 382,89	24 659 308 894,75	16 151 825 066,59
Dettes à court terme-avances bancaire ...(2)	5 120 112 073,01	5 531 550 924,73	5 632 761 329,12
BFR=(1)-(2)	10 842 881 309,88	19 127 757 970,02	10 519 063 737,47

Source : élaboré par l'étudiant sur la base du bilan de la SNTF

Figure n°4 : L'histogramme de variation du besoin en fonds roulement



Source : élaboré par l'étudiant sur la base de calcul de BFR

Commentaire sur le tableau de calcul du BFR :

Le besoin en fonds de roulement est positif sur les trois exercices. L'entreprise n'arrive pas couvrir ses besoins d'

ressources cycliques. Un besoin de financement du cycle d'exploitation est ressenti, ce la exprime que l'entreprise détient des niveaux de stocks et de créances importants.

Cette situation est due à des montants élevés de créances clients et de stocks qui sont supérieurs aux dettes fournisseurs. Ceci explique que l'entreprise trouve des difficultés à négocier des délais de paiement auprès de ses fournisseurs ou bien les délais accordés aux clients sont supérieurs par rapport à celui obtenu des fournisseurs.

Commentaire sur le graphe de variation de BFR :

A travers le graphe, nous constatons que le BFR a augmenté durant l'exercice 2010 par rapport à 2009. Toutefois, en 2011, il a baissé au même niveau de 2009.

– Calcul de la trésorerie nette

TN= Fonds de Roulement – Besoins en Fonds de Roulement

TN= Trésorerie active – Trésorerie passive

Tableau n°5 : Le calcul de la Trésorerie Nette par (BR & BFR)

	2009	2010	2011
FR..... (1)	5 742 565 153,39	10 025 132 788,70	20 852 209 080,82
BFR..... (2)	10 842 881 309,88	19 127 757 970,02	10 519 063 737,47
TN=(1)-(2)	-5 100 316 156,49	- 9 102 625 181,32	10 333 145 343,35

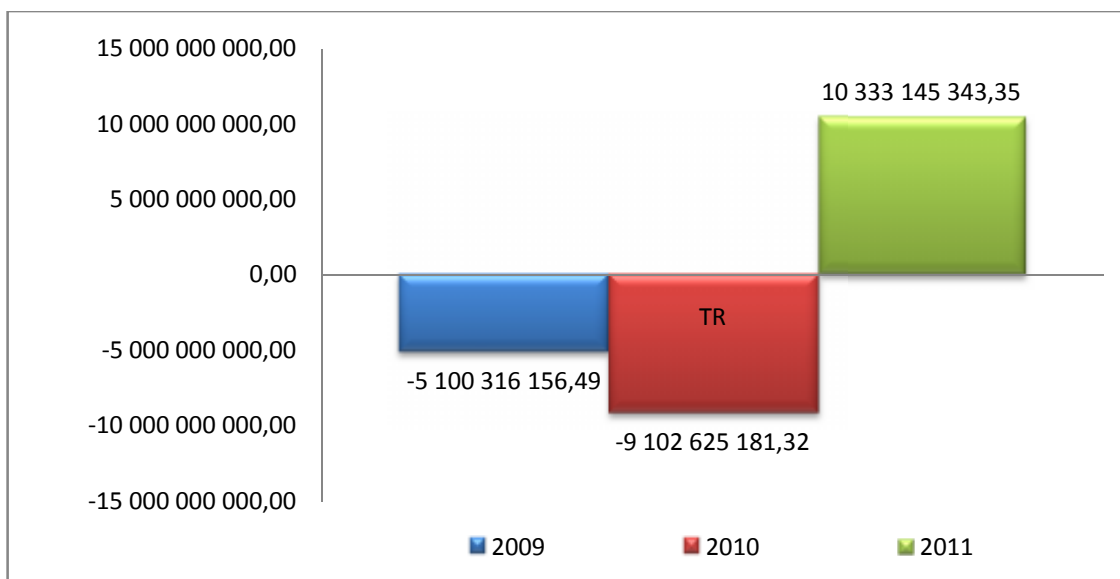
Source : élaboré par l'étudiant sur la base des données précédentes

Tableau n°6 : Le calcul de Trésorerie Nette par (Trésorerie active & trésorerie passive)

	2009	2010	2011
Trésorerie active (1)	1 137 685 178,82	1 950 297 011,92	14 537 571 384,81
Trésorerie passive (2)	6 238 001 335,31	11 052 922 193,24	4 204 426 041,46
Trésorerie Nette = (1) - (2)	-5 100 316 156,49	-9 102 625 181,32	10 333 145 343,35

Source : élaboré par l'étudiant sur la base des bilan

Figure n°5 : L’histogramme d’évolution de trésoreries

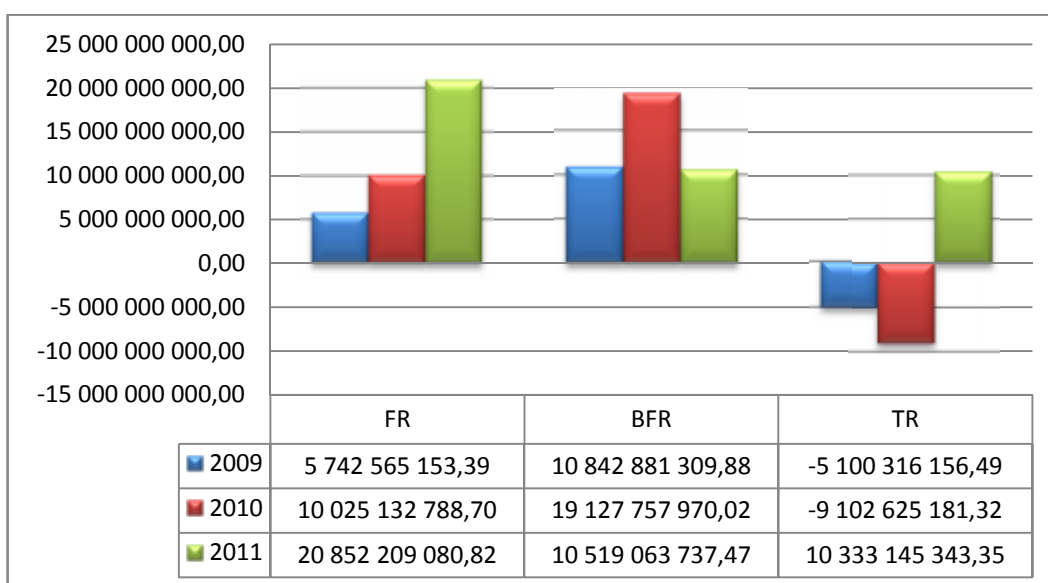


Source : élaboré par l’étudiant sur la base de calcul de TR

Commentaire sur la trésorerie

Durant les deux années 2009 et 2010, le FR ne couvre pas le BRF par conséquent, la trésorerie est négative. Toutefois, durant l’exercice 2011, la société a dégagé un FR suffisamment important pour financer le BFR est de dégager une trésorerie positive.

Figure n°6 : L’histogramme des trois indicateurs de bilan (FR, BFR, TN)



Source : établie par l’étudiant sur la base des données précédentes

Commentaires sur le graphe des trois indicateurs (FR, BFR, TN) :

Le graphe N° 06 résume l'évolution des trois indicateurs de l'équilibre financier des années 2009, 2010 et 2011.

Durant les exercices 2009 et 2010, la société est déséquilibrée financièrement et ce déséquilibre s'est aggravé en 2010. Par contre en 2011, la situation s'est améliorée en dégageant une trésorerie positive.

Nous constatons à travers ce graphe que la tendance des indicateurs de l'équilibre financier durant les années 2009 à 2011 est instable avec une aggravation de la trésorerie en 2010 et une amélioration en 2011.

Cette amélioration est due essentiellement à la réduction des créances clients est le niveau des stocks de l'entreprise.

4.2. Analyse du compte de résultat (TCR)

– Chiffre d'affaires

$$\text{Taux de variation du chiffre d'affaires} = \frac{CA(n) - CA(n-1)}{CA(n-1)}$$

Tableau n°7 : La variation de chiffre d'affaires

	2009	2010	2011
Taux de variation de CA	-	-0,03535	-0,00756

Source : élaboré par l'étudiant sur la base de TCR de la SNTF

Commentaire sur le taux de variation du chiffre d'affaires

On remarque que le chiffre d'affaires de la SNTF est en diminution constante entre les exercices 2009 à 2011.

– La valeur ajoutée (VA)

- Taux de variation de la valeur ajoutée = $\frac{VA(n) - VA(n-1)}{VA(n-1)}$

Tableau n°8 : La variation de valeur ajoutée

	2009	2010	2011
Taux de variation de VA	-	5,0300	0,9520

Source : élaboré par l'étudiant sur la base du TCR de la SNTF

Entre 2009 et 2010 la valeur ajoutée a augmenté de plus de cinq fois càd de 500%. Ceci est dû à l'augmentation des subventions d'exploitation d'une part à la diminution des consommations de l'exercice d'autre part. On 2010 à 2011 durant cette période la valeur ajoutée à connue une augmentation plus 95%. Cette augmentation est due aussi à la progression des subventions d'exploitation puisque le chiffre d'affaire est en diminution constante durant les trois années. Cette augmentation successive de la valeur ajoutée n'exprime pas la progression de l'activité de l'entreprise, puisque l'Etat subventionne l'activité de cette entreprise.

$$\text{Taux d'intégration} = \frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Production}}$$

Ce ratio mesure la part de la valeur ajoutée dans l'activité de l'entreprise, plus ce ratio est important et moins l'entreprise fait appel aux tiers et inversement.

$$\text{Poructivité du personnel} = \frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Effectif}}$$

Ce ratio mesure la part de richesse créée par chaque salarié, il permet d'apprécier le niveau de compétitivité de l'entreprise.

$$\text{Part de valeur revenant aupersonnel} = \frac{\text{Charges de personnel}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

Ce ratio mesure la part de valeur ajoutée consacrée à la rémunération du facteur travail, il permet d'apprécier la politique salariale de l'entreprise.

Tableau n°9 : Le degré d'intégration et la répartition de la valeur ajoutée

	2009	2010	2011
Taux d'intégration	0,1887	0,6304	0,7467
Productivité du personnel	128 770,69	776 492,09	1 515 776,26
Part de valeur ajoutée revenant au personnel	4,42	0,9340	0,7254

Source : élaboré par l'étudiant sur la base de TCR de la SNTF

Commentaire sur le taux d'intégration

La part de la valeur ajoutée de cette entreprise par rapport à la production durant l'année 2009, représente 18,87%. Ce taux est insuffisant par rapport à la taille de cette entreprise pour faire face à la couverture des autres charges qui sont liées à la production comme les charges du personnel et aussi les impôts et taxes. La production est consacrée presque totalement à la couverture des consommations de l'exercice qui exprime la mauvaise maîtrise des charges extérieures.

Toutefois, durant les années 2010 et 2011, la part de valeur ajoutée par apport à la production a augmenté respectivement à 63,04% puis 74,67%. Ceci est due à l'augmentation des subventions d'exploitation de cette entreprise malgré que durant l'année 2011 il y a connu un recule important des ventes.

Commentaire sur la productivité du personnel

La part de la richesse créée par chaque salarié durant l'année 2009 est faible. En comparant cette richesse par rapport à leurs charges, nous constatons que ces dernières dépassent la valeur ajoutée plus de quatre fois. Ceci est dû à la mauvaise de gestion des ressources humaines et aussi au faible rendement du personnel. Mais durant l'année 2010, la richesse créée par le personnel a connu une augmentation remarquable. Néanmoins, les charges du personnel ont augmenté, donc cette augmentation de la richesse est non significative. Ceci est aussi valable pour l'année 2011. A travers ces chiffres nous concluons que entreprise supporte des coûts de la main d'œuvre non productive, et pour cette raison on peut dire que le niveau de

compétitivité de l'entreprise est très faible par rapport au rendement du personnel, ou bien la productivité du personnel est très faible par rapport à leurs charges.

Commentaire sur la part de la valeur ajoutée revenant au personnel

Durant l'année 2009, la valeur ajoutée est consommée en totalité par les charges du personnel, par conséquent, ce ratio n'a pas de signification. Les charges du personnel cette année sont supérieures à la valeur ajoutée plus de 4 fois, alors la valeur ajoutée il ne peut même pas a couvrir la totalité des charges du personnel.

Mais pendant l'année 2010, la part de valeur ajoutée revenant au personnel est de 93.40%. de même, ce ratio est aussi élevé puisque il se rapproche de 100%.

Durant l'année 2011, la part de valeur ajoutée revenant aux charges du personnel est de 72,54%. Ce là est dû à l'augmentation de valeur ajoutée par rapport aux charges de personnel.

– L'excédant brut d'exploitation (EBE)

- Le taux de variation de EBE = $\frac{EBE(n) - EBE(n-1)}{EBE(n-1)}$

Tableau n°10 : La variation de l'EBE

	2009	2010	2011
Taux de variation d'EBE	-	1,0938	8,5791

Source : élaboré par l'étudiant sur la base du TCR de SNTF

Ce tableau explique la variation d'EBE durant l'année 2009 jusqu'à 2011, pendant la période 2009 à 2010 l'entreprise à connue une amélioration en terme de variation de l'EBE qui à été on 2009 négatif puis l'entreprise à réalisé en 2010 un EBE positif qui peut être exprimé par le taux de variation d'EBE on 2010 par apporte à 2009 cela due à l'augmentation de valeur ajoutée qui due aussi à l'augmentation des subventions d'exploitation de cette entreprise.

Durant la période 2010 à 2011 la variation de taux de l'EBE à connue une meure variation avec une fort augmentation qui dépasse 800% qui peut exprimé que l'entreprise à connue une fort amélioration durant

cette période malgré l'augmentation des différentes charges qui sont supportées par cette entreprise, mais ce la due à l'augmentation des subventions d'exploitation de l'Etat, qui explique l'entreprise elle ne peut pas développer sa capacité des activités, puis que c'est l'Etat qui assure la survie de cette entreprise.

– La rentabilité et la profitabilité économiques

La profitabilité économique représente la capacité de l'entreprise à générer un résultat pour un niveau d'activité mesuré par le chiffre d'affaire, la production ou la valeur ajoutée, compte tenu uniquement de son activité industrielle et commerciale.

On peut la mesurer par deux ratios suivants :

$$\text{Taux de marge brut d'exploitation} = \frac{EBE}{CAHT}$$

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à couvrir les coûts de remplacement (dotations aux amortissements), et le niveau d'autofinancement.

$$\text{Le partage de la valeur ajoutée} = \frac{EBE}{VA}$$

Ce ratio mesure la part de richesse qui sert à rémunérer les apporteurs de capitaux et à renouveler le capital investi.

Tableau n°11 : La variation de la profitabilité économique

	2009	2010	2011
Taux marge brut	-1,0641	0,1035	0,9994
Le de partage de la VA	-3,5215	0,0548	0,2690

Source : élaboré par l'étudiant sur la base de TCR de la SNTF

Commentaire de la profitabilité économique

Le taux de l'EBE par rapport au chiffre d'affaire est négatif durant l'année 2009 ce la due à l'EBE négatif ça exprime que l'entreprise elle ne peut pas faire face à sa capacité d'autofinancement, donc elle ne peut pas couvrir les coûts de remplacement. Mais durant l'année 2010 et 2011 une amélioration importante de taux du marge brut qui est de 10% puis 99% respectivement, malgré l'amélioration de 2010 mais elle

à cette entreprise, durant l'année 2011 une amélioration qui assure à l'entreprise une couverture des coûts de remplacement qui sont les dotations aux amortissements ce la due à une augmentation de chiffre d'affaire.

Le partage de la valeur ajoutée, cette entreprise durant l'année 2009 elle ne peut pas partager la valeur ajoutée sur les autres éléments de TCR puisque valeur ajoutée il n'arrive même pas couvrir les charge de personnel qui sont supérieure à la valeur ajoutée plus de 4 fois. Mais durant l'année 2010 et 2011 une augmentation de valeur ajoutée à donnée aux autres éléments de TCR une part de valeur ajoutée, comme l'EBE est positif ce la posse l'entreprise à rémunéré le capitale et renouveler le capital investir.

$$\text{Le taux de rentabilité économique brut} = \frac{\text{EBE}}{\text{Actif économique}}$$

$$\text{Actif économique} = \text{Immobilisations} + \text{BFR}$$

Tableau n°12 : La variation de taux de rentabilité économique

	2009	2010	2011
EBE..... (1)	-4 425 451 184,63	415 419 477,02	3 979 386 227,38
Actif économique.. (2)	179 761 220 722,41	199 187 242 663,27	163 130 672 841,73
Le taux de rentabilité (1)/(2)	-0,0246	0,0020	0,0243

Source : élaboré par l'étudiant sur la base de TCR de la SNTF

Commentaire sur le taux de rentabilité économique

Durant l'année 2009 la performance de l'exploitation due à l'actif économique est négative, qui signifie l'activité d'exploitation est faible ou bien insuffisance pour rentabiliser le capitale d'exploitation par ce que l'EBE est négative qui fais influencé sur le capital investie. Mais durant l'année 2010 et 2011 les capitaux d'exploitation l'entreprise arrive comme mémé à dégagé un taux plus ou moins important, mais ce la reste toujours insuffisant par apport à l'activité est les capitaux d'exploitation (immobilisation et BFR) est la taille de l'entreprise.

– Le résultat d’exploitation (RE)

On va analyser le résultat d’exploitation sur la base de profitabilité nette, et aussi la rentabilité nette.

La profitabilité économique nette s’obtient à l’aide du ratio suivante :

$$\text{Taux de marge nette d'exploitation} = \frac{\text{RE}}{\text{CAHT}}$$

Ce ratio mesure la profitabilité des activités industrielle et commerciales indépendamment de la part respective des facteurs de production et du mode de financement.

La rentabilité économique nette mesurée par le ratio suivante :

$$\text{Taux de rentabilité économique nette} = \frac{\text{RE}}{\text{Actif économique}}$$

Ce ratio mesure la performance des activités industrielle et commerciales de l’entreprise, et doit être comparée à celle d’EBE pour confirmer l’amélioration de la performance.

Tableau n°13 : L’analyse du résultat d’exploitation (RE)

	2009	2010	2011
Taux de marge nette d’exploitation	-2,0664	-0,5909	0,0226
Taux de la rentabilité économique nette	-0,0478	-0,0119	0,0005

Source : élaboré par l’étudiant sur la base de TCR de la SNTF

Commentaire de taux de la marge nette d’exploitation

Le taux de marge nette d’exploitation pendant les deux années 2009,2010 est négatif qui exprime les résultats d’exploitation de ces années sont négatifs et aussi ce taux exprime bien la santé de l’entreprise qui représente par un manque de profitabilité de plus de 100%, ce qui est dû au manque de profitabilité des activités industrielle et commerciale. Mais durant l’année 2011 une amélioration se traduit mais toujours elle reste insuffisante pour l’activité de l’entreprise, qui exprime un manque de profitabilité de cette entreprise.

Commentaire de taux de la rentabilité économique nette

Le taux de rentabilité nette négative durant les années 2009 et 2010 ce la signifié que une détérioration de la performance des activités industrielles et commerciales de l'entreprise lorsque on compare avec la rentabilité brut économique il n'existe aucune amélioration dans l'activité de l'entrepris qui exprime aussi une mauvaise gestion des charge dans cette entreprise. Mais celle de 2011 est positif mais aucune amélioration par apport au EBE qui exprime malgré que l'entreprise à un résultat positif mais toujours elle ce présent avec un manque de performance dans ces activités.

– Le résultat de l'entreprise

On ce base sur les différent résultats de l'entreprise pour analyse la profitabilité en tenant compte de sa politique financière et aussi la rentabilité financière.

$$\text{Taux de profitabilité financière} = \frac{\text{Résultat courant}}{\text{Chiffre d'affaires HT}}$$

$$\text{Taux de rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Tableau n°14 : Les indicateurs des résultats

	2009	2010	2011
Taux de profitabilité financière	-2,1704	-0,4438	-0,0113
Taux de rentabilité financière	-	-	-

Source : élaboré par l'étudiant sur la base de TCR

Commentaire de taux de profitabilité financière

Cette entreprise à un taux de profitabilité négative durant les trois années est ce la due à les résultats courant négatif qui ils reprisent avec un taux de plus -100% par apport au chiffre d'affaire, est ces résultat ou bien ces taux sont les même que la profitabilité économique qui exprime aucune effets de la politique financière dans cette entreprise.

Commentaire de la rentabilité financière

On ne peut pas calculer le taux de rentabilité financière durant les trois dernières années, ce qui est la cause ou bien est correspondre à une insuffisance des capitaux propres de cette entreprise.

– La capacité d'autofinancement

CAF = Résultat net de l'exercice + les dotations aux amortissements et provisions.

Tableau n°15 : Le calcul de la CAF

	2009	2010	2011
Résultat net..(1)	-9 202 745 571,09	-1 536 990 511,26	430 735 260,35
Dotations aux amortissements et provisions. (2)	5 433 061 530,06	4 186 977 813,28	6 917 985 325,40
Reprise sur perte de valeur..(3)	1 279 266 883,48	1 294 845 647,73	2 729 338 149,78
CAF=(1)+(2)-(3)	-5 048 950 924,51	1 355 141 654,29	4 619 382 435,97

Source : élaboré par l'étudiant sur la base des données de la SNTF

Commentaire de la CAF

On remarque une capacité d'autofinancement négative durant l'année 2009 ce qui est dû à des résultats négatifs qui expriment l'inexistence de capacité financière dans cette entreprise durant cette année. Mais durant l'année 2010 et 2011 l'entreprise arrive à dégager une capacité d'autofinancement positive qui est due à l'augmentation des dotations aux amortissements et aussi aux améliorations des résultats, mais cette CAF reste toujours insuffisante pour financer ces investissements avec sa propre capacité.

4.3. Analyse par la méthode des ratios

– Les ratios de structure financière

Tableau n°16 : Les ratios de structure financière

	2009	2010	2011
Ratio de couverture des emplois stable	1,0340	1,0557	1,1366
Ratio d'autofinancement	-0,0299	0,0075	0,0303
Ratio de couverture de capitaux investis	0,9716	0,9543	1,0633
Ratio d'autonomie financière	-0,0646	-0,0651	-0,0727
Ratio d'indépendance financière	-0,0736	-0,0757	-0,0828
Ratio de solvabilité générale	0,9354	0,9349	0,9273
Ratio d'endettement	-15,4712	-15,3639	-13,7630

Source : élaboré par l'étudiant sur la base des données de la SNTF

Commentaire des ratios de tableau

1. Le ratio de couverture des emplois stable : durant les trois années 2009,2010 et 2011 est supérieur à 1 ce la exprime que l'entreprise à elle possède une suffisance des ressources stables pour financiers ces emplois stable, alors l'entreprise elle peut financés la totalité de ces emplois. Qui exprime sont FR positif. Mais la situation de l'entreprise elle ne pas on bonne santé puisque ces capitaux permanent sont tous des dettes a long terme.

2. Le ratio d'autofinancement : durant l'année 2009 ce ratio non significatif puisque la CAF négatif qui exprime aucune autofinancement dans cette année. Mais durant l'année 2010 et 2011 le ratio d'autofinancement positif mais avec un pourcentage très faible qui exprime l'entreprise elle ne peut pas finance ces investissement.

3. Ratio de couvertures des capitaux investis : durant l'année 2009 et 2010 l'entreprise elle n'arrive pas à couvrir ces actifs stables par ces ressources stables et on suite ce la exprime aussi l'impacté :

négatif. Par contre durant l'année 2011 l'entreprise elle dégage un ratio de couvertures suffisant pour couvrir ces actifs stable après avoir réduire ces besoins.

4. Ratio d'autonomie financière : durant les trois années l'entreprise n'arrivé pas à créés une indépendance absolue vis-à-vis les dettes à long et moyen terme qui exprime l'entreprise à difficulté financière à long terme jusque à l'augmentation de capital de l'entreprise.

5. Ratio d'indépendance financière : ce ratio négatif ce la exprime que l'entreprise ils exercice ces activités avec les dettes qui fait touche leur indépendance financière.

6. Ratio de solvabilité : l'entreprise à une solvabilité de 90% environs durant les trois dernière années est ce la due au alourdissement montants des investissements qui sont assuré cette solvabilité. Si l'entreprise elle devait régler ses dettes, l'actif total elle ne permettrait d'assurer ce remboursement.

7. Ratio d'endettement : ce ratio exprime que l'entreprise elle finance mémé ces capitaux propre par des dettes à long terme qui produise un risque sur la suivre de leur activité. Et ce la durant les années d'analyse que on à suivie sur cette entreprise.

– Les ratios de liquidités

Tableau n°17 : Les ratios de liquidités

	2009	2010	2011
Ratio de liquidité générale	1,5056	1,6045	3,1197
Ratio de liquidité réduite	1,0954	1,3549	2,7397
Ratio de liquidité immédiate	0,1002	0,1176	1,4778

Source : élaboré par l'étudiant sur la base d bilan de la SNTF

Commentaire des ratios de tableau

1. Le ratio de liquidité générale : selon les résultats obtenus dans le tableau exprime que l'entreprise ils peuvent financés la totalité des engagements par l'actif courant, est aussi ce ratio supérieur à 1. Il signifie que l'entreprise à un fonds du roulement positif.

2. Le ratio de liquidité réduite : ce ratio doit être proche de 1, mais les résultats obtenus selon les données de l'entreprise expriment la part des créances ou bien la capacité de l'entreprise à couvrir les dettes à court terme par les créances à moins d'un an et les disponibilités et les valeurs mobilière de placement (VMP).

3. Le ratio de liquidité immédiate : ce ratio est sensiblement inférieur à 1, qui exprime une insuffisance de trésorerie pour couvrir les engagements de l'entreprise à court terme durant l'année 2009 et 2010. Mais durant l'année 2011 l'entreprise arrive à couvrir la totalité des dettes à court terme après avoir réduire ces besoins d'exploitation.

Après avoir calculé les différent indicateurs financière de l'entreprise nationale de transports ferroviaire on peut faire une synthèse sur la situation financière.

5. La synthèse de diagnostic financière

Comme partout dans le monde dans le secteur des chemins de fer la SNTF a été toujours déficitaire et son déficit sera croissant du fait des augmentations des emprunts et frais financiers qui engendre des pertes annuelles importantes, les tarifs pratiqués par la SNTF (voyageurs – marchandises) sont bas et ne reflète aucunement la réalité économique et contribuent pour beaucoup dans le déficit croissant.

Exemple : le tarif appliqué pour le prix d'un billet voyageur représente 60% du prix de revient réel, la différence est compensée théoriquement par l'État.

La situation financière de l'entreprise n'a jamais été bonne mais le service que rend le chemin de fer est inestimable.

6. Les propositions sur la situation

On commence les propositions selon notre analyse qui à été suivie plusieurs étapes comme suit :

Le retour aux grands équilibres de l'entreprise passe obligatoirement par :

L'augmentation de FR : l'augmentation de FR pour assure un équilibre financier qui leu permette d'exerce l'activité est de dégager un surplus de ressources permanentes pour financés le reste des engagements, et ce la peut ce réalisé par :

- L'augmentation des capitaux propres puisque l'entreprise est en situation dépendance financier.
- La diminution des actifs (immobilisations hors exploitation) qui sont une rentabilité insuffisance pour couvrir ces déférant charges.
- Engagé vers le marché est exploité les immobilisations financières qui sont favorable pour l'entreprise.

Diminution de besoin en fonds du roulement : la diminution de BFR est la seconde action nécessaire permettant la remise en ordre de la trésorerie, qui peut ce réalise par :

- La réduction des encours clients en couse l'organisation en place et en révisant les conditions accordées, par apport à celle qui accordé par les fournisseurs ;
- Ou bien la renégociation des dettes fournisseurs.

Augmentation CA : l'augmentation de CA qui permet à l'entreprise de couvrir les différents charge exploitation. Et aussi pour perme à l'entreprise de généré une valeur ajoutée important et aussi l'EBE qui reste dans cette entreprise toute fois négatif.

Diminution des différents charges : ce la due à

- La réduction des coûts liés à la production est les services extérieurs et d'autres consommations qui présent une proportion très importante est ce la peut ce réalisé par la recherche d'économies sur les approvisionnements et utilisation des nouvelles méthodes de fabrication.
- La réduction des charges de personnel qui sont double que le chiffre d'affaire.

La restructuration de la situation financière : est aussi parme les indicateurs réel qui on à fait dans notre analyse avec des déférents ratios, la restructuration est évidant puisque cette entreprise elle ce présent avec des ratios détruite qui explique leur situation.

- Diminution des dettes et recherche des capitaux propre pour avoir une indépendance financière ;

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons vu la situation de l'entreprise après l'analyse qui porte sur les différentes statues des niveaux de la hiérarchie, qui peut nous aider à détecter les causes et aussi les signes qui déclarent la difficulté d'entreprise, et nous avons basé sur le diagnostic financier puisque la finance elle reste la seule qui détecte les difficultés financières des entreprises ou bien c'est les résultats des différents réalisations de l'entreprise en terme de différence entre les charges et les produits.

Nous avons vu que l'analyse financière c'est elle qui peut analyser les difficultés financières et qui détecte les symptômes de difficulté.

Enfin pour conclure ce chapitre, le redressement d'entreprise en difficulté elle se base sur un bon diagnostic qui détecte les causes de difficulté d'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

A travers notre travail qui s'articule autour de thème de redressements financiers des entreprises en difficultés financière. Nous avons tenté de répondre à la problématique énoncée dans l'introduction qui est :

La difficulté financière des entreprises publiques de notre pays, et le besoin de notre économie à ces entreprises qui occupent une place très importante pour démarrer notre développement nous a motivé à traiter ce thème le redressement financière des entreprises en difficulté financière.

Par conséquent, nous nous somme basés sur la présentation des différentes régressions et en suite on a présenté les notions et les différentes formes des entreprises en difficulté et puis les droits de ces entreprises et les différents facteurs liés aux difficultés des entreprises.

Nous avons proposé un diagnostic global de l'entreprise en difficulté financière qui se décompose en analyse stratégique et analyse organisationnelle et analyse du système d'information et un diagnostic juridique et enfin nous avons fait de façon plus ou moins profonde un diagnostic financier, dans ce diagnostic nous nous sommes confrontés à une analyse de bilan est puis l'analyse des déférents indicateurs de tableau de résultat et l'analyse des ratios de structure et de liquidité, qui nous a permis de détecter les causes essentielles qui influencent la satiation financière de l'entreprise en difficulté.

Globalement, l'entreprise qui est le sujet de notre étude est en présence d'une difficulté financière, cela est dû aux symptômes suivants :

- ❖ L'inexistence de la stratégie qui fixe les objectifs, puisque est une entreprise publique ;
- ❖ L'inexistence d'objectif de réalisé le bénéfice ;
- ❖ L'alourdissement de la structure par la centralisation des différents niveaux ;
- ❖ L'absence d'un système de comptabilité analytique qui calcul les déférant coûts de gestion ;
- ❖ Le caractère d'insuffisance du fond de roulement, nous incite à admettre l'incapacité des capitaux propres à couvrir les actifs non courants ;
- ❖ L'inexistence des fonds propres,

- ❖ Un alourdissement importante des besoins on fond de roulement ;
- ❖ Insuffisance de chiffre d'affaires pour faire face aux consommations et autres services, ce qui conduit à une valeur ajoutée insuffisante pour couvrir ainsi les charges du personnel. Ces deux constats font que l'EBE (excédent brut d'exploitation) soit négatif, ce qui est signe de faible apport dans l'économie;
- ❖ D'après les différents indicateurs, la structure financière de l'entreprise se caractérise par un déséquilibre important;

L'adaptabilité aux évolutions de l'environnement, l'adéquation du métier de l'entreprise à la demande et le niveau des fonds propres c'est-à-dire la stabilité des ressources financières sont indéniablement des facteurs de succès. Il faut également être conscient du fait que certaines compétitions sont perdues d'avance et qu'il est illusoire de tenir une position concurrentielle, sans stratégie de différenciation, dans les domaines où certains intervenants bénéficient de coûts, salariaux ou autres, plusieurs fois inférieurs aux nôtres. Plus encore en période de faible croissance, les dirigeants sont amenés à surveiller les clignotants de la dégradation financière et à adopter un mode de gestion rigoureux car assez souvent, plus que la fatalité, c'est l'imprévoyance qui est en cause dans un échec.

En se basant principalement sur les résultats auxquels nous sommes aboutis dans la présente étude, nous régissons les propositions suivantes :

- ❖ Une extension de l'activité vers les zones en présence des besoins spécifiques au transport ferroviaire;
- ❖ Redéfinition de la stratégie qui consiste à ajouter d'autres segments ;
- ❖ Une structure cogérante, et la décentralisation ;
- ❖ Intégration d'un service de comptabilité analytique ;
- ❖ Augmentation des prix de transports puis que les subventions d'Etat sont que théoriquement ;
- ❖ Augmentation des fonds propres pour arriver à une bonne couverture emplois stable, et diminution des besoins on fond du roulement ;
- ❖ Diminution des dettes qui sont considéré comme des ressources stables puis que est-on réalité sont des charges.
- ❖ Augmentation la capacité de production ;
- ❖ Créé une indépendance financières.

Mots clés

Mots clés :

Difficulté

Défaillance

Symptômes

Redressement

Bibliographie :

- Alian M., « Le diagnostic d'entreprise », Economica, Paris, 1999
- Article 222 du code de commerce algérien
- Bruno B. & Christine H. « Tout la fonction de management », Dunod, Paris, 2010.
- Crucific.F. & Derni.A. « Symptômes de défaillance et stratégie de redressement de l'entreprise ».Maxima, 1992
- Dainge J.F., « Dynamique du redressement des entreprise », Editions d'organisation, Paris, 1986
- Gresse C. « Les entreprise en difficulté », Economica, Paris, 1994
- Hamdi K. « Diangnostic et redressement d'entreprise », Es-salem, Alger, 2002,
- Koenig.G. « entreprise en difficulté : des symptômes aux remèdes ». RFG, janvier-Février, 1985.
- Malecot J.F., « Les défaillances d'entreprises : un essai d'explication ».RFG,. Sept-Oct. 1981,
- Marmuse C. « stratégie du redressement d'entreprise », Vuibert, Paris, 1990.
- Mintzberg H., « Structure et dynamique des organisations », Editions d'organisation ,2006.
- Porter M., « Choix stratégiques et concurrence », Economica, 1982.
- Thibaut J.P., « Le diagnostic d'entreprise. Guide pratique », Corenc, Paris, 1989

Annexes

Annexes :

BILAN (ACTIF)2009			
LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET
ACTIFS NON COURANTS			
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			
Immobilisations incorporelles	60 442 509,32	9 963 144,68	50 479 364,64
Immobilisations corporelles			
Terrains	4 268 328,60		4 268 328,60
Bâtiments	902 832 444,09	131 519 498,80	771 312 945,29
Autres immobilisations corporelles	51 994 552 199,73	14 750 776 596,50	37 243 775 603,23
Immobilisations en concession	119 872 229 018,26		119 872 229 018,26
Immobilisations encours	7 633 059 924,00		7 633 059 924,00
Immobilisations financières			
Titres mis en équivalence			
Autres participations et créances rattachées	2 175 437 761,23	77 434 236,17	2 098 003 525,06
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants	17 670 703,45		17 670 703,45
Impôts différés actif	1 227 540 000,00		1 227 540 000,00
Comptes de liaison			
TOTAL ACTIF NON COURANT	183 888 032 888,68	14 969 693 476,15	168 918 339 412,53
ACTIF COURANT			
Stocks et encours	5 651 750 722,47	992 400 623,30	4 659 350 099,17
Créances et emplois assimilés			
Clients	2 583 486 695,73	474 483 460,64	2 109 003 235,09
Autres débiteurs	1 593 124 256,31	543 213 982,83	1 049 910 273,48
Impôts et assimilés	8 144 729 775,15		8 144 729 775,15
Autres créances et emplois assimilés			
Disponibilités et assimilés			
Placements et autres actifs financiers courants	46 000 000,00		46 000 000,00
Trésorerie	1 091 685 178,82		1 091 685 178,82
TOTAL ACTIF COURANT	19 110 776 628,48	2 010 098 066,77	17 100 678 561,71
TOTAL GENERAL ACTIF	202 998 809 517,16	16 979 791 542,92	186 019 017 974,24

BILAN (PASSIF)2009		
LIBELLE	NOTE	2009
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis		29 422 287 266,43
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		38 851 174 837,38
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		-9 202 745 571,09
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-71 925 149 862,41
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I		-12 854 433 329,69
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières		46 555 951 178,44
Impôts (différés et provisionnés)		804 138 572,74
Autres dettes non courantes		119 872 229 018,26
Provisions et produits constatés d'avance		4 981 019 126,17
Découvert Gelé		15 302 000 000,00
TOTAL II		187 515 337 895,61
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés		2 530 244 616,28
Impôts		443 616 039,22
Autres dettes		2 146 251 417,51
Trésorerie passif		6 238 001 335,31
TOTAL III		11 358 113 408,32
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		186 019 017 974,24

COMPTE DE RESULTAT/NATURE		
LIBELLE	NOTE	2009
Ventes et produits annexes		4 158 945 458,41
Variation stocks produits finis et en cours		
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		2 500 000 000,00
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		6 658 945 458,41
Achats consommés		-2 594 087 697,34
Services extérieurs et autres consommations		-2 808 184 534,08
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-5 402 272 231,42
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 256 673 226,99
Charges de personnel		-5 565 098 057,25
Impôts, taxes et versements assimilés		-117 026 354,37
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-4 425 451 184,63
Autres produits opérationnels		213 434 088,02
Autres charges opérationnelles		-228 262 107,81
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-5 433 061 530,06
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 279 266 883,48
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-8 594 073 851,00
Produits financiers		1 141 034 990,45
Charges financières		-1 573 636 710,54
VI-RESULTAT FINANCIER		-432 601 720,09
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-9 026 675 571,09
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-176 070 000,00
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		9 292 681 420,36
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-18 495 426 991,45
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-9 202 745 571,09
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-9 202 745 571,09

Annexes

BILAN (ACTIF)2010				
LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET 2009
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	61 009 844,32	21 888 911,08	39 120 933,24	50 479 364,64
Immobilisations corporelles				
Terrains	4 268 328,60		4 268 328,60	4 268 328,60
Bâtiments	928 188 172,41	154 538 550,06	773 649 622,35	771 312 945,29
Autres immobilisations corporelles	68 653 634 267,20	17 384 713 158,10	51 268 921 109,10	37 243 775 603,23
Immobilisations en concession	120 065 430 185,93		120 065 430 185,93	119 872 229 018,26
Immobilisations encours	3 910 926 370,24		3 910 926 370,24	7 633 059 924,00
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	2 575 238 089,17	65 367 167,12	2 509 870 922,05	2 098 003 525,06
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	21 266 119,21	4 822 897,47	16 443 221,74	17 670 703,45
Impôts différés actif	1 470 854 000,00		1 470 854 000,00	1 227 540 000,00
Comptes de liaison				
TOTAL ACTIF NON COURANT	197 690 815 377,08	17 631 330 683,83	180 059 484 693,25	168 918 339 412,53
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	5 201 948 006,16	1 063 355 170,69	4 138 592 835,47	4 659 350 099,17
Créances et emplois assimilés				
Clients	2 783 996 031,01	543 219 308,43	2 240 776 722,58	2 109 003 235,09
Autres débiteurs	7 621 531 651,50	696 959 698,00	6 924 571 953,50	1 049 910 273,48
Impôts et assimilés	11 355 367 383,20		11 355 367 383,20	8 144 729 775,15
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	45 000 000,00		45 000 000,00	46 000 000,00
Trésorerie	1 905 297 011,92		1 905 297 011,92	1 091 685 178,82
TOTAL ACTIF COURANT	28 913 140 083,79	2 303 534 177,12	26 609 605 906,67	17 100 678 561,71
TOTAL GENERAL ACTIF	226 603 955 460,87	19 934 864 860,95	206 669 090 599,92	186 019 017 974,24

BILAN (PASSIF)			
LIBELLE	NOTE	2010	
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		29 422 287 266,43	
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		38 851 174 837,38	
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		-1 536 990 511,26	
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-81 124 525 828,73	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		-14 388 054 236,18	
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		63 034 063 561,66	
Impôts (différés et provisionnés)		804 138 572,74	
Autres dettes non courantes		120 065 430 185,93	
Provisions et produits constatés d'avance		5 267 039 397,80	
Découvert Gelé		15 302 000 000,00	
TOTAL II		204 472 671 718,13	
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 275 815 013,26	
Impôts		454 613 946,73	
Autres dettes		2 801 121 964,74	
Trésorerie passif		11 052 922 193,24	
TOTAL III		16 584 473 117,97	
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		206 669 090 599,92	

COMPTE DE RESULTAT/NATURE			
LIBELLE	NOTE	2010	
Ventes et produits annexes		4 011 942 481,79	
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		8 008 000 000,00	
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		12 019 942 481,79	
Achats consommés		-2 185 591 367,68	
Services extérieurs et autres consommations		-2 256 564 802,17	
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-4 442 156 169,85	
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		7 577 786 311,94	
Charges de personnel		-7 077 694 180,26	
Impôts, taxes et versements assimilés		-84 672 654,66	
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		415 419 477,02	
Autres produits opérationnels		308 902 577,61	
Autres charges opérationnelles		-202 672 651,34	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-4 186 977 813,28	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 294 845 647,73	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-2 370 482 762,26	
Produits financiers		1 387 176 568,11	
Charges financières		-796 998 317,11	
VI-RESULTAT FINANCIER		590 178 251,00	
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-1 780 304 511,26	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		243 314 000,00	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		15 010 867 275,24	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-16 547 857 786,50	
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 536 990 511,26	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-1 536 990 511,26	

Annexes

BILAN (ACTIF)2011				
LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		61 239 344,32	33 622 733,19	27 616 611,13
Immobilisations corporelles				
Terrains		9 880 790,14		9 880 790,14
Bâtiments		1 089 820 313,05	189 553 663,89	900 266 649,16
Autres immobilisations corporelles		72 569 456 272,77	20 468 315 230,09	52 101 141 042,68
Immobilisations en concession		96 872 807 183,39	2 664 561 382,27	94 208 245 801,12
Immobilisations encours		995 469 719,24	37 769 818,63	957 699 900,61
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées		2 683 256 127,14	242 589 460,72	2 440 666 666,42
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants		24 452 529,34	5 027 897,47	19 424 631,87
Impôts différés actif		1 946 667 011,13		1 946 667 011,13
TOTAL ACTIF NON COURANT		176 253 049 290,52	23 641 440 186,26	152 611 609 104,26
ACTIF COURANT				
Stocks et encours		4 863 882 045,27	1 125 377 891,57	3 738 504 153,70
Créances et emplois assimilés				
Clients		2 474 124 955,59	1 060 308 267,50	1 413 816 688,09
Autres débiteurs		1 593 608 033,68	338 888 410,75	1 254 719 622,93
Impôts et assimilés		9 744 784 601,87		9 744 784 601,87
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants		45 000 000,00		45 000 000,00
Trésorerie		14 492 571 384,81		14 492 571 384,81
TOTAL ACTIF COURANT		33 213 971 021,22	2 524 574 569,82	30 689 396 451,40
TOTAL GENERAL ACTIF		209 467 020 311,74	26 166 014 756,08	183 301 005 555,66

BILAN (PASSIF)2011			
LIBELLE	NOTE	2011	
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		29 422 287 266,43	
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		38 851 174 837,38	
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		430 735 260,35	
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-83 066 138 173,29	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		-14 361 940 809,13	
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		65 162 537 921,11	
Impôts (différés et provisionnés)		724 442 494,84	
Autres dettes non courantes		94 208 245 801,21	
Provisions et produits constatés d'avance		6 428 532 777,05	
Découvert Gelé		21 302 000 000,00	
TOTAL II		187 825 758 994,21	
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 363 978 395,70	
Impôts		287 327 280,05	
Autres dettes		2 981 455 653,37	
Trésorerie passif		4 204 426 041,46	
TOTAL III		9 837 187 370,58	
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		183 301 005 555,66	

COMPTE DE RESULTAT/NATURE			
LIBELLE	NOTE	2011	
Ventes et produits annexes		3 981 597 251,92	
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		15 828 000 000,00	
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		19 809 597 251,92	
Achats consommés		-2 235 158 401,73	
Services extérieurs et autres consommations		-2 781 978 313,42	
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-5 017 136 715,15	
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		14 792 460 536,77	
Charges de personnel		-10 731 539 888,68	
Impôts, taxes et versements assimilés		-81 534 420,71	
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		3 979 386 227,38	
Autres produits opérationnels		528 087 450,84	
Autres charges opérationnelles		-228 892 485,11	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-6 917 985 325,40	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		2 729 338 149,78	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		89 934 017,49	
Produits financiers		56 592 704,88	
Charges financières		-191 604 473,15	
VI-RESULTAT FINANCIER		-135 011 768,27	
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-45 077 750,78	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		475 813 011,13	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		23 123 615 557,42	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-22 692 880 297,07	
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		430 735 260,35	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		430 735 260,35	

Tables des matières

Introduction générale	A, b, c
Chapitre I : Généralité sur l'entreprise en difficulté	1
Introduction	1
Section 1 : L'escalade des difficultés et la défaillance des entreprises ...	2
1. L'escalade des difficultés.....	2
1.1. La régression économique	2
1.2. La régression commerciale.....	2
1.3. La régression financière.....	3
1.4. La régression juridique	4
2. La notion de l'entreprise en difficulté	4
2.1. Définition de la défaillance.....	4
2.2. Les formes des entreprises en difficulté.....	5
2.2.1. Entreprise rentable et non liquide	6
2.2.2. Entreprise non rentable et liquide	6
2.2.3. Entreprise non rentable et non liquide.....	6
2.3. L'objectif de l'entreprise en difficultés.....	6
Section 2 : Le droit et les aspects juridique de l'entreprise en difficulté	7
1. La présentation du droit des entreprises en difficulté.....	7
2. Le volet préventif.....	7
2.1. L'information.....	8

2.2. La procédure d'alerte	8
2.3. Le règlement amiable	9
3. La procédure de redressement judiciaire.....	9
3.1. L'ouverture de la procédure de redressement judiciaire.....	9
3.2. La période d'observation.....	11
3.3. Le plan de redressement judiciaire.....	11
4. La liquidation judiciaire.....	12
Section 3 : Aspects juridiques de l'entreprise algérienne en difficulté.	14
1. La cessation de paiement.....	14
2. Le règlement judiciaire.....	14
3. Le concordat.....	15
4. La réhabilitation commerciale de l'entreprise.....	15
Section 4 : Les facteurs liés à la dégradation de l'entreprise.....	17
1. Le processus de la dégradation de l'entreprise.....	17
1.1 Définition de la dégradation de l'entreprise.....	17
1.2. Le processus de la dégradation de l'entreprise.....	17
1.3. Les phases du processus de dégradation de l'entreprise.....	18
1.4. Les cause du processus de dégradation.....	19
2. Les facteurs de difficulté des entreprises.....	20
2.1. Les facteurs micro-économiques.....	20
2.1.1. Les facteurs liés aux aspects des dirigeants.....	20

2.1.2. Les facteurs liés à la structure de l'entreprise.....	21
2.1.3. Les facteurs liés à l'environnement économique.....	21
2.2. Les facteurs macro-économiques.....	21
2.2.1. Les conditions du crédit et le marché monétaire.....	22
2.2.2. Le flux de création d'entreprises.....	22
2.2.3. La conjoncture économique.....	23
2.2.4. Le marché boursier.....	23
2.2.5. L'inflation.....	23
Conclusions	24
Chapitre II : Le diagnostic global et le plan de redressement.....	25
Introductions.....	25
Section 1 : La préparation de diagnostic global	26
1. Le processus de diagnostic	26
1.1. Définition de diagnostic.....	26
1.2. L'objectif du diagnostic.....	26
1.3. La démarche de diagnostic.....	26
1.3.1. La collecte d'informations	26
1.3.2. L'analyse des informations.....	27
1.3.3. Les propositions de solutions.....	27
2. Le diagnostic global de l'entreprise en difficulté.....	28
2.1. Le diagnostic stratégique.....	28
2.1.1. La segmentation stratégique.....	28
2.1.2. L'analyse externe.....	29

2.1.3. L'analyse interne.....	30
2.2. Le diagnostic organisationnel.....	33
2.2.1. La structure de l'entreprise.....	33
2.2.2. Le système d'information de gestion.....	36
2.3. Le diagnostic juridique.....	37
4. Le diagnostic financier.....	37
4.1. L'analyse de bilan.....	38
4.1.1. Le fonds de roulement net (FRN).....	38
4.1.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR).....	39
4.1.3. La trésorerie nette (TN).....	39
4.2. L'analyse du compte de résultat.....	40
4.2.1. La marge commerciale.....	40
4.2.2. La production de l'exercice.....	40
4.2.3. La valeur ajoutée.....	40
4.2.4. L'excédent brut d'exploitation.....	41
4.2.5. Le résultat d'exploitation.....	41
4.2.6. Le résultat courant avant impôt.....	41
4.2.7. Le résultat exceptionnel	42
4.2.8. Le résultat net de l'exercice.....	42
4.2.9. La capacité d'autofinancement (CAF)	42
4.3. L'analyse financière par la méthode des ratios.....	42
4.3.1. Ratios de structure financière.....	42
4.3.2. Les ratios de liquidités	43
4.3.3. Les ratios de rentabilité	44
Section 2 : Le redressement des entreprises en difficulté.....	46

I. Le plan de redressement.....	46
1. Les conditions de redressement.....	46
2. Les conditions de réussite du plan de redressement.....	47
3. Les étapes de redressement	48
4. Le plan financier	49
4.1. L'augmentation du fonds de roulement.....	49
4.2. La diminution de besoin en fonds de roulement.....	49
4.3. Renégocier l'endettement.....	50
5. Le plan organisationnel.....	50
II. Les stratégies de redressement.....	51
1. La stratégie de repli.....	51
2. La stratégie de renflouement.....	51
3. La stratégie de redéploiement.....	52
4. La stratégie de re-segmentation.....	52
5. La reconstruction	53
Conclusions.....	54
Chapitre III : Diagnostic et appréciation de la situation globale de la SNTF.....	55
Introductions.....	55
Section 1 : La présentation de SNTF.....	56
1. Historique de la SNTF.....	56
1.1. Sur le plan économique.....	56
1.2. Sur le plan militaire	56
2. Organisation et mission de la SNTF.....	58
2.1. La fonction exploitation	58
2.2. La fonction matérielle	

2.3. La fonction infrastructure	58
2.4. La fonction d'administration	58
3. Organigramme de la SNTF.....	60
Section 2 : Le diagnostic de la SNTF.....	67
1. Le diagnostic stratégique.....	67
1.1. Mesures internes	67
1.2. Mesures externes.....	68
2. Le diagnostic organisationnel.....	69
3. Le diagnostic juridique.....	70
4. Diagnostic financier.....	72
4.1. Analyse du bilan par les indicateurs de l'équilibre financier.....	72
4.2 Analyse du compte de résultat (TCR).....	77
4.3. Analyse par la méthode des ratios.....	86
5. La synthèse de diagnostic financière.....	88
6. Les propositions sur la situation.....	88
Conclusion.....	90
Conclusion générale.....	91