ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

-KOLEA-

Mémoire fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences commerciales et financières

Spécialité : FINANCE ET COMPTABILITE

Thème :

FINANCEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICUTES

Cas : « Banque AGB »

Elaboré par :

Messadek Rokaya

Encadré par :

Mme. Chebila aicha

Lieu de stage : Banque AGB.

Période de stage : 03/03/2020 au 12/03/2020

Promotion 2019/2020

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

-KOLEA-

Mémoire fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences commerciales et financières

Spécialité : FINANCE ET COMPTABILITE

THEME :

FINANCEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICUTES

Cas : « Banque AGB »

Elaboré par :

Messadek Rokaya

Encadré par :

Mme. Chebila aicha

Lieu de stage : Banque AGB.

Période de stage : 03/03/2020- 12/03/2020

Promotion 2019/2020

Remerciements

Que tous ceux et celles qui ont contribué à l'élaboration du présent travail trouvent ici l'expression de mes remerciements les plus sincères.

Plus particulièrement :

- **Ma famille**
- **Mon encadrant madame Chebila .Aicha pour ses conseils**
- **Mes professeurs : Mr. Arfaoui , Mr. Bendib , Mr. bouchaib pour leur soutien , conseils et dévouement dans l'enseignement et pour leur confiance en moi .**

الإهداء

الى من كانوا غيثا نافعا خلال السنين العجاف

الى والداي الى عائلتي

الى رفاق الخطوة الأولى و الخطوة الاخيرة

اهدي هدا العمل

Sommaire

Introduction générale…….a-d

Chapitre1 : Généralités sur les entreprises en difficultés

Introduction du chapitre……..2

Section 1 : Les entreprises en difficultés……3

Section 2 : Le diagnostic financier de l'entreprise en difficultés……...14

Section 3 : la prévision des difficultés…….……..32

Conclusion…….……45

Chapitre2 : Les dispositifs de financement pour les entreprises en difficultés

Introduction du chapitre……..47

Section 1 : Les dispositifs de financement…….……48

Section 2 : Le plan de financement d'une entreprise en difficultés……...…69

Section 3 : Le comportement de la banque face à une entreprise en difficultés……....80

Conclusion…….88

Chapitre3 : Analyse financière d'une entreprise d'EMBALLAGE en difficulté et l'accompagnement de la banque « AGB »

Introduction du chapitre…….…….90

Section 1 : Présentation de la banque « AGB » et de l'entreprise « EMBALLAGE »……..92

Section 2 : Diagnostic financier de l'entreprise « EMBALLAGE »…….….96

Section 3 : Le financement de l'entreprise « EMBALLAGE » et le comportement

de sa banque …….…….119

conclusion……..119

Conclusion générale……..121

Liste des tableaux

N°	Intitulé	page
1	les ratios de l'équilibre financier de l'entreprise EMBALLAGE entre 2011et 2014.	72
2	l'évolution du CA et du MC	75
3	Ratios de solvabilité de l'entreprise EMBALLAGE entre 2011 et 2014.	75
4	Ratios de liquidité de l'entreprise EMBALLAGE entre 2011 et 2014.	76
5	Ratios de l'activité de l'entreprise EMBALLAGE entre 2011 et 2014.	77
6	Ratios de rentabilité de l'entreprise EMBALLAGE entre 2011 et 2014.	78
7	les ratios de la structure financière entre 2011 et 2014.	80
8	l'évolution de la valeur ajoutée	80
9	l'évolution de l'EBE	81
10	Echéance du TA 31.07.2014	84
11	Analyse SWOT de l'entreprise	86
12	Détails des échéances à rééchelonner(KDA)	89

LISTE DES FIGURES

N°	Titre	Page
1	**L’état de santé financière de l’entreprise**	4
2	**L'objectif économique de l'entreprise**	9

LISTE des schémas

N°	Intitulé	page
1	courbe de variation du FRNG entre 2011 et 2014.	72
2	courbe de variation du BFR entre 2011 et 2014.	73
3	courbe de variation de la Trésorerie Nette (TN) entre 2011 et 2014.	74
4	courbe de l'évolution de l'autonomie financière de l'entreprise EMBALLAGE entre 2011 et 2014.	75
5	courbe de variation de l'Independence financière de l'entreprise EMBALLAGE au cours des années d'études	76
6	courbes de variation de la liquidité générale, liquidité réduite et la liquidité immédiate entre 2011 et 2014.	77
7	la courbe de rotation des stocks des MP	77
8	la courbe de délai de recouvrement/règlement	78
9	La courbe de l'évolution de la rentabilité	79
10	évolution de la valeur ajoutée	81
11	la courbe de l'évolution de l'EBE	82

Liste des abréviations

AGB	ALGERA GULF BANK
BAO	BILLET A ORDRE
BFR	BESOIN FONDS DE ROULEMENT
BFRE	BESOIN FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION
BFRG	BESOIN FONDS DE ROULEMNT GLOBAL
BFRHE	BESOIN FONDS DE ROULEMENT HORS EXPLOITATION
BTP	BATIMENTS ET TRAVAUX PUBLIC
CA	CHIFFRE D'AFFAIRE
CAF	CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT
CDR	COMPTE DE RESULTAT
CP	CAPITAUX PROPRES
CT	COURT TERME
DCT	DETTES COURT TERME
DLMT	DETTES LONG ET MOYEN TERME
DZD	DZAIR DINAR
EBE	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION
FR	FONDS DE ROULEMENT
FRN	FONDS DE ROULEMENT NET
FRNG	FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL
FRS	FOURNISSEURS
KDA	KILO DINAR ALGERIEN

LC	LIGNE DE CREDIT
LDD	LOCATION LONGUE DUREE
MB	MARGE BRUTE
MC	MARGE COMMERCIALE
MDA	MILLION DE DINAR
MP	MATIERE PREMIERE
PME	PETITE ET MOYENNE ENTREPRISES
PREG	PROVISION RETENUE EN GARANTIE
RAO	REPONSE A APPEL D'OFFRE
RAROC	RISK ADJUSTED RETURN ON CAPITAL
RE	RESULTAT ECONOMIQUE
RF	RESULTAT FINANCIER
SARL	SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITE
SPA	SOCIETE PAR ACTIONS
TA	TICKET D'AUTORISATION
TTC	TOUT TAXES COMPRISES
TVA	TAXE SUR LA VALEUR AJOUTEE
USD	UNITED STATES DOLLAR
VAE	VALEUR AJOUTEE ECONOMIQUE
VAN	VALEUR AJOUTEE NET

Résumé

Dans l’économie de tous les pays, l'entreprise est un agent économique majeur qui joue un rôle primordial dans le développement de la société, elle évolue dans un contexte économique caractérisé par une forte incertitude, d’une évolution permanente et imprévisible. elle peut rencontrer au cours de son cycle de vie de nombreuses difficultés sur différents plans à savoir : financer, économique, social et/ou environnemental.

Pour surmonter les difficultés l’entreprise a besoin du financement mais dans le cas d’une entreprise qui a un déséquilibre financier ou bien une activité non rentable c’est compliqué d’en trouver un vu sa situation financière vulnérable .

Enfin Par ce travail de recherche on essayera de prouver que Les difficultés ne conduisent pas automatiquement à l’échec. Cela peut simplement être synonyme d’une période de crise permettant un meilleur renouveau par la suite et que plusieurs dispositifs de financements sont possible pour l’entreprise en difficultés.

Mots clés : Difficultés financière , défaillance , vulnérabilité, faillite, financement

abstract

In the economy of all countries, the company is a major economic agent that plays a key role in the development the economy, it evolves in an economic context characterized by high uncertainty, a permanent and unpredictable evolution. During its life cycle, it may encounter many difficulties in different respects: finance, economic, social and/or environmental.

To overcome the difficulties the company needs financing but in the case of a company in difficulty, it is not easy to find one given its vulnerable financial situation.

Finally, through this research work we will try to prove that difficulties do not automatically lead to failure. This may simply mean a period of crisis that will allow for a better revival in the future and that several financing arrangements are possible for the company in difficulty.

Keywords: Financial difficulties, default, vulnerability, bankruptcy, financing

Introduction générale

Introduction générale

La conjoncture mondiale devient de plus en plus difficile et de plus en plus non maitrisable par un grand nombre d'entreprises ce qui ébranle leur rentabilité, fragilise la solidité de leur structure financière et affaiblit leurs positions face à la concurrence. Cette situation alarmante se confirme continuellement par le nombre croissant des entreprises en difficultés souffrant des problèmes de trésorerie et/ou de rentabilité.

Les difficultés rencontrées par une entreprise constituent une phase ordinaire dans son cycle de vie. Dans certain cas, l'entreprise a les moyens de les surmonter, dans d'autres cas elle s'enfonce dans un processus qui peut la conduire jusqu'à la faillite. Les principales théories des cycles économiques défendent une alternance entre croissance et crise.

La croissance renvoie à un stade de développement de l'entreprise tandis que la crise est une étape durant laquelle l'entreprise rencontre des obstacles. La crise débute par une phase de dépression pour s'achever sur une phase de reprise. Bien évidemment le point critique se trouve ici : les entreprises doivent trouver les capacités pour passer de la phase de dépression à la phase de reprise.

Ce cheminement peut être plus au moins long selon les compétences du personnel, les moyens financiers dont l'entreprise dispose et le contexte environnemental dans laquelle elle évolue. Les moments de difficultés dans la vie de l'entreprise sont des moments critiques non seulement puisque les situations de difficulté nécessite des choix spécifiques de la part de chacun des partenaires de l'entreprise mais l'éventualité de la difficulté influe sur la politique d'investissement et de financement de l'entreprise.

Les différentes crises que l'Algérie a connues ont entraîné une perte d'activité importante, une nette dégradation du marché du travail et des finances publiques d'où l'augmentation du nombre des entreprises en difficultés.

Les entreprises en difficultés rencontrent plusieurs obstacles lors de la recherche d'un financement pour la mise en place d'un plan de relance et sortie de la crise. Les principales raisons qui rends la recherche d'un financement difficile est le niveau insuffisant d'activité de ces entreprises, les garanties exigées par les banquiers sont trop importantes ainsi que l'incapacité de ces entreprises à offrir une sureté pour leurs partenaires économique d'où la problématique suivante se pose : **« comment une entreprises en difficultés financières et/ou économiques peut-elle se procurer d'un financement ? »**

La réponse à cette question principale implique des réponses à plusieurs questions secondaires, notamment :

- **Q1-** Comment savoir qu'une entreprise est en difficulté financière et économique ?
- **Q2-** quel sont les aspects techniques de financement des entreprises en difficulté ?

Hypothèse de la recherche : Pour répondre à ces questions, nous avons émis les hypothèses ci-après :

- **H1 :** une entreprise qui est incapable d'honorer ses dettes est une entreprise en difficulté financière et économique.
- **H2 :** une entreprise en difficulté peut faire recours à un mix de dispositifs de financement.

Le choix du thème :

J'ai remarqué pendant mes études que les économistes étudient souvent les entreprises saines, parlent toujours des méthodes pour mieux rentabiliser une entreprise, des méthode pour garder l'entreprise en bonne santé financière, des méthodes de prévision des crises, les plans de financement des entreprises saines …etc, mais rares sont ceux qui parlent des entreprises en difficultés, sachant que dans le contexte mondiale et particulièrement algérien le nombre des entreprises en difficultés ne cesse d'augmenter donc j'ai décidé de mener une recherche sur ce sujet surtout que ce thème se concorde parfaitement à ma spécialité.

L'objectif de la recherche :

L'objectif de notre recherche consiste à proposer une solution pour le financement d'une entreprise en difficultés et apporter une réponse circonstanciée aux nombreuses préoccupations qui harcèlent quotidiennement les responsables d'entreprises en difficultés que leur souci

majeur consiste à assurer des moyens de financement qui assurent la pérennité de l'entité économique.

En effet dans la période de récession et ralentissement économique actuelle et dans un environnement instable et face à ces différentes perturbations les entreprises sont de plus en plus menacées par une diversité de risque .Les entreprises en difficultés deviennent des champs de recherche privilégiés.

Au niveau personnel notre objectif est d'élaborer après une revue de la littérature en la matière des dispositifs de financement pour les entreprises en difficultés un plan de financement adéquat avec la nature de la difficulté dont l'entreprise fait face. Un travail qui peut nous offrir un apprentissage de haut niveau.

Méthodologie de la recherche :

Pour la rédaction de notre mémoire, nous avons suivi une démarche descriptive et analytique.

La méthode descriptive : une recherche documentaire qui résume les plus essentielles des approches, selon leurs auteurs, sur les notions essentielles sur les entreprises en difficultés et sur les dispositifs de financement possible pour ces entreprises.

La méthode analytique : repose sur l'application des informations collectés et renforcées par une étude empirique afin de connaitre les aspects techniques de financement des entreprises en difficultés.

Structure du travail :

Pour bien mener notre recherche, nous avons élaboré un plan de travail qui présente trois chapitres comme suit :

- **La partie théorique : sera développée sur deux chapitres :**

Le premier chapitre consiste à illustrer le concept de l'entreprise en difficulté et ses caractéristiques et souligner leurs causes ainsi que les méthodes de diagnostic financier et les méthodes de prévisions des difficultés .Par la suite le deuxième chapitre traite les modes et les mécanismes de financement possibles pour les entreprises en difficulté qui doivent orchestrer une gestion de leurs besoins avec des ressources restreintes donc une gestion de besoins

croissants avec les mêmes ressources. Dans le même chapitre on étudie aussi le comportement du banquier face à une entreprise en difficulté.

- **La partie pratique :**

Dans le cadre de la deuxième partie comportant le troisième chapitre et pour notre cas pratique on a choisi un dispositif précis de financement : le financement bancaire. Le rôle de la banque comme étant partenaire essentiel de l'entreprise est cruciale vue que le financement bancaire est un financement rapide et d'une grande capacité donc on a analysé le comportement du banquier face à une entreprise en difficulté.

Chapitre01 : Généralités sur les entreprises en difficultés

Introduction

Les entreprises peuvent rencontrer au cours de leurs cycles de vie, de nombreuses difficultés sur différents plans à savoir : financier, économique, social et/ou environnemental.

Ainsi, les dirigeants doivent déterminer les difficultés auxquelles leurs entreprises sont confrontées pour pouvoir établir un plan de redressement et d'éviter la cession d'activité.

L'apparition de la notion d'entreprise en difficulté est récente. cette appellation a pris le relais de celle traditionnelle de « faillite », ces deux termes ne sont pas superposables et ne traduisent nullement la même approche juridique. En effet une entreprise traverse plusieurs étapes avant d'atteindre le stade irrémédiable de faillite.

Dans ce premier chapitre notre objectif est d'éclaircir la notion d'entreprise en difficultés ainsi que les méthodes de diagnostic financier et les méthodes de prévision des difficultés. Pour atteindre cet objectif, nous avons partagé notre chapitre en trois sections : la première traitera des notions sur l'entreprise en difficultés, où nous analyserons les différentes définitions, les indicateurs et causes des difficultés ainsi que la présentation de certains articles de la loi algériennes qui concernent les entreprises en difficultés. La deuxième section sera consacrée à l'illustration des méthodes de diagnostic financier des entreprises. La dernière section quant à elle met l'accent sur la manière de prévoir les difficultés.

Section 1 : les entreprises en difficultés

La difficulté est une situation de faiblesse de tension ou de stress. L'entreprise devient faible dans son environnement lorsqu'elle fait face à des difficultés puisque elle subit une perte totale ou partielle de sa capacité. Le profil type pour des entreprises en difficulté est difficile à déterminer.

1.1. La notion d'entreprise en difficulté :

Une entreprise en difficultés possède une structure financière déséquilibrée.
Plusieurs facteurs qui ne sont pas nécessairement financier peuvent être les générateurs des difficultés financières. Il peut s'agir de débouchés insuffisants, d'erreurs stratégiques, de coûts trop élevés, d'un système d'information insuffisamment développé... Il peut également s'agir de problèmes financiers. Des éléments supplémentaires doivent être obtenus pour préciser le processus ayant conduit l'entreprise à la défaillance : financement propre insuffisant, difficultés de recouvrement sur des clients, structure financière inadaptée, taux d'intérêt trop élevés...[1]

Il existe plusieurs définition pour une entreprise en difficultés : selon l'angle d'analyse considéré et selon le stade de développement des difficultés que l'entreprise prévoit ou subit.

Plusieurs auteurs ont essayé de définir l'entreprise en difficultés ils ont d'abord essayé de préciser le sens de l'entreprise en difficulté puis de déterminer le moment à partir duquel on considère qu'une entreprise est en difficulté .Ceci s'est avéré relativement difficile du fait que chaque entreprise constitue en elle-même un cas particulier parmi plusieurs autres.

En 1969, Daunigeau s'est basé sur l'aspect financier pour définir l'entreprise en difficulté comme étant : «celle qui est proche de la cessation des paiements compte tenu de l'importance de la perte d'exploitation, de l'encours à payer et de l'existence ou non de crédit bancaire »[2].

Cette définition n'est pas exhaustive car elle ne touche qu'un coté des difficultés rencontrées par l'entreprise et elle n'a pas pris en considération les autres aspects influençant cette dernière. Effectivement, en 1985, Jean Brilman a retenu un concept assez large de l'entreprise en difficulté comme suit : « l'entreprise en difficultés n'est pas seulement une entreprise qui a des problèmes financiers (conséquence immédiate d'autres problèmes beaucoup plus profonds),

1LA DÉFAILLANCE D'ENTREPRISE ,Causes économiques, traitement judiciaire et impact financier ,Régis BLAZY, Jérôme COMBIER , Ed INSEE ,p39

2Daunigeau. J.M : Les entreprises en difficulté, Ed revue banque, 1969,p15

c'est aussi une entreprise qui prévois des difficultés et prend des mesures immédiates afin de ne pas connaître d'ennuis financiers : peu ou pas de rentabilité, conjoncture difficile, volume d'activité en baisse, dégradation du climat social, grève, etc.»[1].

Le concept a été élargie par Brilman en y ajoutant des problèmes comme : la baisse ou l'absence de la rentabilité, la dégradation du climat social, la baisse du volume d'activité, etc.
Le dirigeant doit trouver des solutions efficaces et immédiates pour résoudre ces problèmes financiers.
Prunier et Mourel (1996) quant à eux l'ont défini comme suit : « l'entreprise en difficulté est celle dont la continuité de l'exploitation ou de l'activité est compromise »[2]. Selon ces deux auteurs l'entreprise en difficulté est une entreprise que son activité et son exploitation sont menacées par n'importe quelle raison.

D'après toutes ces définitions, nous pouvons définir l'entreprise en difficulté comme étant une entreprise qui fait face à des problèmes ayant un impact négatif sur le développement de son activité ou sur son cycle de vie. La persistance des difficultés conduit l'entreprise à la défaillance.

Hol (2002) a donné une définition plus large de ce concept : «La difficulté est une
situation où les cash flows générés par les entreprises ne permettent pas d'honorer leurs engagements envers leurs partenaires financiers et non financiers»[3]. Selon Cet auteur la situation de difficulté se traduit par l'incapacité de l'entreprise à honorer ses dettes à partir de ce qu'elle génère de toutes ses activités.
Ooghe et Van Wymeersch (1985) Considérant l'entreprise en difficulté comme celle qui n'arrive pas à réaliser de manière continue ses objectifs économiques de création de valeur ajoutée c'est-à-dire une rentabilité et une liquidité suffisante, couplée à une solvabilité dépendante elle-même de la rentabilité de l'entreprise et influençant sa liquidité[4].
L'interaction de ces deux paramètres permet de distinguer quatre catégories d'entreprises et d'apprécier la santé financière de l'exploitation :

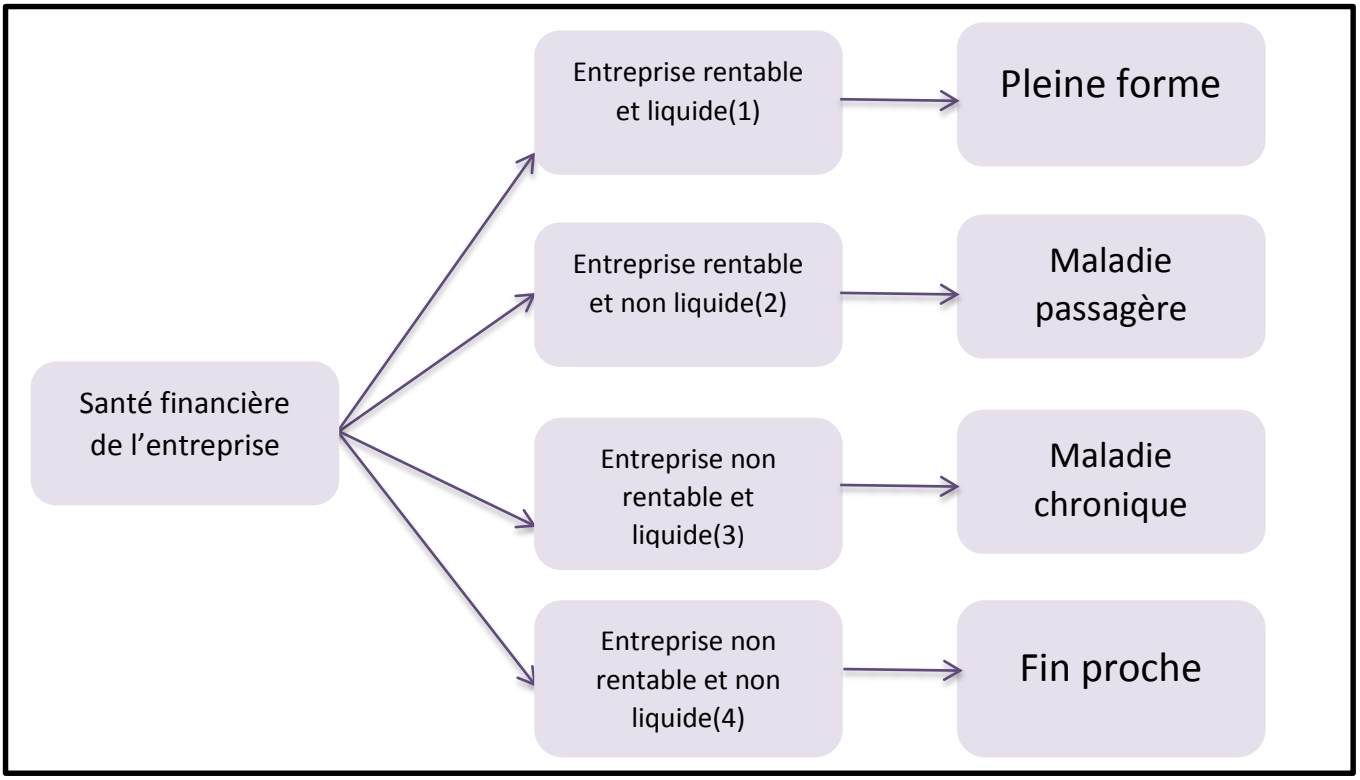
1Brilman .J, Gestion de crise et redressement d'entreprise, Ed Hommes et Techniques, Paris, 1985 ,p60

2Prunier.R&Mourel. P : L'ingénierie financière dans la relation banque entreprise, Ed economica, Paris, 1996.p50.

3 Hol. S: Capital structure and the prediction of bankruptcy, EWGFM Conference, capital markets research, 2002.p6

4OOGHE (H) ET VAN WYMEERSCH (C), « Traitéd'analysefinancière », Tome I, 2èmeédition, Presses Universitaires de Namur, 1985, p418.

Figure n°1 : L'état de santé financière de l'entreprise



Source : Crucifix.F, Derni.A, «Symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l'entreprise », MAXIMA, Paris, 2003, P : 16.

Les entreprises en difficulté se situent dans les catégories 2, 3 et 4 du tableau. Elles affichent, en effet, un état insuffisant de liquidité et/ou de rentabilité.

Les entreprises de la catégorie 2 sont les moins fragiles nonobstant ses problèmes de trésorerie, elles présentent une bonne rentabilité qui leur permet de couvrir les insuffisances de liquidité.

Les entreprises qui sont la situation « maladie chronique » (catégorie 3) à moyen terme peuvent opérer une restructuration afin d'améliorer leur performance, grâce à leur liquidité favorable.

Par ailleurs les entreprises dont la rentabilité a diminuée et qui souffrent de problèmes de liquidité (catégorie 4) sont très menacées. Leur chance de survie dépend d'une profonde restructuration et d'une injection subséquente de nouveaux capitaux.

En dernier résultat, Une entreprise connait des difficultés lorsque elle n'a plus la capacité de crée une valeur ajoutée suffisante pour rémunérer les facteurs de production qui contribuent à la réalisation de son projet.

1.2. Caractéristiques des entreprises en difficultés :[1]

La détermination des caractéristiques communes des entreprises en difficultés est possible, les éléments de classification sont : L'âge, la taille, la forme juridique et la nature d'activité.
On peut s'interroger sur l'égalité des entreprises face aux problèmes .ces dernières n'ont pas toutes les même réactions ni les même moyens pour y faire face

- **L`âge**

Les jeunes entreprises sont plus confrontées au difficultés . Les plus touchées sont celles âgées de moins de dix ans à cause de leur faible performance et leur forte dépendance du marché intérieur. Leur clientèle non diversifiée et une gamme de produit très limitée. Leur réaction face au différent évènement et leur adaptation reste très lentes et parfois inefficaces, donc finalement dans la vie d'entreprise l'expérience et l'apprentissage ont une grande importance.

- **La forme juridique**

Les entreprises les moins touchées par les difficultés sont les entreprises individuelles par rapport aux sociétés. L'impact de la défaillance est plus important lorsqu'il y a une dissociation entre le patrimoine de l'entrepreneur et celui de l'entreprise. Dans une situation de difficultés un entrepreneur individuel a tendance à réagir plus rapidement pour protéger son patrimoine et celui de son entreprise.
La SARL est la forme sociétale la plus touchée. En effet, cette forme juridique est fréquemment utilisée pour les lancements de projet en raison des avantages suivants[2] :

- Responsabilité des associés limitée au montant de leurs apports,
- Choix du régime d'imposition (impôt sur les sociétés ou impôt sur le revenu sur option)
- Pas d'exigence concernant le montant du capital social.

- **La taille**

Les petites et moyennes entreprises font face à un risque plus grand de défaillance que pour les grandes entreprises.
Le risque de ne pas tomber dans des difficultés est croissant avec la taille de l'entreprise. Les entreprises de grande taille bénéficient d'économie d'échelle et apte à influer ses partenaires commerciaux et financier ce qui les met à l'abri de la vulnérabilité.

1Vernimen P, «entreprisesendifficultés», 5éme édition, Dalloz, Paris 2000, p32.

2 Source : http://www.lecoindesentrepreneurs.fr consulté le 20/02/2020

On ne peut pas décrire un profil type de l'entreprise en difficulté, il existe toujours des cas exceptionnels et chaque entreprise est unique en son genre. .[1]

- **Le secteur d'activité :**

Le secteur d'activité peut favoriser la confrontation de l'entreprise aux obstacles. Selon une étude de la COFACE10 en 2012 trois catégories de secteurs d'activité se distinguent

- Les secteurs risqués (construction, services, distribution, automobiles, transport)
- Les secteurs dont les risques se détériorent (agroalimentaire, électronique et l'informatique, chimie)
- Les secteurs relativement épargnés (textile-habillement, métaux, papier-bois)

1.3 Les causes et la constatation des difficultés :

1.3.1 Les causes des difficultés :

Les facteurs qui sont à l'origine des difficultés d'entreprise sont difficiles à énumérer d'une façon limitative. La présentation des origines des difficultés se fait par deux approches micro et macro-économique de l'entreprise.

- **Les causes micro-économiques :**

Il existe trois types de causes : les causes stratégiques, les causes relatives à la gestion et enfin les causes accidentelles.

1) **Les causes stratégiques :**[2]

Elles se rapportent à la politique générale de l'entreprise qui prend l'ensemble des fonctions :

- Problèmes liés à la production et à la technique :

- Le sommeil technologique, caractérisé par la non-modernisation des équipements et le non renouvellement du parc productif, peut conduire à la disparition pure et simple de la part du marché de l'entreprise.

-L'obsolescence technologique qui engendre des coûts de revient non compétitifs sur le marché ainsi qu'une production insuffisante qui ne peut satisfaire la demande.

- Problèmes commerciaux :

Les entreprises sont confrontées à des problèmes d'écoulement de leurs marchandises.

1Vernimen P, «entreprises en difficultés», 5éme édition, Dalloz, Paris 2000, p33.

2 Philippe P. & Pierre S., «L'entreprise en difficulté», Collection Delmas, 3ème édition, Dalloz 2002, P : 25.

Ainsi, il se confirme que ces difficultés résultent de certaines causes commerciales telles que :
- L'organisation industrielle et commerciale inadéquate : processus de production mal réparti et force de vente inefficace.
- Des exigences de plus en plus contraignantes du marché.
En effet, les consommateurs sont de plus en plus exigeants et l'entreprise doit tout faire pour satisfaire leurs besoins.

- Problèmes financiers :

- Le manque de financement propre au départ et de ressources d'autofinancement accroîtra la vulnérabilité de l'entreprise.
- La faiblesse voir l'absence du contrôle de gestion.
- L'augmentation des charges financières et salariales qui entraîne la dégradation de l'entité économique.
- L'insuffisance du fond de roulement ce qui causera une structure financière déséquilibrée, marquée par une trésorerie négative.
- insuffisances de fonds propres à la création ou la reprise
- faillite d'une filiale ou de la maison mère

2) Les causes relatives à la gestion :

« Gérer, c'est prévoir l'avenir proche et lointain de l'entreprise, organiser les plans du travail, prendre la décision opportune qui va le mieux avec les objectifs fixés de l'entreprise et contrôler les résultats réalisés avec ceux prévus »[1]

Parmi les origines internes de difficultés relatives à la gestion on peut citer :

- croissance trop rapide augmentant le besoin de trésorerie.
- départ de certaines personnes.
- délais non respectés, insuffisance d'investissement ou de formation.

3) Les causes accidentelles :

En plus des causes précédentes, l'avènement de certains fais exceptionnels et imprévus peut être à l'origine de la défaillance de l'entreprise.[2]

- Le décès d'un dirigeant.
- Le départ d'un ou plusieurs associés (dirigeants).

1 L'académie sciences techniques comptables financiers, Le management des entreprisesendifficultésfinancières, Rapport N°15, Paris, Septembre, 2010.p2

2Philippe P. & Pierre S., «L'entrepriseendifficulté», Collection Delmas, 3ème édition, Dalloz 2002, P : 29.

- Catastrophes naturelles.

En effet, ces accidents mettent sérieusement en question la continuité de l'entreprise.

- **Les causes macro-économiques :**

Quand on parle des facteurs macro-économiques nous désignons les facteurs liés à l'environnement de l'entreprise. En effet, les causes liées aux conditions économiques générales se présentent comme suit :

1) Les conditions du crédit et le marché monétaire :

Les conditions du crédit et du marché monétaire apparaissent comme l'une des principales causes de la défaillance des entreprises. En effet, plusieurs auteurs précisent que 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'intérêts. Ainsi lorsque la solvabilité de l'entreprise se dégrade, les banques voient leurs rôles s'accroîtront et elles se préparent pour faire face au risque. Des mesures de resserrement des conditions de crédit sont alors prises. Ce durcissement favorise l'accroissement du taux de défaillance des entreprises.[1]

2) Le flux de création d'entreprise :

L'augmentation du nombre de nouvelles entreprises implique l'augmentation du nombre de défaillance de celles-ci après quelques années de décollage. Ceci s'explique par la relation proportionnelle entre le temps nécessaire pour tomber en faillite et le montant des fonds initialement investis dans l'entreprise.

En effet, il existe une forte relation entre la sous-capitalisation (insuffisance de ses capitaux propres par rapport à ses dettes) et la vulnérabilité de l'exploitation. L'existence des fonds propres suffisants constitue une condition nécessaire à la création et au développement des entreprises.

3) Autres cause externes :

- insolvabilité d'un client.

1L'académie sciences techniques comptables financiers, Le management des entreprisesendifficultésfinancières, Rapport N°15, Paris, Septembre, 2010.p5

- évolution brutale d'un marché (réglementation, ouverture de frontières, chute des prix), évolution des cours de devises, récession.
- Pandémie mondiale (covid-19)

1.4. Le processus de la défaillance.

1. La régression économique : Une régression économique survient lorsque l'entreprise enregistre des pertes substantielles et structurées cela signifie que l'entreprise ne remplit plus ses objectifs économiques comme l'illustre la figure 2 (augmentation des prix des matières premières, hausse des salaires, accentuation de la concurrence, innovation technologique). Cette situation peut être mesurée par deux indicateurs [1]:

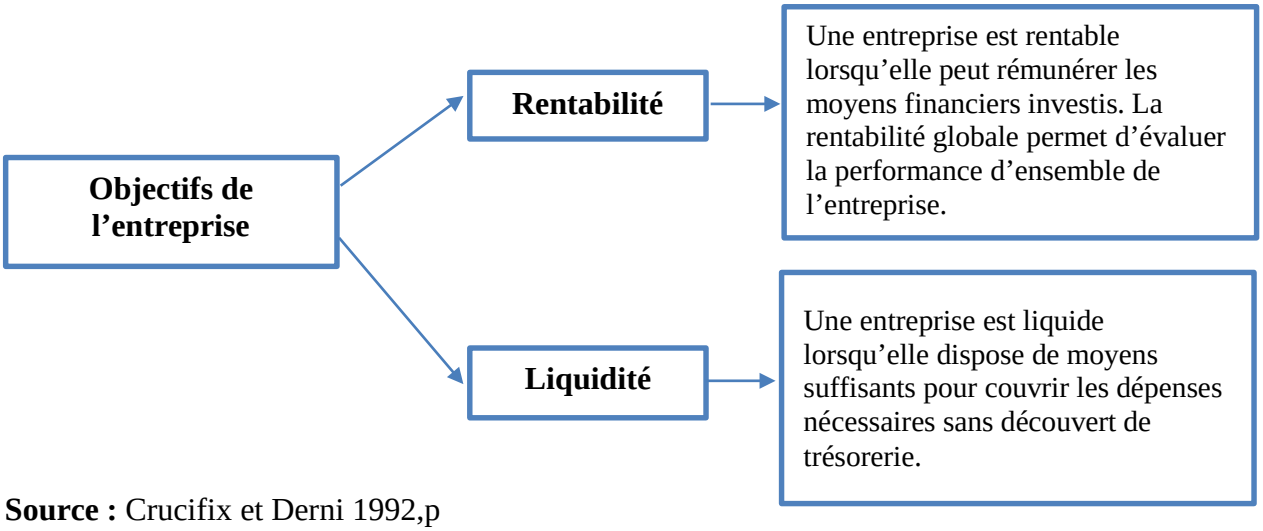
- La valeur ajoutée : elle reflète le poids économique réel de l'entreprise, elle dépend de nombreux facteurs tels que le degré d'intégration de l'entreprise, le degré d'élaboration et d'innovation des produits, la qualité de son organisation industrielle et commerciale, la formation et la productivité du personnel, le rendement des équipements.

La valeur ajoutée se dégrade lorsqu'il y a une influence négative de ces facteurs

Lorsque la valeur ajoutée porte un signe négatif, l'entreprise dans ce cas consomme de la richesse au lieu d'en créer.

- L'excédent brut d'exploitation : il représente l'indicateur de la rentabilité économique de l'activité, et la situation limite est atteinte lorsque l'EBE est négatif.

Figure N°2 : L'objectif économique de l'entreprise.



Source : Crucifix et Derni 1992,p

1 Samir MEZIANE : « Diagnostic et redressement des entreprises en difficultés » ,SIBF ,Alger, D.E.S banque, 2008, p6

2. La régression commerciale : Cette régression peut être soudaine, progressive ou dissimulée. Elle se manifeste par la diminution du chiffre d'affaire ou la baisse du taux de la marge brute, voire les deux simultanément ou successivement ça peut être expliquées par[1]: L'inadaptation technique ou produits non compétitifs ; les déficiences de la fonction commerciale et le vieillissement et non renouvellement de la clientèle.

3. La régression financière : La régression financière est généralement le résultat de la non maitrise d'une régression commerciale. L'insuffisance de marge ne permet plus de couvrir les charges de structures, le résultat positif peut devenir négatif et l'affaiblissement de l'autofinancement risque de rendre difficile les remboursements d'emprunts. Si la rentabilité est insuffisante, l'exploitation de l'entreprise est menacée, puisqu'elle ne peut plus rémunérer les fonds propres au taux en vigueur sur le marché. Dans ces conditions, il sera moins aisé pour la firme de se procurer de nouveaux fonds propres puisqu'elle n'est pas en mesure de les rémunérer. Elle devra solliciter alors une nouvelle ligne de crédit afin d'assurer la poursuite de son activité.

Ce recours aux fonds extérieurs, entrainera des charges financières supplémentaires qui contribueront à détériorer ses résultats financiers. De même, l'entreprise peut connaitre des problèmes de liquidité dans le cas où ses disponibilités de l'exploitation ne suffisent pas à couvrir l'ensemble de ses dépenses.

Cependant cette régression peut être indépendante de la régression commerciale et cela dans les cas suivants[2]: Gros impayés, la perte d'un client important, retrait de concours bancaires et les montages financiers inadaptés avec des crédits à court terme finançant les investissements à long terme.

1.5. La réglementation algérienne relative aux entreprises en difficulté

3.1-Les aspects juridiques de l'entreprise Algérienne en difficulté:

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

1 Samir MEZIANE : « Diagnostic et redressement des entreprises en difficultés » ,SIBF ,Alger, D.E.S banque, 2008، p8

2 Samir MEZIANE : « Diagnostic et redressement des entreprises en difficultés » ,SIBF ,Alger, D.E.S banque, 2008، p8

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 [1]:

A- Le centrage sur les entreprises publiques : Le code actuel est inadéquat avec une économie de marché où le secteur privé prend de plus en plus important.

B-Absence d'un droit des entreprises en difficulté : le droit actuel traite uniquement les cas de faillite sont les seuls pris en considération par le droit actuel sans traiter le cas des entreprises qui rencontrent des difficultés pour permettre la continuité de leur exploitation. Une entreprise qui fait face à un simple incident de paiement ont le droit d'une chance de se redresser.

C-Absence de procédure d'alerte ou de traitement préventif :

Le traitement préventif prend de plus en plus d'ampleur dans les nouvelles réglementations en vue de la sauvegarde de l'entreprise et de l'emploi. Les réglementations algérienne offre de l'importance au règlement des créanciers. La prise en connaissance des difficultés est permise par une procédure d'alerte et des mesures nécessaires de rétablir la situation avant d'atteindre la cessation de paiement.

La notion de prévention à travers l'alerte est introduite dans Les nouvelles réglementations en matière de droit des entreprises en difficulté. Ce dispositif a surtout pour objectif de mettre les dirigeants en face de leur responsabilité, en les incitants 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.

3.2- les mesures prises par la loi de finance 2017 en faveur des entreprises en difficultés :

L'article 90 de la loi de finance 2017 stipule que : « Les dettes fiscales à la charge des entreprises en difficultés financières peuvent faire l'objet d'un rééchelonnement sur une période n'excédant pas trente-six mois (36). L'octroi de délai de paiement est systématiquement assorti de la remise des pénalités de retard, sans demande expresse du redevable, sous réserve du respect de l'échéancier. Cette disposition est applicable à tous les redevables quel que soit le régime fiscal duquel ils relèvent ». Les dispositions de l'article 90 de la loi de finance 2017 s'inscrivent dans le cadre du processus d'assainissement des dettes fiscales exigibles. Elles visent à consentir aux contribuables, qui procèdent au paiement échelonné de leurs dettes fiscales une remise des pénalités mises à leur charge[2].

1Samir MEZIANE : « Diagnostic et redressement des entreprises en difficultés » ,SIBF ,Alger, D.E.S banque, 2008, p13

2 1Ministère des finances : circulaire sur le rééchelonnement de la dette fiscale des entreprises en difficultés financières.

In:www.mfdgi.gov.dz/images/pdf/circulaires/circulaire_reechelonnement_lf2017.pdf.pdf, consulté le 27/04/2020

Pour préciser le champ d'application de cette mesure il faut souligner que les contribuables ouvrant droits à ce dispositif sont toutes les entreprises quel que soit leur statut juridique (entreprises individuelles, sociétés de droit algérien) qui ont des dettes fiscales assorties de pénalités. D'autre part, il est souligné que cette mesure s'applique à toutes les entreprises quel que soit la nature de leur activité exercée (production, travaux, services et achat revente). En ce qui concerne Les dettes fiscales concernées sont Les dettes fiscales concernées par ce dispositif sont celles qui se rapportent à des impositions exigibles et revêtant le caractère définitif.

Section 2 : Le diagnostic financier de l'entreprise en difficultés

La recherche profonde des difficultés est nécessaire lorsque l'état de l'entreprise connu et ses difficultés sont affichées. En effet, la détérioration progressive de sa situation financière n'est, en définitive, que le révélateur de causes beaucoup plus profondes et d'un processus de dégradation qui s'est étalé dans le temps. Cet examen pourra se faire à travers le diagnostic qui reste le meilleur moyen permettant de déceler les points faibles de l'entreprise et proposer un nombre de solution pour remédier à cette situation.

2.1. L'analyse de l'équilibre financier :

2.1.1. Le fonds de roulement net global(FRNG) :

- **Définitions du fonds de roulement :**

Selon Serge EVRAERT :

« Le fonds de roulement net global ou fond de roulement fonctionnel est égale à la différence entre les ressources et les emplois stables ou cycliques ».[1]

Donc l'excèdent des ressources généré par l'entreprise afin de financer son cycle d'exploitation et garantir une trésorerie équilibrée c'est ce qu'on appelle le fonds de roulement

- **Mode de Calcul du fond de roulement net global(FRNG) :**

Il existe deux formules pour calculer le fond de roulement une approche « par le haut du bilan » et une approche « par le bas du bilan » et qui sont comme suit :

→ **Première méthode : à partir du haut de bilan :**

FRNG=Capitaux Permanents - Valeurs Immobilisées

→ **Deuxième méthode : à partir du bas de bilan :**

FRNG=Actif Circulant-Dettes à Court Terme

- **Interprétation du fonds de roulement :**

Le niveau « normal » du fonds de roulement pour une entreprise est difficile à définir. Deux impératifs majeurs : la solvabilité et l'efficacité, sont pris en considération lors de l'appréciation.

1 EVRAERT, Serge. Analyse et diagnostic financiers. 2eme Edition. Paris: EYROLLES.1992. P.112.

L'entreprise doit assurer les moyens financiers nécessaires pour payer les dettes à l'échéance, elle doit être solvable. Dans cette situation, un fonds de roulement suffisamment élevé doit être assuré par l'entreprise pour qu'elle soit prête à honorer ces dettes à l'échéance. Si on admet la solvabilité comme étant le seul paramètre de diagnostic financier donc une fois l'entreprise possède un fonds de roulement maximum cela signifie que l'entreprise est dans une situation confortable.

Mais dans les conditions ou l'entreprise doit optimiser l'utilisation de ses ressources. Les capitaux permanents ont un cout, et en conséquent leurs utilisation rationnelle constitue un impératif majeur.la nécessité de répondre au principe de l'efficacité impose la minimisation du fonds de roulement. Les entreprises réalisent d'habitude un compromis entre les deux impératifs en fonction de la nature du secteur et des objectifs stratégiques de l'entreprise.[1]

L'interprétation du fonds de roulement se fait selon 3 scénarios :

→ **Si le FR> 0 :**

Un FR positif (+) signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ses Immobilisations par ses capitaux permanents, et de dégager un excédent des ressources qui lui permet de couvrir une partie de cycle d'exploitation.

→ **Si le FR<0 :**

Un fonds de Roulement qui est négatif (-), signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations, autrement dit l'entreprise finance une partie de ces immobilisations par ces dettes à court terme, alors que les Dettes à Court Terme ne sont pas transformable en liquidité, dans ce cas la situation de l'entreprise est délicat (difficile).

→ **Si le FR=0 :**

Le fonds de Roulement nul, cela indique un équilibre total entre la structure des emplois et des ressources, c'est-à-dire que les actifs immobilisés sont financés seulement par les capitaux permanents, et les actifs circulants couvrent totalement les dettes à court terme.

2.1.2. Le besoin en fonds de roulement(BFR) :

- **Définitions du besoin en fonds de roulement :**

1 Vizzavona, P. gestion financière. Tome1ere Edition. Paris. 1991. P.53.

Le besoin en fonds de roulement présente une double caractéristique : liquide dans une optique patrimoniale et essentiellement permanant dans une approche économique.

Selon Christophe THIBIBIERGE :

« Le BFR représente la différence entre les actifs d'exploitation (stocks et créances clients) et les dettes d'exploitation. Il s'exprime alors par la différence entre les besoins nés du cycle d'exploitation (financement des stocks et des créances) et les ressources d'exploitations (dettes à court terme) ».[1]

Selon J-YEGLEM.A. PHILIPPS. Et C.RAULET :

« Le BFR est définit comme suit : L'actif circulant est la partie de l'actif dont l'essentiel assure le cycle d'exploitation de l'entreprise et qui passe à chaque renouvellement de cycle de la forme d'actif physique tel que les stocks à la forme de créance, puis de disponibilité, lesquelles se transforment à nouveau en physiques pour recommencer un nouveau cycle ».[2]

- **Mode de calcul du besoin en fonds de roulement :**

Il se calcule par deux méthodes différentes :

→ **La 1ère méthode :**

BFR= (Valeurs d'exploitation + Valeurs réalisables) – (Dettes à court terme – Dettes financières)

→ **La 2eme méthode :**

BFR= (Actif circulant- Valeur Disponible)- (Dettes à Court Terme- Dettes Financières)

- **Interprétation du besoin en fonds de roulement :**

Il existe trois cas pour interpréter le BFR :

→ **1er cas : si BFR>0 :**

Le BFR est positif : on dit que l'entreprise a un besoin de financement d'exploitation, donc les emplois cycliques sont supérieurs aux ressources cycliques.

→ **2eme cas : si BFR<0 :**

Le BFR est négatif signifie qu'il y a un excédent des ressources d'exploitations, dans ce cas les ressources cycliques sont supérieurs aux emplois cycliques.

1THIBIERGE, Christophe. Analyse financière .Paris. décembre 2005. P.46.

2 YEGLEM,J, PHILIPPES,A, RAULET, C. Analyse comptable et financière.8eme Edition. Paris. 2000. P.59.

→ 3eme cas : si BFR=0 :

Cette situation signifie que les dettes à court terme arrivent juste à financer les emplois cycliques.

- **Types du besoin en fonds de roulement :**

Le besoin en fond de roulement comprend deux types :

→Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) :

BFRE = Emplois d'exploitation – Ressources d'exploitation

→ Le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE) :

On parle du besoin net hors exploitation si les besoins hors exploitations sont supérieurs aux ressources hors d'exploitations. Il se calcule comme suit :

Besoin nets hors exploitation =Emplois nets hors exploitation - Ressources hors exploitation

Donc le besoin en fonds de roulement global (BFRG) pourra être défini comme la somme du BFRE et BFRHE.

→ Besoin en fonds de roulement net globale=Besoin du fonds de roulement d'exploitation + Besoin en fonds de roulement hors exploitation

2.1.3. La trésorerie nette :

- **Définitions de la trésorerie :**

Définition 01 :

« La trésorerie nette est une mesure comptable de la position de trésorerie et correspond à l'excédent algébrique des ressources sur les emplois à l'exclusion des comptes du bilan (trésorerie actif et passif) ».[1]

Définition 02 :

La trésorerie nette est l'ensemble des actifs que l'entreprise détient (liquidité) pour assurer ses engagements à court terme.

- **Mode du Calcul de la trésorerie nette :**

1Vizzavona, P. gestion financière. Tome1ere Edition. Paris. 1991. P.51.

On peut calculer la trésorerie nette par deux méthodes différentes :

→ 1ere méthode :

La trésorerie traduit la position globale de l'entreprise sur ses opérations financières à court terme. Généralement elle se calcule à partir du haut du bilan financier :

Trésorerie nette= Fonds de roulement (FR) - Besoin en Fond de Roulement (BFR)

→ 2eme méthode :

Elle se calcule par l'approche du bas du bilan financier selon la formule suivante :

Trésorerie nette= Disponibilité- Dettes Financière à Court Terme

- **Interprétation de la trésorerie nette :**

→ 1er cas : Si le TN> 0 c'est-à-dire FRN> BFR donc la Trésorerie est positive

Une trésorerie positive, cela signifie que les capitaux permanents couvrent la totalité des valeurs immobilisées et un surplus du fond de roulement qui sert à financer le besoin du fond de roulement est dégager.

→ 2eme cas : Si le TN<0 c'est à dire FRN< BFR donc la Trésorerie est négative

Une trésorerie négative, cela signifiée que les capitaux n'arrivent pas à financer les immobilisations, et une partie des valeurs immobilisées est financée par les dettes à court terme. Donc dans ce cas l'entreprise dispose d'une liquidité insuffisante.

→ 3eme cas : Si le TN=0 c'est-à-dire FRN=BFR donc la Trésorerie est nulle

Une trésorerie nulle, signifié que les capitaux arrivent à financer les valeurs immobilisées sans dégager un excèdent.

- **L'importance de la TN**

La trésorerie est l'une des postes principaux du bilan ce qui rends son étude et son examen très important dans l'analyse financière. L'étude de la trésorerie aide les gestionnaires dans la prise de décision.

Pour un bon fonctionnement de l'entreprise une trésorerie positive est indispensable sans qu'elle dépasse un certain seuil car être dans une impasse de trésorerie implique l'existence des ressources financières gelées.

Les indicateurs d'équilibre financier issu du bilan permettent de mesurer la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes du point de vue des créanciers, ainsi que mesurer la capacité des ressources stables à financer les différents cycles d'activité du point de vue des dirigeants.

Cependant ces indicateurs demeurent insuffisants pour bien cerner la situation financière de l'entreprise vue qu'une information sur l'origine du résultat n'est relève par eux.

Il convient donc, de traiter d'autres indicateurs issus du CDR , qui ont pour but de déterminer l'origine d'obtention de ce résultat.

2.1.4. Scénarios type de vulnérabilité [1]

- **Croissance trop rapide**

L'entreprise voit son CA croit rapidement. Le BFR suit en parallèle l'augmentation du CA. Or, malgré une bonne rentabilité de l'entreprise, le FRNG croit plus lentement. Ce qui génère des difficultés de trésorerie. Ce phénomène est classiquement présenté comme celui de l'effet ciseau entraîné tôt ou tard par une trop forte croissance.

- **Croissance non contrôlée**

Pour augmenter son CA, l'entreprise augmente son crédit client. Elle accorde des réductions de prix ce qui diminue sa marge. En conséquence, le BFR augmente plus que proportionnellement au CA et le FRNG ne s'accroît que faiblement vu que la rentabilité est devenue plus faible. Ici, l'effet ciseau joue de manière rapide et conduit à une crise de trésorerie brutale.

- **Retard sur investissements :**

Malgré sa structure financière équilibrée l'entreprise n'a pas procéder à des investissements qui assurent le développement future. Ses dirigeants décident alors de rattraper le retard et procéder à des investissements massifs qui sont à l'origine d'une croissance dans le futur mais qui vont engendrer une grande baisse du FRNG et une augmentation du BFR dans un second temps.
La contraction du FRNG fragilise l'entreprise et par conséquent elle sera exposée à une crise de liquidité. Une variante de ce scénario consiste à la possibilité que l'entrepris fait un mauvais choix d'investissement (par exemple, lors d'un lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau marché). L'entreprise donc fera face à des pertes et une diminution du FRNG ce qui va creuser une trésorerie de plus en plus négative.

- **Accumulation de pertes :**

La décroissance du FRNG est due essentiellement aux pertes accumulées sur plusieurs exercices, même en cas d'activité maintenue. La trésorerie décroit tout aussi régulièrement. En l'absence d'un assainissement de la trésorerie cette situation conduit à terme à une défaillance. Ce scénario suppose qu'une diminution du FRNG est provoquée par des pertes de l'entreprise.

[1] Analyse financière, Hubert de la bruslerie, Ed DUNOD, PARIS, 2010, P268 P270

C'est le cas lorsque les pertes dépassent les dotations aux amortissements : la CAF est alors négative, ce qui se traduit bien par une diminution de la liquidité de l'entreprise. La défaillance est une suite logique de cette situation.

Un dégagement de liquidités et une trésorerie positive pléthorique peut aussi être l'origine des pertes.

- **Réduction d'activité**

Le CA baisse régulièrement en cas de réduction d'activité cependant le BFR diminue moins que proportionnellement en raison de rigidités (stocks invendus.). Le plus souvent, en cas d'une forte diminution de l'activité, le point mort d'exploitation baisse moins rapidement que le CA. D'où l'apparition de pertes grandissantes qui conduisent à une contraction du FRNG. Ce scénario catastrophe aboutit logiquement à la défaillance.

- **Développement maîtrisé**

La maitrise des composants de l'équilibre financier nécessite une veille sur l'évolution du BFR et du CA. De plus, l'accroissement régulier du FRNG en phase avec le BFR est le résultat d'une rentabilité positive de l'entreprise. L'ensemble entraîne une trésorerie dont la situation est régulièrement confortée.

2.2. L'Analyse financière de l'entreprise par la méthode des ratios :

2.2.1. Définition d'un ratio :

Les ratios sont des rapports entre deux éléments financiers. Le calcul de certains ratios permettra de porter un jugement très rapide sur l'entreprise. Ils sont calcules à partir des éléments du bilan et du compte de résultat.[1]

2.2.2. L'objectif et l'intérêt de l'analyse financière par la méthode des ratios :

L'analyse financière par ratios permet d'évaluer d'une façon ponctuelle le progrès de l'entreprise

On va citer quelques objectifs :

– Les ratios ne sont qu'une première étape, ils donnent seulement une partie de l'information nécessaire pour la décision ou pour les choix stratégiques.

– Un outil de prévision pour de meilleurs décisions financières.

1Analyser et maitriser la situation financière de son entreprise, Claude Annie duplat, Ed Vuibert, paris, p96

– Facilite l'interprétation économique et financière de la situation de l'entreprise, et d'identifier d'éventuel problème.

– Un outil de comparaison entre deux ou plusieurs entreprises similaires.

– les ratios sont d'excellents indicateurs des points faibles et points forts de la politique financière de l'entreprise.

2.2.3. Les différents types des ratios :

1) Les ratios de structure financière :

Permettent d'analyser la structure financière de l'entreprise à un moment donnée, et d'évaluer la solvabilité et les équilibres financière de l'entreprise. Ces ratios sont composent en quatre ratios :

a. Le ratio de financement permanant :

Il exprime le taux de couverture des emplois stables par les ressources stables, il exprime également le niveau de fond de roulement. Il se calcule par la formule suivante :

Ratio de Financement Permanant=Capitaux Permanents / Valeurs immobilisées

Ce ratio doit être supérieur ou égale à 1, il permet de connaitre la part des capitaux permanents dans le financement des immobilisations.

b. Le ratio de financements propres des immobilisations :

Ce ratio concerne le financement propre des immobilisations. Il traduit ainsi l'autonomie dont l'entreprise fait preuve dans le financement de ces investissements cumulés.[1]

Il mesure la capacité de l'entreprise à financer ses investissements par ses propres qu'il doit être supérieur ou égale à 0.5. Il se calcule par la formule suivante :

Ratio de Financements Propres des Immobilisations = Capitaux Propres / Valeurs Immobilisées

2) Ratios de solvabilité et d'endettement

a. Ratio d'indépendance financière ou de solvabilité

Il permet d'apprécier le degré du risque financier et serf également de base à l'analyse financière pour estimer le financement qui sera nécessaire et les conditions dont il faudra l'assortir. Le rapport des capitaux propres aux dettes totales de l'entreprise est le ratio le plus utilisé pour mesurer l'indépendance financière ou de solvabilité.[2]

Capitaux propres / Total ressources (passif)> 20 %

---

1 COHEN, Elie. Gestion de l'entreprise et développement financier. Paris : EDICEF. 1991. P. 146.

2 VIZZAVONA, Patrice. Gestion financière.7éme édition : ATOL. 2010. p.51.

Ce qui est souhaitable

Les capitaux propres sont constitués par le capital social, les réserves et le report à nouveau. L'existence de fonds propres relativement élevés signifie que les propriétaires de l'entreprise ont confiance dans l'entreprise et ce ratio peut rassurer les créanciers.[1]

Un niveau de 20 % à 25 % du bilan est juge correct.

b. Ratio d'autonomie financière et de capacité d'endettement[2]

Il mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter. Et aussi il indique le degré de l'Independence de l'entreprise vis -a vis ces créanciers

Capitaux propres/ Capitaux permanents > 0,5 ou Capitaux propres/ Dettes à long terme > 1

Ce qui est souhaitable

Les capitaux permanents regroupent les capitaux propres et les dettes à long terme (a plus d'un an). Le premier ratio caractérise l'importance de l'endettement à long terme de l'entreprise. Il permet de juger de la capacité de l'entreprise à s'endetter. En effet, les banques ne souhaitent pas s'engager plus que les actionnaires de l'entreprise.

On considère que le ratio capitaux propres/capitaux permanents doit être supérieur à 0,5, c'est-à-dire que l'endettement à plus d'un an ne doit pas dépasser les capitaux propres.

Pour la même raison, le ratio d'endettement a plus d'un an (capitaux propres/ dettes à long terme) doit être supérieur à 1.

Ce qui n'est pas souhaitable

Si le ratio capitaux propres/capitaux permanents est inferieur a 0,5 ou si les dettes a plus d'un an dépassent les capitaux propres, les banquiers n'accorderont pas facilement de nouveaux financements a l'entreprise.

c. Ratio de remboursement des dettes à long terme

Dettes à long terme / Capacité d'autofinancement

Ce ratio permet de préciser le nombre d'années d'autofinancement nécessaires pour rembourser les dettes à long terme. Ce ratio doit être inférieur à 4

Ce qui est souhaitable

Ce ratio doit montrer que l'entreprise aura bientôt rembourse ses dettes.

1Analyser et maitriser la situation financière de son entreprise, claude-annieduplat, Ed Vuibert, paris, p93

2Analyser et maitriser la situation financière de son entreprise, claude-annieduplat, Ed Vuibert, paris, p94

Par exemple, un ratio de 1 ou 2 sera considéré comme très satisfaisant. Les banques considèrent que les dettes à long terme ne doivent pas être supérieures à 4 fois la capacité d'autofinancement.

Ce qui n'est pas souhaitable

Un ratio s'élevant, par exemple, à 10 signifie qu'il faudra dix ans de résultat pour rembourser la dette à long terme ; dans ce cas, les banquiers n'accorderont aucun nouveau prêt à l'entreprise, sachant qu'elle ne serait pas en mesure de rembourser.

d. Les ratios de solvabilité :

Le ratio de solvabilité générale :

Il mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ces dettes à court et long terme. Il doit être supérieur ou égale à 1, car en cas de faillite ou liquidation, l'entreprise peut payer ces dettes par la vente de ces actifs comme dernière solution. Il se calcule selon :

Ratio de Solvabilité Générale = Somme des Actifs / Somme des Dettes

3) Les ratios de liquidité :

Ce ratio de liquidité indique si l'entreprise a suffisamment de (liquidités) pour payer ses dettes à court terme. Le niveau de ces ratios ne peut être jugé que par les normes sectorielles. Seule une comparaison avec des entreprises du même secteur ou l'examen de l'évolution de ces ratios permettent de conclure

a. Le ratio de liquidité générale :

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à faire face ces dettes à Court Terme. Il doit être supérieur ou égale à 1.Et il se calcule par :

Ratio de Liquidité Générale = Actif Circulant / Dettes à Court Terme

b. Le ratio de liquidité réduite :

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ces dettes à CT par ces valeurs disponibles et la transformation de ces valeurs réalisable en liquidité, il doit être compris entre 0.3 et 0.5. Il se calcul comme suit :

Ratio de Liquidité Réduite = (Valeur Disponible + Valeur Réalisable) / Dettes à Court Terme

c. Le ratio de liquidité immédiate :

Il traduit la capacité de l'entreprise à partir de ses seules liquidités, à l'état de payer l'ensemble de ses dettes à court terme dans l'immédiat. Ce ratio doit être compris entre 0.2 et

0.3.Il se calcule comme suit :

Ratio de Liquidité Immédiate = Valeur Disponible / Dettes à Court Terme

4) Les ratios de rentabilités :

Définition :

« La rentabilité est définit comme l'aptitude à accroitre la valeur des capitaux investis, il peut s'agir de la rentabilité des capitaux investis se forme d'actif économique ou de rentabilité les seuls capitaux propres».[1]

a. Le Ratio de la rentabilité économique:

Ce ratio mesure la rentabilité des actifs investis dans l'entreprise. Il permet de rémunérer les capitaux investis dans l'entreprise. Il se calcule par la formule suivante :

Ratio de Rentabilité Economique = Résultat d'Exploitation / Total Actif

b. Le ratio de la rentabilité financière :

Définition : « La rentabilité financière est un indicateur de mesure et de création de valeur pour l'actionnaire ». Il se calcule par :

Ratio Rentabilité Financière = Résultat Net / Capitaux Propres

- Le financement de la croissance (Autofinancement / (BFR + immobilisations)) : Ce ratio est un indicateur de la capacité de l'entreprise à dégager des ressources propres pour financer l'augmentation de son BFR et les nouveaux investissements. La valeur de ce ratio doit être supérieure à 1.

- La capacité de remboursement (CAF/ dettes financières) : Cet indicateur permet de mesurer le niveau de la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes. Ce ratio est très utilisé par les banquiers.

Il faut comparer les ratios de rentabilité obtenus aux mêmes ratios correspondant au secteur d'activité de l'entreprise. Pour cela, il est nécessaire de disposer de statistiques relatives à d'autres sociétés comparables ou aux ratios enregistres dans le même secteur.

Si la comparaison s'avère défavorable, il convient de se poser des questions.

1Christian et MIREILLE, Zambotto. Gestion financière. 4éme Edition. Paris : DUNOD. 2001. P. 46.

En revanche, si la comparaison montre que la rentabilité de l'entreprise est supérieure à la moyenne des autres entreprises du secteur, le dirigeant doit être satisfait.[1]

c. Ratios de gestion [2]

• Ratio de délai de recouvrement des créances clients ou crédit clients

Le ratio du crédit clients est exprimé en nombre de jours de chiffre d'affaires TTC; ce ratio indique le délai moyen de crédit accorde aux clients:

(Créances clients + effets portés à l'escompte et non échus/ Chiffre d'affaires)x 360

L'idéal est bien entendu le paiement des clients comptant en espèces. Plus la durée du crédit clients est importante, plus la société est obligée de trouver des fonds pour le financer.

• Ratio de crédit fournisseurs ou délai de règlement des fournisseurs

Exprime en nombre de jours d'achats TTC, il indique le délai moyen de crédit accorde par les fournisseurs :

(Dettes fournisseurs d'exploitation/ Achats) x 360

Ce qu'il faut savoir

Evidemment, la trésorerie se portera d'autant mieux lorsque les délais de règlement longs.

Le crédit fournisseurs est une source de financement pour l'entreprise. S'il est plus long que le crédit clients, c'est bon signe : payer ses fournisseurs a 90 jours et être paye par ses clients à 30 jours est favorable ; par contre, si le crédit fournisseurs est d'un mois et le crédit clients de 3 mois, cela met en péril la situation financière l'entreprise.

• Ratio de vitesse de rotation des stocks ou durée de stockage des marchandises

(Stock moyen de marchandises/ Achats) x 360

Plus la rotation des stocks est courte, mieux c'est. D'une part, vous n'aurez pas à redouter de vous retrouver avec des ≪rossignols≫ inutilisables d'autre part vous aurez besoin de moins de financement à moyen terme car conserver du stock coute cher. Pourquoi en effet avoir acquis des matières premières et des marchandises dont on n'avait pas un besoin immédiat ou proche ? La trésorerie aurait pu être mieux utilisée, par exemple pour des actions commerciales ou de communication.

1 Analyser et maitriser la situation financière de son entreprise, claude-annieduplat, Ed Vuibert, paris, p95

2 Analyser et maitriser la situation financière de son entreprise, claude-annieduplat, Ed Vuibert, paris, p96

Là encore, il faut connaitre les habitudes du secteur, les nécessites liées à la concurrence et certains impératifs (délais d'approvisionnement), afin d'éviter des ruptures de stocks qui feront perdre des clients et donc du chiffre d'affaires…

La vitesse de rotation du stock doit pouvoir être comparée avec celle d'autres entreprises de la profession.

2.3.L'analyse de l'activité :

L'analyse dynamique est le suivie dans le temps de l'évolution de la situation financière. Pour faire cette analyse l'entreprise doit suivre les étapes suivantes :

2.3.1. L'Analyse des soldes intermédiaires de gestion :

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) permettent d'analyser le résultat de l'entreprise en le décomposant en plusieurs indicateurs importants, ce qui permet d'obtenir de l'information sur l'activité d'une entreprise et la formation de son bénéfice ou déficit.

1. **Définition des soldes intermédiaires de gestion :**

« Les soldes intermédiaires de gestion constituent la succession articulée des flux issus du compte de résultat. Cet ensemble complet de variable se justifie car le diagnostic financier ne peut se satisfaire du simple solde global du compte de résultat. Le bénéfice net, ou la perte nette, sont de toutes les charges et de tous les produits de l'exercice »[1].

2. **L'objectif des soldes intermédiaires de gestion :**

Les SIG ont pour objectif de :

– Comprendre l'analyse de la formation du résultat net en le décomposant

– Faciliter l'Analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise

– Apprécier la performance de l'entreprise et la création de richesse générée par son activité

– Décrire la répartition de la richesse crée par l'entreprise entre :

→ Les salariés et les organismes sociaux

→ L'Etat

→ Les apporteurs des capitaux

3. **Le mode de calcul des différents soldes intermédiaires :**

Les soldes intermédiaires de gestion se calculent à partir du tableau du compte de résultats (les charges et les produits), qui comprend les soldes suivants :

- **Marge commerciale ou (marge brute) :**

1RIVERT .A , Gestion financière analyse et politiques financières de l'entreprise, TEcnosup,2003.p25

C'est un indicateur qui permet de suivre l'évolution d'une politique commerciale pour mesurer les ressources de l'entreprise. Elle se calcule par la formule suivante :

Marge commerciale = Ventes des marchandises **–** Coût d'achat des marchandises vendues (achats de marchandises +/- variation de stocks de marchandises + les frais accessoires).

La marge commerciale s'exprime souvent en pourcentage du chiffre d'affaires :

Taux Marge = Marge commerciale / chiffre d'affaires *100

- **La production de l'exercice :**

Elle représente l'ensemble des activités de production de la période

Production de l'exercice = production vendue+ production stockée+ production immobilisée

- **La valeur Ajoutée**

La VA représente la richesse crée par l'entreprise résultat de ses opérations d'exploitation. Elle mesure le « poids économique » de l'entreprise. Son calcul se fait selon la formule suivante :[1]

La valeur ajoutée = (marge commerciale) – (production de l'exercice) - (consommation de l'exercice en Provence des tiers)

- **L'excèdent brut d'exploitation :**

L'excédent brut d'exploitation représente la part de la valeur ajoutées qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux (associés et prêteurs). C'est un indicateur de la performance industrielle et commerciale ou de la rentabilité économique de l'entreprise.

Il se calcule par la formule suivante :[2]

L'excédent brut d'exploitation = (valeur ajoutée) + (subvention d'exploitation) – (charges personnel) – (impôts, taxes et versements assimilés).

- **Résultat d'exploitation :**

Le résultat d'exploitation s'obtient à partir de l'EBE augmenté des autres produits d'exploitation et en soustrayant les autres charges d'exploitation. Il mesure la performance industrielle et commerciale d'une entreprise. Sa formule de calcul est :

Résultat d'exploitation = (EBE) + (reprise sur perte des valeurs et provisions) + (autres produits d'exploitations)- (autres charges d'exploitations)- (dotations aux amortissements, provisions et pertes de val)

- **Résultat courant avant impôt :**

1 CABY, Jérôme, KOEHL, Jacky. Analyse financière. France, paris : Dareios et Pearson Education.2003/2006.p.158

2 CABY, Jérôme, KOEHL, Jacky. Analyse financière. France, paris : Dareios et Pearson Education.2003/2006.p.159

Le résultat courant avant impôt permet de mesurer la performance de l'activité économique et financière de l'entreprise. Il se calcule par :

Résultat courant avant impôt= (résultat d'exploitation) +/- (quote-part de résultat sur opération faites en commun) + (produits financiers) – (charges financière).

- **Résultat exceptionnel :**

C'est le résultat des opérations non courantes de l'entreprise. Il mesure le résultat exceptionnel de l'entreprise, et il se calcule comme suit :

Résultat exceptionnel= (produits exceptionnels)–(charges exceptionnelles).

- **Résultat net de l'exercice :**

Le résultat net de l'exercice ou le résultat net comptable est le dernier indicateur financier du compte de résultat et des soldes intermédiaires de gestion (SIG)**.** Il représente le revenu qui revient aux associés. Il se calcule selon la formule ci-dessous :

Résultat net = (résultat d'exploitation) – (participation des salariés)–(impôt sur les bénéfices).

2.3.2. Etude de la capacité d'autofinancement (CAF)

1. **Définition del'autofinancement :**

« L'autofinancement est le surplus monétaire conservé par l'entreprise après distribution des dividendes »[1]

L'autofinancement est consacré à :

- maintenir le patrimoine et le niveau d'activité ;
- financer une partie de la croissance.

Autofinancement = CAF – dividendes

2. **Définition de la capacité d'autofinancement:**

« La capacité d'autofinancement (CAF) représente La ressource dégagée aux cours d'un exercice, par l'ensemble des opérations de gestion ».[2]

3. **Le rôle de la CAF** :

La CAF est indispensable au sein d'une entreprise, elle permet :

– De rémunérer les associés

1 CONSO, Pierre, HEMICI, F. Gestion Financière de l'Entreprise ». 10eme édition. Paris : DUNUD. 2002. P. 241.

2Hubert de la bruslerie. Analyse financière. 2eme Edition. Paris: DUNOD. 2002. P. 142.

– De renouveler et d'accroitre les investissements

– D'augmenter le fond de roulement

– De rembourser les dettes financières ;

– De mesurer la capacité de développement et l'indépendance financière de l'entreprise ;

– De couvrir les pertes probables et les risques.

4. **Méthodes de calcul de la capacité d'autofinancement :**

Le calcule la CAF d'une entreprise se fait par deux méthodes différentes :

→ **La méthode soustractive :**

La CAF est calculé à partir de l'excèdent brut d'exploitation(EBE) qu'il contribue à la formation de la capacité d'autofinancement car elle s'obtient par la différence entre des produits encaissables et des charges décaissables.

→ **La méthode additive :**

Elle consiste à soustraire au résultat de l'exercice l'ensemble des produits calculés et à y ajouter l'ensemble des charges calculées.

2.4.L'analyse de rentabilité :

2.4.1. L'effet de levier :

L'effet de levier désigne l'utilisation de l'endettement pour augmenter la capacité d'investissement d'une entreprise, d'une institution financière ou d'un particulier et l'impact de cette utilisation sur la rentabilité des capitaux propres investis.

2.4.2. Définition de l'effet de levier :

« L'effets de levier désigne l'impact de l'endettement sur les capitaux propres, l'effets de levier prend uniquement de la structure financière de l'entreprise ».[1]

2.4.3. Calcul de l'effet de levier :

L'effet de levier est le multiplicateur de l'endettement sur la rentabilité économique. Il désigne l'incidence favorable qui peut exercer le recours à l'endettement sur la rentabilité financière de l'entreprise.

2.4.4. Interprétation de l'effet de levier :

L'analyse de l'effet de levier permet d'estimer l'impact de l'endettement sur la rentabilité, en comparant le coût de l'endettement à la rentabilité économique.

1 BARREAU, DELAHAYE, J. Analyse financière. 4eme édition. Paris: DUNOD.1995. P.74.

Rentabilité financière = rentabilité économique + effet de levier

2.4.5. **Le modèle d'EVA de J. M. Stern et G.B. Stewart**

EVA ou VAE qui signifie Valeur Ajoutée Economique en français est une méthode qui permet de savoir si l'entreprise créé de la valeur sur une période donnée ou non, et de déterminer les postes créateurs de richesse. C'est un concept nouveau qui avait était introduit par JOEL STERN et BENETT STEWART au début des années 80 pour mesurer le résultat économique dégagé par l'entreprise sur ses activités d'exploitation.[1]

Selon Khoury EVA peut être exprimé par :

VAE =(R-CMPC)*K

R : Taux de rendement des capitaux investis =RN/K.

K : Total Capitaux investis.

CMPC : Coût Moyen Pondérés du Capital.

Elle est aussi égale à :

EVA = RAO net d'impôts – côut des capitaux investis

Et les capitaux investis sont calculés par :

Capitaux investis = capitaux propres + dettes

La valeur ajoutée économique (valeur pour l'actionnaire), est égale à la différence entre le revenu généré par les capitaux investis (Rf) et le cout moyen supporté sur le financement long mis à la disposition de l'entreprise par ses propriétaires et créanciers financiers. C'est ce surplus qui revient à l'actionnaire. Elle reflète alors le niveau de création de richesse additionnelle atteint par l'entreprise : c'est un moyen de mesure et d'évaluation de la performance. En effet, les conséquences pour l'investisseur et pour l'analyste financier sont, une EVA positive correspond à un enrichissement des actionnaires, une création de richesse additionnelle.

Une EVA négative ou nulle est synonyme à un amoindrissement de la valeur de l'entreprise qui a détruit de la richesse pendant la Période considérée.

Selon CABY & al [2] « l'objectif à atteindre est la maximisation de l'EVA ; cette valeur économique ajoutée étant une mesure de la performance de l'entreprise. permet de fixer des objectifs, d'évaluer et d'intéresser les dirigeants. Plus ces derniers réalisent des EVA positives

1 KHOURY PAULET ET ASSOCES, la maitrise des Etats financiers syscoa Dakar, 1999.p210

2 CABY JEROME ET GERARD HIRIGOYOM « la création de valeur de l'entreprise », 2ème édition, Economia paris, 2001, p23.

et croissantes, plus ils sont performants et méritent que leurs projets d'investissements soient soutenus. »

Section3 : la prévision des difficultés

Pour une excellente prise en charge des difficultés et la mise en place d'un plan de sauvetage il est incontournable de procéder à une détection précoce des difficultés. La réaction retard est due au non compréhension des mécanismes qui sont à l'origine des difficultés et d'une mauvaise prévoyance

3.1. Les techniques de prévision de la défaillance des entreprises :

3.1.1 La prévision par les outils de l'analyse financière :

La prévision peut être faite à partir de quelques ratios de l'analyse financière choisis. Grâce à leur valeur comparative ils permettent une approche rapide de la qualité financière de l'entreprise.

a) **L'analyse de la solvabilité**

La solvabilité se mesure en général par les ratios : Actif net corrigé (ou l'actif net comptable) / total de passif, qui doit être supérieur à 20%. Toutefois cette norme peut varier d'un secteur à l'autre. Or parfois il est difficile d'évaluer certains actifs ce qui constitue un important obstacle devant une évaluation fiable de la solvabilité de l'entreprise.

b) **L'analyse exigibilité / liquidité**

L'exigibilité et la liquidité sont les deux notions sur lesquelles l'analyse du risque de faillite s'appuie et met en correspondance les structures du passif et de l'actif.

Les principaux outils de cette analyse sont le fonds de roulement, les ratios de liquidité et le ratio d'autonomie financière.

c) **L'analyse de la rentabilité**

La faiblesse de la rentabilité économique peut être le résultat de : la sous-exploitation des immobilisations, de conditions d'exploitation défavorables, d'un mauvais investissement ou d'un délai important entre l'investissement et les ventes.

La rentabilité financière doit être supérieure au taux de placement monétaires pour que les investisseurs investissent dans cette entreprise.

La dégradation des ratios de rentabilité varie d'une entreprise à l'autre. Les ratios de rentabilité sont efficaces, le calcul des écarts permet de prévoir les défaillances quelques années en avance.

Dans le cas de l'entreprise en difficulté quelques ratios permettent d'expliquer le processus de dégradation de l'entreprise. Il s'agit des ratios suivants :

- frais financiers /résultat économique brut, ce ratio mesure le rapport entre le coût de financement de l'entreprise et son résultat économique.

- Capacité d'autofinancement / endettement, qui mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes globales

- Dettes commerciales/ achats TTC, qui exprime dans les entreprises en difficulté, l'allongement du délai du crédit fournisseur

- Ressources stables / capitaux investis qui exprime la couverture des capitaux investis par des ressources stables. Dans les entreprises en difficulté, ce rapport décroît du fait de la part croissante des concours bancaires à court terme.

L'analyse financière par les ratios est un outil riche d'enseignement. Toutefois, pour réaliser la prévision, il est nécessaire d'interpréter correctement les ratios, en utilisant les informations comptables et extracomptables, récentes ou anciennes.

La valeur du ratio à elle seul n'a aucune signification possible . Il faut donc :

- Choisir les ratios les pertinents.
- Etudier le ratio sur plusieurs années, pour pouvoir apprécier son évolution et tirer les conclusions ;

- Déterminer les écarts entre les différentes valeurs, et faire des représentations graphiques ;
- Comparer les résultats à ceux des entreprises du même secteur d'activité. Les valeurs des ratios varient d'un secteur à l'autre selon la nature de l'activité.

3.1.2. Les techniques de prévision de la défaillance des entreprises :

La prévision de la défaillance est un phénomène qui remonte aux années 30 avec les travaux de Fitz Patrick (1932) et Merwin (1942). Depuis plusieurs modèles de prévision de la défaillance ont été établi. Même si la méthodologie suivie et les variables d'analyse n'ont pas beaucoup changé, c'est l'évolution des outils statistiques d'analyse qui a fait que le phénomène est toujours d'actualité[1].

Les premiers travaux ont utilisé les modèles univariés. Les modèles multivariés ont vu le jour avec le développement de l'analyse des données (analyse discriminante, analyse de la survivance, modèle probit et logit, partitionnement récursif, réseaux de neurones...).

1) **L'analyse univariée**

Cette technique consiste à la détermination d'une valeur critique pour chaque élément d'un ensemble de varaibles (ratios) ce qui permet une bonne discrimination entre entreprises saines et entreprises défaillantes[2]. L'étude la plus célèbre ayant utilisé cette méthode est celle de Beaver (1966).

Dans son étude, Beaver a choisi un échantillon de 79 entreprises ayant fait faillite entre 1954 et 1964. Chaque entreprise a été couplée avec une entreprise saine appartenant au même secteur d'activité et de même taille. Pour l'ensemble des entreprises, l'auteur a calculé 30 ratios financiers choisis selon leur importance dans des études antérieures. Après un traitement statistique, Beaver n'a gardé que 6 ratios qui sont : Cash flow/Total dette ; Résultat net/Total actif ; Total dette/Total actif ; Fonds de roulement/Total actif ; Dettes à court terme/Total dettes, «intervalle hors crédit» (non creditinterval). Ces ratios ont donné les plus bas taux d'erreur de classement des entreprises dans leur groupe d'appartenance.

Cette technique est simple et elle a abouti à des bons résultats or l'effet conjoint de certains indicateurs n'est pas pris en compte par cette technique. En outre, elle peut mener à des résultats contradictoires dans la mesure où une entreprise peut être classée défaillante selon un ratio et saine selon un autre.

1Beaver, W.H. (1966), «Financial ratios as predictors of failure», EmpiricalResearch in Accounting : SelectedStudies, Supplement to volume 5, Journal of AccountingResearch, 179.

22Beaver, W.H. (1966), «Financial ratios as predictors of failure», EmpiricalResearch in Accounting : SelectedStudies, Supplement to volume 5, Journal of AccountingResearch, 190.

2) L'analyse discriminante :

« Le crédit scoring est une méthode statistique multivariée visant à caractériser la défaillance d'entreprises ou d'individus ayant contracté des crédits et à en améliorer la détection précoce. Il est utilisé de façon intensive pour le crédit à la consommation et de plus en plus pour le crédit aux entreprises, en particulier les petites »[1].

Devant les critiques adressées à l'étude de Beaver, l'analyse discriminante multivariée a vu le jour. C'est une méthode qui permet d'apprécier et d'une façon globale la situation financière de l'entreprise décrite à travers un ensemble de ratios. L'étude la plus connue dans le contexte anglo-saxon est celle d'Altman (1968). En effet, Altman (1968) était le premier à utiliser plus qu'un ratio pour prévoir la défaillance. Son étude a porté sur un échantillon de 33 entreprises tombées en faillite sur la période de 1946-1965 auxquelles ont été associées 33 entreprises saines de même taille et de même secteur. A partir d'une batterie de 22 ratios extraits des états financiers (bilans et comptes de résultat), Altman a sélectionné 5 ratios au terme d'une analyse discriminante. Sa fonction score se présentait ainsi :

Z = 0,012 X1 + 0,014 X2 + 0,033 X3+ 0,006X4 + 0,999X5

Où: X1 = Fonds de roulement/Total des actifs ; X2 = Réserves/Total des actifs ; X3 = Bénéfice avant intérêt et

impôt/Total des actifs ; X4 = Capitalisation boursière/Total des dettes ; X5 = Chiffre d'affaires/Total des actifs.

La valeur critique de Z a été fixée par Altman à Z* = 2,675. Si le score d'une entreprise est inférieur à 2,675 elle est jugée défaillante. Autrement elle serait considérée comme saine.

En 1972, Edmister (1972) élabore également une fonction discriminante, formée par la combinaison de sept ratios :

N4 = 9.5 – 4.23X1 – 2.93X2 – 4.82X3 + 2.77X4 – 4.52X5 – 3.52X6 – 9.24X7

Avec

X1 = 1 si cash-flow / dettes à court terme <0.05, sinon X1 = 0

X2 = 1 si fonds propres / chiffre d'affaires < 0.07, sinon X2 = 0

X3 = 1 si fonds de roulement net / ventes divisé par la moyenne sectorielle

<-0.02, sinon X3 = 0

X4 = 1 si dettes à court terme / fonds propres divisé par la moyenne sectorielle

1 Les Cahiers du Cread n°98-99 /2011-2012 ESTIMATION DU RISQUE DE CREDIT ET QUALITEDE L'INFORMATION COMPTABLE EN ALGERIE Abdelkader GLIZ* Mohamed TOUATI-TLIBA**

< 0.48, sinon X4 = 0

X5 = 1 si stocks / ventes divisé par la moyenne sectorielle a un trend ascendant et est < 0.04, sinon X5 = 0

X6 = 1 si réalisable et disponible / dettes à court terme divisé par la moyenne sectorielle a un trend ascendant et est < 0.34, sinon X6 = 0

X7 = 1 si réalisable et disponible / dettes à court terme divisé par la moyenne sectorielle a un trend ascendant, sinon X7 = 0

L'originalité de son approche réside d'une part dans le fait qu'il utilise pour la première fois des variables explicatives secondaires prenant une forme dichotomique

Ce modèle fait donc le postulat explicite que la défaillance d'une entreprise résulte d'un processus progressif, caractérisé par un certain nombre d'états intermédiaires caractéristiques en termes de trésorerie (d'où une conception du phénomène de la faillite réduite à une simple dimension de crise de liquidités) par lesquels l'entreprise en voie de défaillance (ou, a contrario, en cours de redressement) va inévitablement passer.[1]

- **Les formules de Collongues :**

La fonction discriminante de Y.COLLONGUES est la suivante :

$Z = 4{,}983\ X_1 + 60{,}0366\ X_2 - 11{,}834\ X_3$

Où :

X_1 = frais de personnel / valeur ajoutée.

X_2 = frais financiers / chiffres d'affaires hors taxes.

X_3 = fonds de roulement net / total du bilan.

Si Z > 5,455, l'entreprise sera déclarée mauvaise.

Si Z< 5,455, l'entreprise sera déclarée bonne.

1La rechercheenmatière de faillited'entreprise : un état de sa situation et de ses perspectives d'avenir Auteurs Van Caillie, Didier, Université de Liège Dighaye, Andrée, Université de Liège (Belgique)

Pour affiner son étude, COLLONGUES a testé de nouveau sur deux échantillons distincts, l'un de 27 entreprises ayant déposé leur bilan, l'autre de 21 entreprises en bonne santé, pour aboutir à la fonction suivante :

$Z= 4,6159\ X_1 - 22\ X_4 - 1,9623\ X_5$ Avec :

X_4 = résultat d'exploitation / chiffre d'affaires H.T.

X_5 = fonds de roulement net / stocks.

Si Z > 3,0774, l'entreprise est déclarée défaillante.

Si Z < 3,0774, l'entreprise est déclarée saine.

- **La formule de Conan et Holder :**

La fonction discriminante de Conan et Holder se présente ainsi :

$Z= 0,24\ X_1 + 0,22\ X_2 + 0,16\ X_3 - 0,84\ X_4 - 0,10\ X_5$.

Où :

X_1 = EBE / endettement global.

X_2 = capitaux permanents/ total du bilan.

X_3= réalisable et disponible / total du bilan.

X_4 = frais financiers / chiffre d'affaires H.T.

X_5 = frais de personnel / valeur ajoutée.

Une note inférieure à 0,04 signifie danger.

Une note comprise entre 0,04 et 0,09, mention prudence.

Une note supérieure à 0,09 est jugée bonne.

- **Avantages et Atouts du Crédit Scoring[1]**

La méthode du scoring présente plusieurs atouts pour le secteur bancaire ainsi que pour l'établissement qui l'utilise et qui sont essentiellement :

La rapidité : en un temps réduit cette méthode permet un traitement massif de populations nombreuses d'emprunteurs. La durée de traitement des dossiers est passée de 15 jours à quelques heures pour les crédits standards, favorisant ainsi une économie de coût.

La simplicité : l'utilisation du score s'obtient généralement à partir d'un certain nombre d'information (de 6 à 12). De ce fait elle est utilisable en très peu de temps .

L'homogénéité : avec le diagnostic financier, un client refusé aujourd'hui par l'exploitant pourrait être accepté demain ou inversement, dans ce contexte, il est difficile de définir une politique de crédit homogène, par contre le crédit scoring donne la même décision quelque soit l'agence ou le temps de la prise de décision

Diminution des impayés : la méthode du Scoring est fondée sur une analyse statistique et objective des critères de risque, il se révèle d'une efficacité supérieure aux méthodes classiques ; elle permet de détecter de façon précoce les défauts de paiement des entreprises, d'estimer les pertes ainsi que d'évaluer les probabilités de défaillance.

La productivité : Une appréciation rapide relativement fiable qui permet en quelques minutes un grand nombre de cas qui ne présentent aucun problème et laisser les techniques traditionnelles opérer les dossiers tangents

- **La régression logistique ou méthode logit**

La régression logistique est une méthode probabiliste de classement qui consiste à déterminer la probabilité que l'événement défaillance se réalise pour une firme compte tenu de ses caractéristiques financières.

Parmi les premières études ayant utilisé l'analyse logit comme moyen de prévision de la défaillance nous citons l'étude d'Ohlson (1980)[2]. Cette étude a porté sur un échantillon de 105

1PREVISION DU RISQUE DE CREDIT : AMBITION DU SCORING ANALYSE COMPARATIVE DES PRATIQUES DE CREDIT SCORING Zineb CHIBEL, Zineb BAMOUSSE, ELKABBOURI Mounime ENCG-Settat, Université Hassan Premier, MAROC

2Chaibdderra, M. (1980) «la prévision des défaillances des entreprisesindustriellesrégionales par l'applicationd'uneanalysefactoriellediscriminante : Une note» Cahier du CERIFIA universitéde Rennes I.

entreprises cotées qui ont fait faillite sur la période 1970-1976 et un échantillon de 2058 entreprises saines choisies de façon aléatoire. Les ratios financiers introduits par Ohlson sont les suivants :

R1 = Ratio taille = Log (actif total/PNB ajusté)

R2 = Dettes totales/Actif total

R3 = Fonds de roulement/Actif total

R4 = Dettes à court terme/Actif circulant

R5 = 1 si Dettes Totales > Actif total réel

0 autrement

R6 = Résultat net/Actif total

R7 = Fonds générés par l'exploitation/Dettes totales

R8 = 1 si résultat net < 0 pour les deux dernières années

0 autrement

R9 = (résultat net de l'année t - résultat net de l'année t-1) / (□résultat net t□□+ □résultat net t-1□)

3.2. les indicateurs d'alerte :

Les instruments d'analyse chiffrés ne sont pas les seuls moyens qui peuvent mettre en évidence l'état de difficulté d'une entreprise, il y a aussi ce qu'on appelle les indicateurs d'alerte.

Ceux-ci, pris isolément ne suffisent pas pour caractériser une situation de difficile ; c'est l'accumulation de ces signes qui doit alerter l'observateur.

3.2.1. **Avantage des indicateurs d'alerte :**

La prévision des difficultés par l'analyse financière ou le scoring reste des analyses qui prennent beaucoup de temps. Au niveau de la détection des difficultés, ces méthodes nécessitent des délais durant lequel la situation de l'entreprise pourra se dégrader. Elles se basent sur des documents comptables et financiers disponibles des mois après la clôture de l'exercice. Il est donc nécessaire de disposer d'un outil plus souple, les indicateurs d'alerte. Cette méthode peut être faite sans études approfondies, elle repose sur des informations facilement accessibles. Le plus grand avantage c'est que leur mis en œuvre peut se faire à tout instant. La fonction principale de ces indicateurs reste l'alerte et représente une étape primordiale pour toute opération de prévision.

3.2.2 Les indicateurs d'alerte :

Les indicateurs permettent de déclencher l'alerte sur la situation difficile de l'entreprise. Ces indicateurs n'ont évidemment pas tous la même valeur.

Certains indicateurs à caractère purement subjectif ne sont que des indices qui, seuls, ne doivent pas conduire à douter de la pérennité de l'entreprise. D'autres, en revanche, repose sur une analyse d'exploitation telle qu'elle est traduite par les documents comptables, mènent à des conclusions plus fermes exemple : perte des ¾ du capital social, licenciement collectif d'une partie du personnel, de non paiement ou des retards de payement des cotisations sociale, d'une situation nette négative, du refus de certification des comptes par le commissaire au compte, ...

1) **Les indicateurs humains :**[1]

L'organisation du personnel reste une tâche difficile. Plusieurs indices peuvent faire réfléchir et même déclencher la sonnette d'alarme. On peut relever :

- L'augmentation de l'absentéisme et du turn over ;
- Mouvement important du personnel ;
- La recrudescence des conflits sociaux et surtout au niveau de la direction ;
- La démission d'éléments important dans l'organisation ;
- Une organisation interne mal adapté aux besoins de l'entreprise ;

2) **Les indicateurs d'exploitation :**[2]

L'exploitation d'une entreprise peut être affectée par des facteurs internes ou externes comme les modifications de la demande sur le marché, le progrès technologique ou le changement de la réglementation.

L'étude de l'Accountants International Study nous permet de faire le tour d'un ensemble d'indicateurs :

- Développement de la concurrence du fait de la perte d'une position de monopole à l'expiration d'un brevet ou de l'arrivée sur le marché de concurrents plus compétitifs ;

[1]RAMA, Pierre. Analyse et diagnostique financier. Paris : d'organisation. 2001. p.71
[2]RAMA, Pierre. Analyse et diagnostique financier. Paris : d'organisation. 2001. p.72

- Apparition sur le marché de produits de substitution moins chers ;
- Arrivée à terme de contrat important sans possibilité de renouvellement
- La perte d'un client important ;
- Impayés importants ;
- Perte d'un gros fournisseur dont le remplacement est difficile ;

- Problème d'approvisionnement, soit suite à la perte d'un fournisseur important, ou à la rareté des matières premières.

-Sinistre entraînant des charges importantes non couvertes par les assurances ;

-Fermeture de l'usine, suite à une grève prolongée ou un problème technique ;

-Contentieux judiciaires risquant d'entraîner une charge importante pour l'entreprise en terme de dommages - intérêts ;

La baisse du chiffre d'affaires d'un mois à l'autre reste un signe préoccupant. Il faut surtout veiller à corriger les indicateurs de volume d'activité des effets de l'inflation et des phénomènes saisonniers.

3) Les indicateurs de trésorerie difficile :[1]

Une entreprise connaît des problèmes de trésorerie lorsqu'elle ne peut pas faire face à ses obligations courantes et ses échéances de dettes à long terme. Ces problèmes peuvent interrompre la poursuite de l'exploitation et l'entraîner à terme à l'insolvabilité, une situation de cessation de paiement pourra être constatée.

Plusieurs indices peuvent nous permettre d'ôter le voile sur ces difficultés :

a) Les ratios de liquidité :

[1]Malecot. J.F : Analyse historique des défaillances d'entreprises : une revue de littérature, Revue d'économie financière,p19.

Ces ratios sont extrêmement importants dans la détection des difficultés de l'entreprise. Ils permettent d'apprécier dans quelle mesure une entreprise est capable de faire face à ses engagements à court terme.

b) Dégradation de ses relations avec ses fournisseurs :

Les approvisionnements constituent un point important dans l'activité de l'entreprise. Elle se doit donc de surveiller ses relations avec ses fournisseurs et de veiller à les garder au meilleur niveau. Les difficultés avec ces derniers peuvent apparaître à travers :

d) Impossibilités d'obtenir des avantages financiers ;
e) Constat des retards de paiement des échéances, à travers le paiement des intérêts de retard ;
f) Livraisons arrêtées pour non respect des conditions de paiement ;
g) Refus d'octrois de délai de paiement ;
h) Changement de fournisseurs.

c) Dégradation de sa relation avec la banque :

De sa relation avec son principal bailleur de fonds les indicateurs de difficultés sont:

-Exigences de nouvelles garanties réelles sur les biens de l'entreprise pour les concours anciens.

-Difficulté à obtenir de nouvelles lignes de crédit malgré les garanties offertes.

-Difficultés d'obtenir d'un emprunt à long terme en raison du niveau d'endettement.

-Accumulation des retards de paiement des échéances des crédits.

-Découverts passagers devenant permanent.

-Dégradation de la qualité d'appréciation des crédits de l'entreprise.

-Obtention de crédits avec des conditions moins favorables.

-Retraits d'accords de prêts.

d) Indicateurs des comptes financiers de l'entreprise :

Plusieurs conclusions peuvent être tirées de la simple lecture des états financiers de l'entreprise. Parmi les indicateurs on peut retenir :

- Une rotation des stocks et créances beaucoup plus lente que la moyenne du secteur ;
- Besoins à court terme pour financer des projets à long terme ;
- Insuffisance du fonds de roulement et une trésorerie structurellement négative ;
- Pertes d'exploitation répétées ;
- Aggravation du niveau d'endettement et du ratio dettes/fonds propres.
- Ventes d'actifs nécessaires pour obtenir des liquidités ;

e) Dégradation du fonds de roulement :

- Les rotations des réalisables et disponibles de l'entreprise inférieure à la moyenne de la branche d'activité, ce qui va générer une augmentation du besoin en fonds de roulement.
- Faute d'obtenir un financement long, l'entreprise va utiliser des ressources courtes pour financer des projets à long terme.
- L'entreprise doit vendre ses produits en réduisant ses marges, voire au-dessous du prix de revient, pour rapporter rapidement des liquidités.
- Le fonds de roulement est faible, et pour faire face à ses obligations l'entreprise recours à des crédits.

f) Dégradation des comptes :

- Les sources de financement extérieures viennent à manquer et l'entreprise est contrainte de réaliser certains actifs ;
- Les pertes d'exploitation se renouvellent ;
- Le ratio dettes/situation nette se détériore ;

Les facteurs explicatifs de la défaillance peuvent être recherchés principalement dans les carences de gestion de l'équipe dirigeante, dans les conditions d'exploitation l'entreprise ainsi que dans son adaptation à l'environnement économique.

La présence de tel ou tel élément isolé ne constitue pas nécessairement un signe inquiétant. C'est plutôt la réunion de plusieurs d'entre eux qui doit être considéré comme

alerte, à ce moment, les réactions doivent être rapides afin d'éviter que la situation ne s'aggrave.

En plus de tous ces indices qui résultent de facteurs internes à l'entreprise, on peut retenir des indicateurs externes d'ordre général tels que la conjoncture économique ou le changement de législation. L'adaptation de l'entreprise à des nouvelles conditions d'environnement reste toujours très difficile et surtout très coûteuse.

Conclusion

Appréhender la notion de difficulté, connaître le stade atteint par l'entreprise dans le processus de dégradation, voire l'anticiper et le prévoir, devraient être la première démarche du redressement d'une entreprise. Sachant que les facteurs conjoncturels ne sont pas toujours la cause des difficultés ; la difficulté est, le plus souvent, la conséquence de défauts structurels propres à l'entreprise elle-même. L'entreprise en difficulté, est celle qui n'arrive pas à réaliser ses objectifs économiques à savoir son objectif de rentabilité et son objectif de liquidité.

Le cumul des difficultés rencontrées par l'entreprise peut la conduire vers la défaillance ;alors l'entreprise se dégrade selon un processus déterminé. La dégradation de la situation de l'entreprise passe par de longues étapes avant d'atteindre une situation critique et faire appel aux procédures judiciaires. Elle commence sur le plan économique, commercial puis financier avant d'aller à sa traduction sur le plan juridique.

Les causes des difficultés des entreprises sont très nombreuses et leur conjonction compromet d'avantage la survie de l'entreprise

Le diagnostic financier a pour objet de déterminer la santé financière d'une entreprise et d'élaborer une stratégie permettant d'améliorer cette santé financière. La maîtrise de l'analyse financière contribue à la résolution des problèmes financiers de l'entreprise, l'analyse financière permet aux dirigeants de prendre des décisions rationnelles afin de leur donner la chance pour mieux gérer l'équilibre financier et d'assurer la performance et la rentabilité de l'entreprise, ainsi qu'elle permet de faire face aux multiples risques qui peuvent secouer l'entreprise.

La prévision des difficultés financières constitue un moyen de diagnostic de la performance des entreprises et aboutit à une classification de ces dernières parmi les entreprises défaillantes ou non défaillantes. La prévision des entreprises défaillantes peut notamment aider à prévenir les difficultés avant qu'elles ne se traduisent par une crise financière et à mettre en place les mesures nécessaires (aides, restructuration, ...) avant qu'il ne soit trop tard.

Chapitre 02 :

Les dispositifs de financement pour les entreprises en difficultés

INTRODUCTION

La défaillance représente un phénomène économique qui fait peur et tous les entrepreneurs la redoutent.
Le deuxième chapitre vise à énumérer les dispositifs de financement possible pour une entreprise en difficultés ainsi que la méthode d'établir un plan financier.

Pour ce fait lors de la première section on va étudier les dispositifs de financement possible pour ce type d'entreprise ainsi que la renégociation financière de la dette comme une solution majeurs pour les entreprises en difficultés ainsi que la restructuration financière.

la deuxième section vise à étudier comment le choix de mode de financement est fait ainsi que la méthode d'établir un plan de financement.

La troisième section d'analyser met l'accent sur le comportement de la banque face aux entreprises en difficultés.

Section1 : les dispositifs de financement

1.1. La restructuration financière :

1.1.2. Définition de la restructuration financière :

La Restructuration financière est la mise en œuvre ordonnancée d'un ensemble de mesures adaptées, son objectif est de rééquilibrer la structure financière d'une entreprise. Elle est généralement accompagnée par une restructuration opérationnelle permettant d'identifier des mesures de sauvetage et de redressement de l'activité[1]

D'après Rachel Beaujolin-Bellet et Géraldine Schmidt, les « restructurations désignent, de façon générale, des opérations qui visent à donner une nouvelle structure, une nouvelle organisation. Elles peuvent concerner un secteur industriel, un espace urbain, une entreprise ou encore un endettement. »[2]

La restructuration financière consiste à faire une analyse des cycles d'exploitation, d'investissement et de financement ainsi qu'un diagnostic approfondi pour proposer une stratégie de redressement de la situation.

L'obligation de procéder à une restructuration pour une entreprise est engendrée par plusieurs constats notamment : la dégradation des fonds propres liée à l'accumulation de pertes nettes, les difficultés à honorer le service de la dette ou les factures fiscales et sociales, le recours automatique au crédit inter entreprise, les tensions fréquente de trésorerie.

1.1.3. Les motivations de faire une restructuration financière :

Dans plusieurs cas la seule solution pour éviter la faillite d'une entreprise en difficultés c'est de faire une restructuration.
Dans d'autres cas, ce processus a un objectif plus global à savoir évoluer au sein d'un secteur en pleine changement. Une restructuration peut plus spécifiquement être le résultat [3]:

1Article paru dans TYCOON N° 3 de Décembre Joëlle ANOMA-KANIE,p71

2 Beaujollin-Bellet et Schmidt, « les restructurations des entreprises », édition la découverte, Paris, 2012, p.7.

3https://www.managersenmission.com /Les causes de la restructuration de lentreprise en difficulte

- D'une réorganisation du travail, dans une perspective d'améliorer l'efficacité ou de diminuer les coûts de production.

- de Mettre la rentabilisation de l'activité dans le cœur de l'orientation stratégique de l'entreprise même au détriment d'autres activités secondaires.

- D'une diminution des moyens de production en conséquence d'un ralentissement ou à une modification importante de la demande.

- D'opter pour un coût de la main-d'œuvre moins élevé via une délocalisation de l'activité.

- De sous-traiter une fonction auprès d'un prestataire de services, offrant à l'entreprise la possibilité de se recentrer sur sa création de valeur ajoutée.

- De l'unification de plusieurs services dupliqués à l'issue d'une opération de fusion-acquisition.

- De l'ouverture d'une procédure de redressement.

1.1.4. Objectifs de la restructuration financière :

La Restructuration Financière a pour objectifs majeurs :

1) équilibrer et renforcer la structure financière par :
   - la reconstitution des capitaux propres et rétablir une structure financière optimale (Fonds propres/dettes MLT, ratios financiers d'équilibre)
   - la réduction du niveau d'endettement et de diminuer la dette de manière à le rendre compatible avec les cash-flows dégagés par l'entreprise
   - l'assainissement de la structure de financement court terme et restaurer la trésorerie
2) opérer un redressement opérationnel :
   - la réduction des coûts
   - améliorer la compétitivité
   - améliorer la productivité.
3) élaborer un business plan cohérent et crédible.

1.1.5. Les phases de la restructuration financière :

***1*- Phase d'analyse :**

La réalisation d'un diagnostic économique et financier préliminaire appuie sur l'analyse historique de l'activité pour pouvoir comprendre les principales causes du déséquilibre de l'entreprise. A cet effet, le diagnostic économique, se doit être sans complaisance afin d'analyser les principaux paramètres de gestion de l'activité (rendement, taux de transformation, coûts directs et indirects). Les disfonctionnements d'ordre opérationnels pouvant être à l'origine des contre-performances financières de l'entreprise.

Le diagnostic financier est basé sur une analyse fine et précise des performances financières de l'entreprise réalisée à partir des comptes sociaux. Une analyse approfondie de la Trésorerie de l'entreprise, permet également d'apprécier les ressources propres dégagées par l'entreprise (free cash-flow), ainsi que sa politique de financement et le poids du service de la dette.

2- Phase d'élaboration du plan de restructuration financière

Le plan restructuration financière est élaboré sur la base des conclusions du diagnostic économique et financier qui sont la base de l'élaboration du plan de restructuration financière. Plusieurs mesures peuvent être mises en œuvre concomitamment :

a) La reconstitution des capitaux propres

- augmentation de capital en numéraire
- capitalisation des comptes courants actionnaires

Si les capitaux propres de l'entreprise représentent moins de 50% du capital social donc La reconstitution des capitaux propres est obligatoire.

b) La restructuration des dettes à moyen et long terme

- renégociation des termes et conditions des dettes à moyen et long terme
- refinancement de dettes financières à des conditions plus avantageuses pour l'entreprise (en terme de durée et de taux d'intérêt).

Le niveau des ressources longues (capitaux propres + dettes financières) doit couvrir au minimum le Besoin et Fonds de Roulement permanent.

c) L'assainissement de la trésorerie [1]

- renégociation des délais de paiement aux fournisseurs et des délais règlement des clients.

1PRÉVISION DE LA DÉFAILLANCE DES ENTREPRISES : UNE APPROCHE DE CLASSIFICATION PAR LES MÉTHODES DE DATA-MINING Sami Ben Jabeur et Youssef FahmiAssociation de recherches et publications en management,Gestion 2000, 2013/4 Volume 30, pages 31 à 45

Le décollage de l'activité des entreprises en difficulté nécessite indispensablement une restructuration financière

En période de restructuration, une entreprise se réorganise :

- Soit dans un contexte de crise, si elle connaît d'importantes difficultés financières

- Soit pour être en adéquation avec une nouvelle stratégie liée à une période de très forte croissance .

1.2.Dispositifs de financement

1.2.1 Le Financement bancaire :

L'insuffisance des ressources internes des entreprises et leurs besoins croissants de financement, les obligent à chercher des fonds externes. L'endettement est la première source de financement externe à laquelle recourent les entreprises en difficultés.

Il existe plusieurs formes d'endettement, les plus utilisées sont : le financement bancaire, l'emprunt obligataire et le crédit-bail

a) Crédit de trésorerie :[1]

En cas de difficulté de trésorerie il existe différents crédits de trésorerie. dont :

La facilité de caisse

Le découvert bancaire

Le crédit de campagne

b) La facilité de caisse :[2]

La facilité de caisse est souple et très répandue. Pour une durée très courte (quelques jours) la banque peut autoriser l'entreprise d'avoir son compte débiteur à l'occasion de grosses sorties de trésorerie relevant du cycle normal de l'exploitation : paiement des salaires, de la TVA, etc.

la banque s'assure que la structure financière de l'entreprise en question est bonne , En demandant que le compte redevienne périodiquement créditeur, c'est-à-dire que le fonds de roulement (capitaux propres + dette à long et moyen terme) couvre les besoins en fonds de

[1]https://agicap.fr/article/comment-gerer-sa-tresorerie/ consulté le 15/05/2020 à 19 :00
[2]https://agicap.fr/article/comment-gerer-sa-tresorerie/ consulté le 15/05/2020 à 22 :00

roulement liés au cycle d'exploitation (stocks + créances clients - dettes fournisseurs et sociales).

c) **Le découvert :**

Le principe de fonctionnement du découvert est le suivant : même si le compte se retrouve avec un solde négatif la banque accorde à l'entreprise la possibilité de continuer à fonctionner et à décaisser de l'argent. Plus long que la facilité de caisse (plusieurs mois), ce crédit est destiné à compléter un fonds de roulement temporairement insuffisant. Son coût est souvent élevé. Comme son nom l'indique, le compte est débiteur pendant plusieurs semaines, voire plusieurs mois sans interruption. L'entreprise est capable d'utiliser le découvert autant de fois que nécessaire tant que le plafond n'est pas dépassé ce qui fais du découvert un dispositif de financement relativement flexible pour gérer la trésorerie Le clignotant bancaire passe de l'orange au rouge. C'est le signe d'une détérioration de trésorerie dont il faut déterminer les causes. La situation deviens délicate lorsqu'elle est repérée par le banquier et non diagnostiquée avant par l'entreprise. Le banquier procède à analyser la structure financière de l'entreprise, le cycle d'exploitation et de la nature des besoins financiers. Les qualités de management et sa transparence. Le banquier n'hésite pas à aider les entreprises en difficultés lorsqu'une entrée de fonds inhabituelle est attendue à une date précise (créance client exceptionnelle ou cession d'un matériel par exemple)

- La différence entre la facilité de caisse et le découvert bancaire

La différence entre découvert autorisé et la facilité de caisse réside principalement dans la durée du découvert : dans le cas du découvert autorisé, la banque autorise l'entreprise de rester débitrice continuellement pendant toute la durée du contrat. Par contre, pour la facilité de caisse, l'entreprise doit retrouver un solde de trésorerie positif au moins 15 jours par mois de manière générale. Cette dernière option est donc privilégiée pour des durées plus courtes. Dans les deux cas, la banque facture des intérêts ainsi que des frais bancaires.

Obtenir un découvert ou une facilité de caisse est relativement simple et dans une courte durée, ce qui peut faciliter les choses, surtout en cas de besoin immédiat de liquidités.

Parmi les inconvénients du découvert et de la facilité de caisse c'est les agios déterminés par la banque et qui sont généralement élevés.

La banque peut arbitrairement de décider d'annuler le découvert autorisé ou la facilité de caisse. Le montant du découvert autorisé ou de la facilité de caisse est généralement plafonné.

La facilité de caisse et le découvert sont souvent réservés aux organismes disposant d'une structure financière saine et devant faire face à des besoins de trésorerie ponctuels ou limités en montant (généralement inférieurs à un mois de chiffre d'affaires).

L'absence de garantie incite les banques à se montrer particulièrement prudentes. La plupart d'entre elles souhaitent observer le fonctionnement du compte de leur client pendant quelques temps avant d'envisager un tel concours.

D) Le crédit de campagne :

C'est un découvert de plusieurs mois, qui finance les activités saisonnières. La saisonnalité du crédit de compagne est annuelle ce qui n'est pas le cas de la saisonnalité de la facilité de caisse qui est mensuelle. Les décalages qui peuvent engendrer des difficultés pour les entreprises sont financés par la banque. Le risque du banquier est dans ce cas bien plus important que pour une facilité de caisse classique. Si les ventes de l'entreprise sont inférieures à ses prévisions, sa rentabilité va se détériorer et elle aura du mal à rembourser le crédit, faute de rentrées suffisantes. Pour étudier le dossier, la banque exige un plan de trésorerie formalisé avec ventes, achats et autres paiements mensualisés indiquant les dates d'encaissement et de décaissement.

e) Escompte bancaire

Les techniques d'escompte bancaire peuvent être comparées à l'affacturage car leurs principes de fonctionnement sont relativement similaires. Les escomptes bancaires permettent aux entreprises d'affecter une partie de leurs créances (effets commerciaux) à une banque qui va en échange lui avancer leur montant, moyennant un taux d'escompte déterminé au préalable.

L'entreprise pourra utiliser les remises bancaires pour compenser la différence de trésorerie, car l'argent a été retiré presque immédiatement. Compte tenu de ses besoins de trésorerie à court terme, l'entreprise peut choisir les créances qu'elle souhaite céder.

f) Location longue durée / Crédit-bail

Ce sont deux façons de lever des fonds pour l'investissement, permettant de louer un bien immobilier pendant une certaine période de temps au lieu de tout acheter en même temps.

Le principe est le suivant : les sociétés financières mettent à la disposition de l'entreprise des biens mobilier ou immobilier pendant une période relativement longue (au moins 12 mois) pour percevoir des redevances mensuelles. Le système de crédit-bail peut être divisé en deux types, la location longue durée (LLD) et le crédit-bail. Pour LDD, l'entreprise loue la propriété pour la période spécifiée dans le contrat. A l'issue de ce dernier, le bien est restitué à son propriétaire : le loyer de longue durée n'est pas réellement destiné à financer un bien qui doit par la suite faire partie du patrimoine de l'entreprise.

Les 3 sont très similaires. Dans le cas du crédit-bail, l'entreprise loue toujours le bien, mais à l'expiration de la période contractuelle, le gestionnaire a plusieurs options : restituer le bien et l'acheter au montant discuté à l'avance. , Ou renouveler le contrat de location. La «location avec option d'achat» est réservée à un usage personnel et le leasing est la solution privilégiée pour les professionnels. Permet de bénéficier de biens parfois coûteux sans avoir à payer en une seule fois, car la trésorerie de l'entreprise peut ne pas être suffisante pour couvrir ces dépenses. Pour LDD, l'entreprise ne peut pas réclamer des actifs à l'expiration du contrat.

1.2.2 Capital-retournement :

Le capital-retournement, ou turn-around, se subdivise en deux principales sous-catégories : les opérations d'investissement dans des entreprises en difficulté et les opérations d'investissement « à la barre du tribunal », c'est-à-dire dans des sociétés qui font l'objet d'une procédure de sauvegarde, de redressement ou de liquidation judiciaires.

L'objectif de Ce mode de financement est le redressement d'entreprises en difficulté, Or le seul objectif de l'intervention de la société de capital investissement n'est pas seulement rétablir la situation financière de l'entreprise par un apport de capitaux, les investisseurs en capital-retournement mettent en œuvre des mesures nécessaires pour son redressement autrement dit ils restructurent l'entreprise en difficulté. Ils l'aident à retrouver une certaine prospérité sur le marché, en l'assistant dans sa gestion et ses choix stratégiques. Leur principe est de fournir des capitaux aux sociétés en difficulté quand les autres sources de financement font défaut. Cet apport est utilisé pour financer le plan de redressement et apurer une partie des dettes.

L'Algérie a mis en place un fonds de roulement par le biais de la Caisse nationale d'assurance chômage. Le fonds de roulement n'est pas désigné par son nom car il est largement connu comme assistance aux entreprises en difficulté. Ou fonds utilisés pour maintenir l'emploi. Enfin, les investisseurs inversés acquièrent généralement la totalité (ou la majorité des actions) d'une entreprise en difficulté, puis y injectent des ressources financières pour mettre en œuvre un plan

de redressement. Ils peuvent alors déterminer leur orientation stratégique et initier leur réorganisation. S'ils font le bon choix, ils bénéficieront de la réorganisation de l'entreprise, comme la vente par le biais de profits élevés.

Les investissements en capital-retournement sont les plus fréquents durant les périodes de récession vue l'augmentation du nombre d'entreprises en difficulté. un certain nombre d'entreprise a pu éviter la liquidation grâce au capital retournement en trouvant l'investissement dont elles avaient besoin pour traverser une passe difficile.

1.2.3 L'affacturage :

Il consiste en un transfert de créances commerciales de son titulaire à un factor (société d'affacturage) qui s'occupe de financer immédiatement la créance et s'en charge souvent de faire le recouvrement auprès du débiteur. Souvent associé à des prestations de services complémentaires (tels la gestion des procédures judiciaires, l'assurance-crédit, le renseignement commercial, etc….) l'affacturage permet le financement du poste client et de sécuriser la trésorerie. A l'origine perçu comme le dernier recours en cas de difficultés de trésorerie des entreprises vulnérable, l'affacturage est devenu aujourd'hui un dispositif de financement qui s'adapte aux caractéristiques de l'activité des entreprises.[1]

Le législateur algérien le définit comme tel : « le contrat d'affacturage ou factoring est un acte aux termes duquel une société spécialisée, appelée factor, devient un subrogée aux droits de son client, appelé adhérent, en payant ferme à ce dernier le montant intégrale d'une facture à échéance fixe résultant d'un contrat et en prenant à sa charge moyennant rémunération, les risques de non-remboursement ».[2]

L'affacturage est adéquat à toute une batterie d'activités qui peut couvrir l'ensemble de la gestion du crédit client, comme :

- Le financement des créances clients.
- Le recouvrement de créances.
- Une garantie contre les risques d'impayés.
- Une information sur la solvabilité des clients.
- La gestion des encaissements, la mise à jour des encours client

[1] PIC J. Christophe, ERAULT J. Michel, op, cit. P165

[2] L'article 543 bis14 du code de commerce décret législatif 93/08 du 15/04/1993

Des difficultés financières de différents types peuvent être rencontrées par Les entreprises ayant recours à l'affacturage. Dans la majorité des cas, il s'agit d'entreprises faisant face à une simple diminution temporaire d'activité, souvent conséquence d'une perte d'un ou plusieurs grands clients. Il peut s'agir également d'entreprises présentes sur des marchés en contraction structurelle, notamment dans le domaine industriel.

L'affacturage peut constituer une solution Pour les entreprises en phase de restructuration, entrant dans le cadre d'un mandat ad hoc ou d'une procédure de conciliation. L'avantage de l'affacturage est d'être accessible aux entreprises dont la ou les banques se montrent réticentes pour augmenter leur ligne de crédit. Les entreprises d'affacturage n'ont en effet pas les mêmes préoccupations de solvabilité que les banques. Pour ces dernières, la solvabilité de l'entreprise financée est primordiale, tandis que les « factors » se concentrent sur la solvabilité des clients auprès desquels les factures ont été émises. En contrepartie, les entreprises d'affacturage ne peuvent financer que des sociétés facturant d'autres professionnels (activités B to B) et non des clients particuliers (B to C). Ceci leur permet de s'assurer que les clients dont les factures sont en attente de paiement sont des entreprises immatriculées ou des administrations offrant un niveau élevé de garanties.[1]

Cependant, certains services B to B sont plus difficiles à prendre en charge, comme le BTP, qui génère parfois des factures de service partielles. La plupart des autres industries et services sont éligibles.

1.2.4. La cession d'actif :

La cession d'actif est une opération économique et financière, qui consiste à céder des actifs (immobilisés ou circulants) jugé moins stratégique à une autre entité. Particulièrement sollicitée en période de difficulté financière et économique, cette manœuvre permet au cédant d'obtenir plus de liquidités afin de se concentrer sur son développement et obtenir suffisamment de fonds pour se développer« La cession d'actif ou le désinvestissement est l'abandon d'un élément de l'actif. Notamment, les biens d'équipement dont l'exploitation n'est plus rentable. Elle est utilisée soit pour procurer à des nouveaux investissements soit pour diminuer l'endettement. »[2] La cession d'actif doit être faite avec sagesse et nécessite une planification fiable. Lorsqu'une entreprise dispose de tous ses actifs, cela s'appelle cession d'entreprise. Sinon, il s'agit d'une

[1] Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise Claude-Annie Duplat,edVuibert,paris,2004,p118

2 Josette et Max Peyrard, « dictionnaire de finance », 2e édition, édition Vuibert, paris, 2001, P 44.

cession partielle des actifs. Cette option est notamment envisagée en cas de redressement judiciaire.

« II s'agit d'une source de financement exceptionnelle et non récurrente seule la plus-value nette d'impôt constitue dans ce cas une source de financement. »[1]. En améliorant ses flux de trésorerie, la société qui cède ses actifs est davantage en mesure d'investir. Cette option est particulièrement bien répandue dans les secteurs où les marges sont assez faibles. C'est ainsi que certain grands groupes, comme Carrefour, Courtepaille ou Accor Hôtels, ont cédé une partie de leurs immobilisations pour devenir locataires. Sur le même principe, les chaînes de franchise permettent aux enseignes de se développer, sans augmenter leurs actifs. Cette solution présente un inconvénient non négligeable pour les sociétés cotées, puisqu'informés des difficultés rencontrées par les sociétés en raison des règles de transparence et de communications financières qui s'imposent à ces sociétés, les acquéreurs potentiels sont en position de force pour négocier un prix au rabais; plus le calendrier de la restructuration est court, plus le risque de destruction de valeur est important[2]

1.2.5. Le financement informel :

- **Le financement informel (Crédit interentreprises)**

Le crédit interentreprises est une technique de financement accordée à une entreprise par une autre entreprise.

C'est un mode de financement alternatif davantage disponible et moins coûteux pour les entreprises en difficultés qui ont un endettement total et un endettement bancaire trop important

Il en existe deux types :

- Le crédit commercial appelé aussi le crédit fournisseur,
- Le crédit financier interentreprises.

1) Le crédit fournisseur

Le crédit fournisseur est une technique qui consiste pour le fournisseur à accorder à son client un délai de règlement variable, en générale de 30 à 90 jours, selon les branches et les produits, à compter de la livraison de la marchandise[3].

1Kaysa AKSIL, le financement des investissements par l'emprunt obligataire, mémoire pour l'obtention du diplôme de magister en science économique, faculté des science économique, commerciale et de science de gestion, Tizi-Ouzou, 2009, p 49.

2 E. Eckbo, K. Thorburn, « Economic Effects of Auction Bankruptcy », 2009, Tuck School of Business Working Paper No. 2009-63,p10

3 M. DARBELET, L. IZART, M. SCARAMUZZA, « L'essentiel sur le management », 5éme édition, Berti Editions, Alger, 2007, p223.

Le fait que le fournisseur offre un tel délai de paiement pour son client, revient à offrir à celui-ci un crédit gratuit motivé essentiellement par des raisons commerciales ; gain de clientèle ou maintien d'un flux d'affaires[1].

Cette appellation du crédit fournisseur est dérivée du faite que ce crédit est un lien direct entre le fournisseur et son client[2].

Le crédit fournisseurs est en principe destiné à financer le stock pendant la période durant laquelle les produits restent en stock chez les clients[3].

La créance de fournisseur peut être présentée sous deux formes :[4]

Soit en portant sur sa facture la mention « payable sous x jours », Ou en acceptant en paiement un effet de commerce dont l'échéance équivaut à cette durée.

L'avantage majeur du crédit fournisseur est d'être facile à obtenir, et renouvelable à chaque achat. Il se caractérise par sa souplesse de fonctionnement (pas de formalités à accomplir), et son automaticité (car il est lié à l'achat). Malgré ces avantages, le crédit fournisseur a aussi des inconvénients qui apparaissent à travers son cout élevé, le risque de dépendance envers le fournisseur, et le risque de réduction du crédit obtenu en cas de difficultés du fournisseur[5].

1) Le crédit financier interentreprises

La seconde technique de crédit interentreprises consiste en un crédit financier interentreprises, cette technique est moins répondue que la précédente. Elle est généralement représentée par le billet de trésorerie qui permet à une entreprise de financer ses besoins de trésorerie directement auprès d'une autre entreprise. Une entreprise peut aussi financer ses besoins à court terme auprès d'une autre entreprise disposant d'un excédent de trésorerie, en accédant directement au marché monétaire, et ça sous des conditions précisées ultérieurement[6].

1.2.6. Les avances en compte courant :

Un compte courant d'associé est une créance de l'associé sur la société. Ce sont les sommes que prêtent les associés pour l'entreprise et qui peuvent générer des intérêts. Il s'agit d'apport

---

1Philippe Kneipe, « trésorerie et finance d'entreprise », de boeck université,1997, p219.

2 A. MOUTHIER, « Bien gérer sa PME-PMI », éditions de Vicchi, paris, 2002, p67.

3M. DARBELET, L. IZART, M. SCARAMUZZA, « L'essentiel sur le management », 5éme édition, Berti Editions, Alger, 2007, p223 .

4 A. MOUTHIER, « Bien gérer sa PME-PMI », éditions de Vicchi, paris, 2002, p68.

5M. DARBELET, L. IZART, M. SCARAMUZZA, « L'essentiel sur le management », 5éme édition, Berti Editions, Alger, 2007., p224.

6http://www.cerpeg.ac-versailles.fr/ressdiscipl/economie/ecogene/financement.htm#P4

en compte courant d'associé. Les sommes prêtées sont portées au passif du bilan de la société et doivent être remboursées. Afin d'améliorer la trésorerie d'une entreprise dans les moments de crise ou de difficultés, les associés peuvent réaliser des avances en compte courant. Ces avances sont constituées soit des sommes versées par les associés dans les caisses de l'entreprise, soit des sommes dues aux associés, laissées à la disposition de l'entreprise. Grâce à ce mécanisme la société est financée par les associés sans bloquer leurs fonds sous forme d'apport en capital. Ils peuvent se rembourser sans formalité lorsque la trésorerie de la société le permet.

Lorsqu'une entreprise est organisée sous la forme sociétaire, elle peut faire appel aux comptes courants d'associés pour soutenir sa trésorerie[1].

Les associés mettent à la disposition de la société des sommes accueillis temporairement dans des comptes courants. En effet, au lieu de fournir à la société des apports complémentaires, les associés, les dirigeants et même les salariés peuvent contribuer à l'augmentation de la liquidité de leur société en consentant à celle-ci des avances, en plus de leur part dans le capital. Ces avances ou comptes d'associés, traditionnellement désignés par l'expression « *comptes courants d'associés »* constituent une source de financement extra-bancaire de pratique fort répandue notamment dans les entreprises en difficultés passagères et en cessation des paiements[2]. Instrument de financement utilisé par les entreprises en bonne santé financière *ainsi* que par celles qui font face à des difficultés, le compte courant d'associés est aujourd'hui l'une des sources extra-bancaires de crédit auxquelles ces dernières ont coutume de recourir[3]. Grace à la diversité de sa fonction Il occupe une place privilégiée parmi l'ensemble des circuits extra-bancaires de financement. via cette technique les sociétés versent des intérêts moindres que ceux exigés par les banques ainsi que l'amélioration de leur trésorerie. Le compte courant d'associé est très fréquemment utilisé comme moyen de financement des entreprises grâce à son efficacité .

Les avances en compte courant dans le financement direct de l'entreprise en difficultés Le compte courant d'associé constitue principalement l'instrument d'un contrat de prêt par lequel l'associé met ses fonds à la disposition de la société. Cette fonction essentielle dans les entreprises *in bonis*, s'avère fondamentale dans les entreprises en difficultés. Sans doute, les

1 CALVO (J.), « Les comptes courants d'associés : aspects juridiques et fiscaux », Les Petites Affiches, n°8, 19 janvier 1998, p. 4.

2 URBAIN-PARLEANI (I.), Les comptes courants d'associés, Paris, L.G.D.J, 1986, p. 7.

3 URBAIN-PARLEANI (I.), Les comptes courants d'associés,Les comptes courants d'associés, Paris, L.G.D.J, 1986,, p. 7

techniques de financement des entreprises en difficultés sont multiples, mais le compte courant d'associés y constitue néanmoins une technique privilégiée de financement à raison de la souplesse et de la rapidité que le mécanisme du compte autorise dans la réalisation de l'opération. Outre l'octroi d'un prêt, les associés peuvent autoriser la capitalisation des avances en compte courant afin de financer l'entreprise en difficultés. Toutefois, si elles permettent de financer l'entreprise en difficultés en offrant des avantages aussi bien aux associés financeurs qu'à l'entreprise, ne perdons pas de vue qu'elles présentent également des risques qui feront l'objet des développements subséquents.[1]

Les comptes courants d'associés est une source de financement irremplaçable pour une entreprise en difficultés c'est un mode de financement efficace qui offre plus d'avantages que le prêt ordinaire. Le titulaire du compte n'a aucune garantie de la sureté de sa créance.

Les avances en compte ont les mêmes caractéristiques que les capitaux propres pour la société bénéficiaire. Il existe une solidarité économique entre l'associé et la société car, lorsqu'il n'existe aucune solidarité entre le prêteur et l'emprunteur, l'obtention de la garantie conditionne le crédit. [2]

Le compte courant d'associé présente pour l'entreprise une technique de financement d'une grande souplesse, vu qu'il ne nécessite pas de modification des statuts comme dans le cas d'une augmentation de capital. Il s'accompagne de très peu de formalités, ce qui n'est pas négligeable. L'entreprise utilise des prêts sous forme de compte courant d'associés pour son avantage majeur : la déduction des intérêts versés aux associés de ses bénéfices imposables.

Au regard de ce qui précède, il y a lieu de dire que le compte courant d'associés est une alternative intéressante au financement bancaire. Il permet à l'entreprise d'emprunter aux associés. L'entreprise gagne en souplesse puisqu'elle peur déterminer les modalités de remboursements de ces fonds comme bon lui semble. Cette mesure est d'autant plus intéressante qu'elle permettra assurément à l'entreprise de surmonter ses difficultés.

Parallèlement aux avantages offerts à l'entreprise, ce mécanisme offre également de notables avantages au titulaire du compte[3]

1 SORTAIS (J.-P.), « Avance en compte courant : passif exigible ou actif disponible ? » Bulletin Joly Entreprises en Difficulté, n° 4, 01 juillet 2012, p. 209.

2MALAURIE (P.), AYNES (L.) et GAUTIER (P.-Y.) , Droit civil, les contrats spéciaux, 4e éd.DéfrénoisLextenso, 2009, p. 515

3CERATI-GAUTHIER (A.), « Compte courant d'associés et sort des intérêts », Bulletin Joly Entreprises en Difficulté, n°4, 01 juillet 2013, p.241.

1.2.7. Augmentation de capital :

Trouver une solution à un problème de trésorerie des entreprises en difficultés passe également par une augmentation de capital Celle-ci constitue d'ailleurs la voie par excellence pour procéder à une augmentation massive des fonds propres. Si dans les sociétés de personnes telles que la société en nom collectif et la société en commandite simple au sein desquelles la responsabilité des associés est illimitée, ceux-ci contribuent au renflouement financier de l'entreprise à travers la mise de fonds gratuite, les avances sans intérêts et même les apports non rémunérés ni par des titres, ni par des intérêts. Dans les sociétés de capitaux notamment la société anonyme et la société à responsabilité limitée, les associés et dirigeants peuvent contribuer au financement de l'entreprise en difficultés sous forme de souscription à des augmentations de capital.[1]

Plusieurs techniques permettent de réaliser l'opération d'augmentation de capital se réalise par le biais de plusieurs technique. Mais les techniques intéressantes pour une entreprise en difficultés sont l'augmentation du capital par souscription en numéraire et l'augmentation du capital en nature. En effet, l'augmentation du capital par incorporation des réserves, bénéfices ou provisions, l'augmentation du capital par compensation dans les sociétés anonymes ainsi que l'augmentation du capital par conversion d'obligations en actions ne paraissent pas satisfaisantes pour l'entreprise en difficultés. Pour plusieurs raisons La première raison est que toutes ces techniques auront sans doute déjà été utilisées par les dirigeants de l'entreprise avant le constat de l'importance des pertes.

La deuxième raison est que les entreprises en difficulté ne peuvent pas bien s'adapter à ce type de processus d'augmentation de capital, considéré comme une simple réécriture comptable. Par conséquent, ils ne fournissent pas de nouveaux fonds à l'entreprise. Cependant, les entreprises en difficultés ont besoin de nouveaux fonds pour faire face aux difficultés. Une autre raison tient finalement au fait que même si une entreprise en difficulté trouve des mesures de recouvrement pour augmenter son capital par compensation, il est difficile de le souligner au vu des exigences inhérentes aux procédures collectives. C'est également le cas lorsque l'augmentation de capital par conversion d'obligations en actions est libérée à titre de compensation. Même si ces mesures ont été acceptées par les législateurs, elles ne permettent en aucun cas aux entreprises d'obtenir de nouveaux fonds, principalement par souscription

[1] BALI (M.), « Le renforcement des fonds propres des entreprises françaises », in Les Petites Affiches, 24 février 2009, n° 39, p.13.

d'espèces pour augmenter le capital, et par des investissements en nature pour augmenter le capital.

L'augmentation du capital par apport en numéraire est l'hypothèse d'augmentation du capital la plus intéressante pour l'entreprise en difficultés. Il s'agit en effet de trouver de « *l'argent frais* » pour redynamiser son activité

L'augmentation du capital peut aussi se faire par voie d'apports en nature ou stipulations d'avantages particuliers. Certes les avantages particuliers peuvent permettre à l'entreprise en difficultés d'obtenir des financements, mais seule retiendra notre attention ici l'augmentation de capital par souscription en nature. Plusieurs raisons sous-tendent cette option. L'entreprise en difficultés a en effet besoin d'argent frais pour surmonter ses difficultés. Il lui sera peut être difficile de s'en procurer dans l'hypothèse de souscription en nature, mais une telle possibilité pourra lui être offerte si l'apporteur en nature le fait en pleine propriété. Dans ce cas, l'entreprise pourra disposer de ce bien afin de renflouer ses caisses.

Une telle possibilité ne pourra lui être offerte à travers la stipulation d'avantages particuliers. Aussi, l'entreprise en difficultés étant aux abois, il faut envisager les techniques qui pouvant lui permettre d'obtenir assez rapidement les financements. Avec cette modalité d'augmentation de capital, la société ne cherche pas en principe à augmenter ses capacités de financement. Elle veut surtout faire entrer dans le patrimoine social tel immeuble, tel brevet ou fonds de commerce. Elle peut toutefois se servir de l'opération pour accroître ses fonds propres dans les conditions qui feront l'objet de développements subséquents.

Pour son adéquation au financement des entreprises en difficultés, l'opération suppose un apport en pleine propriété (A), une procédure régulière (B) et une meilleure protection des actionnaires ou associés qui seront de la sorte motivés à s'y investir (C).

1.3. La renégociation de la dette financière :

1.3.1. Définition de la renégociation de la dette financière :

Renégocier la dette de l'entreprise en difficulté consiste soit à réduire son montant, soit à accroître sa maturité (en procédant au rééchelonnement des remboursements), soit à échanger certaines créances contre d'autres titres comme les actions ordinaires, avec ou sans remboursement partiel en liquide. Le choix de restructurer la dette dans le cadre d'une procédure formelle présente l'avantage d'impliquer la participation de tous les créanciers. En effet, dans le cadre d'une renégociation informelle, certains créanciers peuvent anticiper que la

restructuration de la dette doit conduire à une augmentation de la valeur de l'entreprise, puisqu'elle émerge de la détresse financière.

1.3.2. Les déterminants de la renégociation financière :

1. Les caractéristiques de l'entreprise :

Il y a plusieurs variables qui qualifient une entreprise. Il est difficile de les prendre toutes en considération. Parmi ces variable : le degré de spécificité des actifs et à la structure de l'actionnariat.

a) La valeur et le degré de spécificité des actifs :

Afin de surmonter la détresse financière l'entreprise procède à faire une cession d'actifs de l'entreprise, en totalité ou partie, afin d'obtenir les liquidités nécessaire pour rembourser ses créances.

La renégociation de la dette est conditionnée par la valeur et le degré de spécificité des actifs La notion de valeur peut trouver sa source dans la revente des actifs. Si ces derniers ont une faible valeur de revente, les créanciers (bancaires ou non) n'ont aucun intérêt à s'engager dans une procédure de redressement judicaire.[1]

Nonobstant, la restructuration de la dette n'est pas toujours la solution la moins couteuse vu que les couts de liquidation peuvent être élevés.

Ces coûts de liquidation sont principalement liés à l'existence de deux facteurs qui empêchent de vendre les actifs mis en liquidation au meilleur prix. Premièrement, le marché secondaire de ces actifs peut être étroit, vu leur spécificité. Deuxièmement, l'existence de l'entreprise en détresse dans un secteur lui-même en difficulté. Il existe de fortes contraintes financières génératrices de difficultés dans le secteur qui mènent à la revente des actifs mis en liquidation et risque d'impliquer des ventes à prix. Dans les secteurs à forte croissance la vente des actifs des entreprises en détresse financière est plus possible que dans les secteurs en déclin.

De plus, dans des secteurs de forte croissance, la productivité des actifs vendus augmente sous la nouvelle propriété.

b) La structure de l'actionnariat :

La renégociation de la dette a été mise en évidence par Bethel et Liebeskind (1993). Au sein d'une étude empirique portant sur un échantillon de 93 firmes américaines, les auteurs montrent que la structure de l'actionnariat influe sur les conditions de la restructuration financière. Les

1Williamson O. E., "Corporate finance and corporate gouvernance", Journal of Finance,vol. 43, n° 3, 1988, p. 567.

auteurs distinguent trois groupes d'actionnaires : les actionnaires- dirigeants, les actionnaires principaux (c'est-à-dire détenant plus de 50% des actions) et les actionnaires institutionnels[1]. Ces actionnaires, conformément à la théorie de l'agence, devraient être actifs car toute dégradation des performances de l'entreprise leur serait fortement préjudiciable. Ainsi, la structure de l'actionnariat pourrait jouer favorablement sur la recherche de solutions dans le cadre d'une restructuration. Les résultats auxquels ils parviennent montrent que la probabilité de restructuration (et plus particulièrement de restructuration financière) est associée positivement et significativement avec la concentration de l'actionnariat. En d'autres termes, la renégociation est facilitée par l'existence d'actionnaires de référence. On peut alors penser qu'en situation de difficulté les liens relationnels vont également jouer sur l'issue et les termes de la restructuration.[2]

2. les liens sociaux noués par l'entreprise

Selon la logique marchande , la renégociation se fait en fonction du rapport coût/avantage.

La renégociation de dette bancaire et d'autres dettes privées est le premier recours des entreprises en difficulté pour sortir de la crise. La renégociation est préférable lorsqu'elle permettra de retirer un bénéfice plus important qu'une liquidation.

Les techniques privées pour réorganiser une entreprise en difficultés financière sont souvent moins coûteux que les démarches de faillite formelles. Dans les grandes économies les créanciers ont tendance de régler la difficulté financière en faisant recours à la négociation privée. Parmi les obstacles majeurs qui peuvent empêcher les restructurations privées ces les obstacles liés à l'asymétrie de l'information, les conflits d'intérêts entre les différents ayants-droit.

Les entreprises en difficulté préfèrent la restructuration de la dette parce qu'elle est souple, moins coûteuse et c'est un gain du temps .cette procédure risque d'être entachée de corruption et d'irrégularités parce qu'elle n'implique pas de contrôle judiciaire.

La renégociation est une alternative de faillite préférée par les créanciers mal informé quand des problèmes d'asymétrie d'information sont présents. Sachant qu'un débiteur doit obtenir l'acceptation de tous les créanciers pour réaliser la restructuration, ses efforts aboutirent souvent sur une demande de mise en faillite. [3]

1Bethel J. E., Liebeskind J., "The effects of ownership structure on corporaterestructuring", Strategic Management Journal, vol. 14, 1993, p.25.

2LA RENÉGOCIATION FINANCIÈRE DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ, Éric Séverin, Revue française de gestion, Ed Lavoisier, p39

3LA RENÉGOCIATION FINANCIÈRE DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ, Éric Séverin, Revue française de gestion, Ed Lavoisier, p39

L'étude montre aussi que les négociations privées ont moins de chance d'aboutir lorsqu'une forte proportion des dettes est constituée de créances dispersées, en particulier parmi les créanciers publics. Par ailleurs Franks et Torous (1994) constatent que les entreprises qui optent pour une restructuration privée sont plus solvables et plus liquides et ont moins de rendement négatif sur les actions avant la restructuration. [1]

3. Les caractéristiques des contrats et des créanciers comme déterminants la renégociation

La renégociation est orientée par les caractéristiques des contrats de crédit et par la relation banque-entreprise – elle-même mettant en relief des facteurs psychologiques.

1) La renégociation est guidée par les caractéristiques des contrats de crédit :

Un contrat est : « une structure de régulation articulant des procédures de contrôle, un mécanisme de direction et un système d'incitations au respect des termes du contrat »[2]. Plusieurs éléments caractérisent un contrat de crédit. Le type, l'existence de garanties ou encore les clauses sont autant d'éléments capables d'expliquer les comportements des prêteurs vis-à-vis de leurs emprunteurs.

a) La maturité (à court et à long terme) et la nature de la dette (bancaire ou obligataire) :

En ce qui concerne la maturité de la dette, il ne s'agit pas ici d'analyser l'impact de la maturité de la dette sur la valeur de l'entreprise mais de comprendre les avantages et les inconvénients de la dette à court terme (DCT par la suite) comparativement à la dette à long et moyen terme (DLMT par la suite).

Faire recours à la DCT procure des avantages. Le choix de l'utilisation de la DCT peut aider l'entreprise à développer son capital réputationnel auprès des intermédiaires financiers vu que la DCT est exigible plus fréquemment et le fait pour l'emprunteur de pouvoir honorer sans problème ses engagements lui permet d'une part, de confirmer sa solvabilité et d'autre part, de pouvoir ensuite «aller chercher » de la dette sur le marché. [3]

Cependant, pour une entreprise en difficulté, le principal inconvénient du DCT peut compenser cet avantage, ses responsabilités sont plus fréquentes. Par conséquent, le processus de renouvellement de crédit lié à la nature à court terme de la dette peut amener les créanciers à

1Mooradian R. (1994), The effect of bankruptcy protection on investment : Chapter 11 as a screening device, Journal of Finance, Vol 49, N°4, pp 1403.

2Brousseau E., « La théorie des contrats : une revue », Revue d'économie politique, n° 1, janvier- février 1993, p.55

3Diamond D.W., "Financial intermediation and delegated monitoring", Review of EconomicStudies, vol. 51, n° 1, 1984, p. 393

exercer davantage de pression sur les décisions des gestionnaires. En ce qui concerne la nature de la dette, une distinction doit être faite entre la dette obligataire et la dette bancaire.

Plusieurs chercheurs ont montré que le choix d'un type de dette relevait directement de la problématique du risque. En effet, dans la mesure où la dette bancaire est monolithique, il y aura peu ou pas de problèmes de coordination entre les différents créanciers. À l'inverse le financement obligataire ne présente pas cette caractéristique et il présente un problème de coordination important parce que les créanciers sont multiples et disséminés ce qui rend les problèmes de coordination très importants. En effet, la concentration du nombre de prêteurs présente en particulier l'avantage de la réduction des problèmes de coordination susceptibles d'empêcher une restructuration efficace de l'endettement.

La flexibilité du contrat bancaire apparaît de façon patente dans le cas des entreprises en difficulté. La Possibilité d'une renégociation privée est plus importante lorsque la dette est de nature bancaire en raison de sa flexibilité.

Il existe une relation positive entre le risque de l'entreprise et l'utilisation de la dette directe (obligataire). Si une entreprise prévoit des difficultés, elle voudra se donner la capacité de pouvoir y faire face. Par ses caractéristiques décrites plus haut la dette bancaire est plus renégociable et sera préférée à la dette directe. En d'autres termes, le choix entre la dette bancaire et la dette directe est un indicateur du risque de l'entreprise. Les entreprises risquées préféreront la dette bancaire, alors que celles qui ne le sont pas s'orienteront vers la dette directe.

b) Les garanties :

Les garanties c'est des facteurs favorisant la renégociation privée pour les uns et signaux pour les autres .L'existence de garantie ou de sûreté influence le créancier dans sa volonté ou non de renégocier.

En effet, le fait d'être garanti, est une assurance de recouvrer plus facilement sa créance en cas de liquidation.

La garantie donne à son détenteur le droit d'être réglé avant tous les autres créanciers à l'exception du super privilège des salaires, de la Justice et du Trésor. Par conséquent, on peut considérer que l'existence de nombreuses garanties ne favorise pas la renégociation privée.

c) Les clauses comme facteurs limitant le risque d'opportunisme des débiteurs :

Smith et Warner ont souligné dans une étude de 1979 que les contrats (en particulier les contrats bancaires) peuvent comporter des clauses supplémentaires. Ils distinguent les conditions positives (par exemple, l'obligation de maintenir un niveau minimum de fonds de roulement) et les conditions négatives (par exemple, les restrictions sur le montant des dividendes).

Que ces termes soient «positifs» ou «négatifs», ils ont un objectif commun, qui est de fournir aux détenteurs un moyen d'exercer une pression sur le débiteur.

Dans ce cas, en termes de renégociation, l'existence de la clause renforce la position du créancier. Le non-respect d'une ou de plusieurs conditions par un débiteur peut amener les créanciers (en particulier les banquiers) à exiger le remboursement immédiat du prêt. Bien que cette possibilité de remboursement soit possible, elle doit tout de même être utilisée avec prudence. Cependant, les banquiers doivent se méfier des attitudes trop agressives. En effet, sa dureté lui confère une solide réputation de créancier et peut inciter les entreprises à ne pas signer de contrats avec elle car elle craint des représailles dès les premiers signes de difficulté.

4. La relation banque-entreprise comme guide de renégociation

La relation entre la banque et son client influence la renégociation et elle peut se matérialiser de plusieurs façons, elle peut se matérialiser au travers de la nature de la relation bancaire ou de son intensité.

a) La nature de la relation bancaire

Le comportement des banques envers les entreprises en difficulté est guidé par les mesures de restructuration engagées par l'entreprise.

La renégociation financière sera facilitée lorsque l'entreprise adopte des mesures opérationnelles (réorganisation, licenciements, réductions des coûts, etc.).

Pour surmonter les difficultés, les banques ont souvent tendance à abaisser les taux d'intérêt ou à rééchelonner la dette.

b) L'intensité de la relation bancaire

- La relation bancaire

Généralement les relations de clientèle entre un établissement bancaire et son client sont des relations de long terme plus ou moins denses. L'intensité de la relation bancaire influence le taux et la disponibilité du crédit. L'intensité de la relation bancaire, en particulier par le biais de la disponibilité du crédit, influence la renégociation privée de la dette. D'une part, l'intensité de la relation n'a que peu d'effet sur les taux d'intérêt et le coût du crédit et d'autre part,

l'intensité de cette relation peut bénéficier aux entreprises au travers de la disponibilité accrue du crédit.

- Le facteur humain

Même si le banquier remarque une dégradation de la situation de son client, il va quand même persister dans son jugement pour ne pas reconnaître son erreur. Le banquier va chercher à rationaliser sa décision en considérant que la renégociation n'est pas nécessaire et avancera des raisons susceptibles de le rassurer et de justifier de sa position vis-à-vis de sa hiérarchie. Par cette attitude, il montre un besoin d'autojustification.[1]

La banque ne se remet pas en cause elle ne va pas chercher à renégocier et s'engagera plus avant dans la relation de crédit. Implicitement le calcul du créancier est le suivant : « Si j'accepte d'aider le débiteur celui-ci pourra peut-être surmonter ses difficultés et au-delà cela me permettra de recouvrer l'ensemble de ma mise de fonds. »

En souhaitant éviter les problèmes associés à la reconnaissance de leurs erreurs, le banquier se met dans une position qui le place dans une situation bien plus délicate que s'il avait reconnu ses erreurs immédiatement. Cette attitude est très préjudiciable pour l'ensemble des parties en présence. Pour la banque, elle peut conduire dans les cas les plus graves à être poursuivie en soutien abusif et peut nuire à la réputation de son expertise. Pour les partenaires de l'entreprise, cette attitude est coûteuse car, s'ils se réfèrent à l'attitude de la banque, ils peuvent continuer à entretenir une relation d'exploitation dont l'issue est incertaine. Enfin, cette attitude peut augmenter les difficultés de la firme et les rendre, à terme, insurmontables.[2]

1Brockner J., "The escalation of commitment to a failing course of action: towardtheoreticalprogress", Academy of Management Review, vol. 17, n° 1, 1992, p. 39-61.

2LA RENÉGOCIATION FINANCIÈRE DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ, Éric Séverin, Revue française de gestion, Ed Lavoisier, p45

Section2 : le plan de financement d'une entreprise en difficultés

Certains modèles de financement seront privilégiés selon les objectifs de l'entreprise et de la stratégie choisit. Ainsi la stratégie de financement dépend beaucoup de la trilogie croissance rentabilité/risque.

Le comportement possible pour une entreprise en difficultés :

Lorsque une entreprise se trouve en difficulté financiers, voir même sur un secteur en stagnation voire en crise. Les dirigeants vont alors chercher à restructurer l'entreprise pour augmenter son efficacité et sa rentabilité. L'augmentation du chiffre d'affaire n'est pas le premier objectif. Le but initial est de diminuer les charges. L'entreprise va procéder à l'étude des postes pour améliorer leur performance. La production va gagner en standardisation, automatisation et rationalisation. Ces méthodes s'accompagnent souvent d'un plan de réduction des effectifs.

Par Conséquences L'entreprise aura un niveau d'endettement stable voire peu élevé. Son objectif sera surtout de maintenir une trésorerie suffisante. De ce fait, le risque d'insolvabilité est plus faible car l'entreprise est peu endettée, et portée sur un objectif de diminution de charges qui l'amène généralement à une baisse de son seuil de rentabilité.

Evidemment, entre ces deux contextes extrêmes, nous trouvons une multitude d'entreprises ayant des situations intermédiaires et qui essaient de concilier croissance, rentabilité et prise de risque. Nous constatons dans ces entreprises un endettement moyen, et un niveau de risque globalement moyen.[1]

2.1.Les critères de choix des modes de financement :

2.1.1. Le critère du bénéfice net par action

Dans ce cas, on compare les bénéfices nets offerts par chacun des dispositifs de financements envisagés. Le mode de financement le plus avantageux est celui qui offre le bénéfice par action le plus élevé

2.1.2. Le critère des décaissements réels actualisés

1Damien REAN, Comprendre les comptes annuels et améliorer la situation financière de l'entreprise, France, GERESO Edition, 2012,p 268.

Il s'agit d'évaluer pour chaque source de financement, les sommes des décaissements nets actualisées qui correspond au total des remboursements qui seront encaissés par l'entrepreneur. Ces remboursements doivent être nets d'économies fiscales et actualisés à la
période initiale du fait que leur décaissement intervient de manière étalée dans le temps. Ce critère de décaissement réel permet de comparer des formules mixtes de financement.
La détermination des décaissements nets actualisés effectués à partir d'un tableau d'amortissement induit par les sources de financement. Le décideur choisira la source de financement qui se matérialisera par la somme des décaissements réels la plus faible qui correspond la somme des remboursements la plus élevée. La source avantageuse est celle qui entraîne les décaissements réels les plus faibles.[1]

2.1.3. Le critère des excédents de flux de liquidité

On s'intéresse aux flux de liquidité dus à la réalisation d'un projet d'investissement et à la manière dont il est financé.
Flux de liquidité= Cash-flows= [marge avant frais liés au financement – frais liés au financement (nets d'impôts)]
Excédent de flux de liquidité = Flux de liquidité actualisés – part de l'investissement supportée par l'entreprise.
Le mode de financement le plus avantageux est celui qui offre l'excédent de flux de liquidité le plus important.

2.1.4. Le critère de la VAN ajustée

L'étude de la rentabilité des projets d'investissement étudie généralement l'impact du mode de financement sur la rentabilité. Plus précisément, elle est faite dans l'hypothèse d'un financement à 100% par fonds propres.
Le critère de la VAN ajustée consiste à estimer la conséquence du choix de mode de financement sur les flux de liquidité (VAN) générés par le projet. Ce critère est utilisé pour faire le choix entre les différentes combinaisons dettes/fonds propres. Pour chaque type de financement, il est possible d'établir un tableau des encaissements et des décaissements échelonnés dans le temps et de calculer pour chacun la VAN. L'entreprise choisira le financement pour lequel la VAN est la plus élevée.

1EMMANUEL T (2010), L'évaluation des entreprises, Paris, Edition Economica, 4ème édition.

2.2.Les contraintes de l'équilibre financier :

2.2.1. Les contraintes financières :

L'équilibre financier de l'entreprise représente une contrainte forte à prendre en considération pour le choix de mode de financement.

Plusieurs règles peuvent alors s'appliquer.

- Règle d'équilibre financier minimum : les emplois stables doivent être financés par les ressources stables.
- Règle de l'endettement maximum : la somme des dettes financières à moyen et long terme Ne doit pas être supérieure de la somme des capitaux propres ce principe s'exprime dans le ratio d'autonomie financière DMLT/CP qui doit être inférieure à 1.
- Règle de la capacité de remboursement : le montant de l'endettement financier ne doit pas dépasser 3ou 4 fois la CAF annuelle moyenne prévue.
- Règle du minimum d'autofinancement : l'entreprise doit au moins pouvoir financer une partie (généralement 30%) des investissements pour lesquels elle demande des crédits. En général, L'entreprise fait recours à un financement propre complémentaire lorsqu'elle décide de financer un projet par investissement et qu'elle ne trouvera pas un crédit pour le montant total du cout du projet
- La maximisation de la rentabilité financière : L'objectif principal de l'entreprise est la maximisation de la richesse des actionnaires ceci revient à maximiser le ratio R_{net}/CP, qui correspond à la rentabilité financière.

Si l'entreprise prend en considération ces règles elle élimine systématiquement certains dispositifs de financement. Si ces ratios sont proches de la limite elle ne peut accroitre son endettement à moins si elle offre d'importantes garanties (hypothèques, cautions…) ou d'accepter que les prêteurs exercent un certain contrôles sur sa gestion (en contrepartie du risque encouru).son choix se réduit alors au financement par capitaux propres et /ou crédit-bail.

2.2.2. Les autres contraintes non financières de l'équilibre financier [1] :

Les choix stratégiques de l'entreprise expliquent pour partie la structure financière de l'entreprise. D'autres contraintes non financières peuvent expliquer le choix d'une stratégie financière avec un niveau plus ou moins important d'endettement.

1Damien REAN, Comprendre les comptes annuels et améliorer la situation financière de l'entreprise, France, GERESO Edition, 2012, p 270.

a) Statut juridique :

Certains dispositifs de financement ne sont réservés qu'à certains types sociétés. Ainsi, seules les sociétés de capitaux, hors SAS, peuvent se permettre une introduction en bourse et à l'émission, auprès du public, d'obligations.

b) Taille :

Généralement, les grandes entreprises possèdent un plus grand choix de dispositif de financement que celui les petites structures. Comme c'est mentionné ci-dessus les entreprises de grande taille peuvent être introduites en bourse et ont un accès plus facile aux emprunts bancaires et aux découverts bancaires.

c) Caractère risqué du projet et cycle de vie de l'entreprise :

Les projets dits « classiques » dans les secteurs à maturité sont plus favorables à contracter des financements bancaires que les projets innovants et risqués. Pour ces derniers, il existe d'autres modes de financement plus adéquats à leurs spécificités, comme les sociétés de capital-risque. Un financement par fonds propres sera donc privilégié.

Les entreprises ont tendance de s'endetter lors de leur création, pour financer leurs importants besoins de liquidités mais cet endettement diminuant avec le temps.

Au contraire, les entreprises innovantes n'auront pas accès au crédit bancaire lors de leurs premières années d'exercice. Mais lorsque les premiers résultats sont satisfaisants et la situation financière est saine, la banque sera beaucoup moins réticente à prêter de l'argent. L'entreprise pourra alors financer ses investissements et l'augmentation de son BFR, en partie par endettement pendant les phases de croissance (vers la fin de cette étape) et de maturité.

En période de maturité le niveau d'endettement peut fortement augmenter. Peu importe le type de projet lorsqu'une entreprise souhaite procéder à une opération de croissance externe soit pour se diversifier dans un secteur ou un produit en croissance soit pour atténuer la pression concurrentielle et bénéficier de synergie ; l'autofinancement n'est pas toujours suffisant et le recours à l'endettement est alors préféré.

d) Le secteur :

Les besoins de financement varient énormément selon le secteur d'activité de l'entreprise.

Dans le cas où les clients payent au comptant l'entreprise bénéfice d'un BFR négatif et d'un fonds de roulement suffisant pour financer en partie leurs investissements et elle n'aura pas recours à un endettement massif.

Tous les secteurs ne nécessitent pas non plus des financements à long terme.

Les entreprises industrielle sont des entreprises à forte intensité capitalistique, elles ont besoin d'importants investissements en matériels et locaux qui seront rentabilises sur plusieurs années.

Elles ont donc d'importants besoins de financement, et l'endettement est une source presque indispensable.

Les entreprises de service ont un besoin de liquidité parce qu'ils sont caractérisé par une forte masse salariale. Ce type d'entreprise a un faible besoin d'investissement et aura moins besoin de recourir à un emprunt. Les dépenses initiale des entreprises de services ne sont pas important sauf peut être en matière de formation.

Les choix d'embauche et de niveaux de salaires ne sont réalisés que dans le cadre d'un calcul de rentabilité annuelle.

2.2.3. L'évaluation du risque financier :

Le risque financier est le risque dont l'entreprise fait face à cause de sa politique de financement. C'est un risque supplémentaire que l'entreprise confronte et qui dépend de la manière dont elle est financée. C'est la part de la variabilité de la rentabilité financière qui est due à l'endettement. Lorsque les fonds propres assurent entièrement le financement, l'entreprise ne supporte pas des charges d'intérêts et le risque est nul. Dans le cas où le financement est assuré par des emprunts l'entreprise aura des remboursements à décaisser et des charges d'intérêt à supporter. Une entreprise est dans une situation de risque financier lorsque ses engagements sont fixes ainsi que ses obligations de satisfaire ses créanciers en bonne date d'échéance et de payer des charges d'intérêts et sa capacité de dégager les liquidités est insuffisantes.

Lorsque la structure du passif est alourdie par l'endettement l'entreprise cherchera l'indépendance et la sécurité financière par la réduction de son endettement.

En revanche, le recours au crédit facilite le développement et la rentabilité de l'entreprise.

Il s'agit de faire l'équilibre par un taux d'endettement qui assurera en même temps la rentabilité et la sécurité.

1- L'effet de levier

Le recours aux dettes pour financer l'entreprise accroît la rentabilité financière de cette dernière, c'est ce qu'on appelle effet de levier.

- *La rentabilité économique* indique ce que gagne l'entreprise du fait de ses activités courantes sans tenir compte de la structure financière. Elle est égale au rapport entre le résultat avant charges financières et impôts et le total de l'actif.

Le ratio de rentabilité économique est un ratio de rentabilité des actifs d'exploitation c'est la rentabilité dégagée par l'entreprise sur l'ensemble des capitaux investis

Rentabilité économique= Résultat d'exploitation/ Capital économique

- *La rentabilité financière* est la rentabilité calculée au niveau des seuils de capitaux propres mise à la disposition de l'entreprise par les associés.
Rentabilité financière = Résultat net/ Capitaux propres

Si les revenus des actionnaires issus des fonds investis dans l'entreprise sont supérieurs à leurs revenus d'investissements financiers qui présentent des risques similaires donc l'entreprise est entrain de crée de la valeur. Il faut donc que la rentabilité financière soit supérieure au coût des fonds propres.

La structure financière de l'entreprise peut amplifier ou atténuer la rentabilité économique (le levier financier mesuré par le coefficient d'endettement).

- RF : Taux de rentabilité financière.
- RE : Taux de rentabilité économique.
- I : Coût des capitaux empruntés.
- D/C : Capitaux empruntés/capitaux propres = bras de levier

On désigne par l'effet du levier l'amélioration ou la dégradation du taux de Résultat financier suite au recours à l'endettement, la manière dont le levier financière agit sur le taux de rentabilité financier est fonction du différentielle) et du bras de levier mesuré par le rapport D/C.
Les entreprises endettées font face à des risques plus importants que les entreprises sans dette. Ainsi, du point de vue du préteur, toute augmentation de l'endettement est un risque permanent du fait de l'augmentation de la prime de risque contenue dans les taux d'intérêt, ce qui limite évidemment l'entreprise à recourir à l'endettement.

2- La mesure du risque financier

Si le levier financier est un outil pour savoir s'il faut s'endetter, alors le risque financier est un moyen d'arrêter l'endettement si nécessaire.

L'arbitrage entre la dette et ses limites est une décision qui ne dépend pas seulement de l'entreprise. Cela dépend des contraintes imposées par la banque en termes d'autonomie financière (l'effet de levier ne peut être supérieur à 1)

La rentabilité financière dépend de la structure des ressources durables autrement dit la proportion qui existe entre les dettes financière et les capitaux propres. L'effet de levier financier met en évidence une augmentation du taux de rentabilité des fonds propre requis par les actionnaires.

Lorsque le levier est positif, plus le taux d'endettement est élevé, plus la rentabilité financière est élevée. Par conséquent, les entreprises qui souhaitent maximiser leur rentabilité financière devront choisir l'endettement plutôt que d'augmenter leurs fonds propres sous les contraintes de l'équilibre financier. A l'inverse, lorsque l'impact est négatif, l'entreprise devra éviter de recourir à l'endettement.

3- Le calcul du coût de financement (le taux actuariel) :

Afin de déterminer le coût des sources de financement, il faut comparer les fonds à la disposition à l'entreprise et le montant qui doit être payé. La source du coût du capital est le taux d'actualisation pour lequel il y a une équivalence entre le Capital et l'ensemble des sommes réellement décaissées en contrepartie. Le coût de la dette est estimé en calculant le taux actuariel après impôt C'est le taux pour lequel il y a équivalence entre le capital mis à disposition de l'entreprise et l'ensemble des sommes réellement décaissées en contrepartie.

2.3.Le plan de financement :

Dans la gestion financière le diagnostic financier ne constitue qu'une étape dans l'élaboration du plan décisionnel et opératoire. C'est une étude préalable à la prise de décisions financières.

Le plan de financement récapitule de façon formelle ou informelle l'ensemble des décisions financières dont la formulation et la mise en œuvre engagent l'avenir de l'entreprise à long, moyen et court terme. Ce plan s'inscrit dans l'ensemble des plans d'action de l'entreprise ; à ce titre, il constitue ainsi un plan spécialisé ou encore un volet particulier des plans globaux. Mais, d'autre part, le plan de financement revêt un caractère intégrateur dans la mesure où il reflète les implications financières de tous les projets spécialisés, arrêtés par l'entreprise et permet ainsi de tester leur cohérence et leur compatibilité.[1]

1COHEN, Elie. Gestion de l'entreprise et développement financier. Paris : EDICEF. 1991. P. 177

2.3.1. La place du plan de financement dans le system de gestion :

Plan stratégique, plan opérationnel et plan de financement

Le plan stratégique de l'entreprise se définit à la fois par son objet, ses implications et sa durée. L'objet de la stratégie concerne les grands choix qu'une entité formule quant à l'orientation de ses activités, à ses rapports fondamentaux avec son environnement et à ses structures internes. Le plan stratégique énonce également les domaines dont l'entreprise entend se dégager soit par interruption pure et simple de l'activité, soit par conversion des unités de production ou de commercialisation concernées, soit par cession.[1]

L'implication du plan stratégique est globale, il oriente l'ensemble des activités de l'entreprise, ses rapports internes et ses relations externes. Il s'étend le plus souvent sur le long ou le très long terme. Parfois les choix stratégiques présentent même un caractère irrévocable, irréversible et engagent définitivement l'avenir de l'entreprise.

L'objet des plans opérationnels est la mise en œuvre des choix et des orientations définis par le plan stratégique. Il s'agit donc de plans d'actions planifiés à moyen ou long terme et affectés aux principales fonctions de l'entreprise selon une quantification et des calendriers précis. Selon la définition de la fonction, le plan d'opération apparaît d'abord comme un plan d'action, qui traduit l'orientation stratégique pour chaque domaine de gestion.

Le plan financier ou plan d'investissement et de financement est un composant du plan opérationnel, un composant fonctionnel parmi d'autres. Le plan financier a pour objet d'identifier et d'adapter les projets d'investissement et les sources de financement nécessaire pour la mise en œuvre de ces orientations. Le plan opérationnel comporte des implications sur le plan financier. Ce dernier donc présente un caractère transversal et joue un rôle intégrateur.

2.3.2. La place du plan de financement dans la planification opérationnelle :

Les décisions inscrites dans le plan commercial ainsi celles inscrites dans le plan personnel, entraînent des dépenses ou des emplois de fonds futurs qu'il faudra nécessairement financer.

Inversement, l'achèvement de la cession de certains équipements ou bâtiments spécifiés dans le plan d'équipement ou les ventes prévues de projets de développement commercial apporteront des revenus ou une source de financement prévisible pour l'entreprise. Par conséquent, le plan financier reflètera d'abord l'impact financier de toutes les décisions programmées dans les

1COHEN, Elie. Gestion de l'entreprise et développement financier. Paris : EDICEF. 1991. P. 178

différents plans fonctionnels. Cependant, il est également nécessaire de veiller à ce que des ajustements soient opérés entre les dates limites des sources de financement prévues et l'utilisation prévue de ces fonds.

Le plan financier met en cohérence les décisions opérationnelles qui génèrent une analyse prévisionnelle des flux financier.

2.3.3. Le Contenu Du Plan de financement :

Le plan de financement reflète toutes les décisions prises dans le plan opérationnel en fonction des emplois et des ressources. Ces flux sont le plus souvent analysés selon un calendrier annuel, de sorte que l'ajustement global entre emplois et ressources puisse être relevé pour chaque année du plan, ou en d'autres termes, l'équilibre financier prévisionnel du plan opérationnel.

Un plan de financement, ne constitue essentiellement qu'un tableau de financement prévisionnel.

1. l'évaluation des besoins de financement :

L'élaboration du plan financier dépend tout d'abord des plans adoptés dans le cadre des différents plans fonctionnels de l'entreprise, car ces plans déterminent non seulement les besoins prévisionnels, mais aussi la capacité de financement prévisionnelle. Par conséquent, l'évaluation des besoins ou des excédents en ressources externes constitue la base fondamentale à partir de laquelle les décisions financières seront prises.

Cette évaluation est largement influencée par des décisions non financières. En effet, chacune des fonctions de l'entreprise élabore son plan opérationnel en tenant compte de contraintes, d'objectifs et de moyens d'action qui lui sont propres. La direction financière, elle s'attache à assurer le financement de l'entreprise en contrôlant l'emploi des fonds, en veillant à la maîtrise des risques financiers et en cherchant à contenir les coûts du financement à un niveau aussi faible que possible.

la recherche d'une augmentation de la capacité de production et des ventes répond souvent aux vœux des responsables productifs et commerciaux; mais elle entraîne des besoins de fonds que les responsables financiers jugeront excessifs, compte tenu soit des possibilités de financement accessibles à l'entreprise, soit de la comparaison entre le coût des ressources nécessaires et le rendement des améliorations envisagées. De même, la réduction des délais de stockage et de livraison qui peut paraître souhaitable aux financiers et aux commerciaux peut apparaître impraticable pour les responsables de la production. Enfin, le lancement d'un nouveau produit

souhaité par les dirigeants commerciaux peut être contesté par les responsables de la production qui soulignent la difficulté de maîtriser une nouvelle technologie et la saturation des capacités productives et par les responsables financiers qui jugent la rentabilité attendue de ce nouveau produit insuffisante, par rapport aux coûts que son lancement induirait.

Ainsi, l'évaluation des besoins de financement résultant des différents plans fonctionnels ne se réduit jamais à la simple addition des besoins prévus par chacun des responsables fonctionnels. En fait, la validation de cette évaluation de besoins constitue une responsabilité majeure de la direction générale.

2. Les variables prises en compte dans l'élaboration du plan de financement :

L'élaboration d'un plan de financement s'engage dans une deuxième phase dominée par les choix relatifs à la structure du financement.

Le choix d'une combinaison entre ressources d'autofinancement, augmentation de capital, emprunts et subventions constitue un enjeu majeur de la politique financière. Elle met en cause quatre ensembles complexes de variables.

Un premier ensemble de variables de décision a trait au coût des différentes ressources.

Le plan de financement doit en effet assurer le financement de l'entreprise dans les meilleures conditions de coût possibles. Dès lors, l'exploration des possibilités d'offrir une réduction du coût du financement en faisant varier la structure financière constitue une tâche essentielle pour les praticiens de la gestion financière comme pour les chercheurs.[1]

Un deuxième ensemble de variables, d'ailleurs lié au précédent, concerne l'évaluation des risques financiers occasionnés par la structure financière choisie. En particulier, le recours accru à l'endettement semble entraîner un surcroît de volatilité (ou d'instabilité) des résultats. Il semble également augmenter les risques de faillite auxquels l'entreprise est exposée. De ce fait, les décisions de financement ne peuvent être arrêtées sans que soient posés les problèmes soulevés par la maîtrise des risques financiers liés à ces décisions.

En troisième lieu, les décisions de financement ne peuvent être arrêtées tant que les responsables de l'entreprise n'ont pas évalué les perspectives de rendement attendues des différents projets d'investissement et d'emploi de fonds, pour vérifier qu'ils dégagent des

1COHEN, Elie. Gestion de l'entreprise et développement financier. Paris : EDICEF. 1991. P. 181

résultats prévisionnels suffisants et permettront ainsi de compenser les coûts de financement que l'entreprise devra supporter. La confrontation entre le rendement des investissements et le coût des ressources constitue une démarche fondamentale de la gestion financière. Elle peut également conduire les responsables financiers à remettre en cause certains projets insuffisamment rémunérateurs, prévus par les responsables fonctionnels.

Enfin, l'élaboration du plan de financement peut également être déterminée par la prise en compte de déterminants stratégiques qui créent parfois pour l'entreprise des possibilités d'action élargies mais qui, dans d'autres cas, l'enserrent dans des réseaux de contraintes et de limitations. Ces déterminants sont liés à des caractères structurels propres à l'entreprise ou à ses relations avec l'environnement. Ainsi, une entreprise appartenant à un groupe puissant disposera de possibilités de financement élargies et bénéficiera donc d'une plus grande flexibilité pour l'élaboration de ses projets d'investissement et de dépense. Au contraire, une petite ou une moyenne entreprise isolée pourra se heurter à une contrainte beaucoup plus stricte sur ses capacités de financement externe et devra se montrer beaucoup plus sélective dans la définition de ses projets de dépense.

3. La mise en œuvre et le contrôle du plan financier :

L'approbation du plan financier par la direction générale implique l'approbation des projets générateurs de ressources et d'emplois de fonds, programmés à moyen terme (plan d'investissement et de financement) et à court terme (budgets et première « tranche » annuelle du plan). Après leur adoption, ces projets constituent une référence pour l'action concrète de l'entreprise. C'est pourquoi un dispositif de « suivi » ou de contrôle doit alors être mis en place pour répondre à trois exigences. En premier lieu, le suivi permet de s'assurer que les projets adoptés ne restent pas « dans les cartons » mais sont effectivement mis en œuvre. En l'absence d'un tel contrôle, de nombreuses décisions de principe risquent de rester sans effet soit à cause des attitudes de blocage volontaire adoptées par certains membres de l'entreprise, soit à cause de leur inertie, soit à cause d'obstacles imprévus qui entament la détermination des responsables alors qu'une action résolue permettrait de les surmonter.

En deuxième lieu, le suivi permet, au fur et à mesure que les plans se déroulent, de mettre en évidence certains écarts entre les réalisations et les prévisions initiales. L'identification, la mesure et la justification de ces écarts répondent à un impératif majeur.[1]

1COHEN, Elie. Gestion de l'entreprise et développement financier. Paris : EDICEF. 1991. P. 180

SECTION3 : comportement de la banque face à une entreprise en difficultés

3.1. Avantages et inconvénients de la relation :

3.1.1. Les avantages de la relation de clientèle :

L'accumulation endogène d'une information privée sur la gestion de l'entreprise par la banque est faite par le biais d'une gestion sur le long terme des comptes d'une entreprise,

Les caractéristiques de sa trésorerie, sur ses relations avec les fournisseurs et les clients, sur des incidents de paiement probable, sur les évolutions de son ou de ses métiers.

Une banque qui pratique une relation de long terme lui permet, à moindre coût, une information plus importante que celle qu'obtient une banque qui n'est pas impliquée dans la relation.

La banque connaît avec précision l'historique des remboursements passés de l'entreprise qui sollicite un nouveau crédit grâce à la relation clientèle.

Un score fiable est construit par la banque qui lui permet de distinguer les entreprises sincères de celles qui dissimulent une partie de leur résultat dans le but de minorer le montant de leur remboursement.

La relation de clientèle permet une meilleure connaissance de l'entreprise et incite la banque qui la pratique à prêter d'avantage attention aux conditions de refinancement d'entreprises momentanément confrontées à un problème de liquidité Les réactions de la banque sont moins brutal face aux signaux de dégradation de la situation de son client. Parce qu'elle sait que son partenaire est solvable sur le moyen et le long terme et qu'elle a l'assurance de rester sa banque principale.

L'existence de relation de clientèle permet donc de détecter les mauvais emprunteurs et de choisir les bonnes entreprises.

3.1.2. Les inconvénients de la relation de clientèle :

La mise en place d'une relation de clientèle peut aussi se traduire par certain nombre d'inefficience dans le fonctionnement du marché du crédit et dans l'équilibre du secteur bancaire. La banque qui entretient une relation de clientèle avec une entreprise dispose en effet sur cette dernière des informations inaccessibles aux autres banques. Cette rente

informationnelle rend plus délicat pour l'entreprise un éventuel changement de banque en cas de désaccord.[1]

Les autres banques interprète la rupture d'une relation entre une banque et une entreprise comme un signal de difficulté que la banque partenaire ne veut plus assumer.

3.2. La prévention des difficultés des entreprises :

L'objet social de la banque ne consiste pas à couvrir des risques mais précisément à faire en sorte qu'ils ne se réalisent pas.

Le banquier détecte les difficultés grâce à des clignotants internes. Les clignotants internes reposent sur des critères purement financiers, ce sont entre autres l'évolution de la trésorerie, l'évolution de l'utilisation des encours bancaires, l'analyse financière. En somme, la communication entre le client et le banquier est fondamentale si ce dernier veut anticiper les risques et les difficultés car d'une manière générale lorsque les clignotants du banquier sont visibles, il est souvent trop tard . Il est nécessaire d'éviter que la défaillance d'une contrepartie n'entraîne des difficultés trop importantes pour le prêteur. Pour cela, les banques doivent déterminer les seuils à ne pas franchir. Mais le plus important est de savoir de quelle façon, les banques intègrent le risque de crédit dans leur gestion bilancielle.

La recherche d'un moindre risque de défaillance ou de crédit couplée au besoin de constituer un portefeuille de crédit de qualité a conduit les établissements à se pencher sur les méthodes développées soit par des économistes/économètres, soit par les services de recherche et développement d'institutions financières ou d'agences de notation et à les adapter aux PME. La méthode généralement adoptée consiste à reprendre la grille proposée et à adapter les valeurs des ratios ou des indicateurs à la taille de l'entreprise. [2]

Plusieurs techniques peuvent être utilisées pour évaluer le risque de crédit d'un emprunteur:

- L'analyse discriminante et le crédit scoring ;

[1]S. Paganon,"les évolutions des marches patrimoniales" Revue banque (1997)
[2]J. F. Faye "comment gérer les risques financiers" Edition technique et document-Lavoisier (1993)

- La notation au sens des agences de rating ;

- La relation entre la probabilité de défaut et la prime de risque ;

- L'estimation du taux marginal de mortalité ;

- La méthode RAROC et ses dérivés.

3.3. Le banquier face au risque de défaillance de l'entreprise

La connaissance de l'entreprise s'opère à travers l'analyse de sa situation générale portant sur la personnalité et la moralité de son dirigeant, son expérience et ses aptitudes techniques.

Les informations exigées par la banque proviennent de documents juridiques, comptables et financiers et souvent d'autres sources externes à l'entreprise. Elles sont interprétées à l'aide de méthodes de diagnostic financier dans le but de porter un jugement sur l'état de l'entreprise à un moment donné.

A tous les niveaux, la pratique de la finance, par le banquier, doit être reliée aux apparitions d'instruments nouveaux d'analyse et de diagnostic financiers. Tout travail d'analyse et de diagnostic financiers, qu'il s'agisse d'étudier la situation financière, de déterminer la valeur de l'entreprise, d'estimer sa performance future et donc de prévenir les difficultés de l'entreprise, ne doit plus se limiter à une démarche classique. À chaque fois que cela est possible, le banquier doit tenter d'élargir son investigation. Une étude empirique est réalisée en vue de révéler les pratiques d'analyse et de diagnostic financiers par les banques pour la détection des entreprises en difficultés.

Le risque bancaire, à première vue pour le profane, n'est autre que le risque de perte des crédits octroyés en fonction de l'évolution de l'emprunteur. Encore faut-il préciser ce qu'il convient d'entendre par « risque de perte ». C'est en réalité un risque de non remboursement (risque essentiel en cas de procédure collective) et d'immobilisation des fonds (il s'agit des délais imposés par les procédures de recouvrement ou par les autorités judiciaires ainsi que des suspensions des poursuites entraînées par l'ouverture d'une procédure collective).

Ce risque implique dès lors de se livrer à l'appréciation de l'évolution de l'entreprise cliente pour évaluer sa capacité de remboursement et pour chiffrer le risque que la banque est prête à prendre. La banque constitue de ce fait, une source d'informations et un lieu privilégié d'observation des entreprises.

Le banquier doit être aussi prêt des affaires de l'entreprise que les dirigeants de celle-ci. La distribution des crédits est liée à l'information qui constitue la base de l'analyse des risques et

des conditions d'intervention du banquier. L'assainissement des circuits financiers conduit nécessairement l'amélioration du cadre des opérations commerciales, à l'accroissement la sécurité des relations d'affaires, à une meilleure efficacité dans distribution du crédit. Mais l'examen des caractères, de la valeur et de la portée d l'information montre un certain nombre de carences et de distorsions, réduisent l'efficacité recherchée.

Les connaissances sur l'entreprise sont le plus souvent périmées, sujettes à caution et parfois trop optimistes. Certains banquiers, intéressés souvent par la valeur de la garantie mise à leur disposition, négligent le principe par lequel, l'information a un caractère préventif, du moins en ce qui concerne l'entreprise présentant des signes de difficulté. Cet aspect d'analyse subjective par le banquier, fondée sur la seule, garantie en sa faveur, peut engager sa responsabilité en cas de défaillance de l'entreprise créditée. Une information fiable et prospective placera le banquier dans une meilleure position d'appréciation à temps de la gravité d'une situation financière de l'entreprise embarrassée. En effet, il n'y a point de doute que le banquier peut jouer un rôle important dans le cadre de la prévention des difficultés de l'entreprise.

3.3.1. Comportement de la banque :

Face à une entreprise en difficulté, la banque se trouve dans une situation délicate car sa marge de manœuvre est très étroite. Pour cela la banque doit agir avec prudence afin d'éviter une procédure judiciaire d'où l'investissement informationnel devient nécessaire.

En effet, en détenant un avantage informationnel, la banque a le choix entre soutenir ou liquider une entreprise en difficulté. Et sur cette base les autres créanciers vont fonder leurs décisions.[1]

3.3.2. L'influence du comportement de la banque sur celles des autres prêteurs :

Selon Villanova « les banques disposent d'une information de meilleure qualité que les autres prêteurs sur la santé financière actuelle et future des entreprises. Pour cela, le rôle de signal des décisions bancaires semble particulièrement être important lorsqu'une entreprise est en difficulté »[2]

Dans ce contexte, pour les autres partenaires de l'entreprise les décisions de la banque sont souvent la seule source d'information crédible

La crédibilité des décisions bancaires est primordiale. En effet, en soutenant une entreprise dont sa situation financière est critique, la banque créée une apparence illusoire de solidité et de solvabilité de cette entreprise. En effet, la confiance du banquier par le biais d'injection de

1J. C Simon"Les banques" édition la decouverte1994

2L. Vilanova (2000) "L'impact des effets de réputation sur l'incitation des banques à soutenir des entreprises non viables" Revue Finance pp 77.

crédits ou de renouvellement de crédit entraîne souvent celle des autres partenaires de l'entreprise.

3.3.3. La crédibilité du signal bancaire :

La banque peut connaître la situation dégradée de son client sans le mettre en liquidation car selon Refait « la décision de la banque se base sur la comparaison de son espérance d'utilité en cas de liquidation et en cas de continuation et non pas sur la valeur espérée de l'entreprise en cas de continuation et en cas de liquidation. »[1]

Ainsi, le banquier peut soutenir une entreprise dont la valeur espérée au moment de choix de continuation est inférieure à la valeur de liquidation c'est-à-dire soutenir une entreprise qui devrait d'un point de vu social être liquidée. Plusieurs modèles ont été avancés pour expliquer l'incitation des banquiers à retarder la liquidation. Ici, on doit retarder et non pas soutenir un emprunteur dans une situation compromise car on est devant un investissement non viable et dont la liquidation arrivera tôt ou tard.

3.3.4. Report de la liquidation motivée par la préservation de la réputation :

Selon Vilanova « les banques, en tant que joueurs à long terme sur le marché de crédit, peuvent incitées à développer une réputation de dureté à l'égard des non viables.

Ce comportement qui d'apparence irrationnel est motivé aussi par le désir du banquier à préserver sa réputation de bon dirigeant sur le marché de crédit. » .[2]

Lorsque la banque soutiens une entreprise elle obtiendra d'autres revenus dépendent des stratégies des autres partenaires qui produisent le revenu d'exploitation.

3.3.5. Incitations des banquiers à reporter la liquidation pour augmenter ses revenus :

Les investisseurs ont confiance à l'égard des décisions bancaires, donc lorsque la banque soutiens une entreprise en difficultés les décisions des partenaires de l'entreprise à savoir les fournisseurs et les clients seront influencés à son égard et permet de préserver les revenus générés par la continuation de l'activité.

Les partenaires d'une entreprise en voyant que la banque a accordé son soutien pour une entreprise en difficulté auront une bonne impression sur la qualité de l'emprunteur et décident de collaborer en augmentant leurs engagement ce qui va entrainer la continuité de l'activité de l'entreprise et ce qui sera bénéfique pour la banque également parce que elle continuera à

1 Refait (2000) : "Les asymétries d'informations influent elles de choix de la banque principale entre soutien et mise en faillite de l'entreprise" 17ème journée international de finance.

2L. Vilanova (2000) "L'impact des effets de réputation sur l'incitation des banques à soutenir des entreprises non viables" Revue Finance pp 103

encaisser ses intérêts en plus la continuité de l'activité de l'entreprise lui permettra de récupérer une partie de la dette. Il y aura donc, un transfert des revenus des partenaires externes vers la banque.

Donc on peut dire que la banque décide de créer une apparence trompeuse de solvabilité qui la permettra d'augmenter ses revenus par une expropriation de la richesse des autres partenaires.

3.4. La responsabilité du banquier prêteur :

La banque en tant que dispensateur de crédit à l'entreprise n'est pas un fournisseur comme les autres. Elle est obligée à un certain discernement qui lui impose d'éviter de prêter trop ou trop longtemps à une entreprise, mais aussi d'éviter la rupture abusive de crédit. Comme tous les fournisseurs, elle est exposée à un risque de non-paiement, mais en plus le paradoxe est qu'elle doit s'imposer une discipline qui la conduit à vendre ni trop, ni trop peu à un client. L'explication de ces deux écueils contradictoires vient de l'évolution de la jurisprudence au cours des vingt dernières années où la responsabilité du banquier a été reconnue à la fois lorsqu'il y a soutien abusif d'une entreprise en difficulté, et lorsqu'il y a rupture abusive de crédit.[1]

3.4.1. Responsabilité dans le financement abusif d'une entreprise :

Une banque qui accorde ou renouvelle des prêts ou des avances en compte à une entreprise expose sa responsabilité en tant que dispensateur de crédit. L'octroi de crédits à une entreprise n'est pas un droit. Cependant la jurisprudence constante a souvent mis en cause la responsabilité du banquier prêteur, en général lors du règlement judiciaire ou de la liquidation de l'entreprise dans la mesure où il est tentant de se retourner contre le seul qui reste solvable. La jurisprudence a dégagé un ensemble de règles de prudence qui s'appliquent au banquier dispensateur de crédits. L'idée de base est que la banque a un devoir de discernement qui la conduit à ne pas faire crédit à une entreprise dont la situation est sans issue. En effet, en maintenant artificiellement en vie une entreprise par le biais d'injection de crédits ou de renouvellement de crédits, la banque conforte vis-à-vis des tiers, et notamment des fournisseurs, une apparence illusoire de solidité et de solvabilité.[2] En manquant à ce devoir, le banquier commet une faute qui engage sa responsabilité et peut fonder des actions en réparation civile de la part des tiers pour « soutien abusif à une entreprise dont la situation est irrémédiablement compromise » selon les termes souvent repris par la jurisprudence. Le lien de causalité entre la faute et le préjudice s'effectue au travers de la notion de maintien artificiel du crédit vis-à-vis des tiers.

1H. de La Bruslerie, 2003, Trésorerie de l'entreprise – Gestion des liquidités et des risques, 2e éd. Paris, Dalloz Gestion,2003 , pp. 58.

2Lamy, Droit du financement, paris,1998, pp. 1140.

3.4.2. Responsabilité dans le financement d'une entreprise en situation désespérée

La banque n'est toutefois fautive que si elle avait conscience et connaissance de la situation de l'entreprise. La preuve de la faute de la banque incombe aux adversaires des banquiers. La notion de « situation irrémédiablement compromise » est assez floue car il s'agit de se prononcer sur les conditions de viabilité économique de l'entreprise. Il s'agit, en fait, de distinguer une situation désespérée où l'entreprise n'a aucune chance de survie, la liquidation étant inévitable. En revanche, un concours sous forme de crédit devient légitime si, grâce à lui, l'entreprise a une chance de se redresser.[1]L'interprétation est ici particulièrement délicate car elle conduit à s'interroger sur ce qui serait passé si… La jurisprudence a permis de dégager quelques cas de figure où la situation de l'entreprise est « irrémédiablement compromise ». Ce serait le cas d'une entreprise dont la perte est supérieure à la moitié du capital social et dont l'importance du passif rend la poursuite de l'exploitation impossible, ou encore celui d'une entreprise sans aucun actif et sans commandes certaines. En revanche, n'est pas *a priori* dans une situation irrémédiablement compromise, l'entreprise :

– en cessation de paiements souffrant d'une insuffisance de trésorerie ;

– qui fait l'objet d'une ouverture de procédure de redressement judiciaire (dont l'objet est justement de sauver l'entreprise) ;

– qui, bien qu'en situation dégradée, verrait apparaître les premiers résultats positifs d'un projet à l'exportation ou d'une nouvelle activité ;

– bénéficiant d'un plan de redressement soutenu par les pouvoirs publics

3.4.3. Responsabilité dans la fourniture d'un crédit inapproprié

Parallèlement au financement d'une entreprise en situation désespérée, la banque peut aussi engager sa responsabilité en cas de fourniture d'un crédit inapproprié ou lors de la prise de garanties disproportionnées. C'est le cas lorsque le crédit en montant ou en coût n'est pas adapté aux besoins de l'entreprise. Un montant excessif dépassant de loin la capacité financière de remboursement du client, ou un crédit dont le coût est trop élevé, peuvent engager la banque. L'analyse est ici délicate car la banque n'a pas à s'ingérer dans les choix de l'entreprise qui a accepté le crédit en ces termes. Quand la proposition de la banque, au moment où elle a été faite, compte tenu de l'étude de crédit menée et des perspectives présentées, apparaît sérieuse et correspond à une prise de risque normale pour un prêteur, on ne peut lui faire le reproche de voir un crédit « normal » au moment de l'octroi, devenir inapproprié par la suite.

1Lamy, Droit du financement, paris,1998, pp. 1135.

Le défaut de surveillance peut aussi parfois être évoqué à l'encontre d'une banque qui manquerait à l'obligation de suivi que l'on peut exiger d'un « professionnel averti » du crédit. La tendance est même à revenir sur le principe de libre utilisation des fonds par l'entreprise puisque le banquier peut se voir condamner dans certains cas lorsqu'il n'a pas surveillé l'emploi des fonds prêtés. Cela peut se produire, non pour un crédit général destiné au financement du fonds de roulement, mais lorsque celui-ci est destiné à une opération particulière de financement ayant un objet précis.

Poussé jusqu'à sa limite, ce devoir de « contrôle » dans l'utilisation des fonds ne peut cependant pas aller trop loin car on ne peut demander raisonnablement à la banque de s'ingérer dans la marche des affaires du client, ce qui serait contraire au principe de non-immixtion reconnu par les tribunaux.

La conséquence en est que le banquier a un devoir d'information sur la situation économique, les capacités financières et la marche des affaires de son client. Il peut exiger la production des documents comptables et sociaux. Entre deux arrêtés, il peut demander la production d'une situation comptable intermédiaire. Cependant la banque n'a pas à mettre en cause la qualité de l'information comptable et à exiger un audit des comptes. À défaut de ce que la jurisprudence qualifie de « devoir de vigilance », la banque fait preuve de négligence et d'imprudence.[1]

3.4.4. Responsabilité pénale du banquier :

La banque peut être déclarée complice de banqueroute lorsqu'elle fait un soutien abusif pour longtemps à une entreprise économiquement condamné.

Lorsque la banque fournit l'aide à l'entreprise à se procurer des fonds par « des moyens ruineux » (article 197 du Code pénal) à l'occasion de procédure de redressement judiciaire, sa responsabilité pénale est alors engagée.

Ce qui peut exposer la banque à une condamnation pénale pour complicité de banqueroute est la mise en place de crédits assortis de sûretés excessives ou dépassant les capacités normales du bénéficiaire, l'escompte de traites de complaisance, le recours à des prêts à taux usuraires.

Pour conclure, dans l'exercice de son activité la banque est soumise à une obligation permanente d'information sur la santé financière de l'entreprise emprunteuse. C'est pour cette raison que la banque exige la transparence des comptes et l'accès à une information fiable et actualisée pour maintenir une relation confiante mais cela n'est pas suffisant pour le banquier il a besoin des garanties réelles ou personnelles en face des prêts consentis.

1R.Prunier et P.Mourel :"L'ingénierie financière dans la relation banque-entreprise" Economica (1996).

CONCLUSION

La restructuration financière se base sur une analyse des cycles d'exploitation, d'investissement et de financement et un diagnostic approfondi pour proposer une stratégie de dénouement de la situation.

La renégociation peut être appréhendée comme le processus par lequel la firme change et adapte les termes de ses contrats avec les différentes parties prenantes.

Le plan financier récapitule de façon formelle ou informelle l'ensemble des décisions financières dont la formulation et la mise en œuvre engagent l'avenir de l'entreprise à long, moyen et court terme.

La différenciation entre les modes de financement fondamentaux constitue un des enjeux majeurs du redressement des entreprises en difficultés.

Le diagnostic peut également apparaître comme composante d'un suivi destiné à contrôler la mise en œuvre de décisions financières déjà arrêtées et en cours d'application. Mais, quelle que soit sa place dans le processus de la gestion financière, le diagnostic ne prend sa signification que dans son rapport au plan financier.

Le risque de crédit ou risque de contrepartie est le premier des risques auquel est confronté une banque. Ce qui nous amène par la suite à déterminer le comportement de la banque face à une entreprise en difficulté.

Chapitre 03 :

Analyse financière d'une entreprise en difficulté et l'accompagnement de la banque AGB

Introduction :

Afin de compléter et d'appuyer ce qui a été traité dans la partie théorique sur les entreprises en difficultés, il convient en guise d'illustration, l'étude de cas d'une entreprise en difficulté. L'objectif de ce chapitre est de savoir quelcomportement la banque adopte lorsque un de ses clients est en difficulté ainsi qu'analyser son accompagnement pour une entreprise en difficulté. D'abord on va essayer d'identifier les causes qui ont causé la défaillance de cette entreprise en faisant un diagnostic financier pour l'entreprise, ensuite on présente le dispositif de financement susceptible d'améliorer la situation de l'entreprise et le plus adéquat pour son plan de sortie de crise.

A ce titre, notre choix a été porté sur la banque AGB et la SARL emballage une entreprise qui répond parfaitement aux critères de sélection dictés par notre thème puisqu'elle se retrouve confrontées à de sérieuses difficultés. Ce troisième et dernier chapitre sera donc consacré à l'étude d'un cas pratique extrait d'un dossier réel sur le financement d'une entreprise en difficulté.

Ce dernier chapitre est subdivise en trois section ; la première est consacré à la présentation de l'agence d'accueil et de l'entreprise. dans la deuxième section nous mènerons un diagnostic approfondie de la situation de l'entreprise à travers un diagnostic financier et la dernière section portera sur l`analyse du comportement de la banque face à l'entreprise en difficulté et nous allons essayer d'établir un plan financier et stratégique en vue de recenser les forces de l'entreprise, de cerner ses faiblesses et de découvrir l'origine les difficultés constatés et de proposer une solution pour redresser la situation de l'entreprise.

On a rencontré des difficultés lors de la réalisation du cas pratique, la première majeur difficulté c'est la pandémie du coronavirus qui été a causé un manque de sources de documentation de d'information donc on s'est contenter de ce qu'on a trouvé sur internet .

L'impossibilité de déplacer pour effectuer notre stage ce qui a engendré de difficulté d'accomplir notre travail tout de même on a pu réaliser le cas pratique à travers les documents transmis par mail par l'entreprise.

En raison du caractère confidentiel de certaines données, et des accords de confidentialité signés par les parties, nous avons évité de citer quelques sources et certains noms, ainsi que des références. Cela n'enlève rien à la crédibilité de ce cas, et à son aboutissement sur le terrain.

Section1 : présentation de la banque AGB et de l'entreprise EMBALLAGE

1.1.Présentation d'établissement d'accueil banque AGB:

A travers cette section, nous allons essayer de présenter l'organisme d'accueil ou s'est déroulé notre stage à savoir la direction régional de la banque AGB. En premier lieu nous allons faire une petite présentation ensuite nous allons énumérer ses activités pour enfin citer quelques clients.Nous allons également présenter l'entreprise qu'on va analyser sa situation financière.

1.1.1. Le Gulf Bank Algeria :

Algeria Gulf Bank par abréviation **AGB** est une **Banque commerciale** de droit Algérien, **filiale de Burgan BankGroup** et membre du groupe d'affaires **KIPCO** « Kuwait ProjectsCompany »une holding d'investissement dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, avec un actif consolidé de **34,5 milliards USD** au 31 décembre 2017. L'**AGB**, au **capital de 10 000 000 000 DZD** a commencé son activité en Mars 2004 et se fixe pour principale mission de contribuer au développement économique et financier de l'Algérie, en offrant propose aux particuliers, aux professions libérales et aux entreprises une gamme très étendue en constante évolution de produits et services financiers. Aussi, pour répondre aux attentes de sa clientèle, Gulf Bank Algeria propose des produits bancaires conventionnels ainsi que ceux conformes aux préceptes de la Chariâa.

1.1.2. Historique :

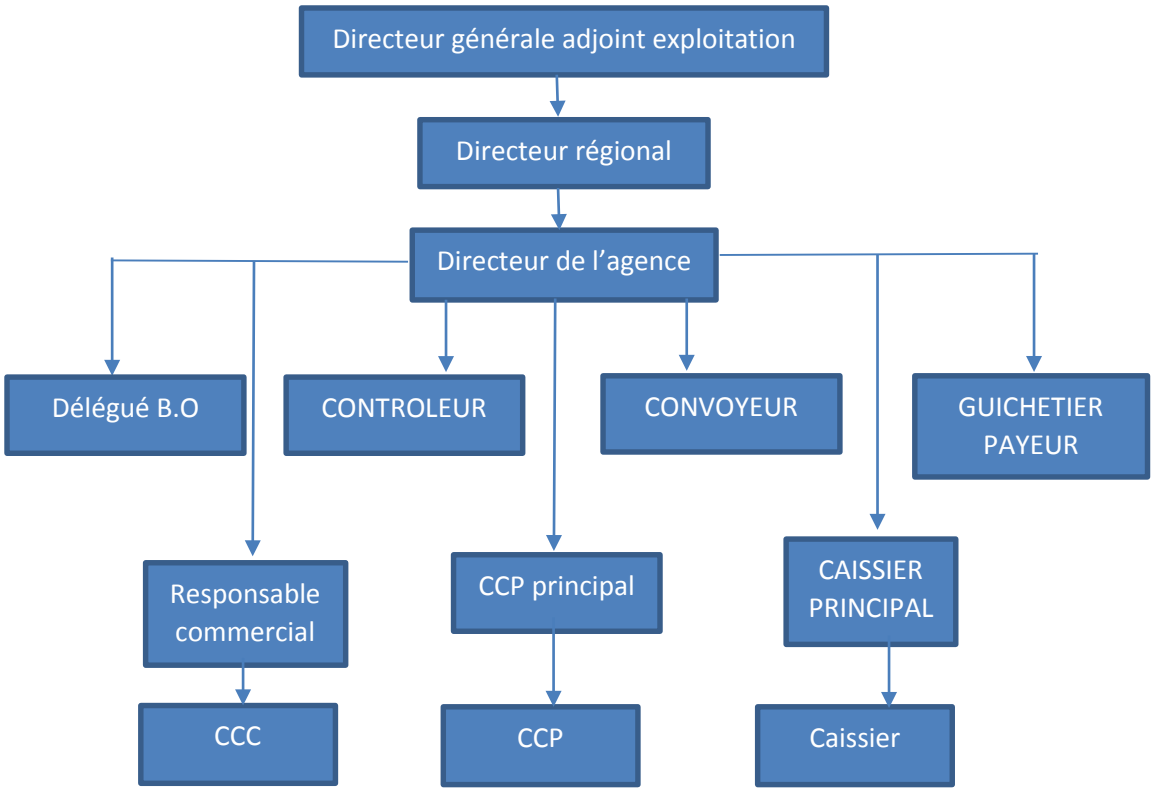
La banque du Golf Algérie ou AGB démarre son activité en 2004 avec **une seule agence a Dely Brahim** et **un capital de 1 600 000 000 DZD** orientée vers la clientèle « corporate », puis elle a élargie son marché à la clientèle des «particuliers » par une gamme variée de produit. Pour être plus proche de sa clientèle, la banque a fait l'extension de son réseau sur tout le territoire national avec l'ouverture de 13 agences en 2008, et 12 autres en 2009. La banque a connu le lancement du crédit proline en 2010 qui visait les particuliers après avoir lancé « AGB online, la carte visa prépayée, et la carte Sahla » en 2009, ce qui a permis de diversifier ses produits bancaires et de séduire une plus grande partie de la clientèle Algérienne , de plus , qu'en 2012, elle a lancé la première Agence Self Banking , et le premier Drive Banking.[1]

Dès son ouverture et jusqu'aujourd'hui la banque est en développement constant, en 2015 elle est devenue le pionnier du e-Banking en Algérie :le SMS Push (notifications et informations

[1]Les déterminants de L'IDE dans le cadre du système bancaire Algérien : Etude comparative entre banques publiques et banques étrangères par : BOUABDALLAH Wassila

sur toutes les opérations bancaires), le Mail Swift (informations et avis de débit, crédit sur les opérations Comex) et le Mail Notifier (informations et avis de débit, crédit sur les opérations), les virements électroniques, l'ouverture des lettres de crédit et également le rechargement des cartes Visa et MasterCard en ligne. Gulf Bank Algeria est dotée aujourd'hui d'un **capital de 10 000 000 000 DZD** un **personnel qui compte 1100** personnes, et dispose d'un réseau de **63 agences** classiques dont 6 automatiques, opérationnelles, afin de se rapprocher au mieux de sa clientèle sur l'ensemble du territoire national.

1.1.3. Organigramme :



Source : banque AGB

1. **Service caisse :**La caisse dans une banque est chargée de l'exécution des opérations qui concernent un mouvement d'espèces sous l'ordre de sa clientèle, ou pour régler ses engagements avec ses fournisseurs.
2. **Service particulier ::**un service indispensable pour chaque banquec'est le service chargé des différentes offres proposées par la banque aux particuliers.

3. **Service commercial (Corporate) :** c'est le service chargé des différentes offres proposées par la banque aux entreprises et aux professionnels. À partir de ce service la banque propose à ses clients des conseils en matière de crédit et de placement et d'investissement.
4. **Service portefeuille (Back office) :**le service a une grande importance pour chaque agence bancaire, il a pour mission le traitement des effets de commerces déposés par les clients de la banque.

1.2. Présentation de l'entreprise EMBALLAGE :

SPA emballage Algérie est créé en Mai 2003 par une famille algérienne et une société française cette dernière est connue sur le marché algérien.

Crée sous forme de SPA, elle est dotée d'un capital de 30000KDA partagé à parts égales entre les deux partenaires, l'activité a démarré après l'installation des investissements en mars 2005. Une partie de l'investissement est réalisée grâce à un concours de la AGB d'un montant de 57000KDA.

En octobre 2011,la société est devenu 100% algérienne

1.2.1. L'activité de l'entreprise :

La société active dans la transformation de plastique destiné à l'emballage du lait liquide.

Le client a arrêté la production de pochette de lait à cause du précompte de TVA exigé par la règlementation. En effet le client qui est obligé de vendre en hors taxe détient un précompte TVA auprès des impôts de 73000KDA
Depuis début 2013 l'activité est centré sur la production de sac transparent.
Avec la nouvelle unité, l'activité est portée sur l'emballage en film plastique.
Personnel de l'entreprise : la société emploien43 personnes dont 04 cadres ,08 maitrises et 31 exécutons
Les produits de l'entreprise : film plastique destiné principalement à la fabrication de l'emballage du lait liquide. Depuis début 2013 l'activité est centrée sur la production de sac transparent. Avec la nouvelle unité, l'activité est portée sur l'emballage en film plastique
Clients : la société a une grande partie des parts de marché particulièrement dans la région de l'est dans ce sens la société possède actuellement un portfeuille clientèle composé d'une vingtaine de laiteries et autres entreprises de conditionnement de produits agro-alimentation

Le cycle d'exploitation de l'entreprise se résume à :

-l'importation

- la transformation

- vente et encaissement

SECTION2 : Diagnostic financier de l'entreprise EMBALLAGE

L'analyse financière de l'entreprise se fera avec le calcul des ratios de solvabilité, liquidité, rentabilité, performance financière, d'activité ainsi que les ratios de l'équilibre financier. Le diagnostic financier est important Afin d'énumérer les causes qui ont fait tombé l'entreprise dans la difficulté

2.1.Analyse de l'équilibre financier de l'entreprise EMBALLAGE:

En principe une structure financière équilibrée se caractérise par un FRNG positif : C'est le cas où l'entreprise finance la totalité de ses investissements par des ressources longues mais également une partie de son actif circulant.Toutefois le niveau de fonds de roulement net global dépend essentiellement du secteur d'activité de l'entreprise.Le BFR exprime le solde entre ses besoins et ses ressources.

Un BFR positif exprime une non couverture totale des besoins cyclique à CT par les ressources non bancaires à CT d'où une trésorerie négative.

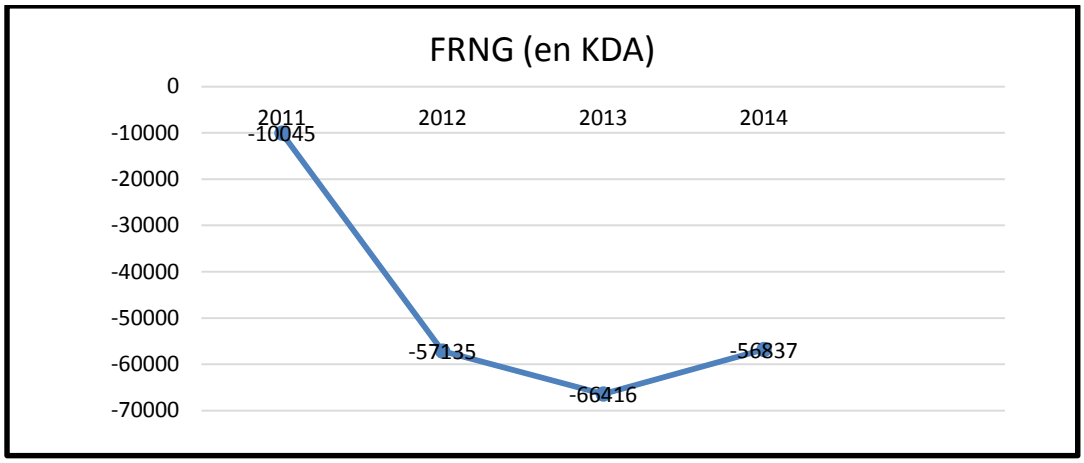
Tableau N°1 :les ratios de l'équilibre financier de l'entreprise EMBALLAGE entre 2011et 2014.

ANNEE	2011	2012	2013	2014
FRNG	-10045	-57135	-66416	-56837
BFR	44611	6128	68197	-35332
TN	-54656	-63263	-134613	-21505

Source : établis par moi même à partir des bilans de l'entreprise EMBALLAGE

Un FRNG négatif reflète une situation alarmante de l'entreprise car les ressources stables sont insuffisante pour couvrir les emplois stables .l'entreprise par conséquent dois trouver d'urgences des ressources stables. La structure financière de l'entreprise présente une situation financière déséquilibré depuis 2011 pour s'accentuer en 2012 2013 cette situation s'explique par l'accroissement des immobilisations suite à la réalisation d'un investissement de 150MDA en 2012 qui a bénéficié d'un concours bancaire.

Graphique N°1 : courbe de variation du FRNG entre 2011 et 2014.

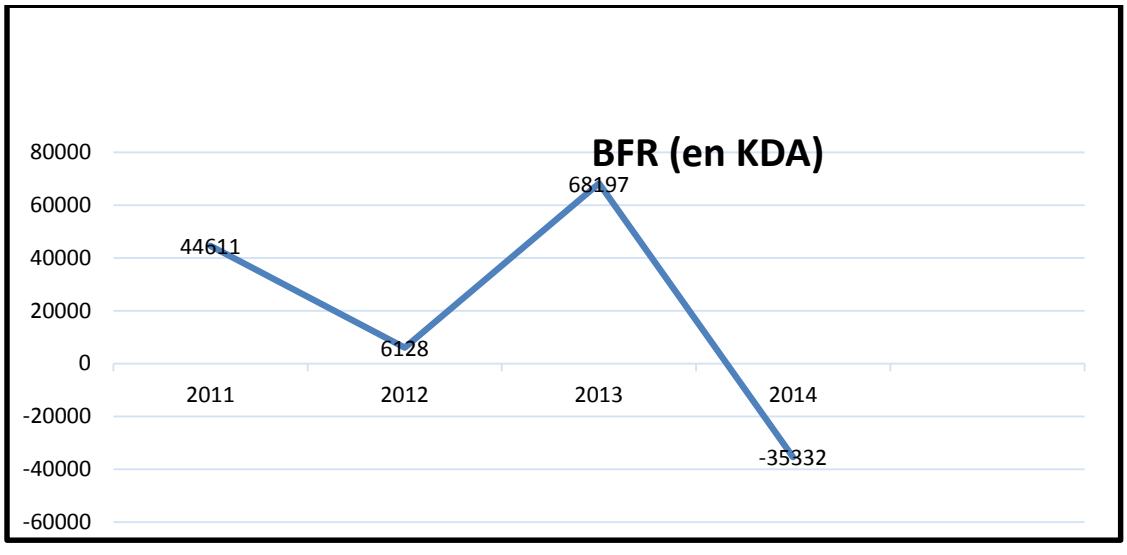


Source : réalisé par moi même partir du tableau N°1

Le BFR négatif en 2014 est caractérisée par le fait que le cycle d'exploitation de l'entreprise induit des ressources précédentes les emplois, par le jeu de décalage financier il existe deux cas de figures

- Le crédit fournisseurs est très supérieur au rythme de rotation de stock alors que corrélativement le paiement des clients est très rapide et parfois comptant.
- Les clients paient par anticipation.Un besoin en fonds de roulement très faible ou négatif constitue un facteur stratégique très favorable au développement d'une politique de croissance financée sans recours à des capitaux extérieurs.

Graphique N°2 : courbe de variation du BFR entre 2011 et 2014.



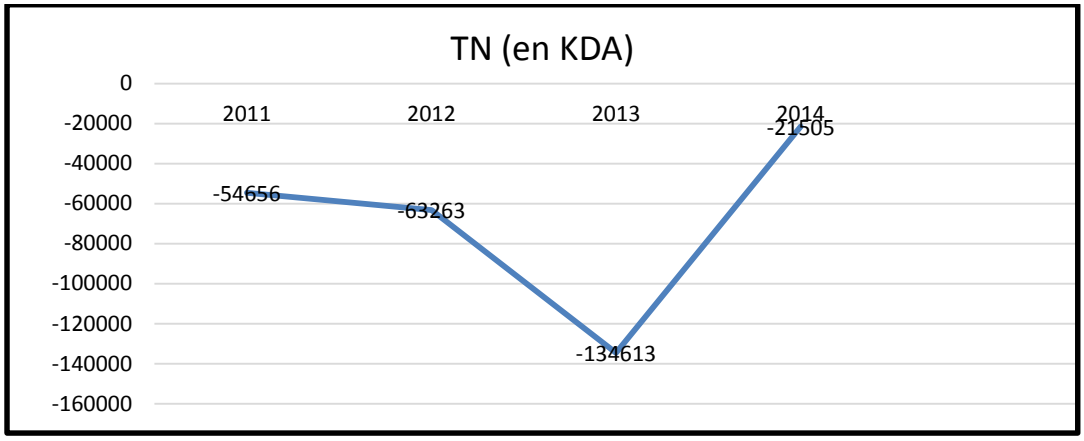
Source :réalisé par moi même à partir du tableau N°1

La trésorerie nette permet d'ajuster le fonds de roulement net global et les besoins en fonds de roulement : c'est la relation fondamentale de trésorerie.

L'équilibre financier d'une entreprise peut donc être apprécié à partir de la relation fondamentale de la trésorerie (TN= FGNG-BFR)

On remarque la trésorerie de l'entreprise en question est cour des 4 ans est négatif c'est-à-dire le FRNG est insuffisant pour couvrir le BFR la trésorerie est négatif. Une trésorerie négatif indique que l'entreprise a du mal à financer son cycle d'exploitation. L'entreprise finance alors une partie de son cycle d'exploitation par des concours bancaires courants qui ont la particularité d'être très couteux. L'entreprise doit alors augmenter ses ressources stables soit par la réalisation de nouveaux emprunts soit par réaliser une augmentation de capital ou bien diminuer son actif stable par la cession d'immobilisations.

Graphique N°3 : courbe de variation de la Trésorerie Nette (TN) entre 2011 et 2014.



Source :réalisé par moi même à partir du tableau N°1

Commentaire :

L'entreprise doit diminuer son BFR ,elle peut demander à ses fournisseurs d'allonger la durée du crédit qu'ils lui accordent et réduire la durée du crédit client (ce qui est commercialement difficile, mais l'entreprise peut leur proposer un escompte pour paiement comptant) elle doit aussi réduire le montant de stocks en cherchant à optimiser les approvisionnements et chercher des liquidités (escompte d'effets de commerce)

2.2. Analyse de l'activité de l'entreprise EMBALLAGE

- Le CA progressé de 307 MDA en 2011 à 341 MDA en 2012 soit une évolution de 11% comparativement à 2012 pour atteindre 335MDA soit une légère baisse de -2%
- Au titre de l'exercice 2014 l'entreprise a réalisé un CA de 218MDA une diminution de 8%
- En terme de MC de l'affaire cette dernière a centralisé 66% de son CA_{2011} ,77%de son CA_{2012} ,et 54%seulement de son CA_{2013} .En volume les MC ont connu un recul de -31%en 2013/2012 passant de 264 347 KDA à 181311 KDA .Pour l'exercice 2014, les MC s'élèvent à213 672 KDA jusqu'au 11/11/2014. Nous constatons qu'au 2014, le niveau de centralisation s'est nettement amélioré pour atteindre 89%du CA réalisé à la même date. La marge commerciale st positive sur toute la période.

Tableau N°2 : l'évolution du CA et du MC **KDA**

Année	2011	2012	2013	2014
MC	**204 088**	**264 347**	**181 311**	**194 248**
CA	**307 866**	**341 007**	**335 247**	**218 471**
MC/CA	**66%**	**77%**	**54%**	**89%**

Source : réaliser par moi-même à partir du cdr de l'entreprise

2.3. Analyse de la solvabilité de l'entreprise EMBALLAGE :

La solvabilité est la capacité de l'entreprise à faire face à ces dettes à court et long terme.

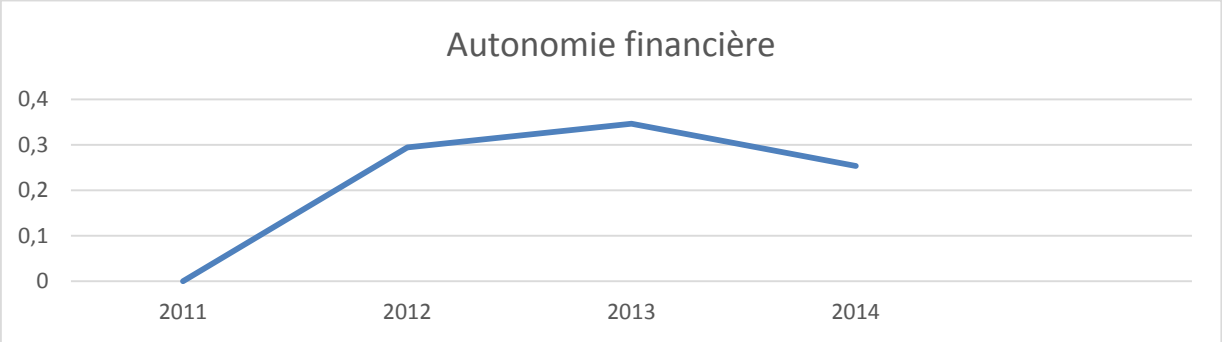
Tableau N° 3 : Ratios de solvabilité de l'entreprise EMBALLAGE entre 2011 et 2014.

ANNEE	2011	2012	2013	2014
Indépendance financière	0,05	0,08	0,08	0,07
Autonomie financière	-	0.29	0.35	0.25
Capacité de remboursement	-	5,13	3,81	9,55
CAF	20546	21999	25716	10271

Source : établi par moi-même à partir des bilans de l'entreprise EMBALLAGE

Le capital social représente 83% de capitaux propres.Les capitaux propres représentent 9% seulement en moyenne du total bilan ce qui reste très modeste pour une entreprise de fabrication, et nous renseigne sur le haut risque liquidatif.L'entreprise n'est autonome financièrement car le ratio est inférieur à 1 de 2012 jusqu'à 2014, car ses capitaux propres ne dépassent passes dettes à long et moyen terme (DLMT). Toutefois L'entreprise s'arrive à s'autofinancier .La capacité de remboursement de l'entreprise est positive à cause de sa CAF quiest positive, et cela veut dire que l'entreprise arrive à s'autofinancer.

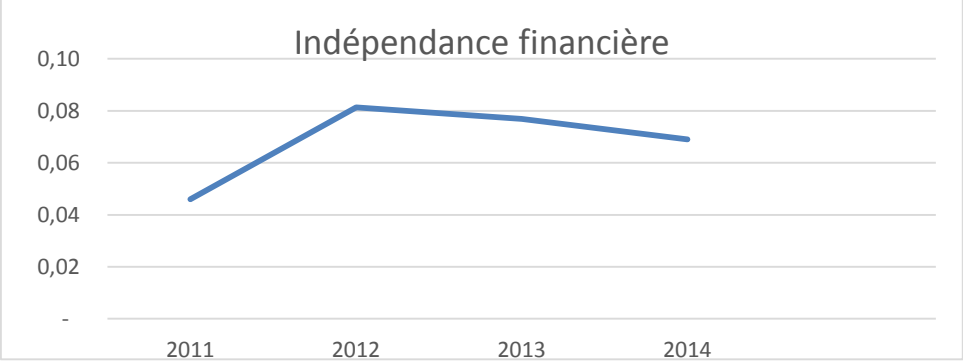
Graphique N°4: courbe de l'évolution de l'autonomie financière de EMBALLAGE entre 2011 et 2014.



Source : réalisé par moi même à partir du tableau N°3

L'augmentation de l'indépendance financière de l'entreprise entre 2011 et 2014 est expliquée par l'augmentation des DLMT. l'entreprise n'est pas indépendante fiancièrement car les capitaux propres ne représente pas plis que 20% de son total passif

Graphique N°5: courbe de variation de l'Independence financière deEMBALLAGE au cours des années d'études



Source : réalisé par moi même partir du tableau N°3

2.4.Analyse de la Liquidité de l'entreprise EMBALLAGE :

Les ratios de liquidité indique si l'entreprise a suffisamment de (liquidités) pour payer ses dettes à court terme.

Tableau N° 4 : Ratios de liquidité de l'entreprise EMBALLAGE entre 2011 et 2014.

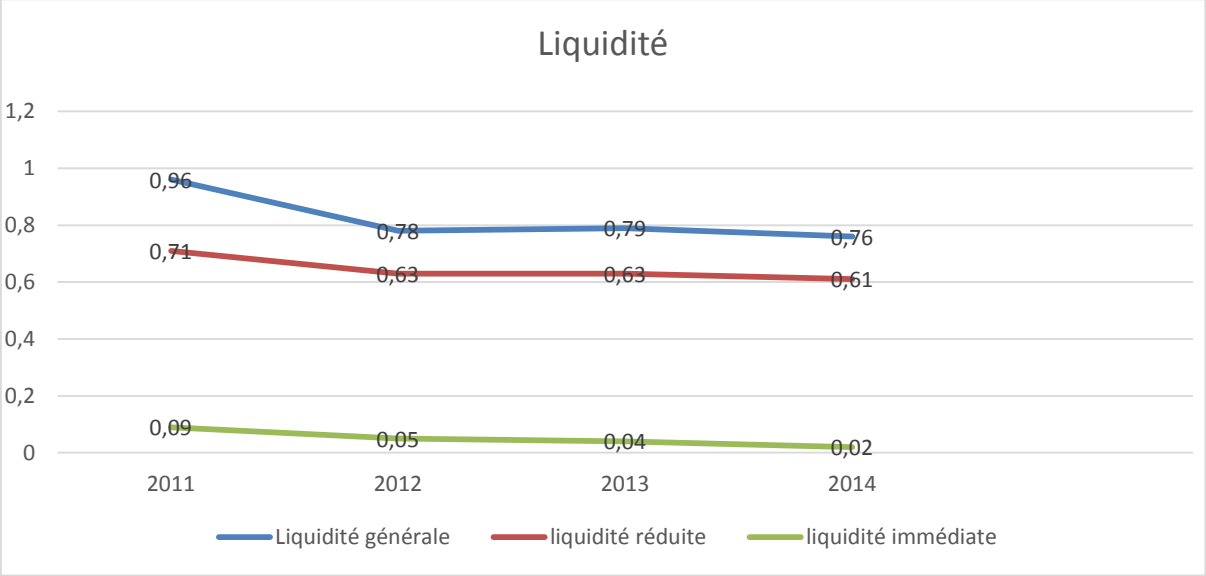
ANNEE	2011	2012	2013	2014
Liquidité général	0,96	0,78	0,79	0,76
Liquidité réduite	0,71	0,63	0,63	0,61
Liquidité immédiate	0,09	0,05	0,04	0,02

Source : établi par moi même à partir des bilans de l'entreprise EMBALLAGE.

En 2013, les actifs courants couvrent partiellement les dettes courantes. Néanmoins, la liquidité immédiate de l'entreprise est faible.

- Le ratio de la liquidité générale a une valeur inférieure à 1 cela montre que les ressources financières de l'entreprise ne peuvent pas lui permettre de payer la totalité de ses dettes à court terme .par conséquent l'entreprise n'a pas la capacité à faire face à ses échéances à court terme. L'entreprise est dans une situation de manque de liquidité.
- Le ratio de liquidité réduite présente une légère diminution durant la période étudiée. Il est inférieur à 1 cela montre que l'entreprise n'est pas capable de faire face à ses dettes à court terme.
- Le ratio de liquidité réduite est inférieure à l'unité durant toute la période de l'étude ce qui signifie également que les disponibilités de l'entreprises ne lui permettent pas à l'entreprise de faire face à ses dettes à court terme.

Graphique N°6 : courbes de variation de la liquidité générale, liquidité réduite et la liquidité immédiate entre 2011 et 2014.



Source : réalisé par moi même à partir du tableau N°4.

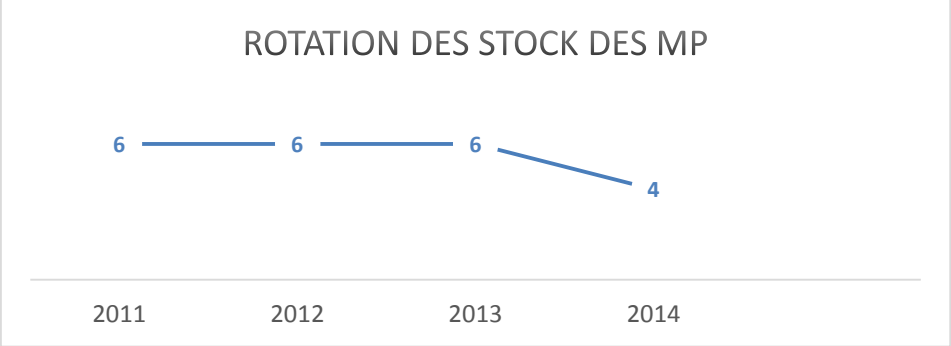
2.5.Analyse du Cycle d'exploitation :

Tableau N° 5 : Ratios de l'activité de l'entreprise EMBALLAGEentre 2011 et 2014.

ANNEE	2011	2012	2013	2014
Rotation des stocks des MP	6	6	6	4
Délai de règlement des dettes FRS	231	282	245	340
Délai de recouvrement des clients	61	71	91	51

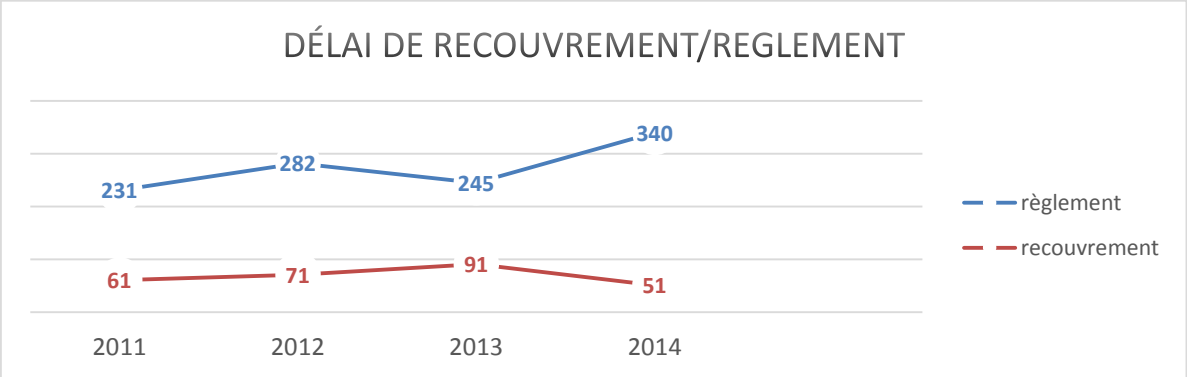
Source : établi par moi-même à partir des bilans de l'entreprise EMBALLAGE.

Graphique N°7 : la courbe de rotation des stocks des MP



Source :réalisé pas nos soins à partir du tableau N°5

Graphique N°8 : la courbe de délai de recouvrement/règlement



Source :réalisé par moi même à partir du tableau N°5

Stocks : ils sont constitués principalement de matières premières et fournitures à 96% et 04% de produits finis. L'évolution des stocks est instable sur les 3 années. Ainsi après une baisse de 34% en 2012, ils enregistrent une hausse de 23% en 2013. Leur rotation est quasiment stable soit 06 fois/an entre 2011et2013. La rotation des stocks des matières premières elle varie en fonction de la consommation car lorsque cette dernière augmente la rotation baisse et inversement.

Clients : Les créances clients constituent en moyenne, 30% des actifs cycliques de l'entreprise. Leur valeurs sont passées de 60 MDA en 2011 à 97 MDA en 2013. Ainsi, les délais de paiement constatés sont passés de 61 jours en 2011 à 71 jours en 2012 pour atteindre 91 jours en 2013.

Fournisseurs : Les achats s'effectuent en majorité auprès de MS France par LC's, le reste est acquis localement. Les délais fournisseurs sont passés de 231 jours en 2011 à 282 jours en 2012 et 245 jours en 2013.

Autres créances d'exploitation :

Il est à souligner que la situation comptable transmise à la banque arrêté le 31/08/2014 fait apparaître dans le postes « autres créances » un solde de l'ordre de 85741 KDA dont un montant de 76904 KDA d'impôts et assimiles (précompte TVA)

2.6.Analyse de la rentabilité de l'entreprise EMBALLAGE :

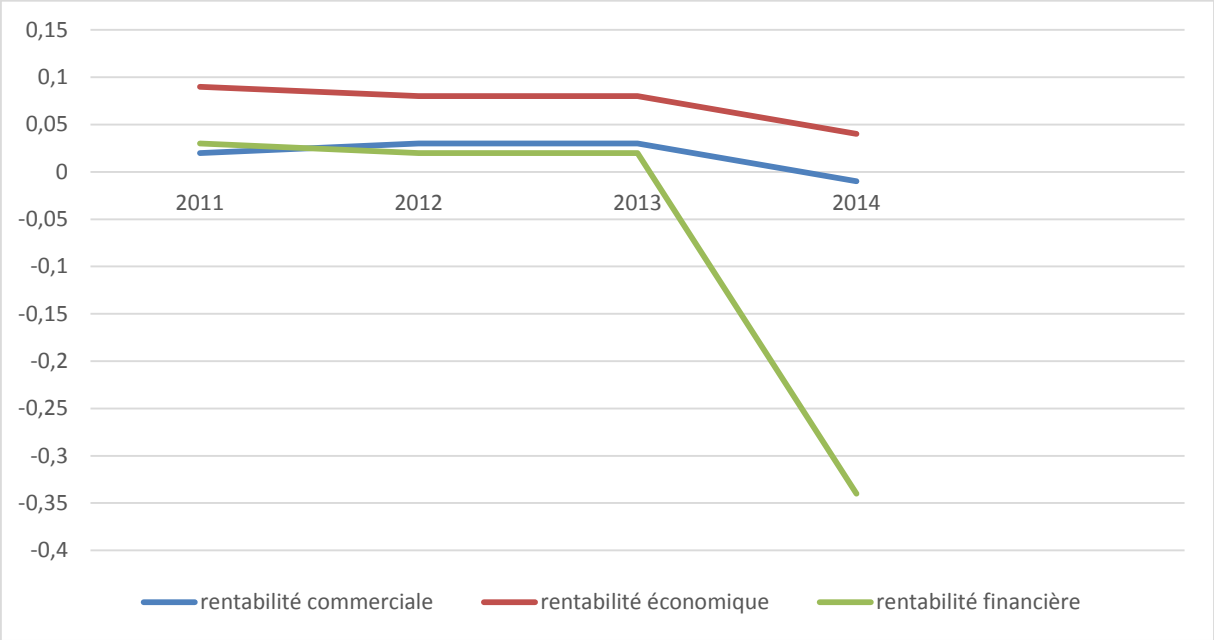
Tableau N°6: Ratios de rentabilité de l'entreprise EMBALLAGE entre 2011 et2014.

ANNEE	2011	2012	2013	2014
rentabilité commerciale	0,02	0,03	0,03	-0,01
rentabilité économique	0,09	0,08	0,08	0,04
rentabilité financière	0,03	0,02	0,02	-0,34

Source : établi par moi même à partir des bilans de l'entreprise EMBALLAGE

- Le RN de l'entreprise est quasiment nul entre 2011 et 2013 avec un taux ne dépassant pas 1% du CA due principalement à la faiblesse de la marge brute d'une part (La MB de l'entreprise est relativement faible soit 19% en moyenne du CA réalisé entre 2011 et 2013) , l'importance des frais de personnels (35% de la MB), les dotations aux amortissements (38% de la MB) et les frais financiers (30% de l'EBE)
- Toutefois, d'après la situation comptable transmise à la banque le 31/08/2014 cette dernière affiche un résultat déficitaire de l'ordre de -8407 KDA du principalement à la non maitrise des charges d'exploitation
- En 2014 l'entreprise n'est plus rentable financièrement du essentiellement à son résultat net déficitaire.
- Pour mesurer sa rentabilité commerciale il faut comparer son résultat à son chiffred'affaire; le résultat doit être comparé à son total actif pour mesurer sa rentabilitééconomique, en ce qui concerne la rentabilité financière elle doit être comparée àses capitaux propres, afin de déterminer les bénéfices générés à partir du chiffred'affaire réalisé, l'actif mis en œuvre ainsi que les capitaux propres
- La baisse de la rentabilité commerciale est dû au résultat déficitaire

Graphique n9 : La courbe de l'évolution de la rentabilité



Source : réalisé par moi même à partir du tableau N°6.

Analyse de l'endettement :

Dettes à moyen terme sont réparties en :

- Des emprunts de MS France (accordés en 2004 et 2005). Dont une partie a été classé à CT (dettes fournisseurs). Ces dettes ont été intégralement remboursées en 2012.
- Des emprunts bancaires (CMT auprès de l'AGB pour l'acquisition d'une imprimerie huit couleurs avec une machine à sacs)

2.7.Analyse de la structure financière :

Tableau N°7 : les ratios de la structure financière entre 2011 et 2014.

ANNEE	2011	2012	2013	2014
ratio de financement permanant	-	0,72	0,67	0,68
ratio de financement propre des immobilisations	-	0,16	0,17	0,14
ratio des immobilisations de l'actif	2,16	0,50	0,45	0,50
ratio de financement total	0,11	0,08	0,08	0,07

Source : établis par moi même à partir des bilans de l'entreprise EMBALLAGE

Le ratio de financement permanent est inférieure à 1 ce qui montre que la règle de l'équilibre financier minimum est respectée .cela signifie que l'entreprise dégage une marge de sécurité qu'elle peut utiliser pour financer son actif circulant

2.8.Analyse de l'évolution de la valeur ajoutée

Tableau N°8 : l'évolution de la valeur ajoutée

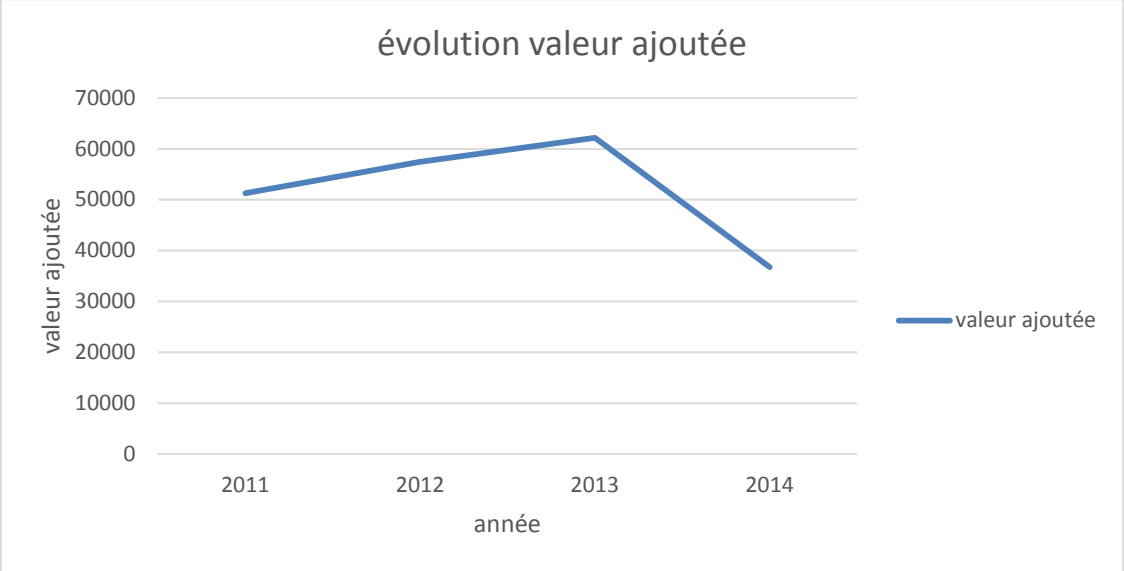
	2011	2012	2013	2014
valeur ajoutée	51289	57449	62191	36732
CA	307 866	341 007	335 247	218 471
évolution VA	-	12%	8%	-41%
taux d'intégration en %	17%	17%	19%	17%

Source : établi par moi même à partir des CDR de l'entreprise EMBALLAGE

COMMENTAIRE :

De 2011 à 2012 la valeur ajoutée a subit une petite variation à la hausse de 12%. En 2013 on constate une légère variation à la hausse de 8%. Ensuite en 2014 elle a subit une grande variation à la baisse de 41%. Cette variation à la baisse peut être expliquée par la concurrence que l'entreprise a subi ; ce qui a réduit sa part de marché. Le taux de valeur ajoutée qui indique l'intégration de l'entreprise dans son secteur est faible il est en moyenne 17% du CA. Donc il reste inférieur à la moitié de la production et évolue en dent de scie. Le taux d'intégration pour tous les exercices étudiés a été estimé de 17% seulement en 2013 on constate une légère augmentation de 2%. Le taux de la valeur ajoutée dégagée sur les 4 ans est très faible et insuffisant pour un secteur jugé à forte valeur ajoutée. Cette situation est due à la forte consommation de matières premières qui absorbe la quasi-totalité des chiffres d'affaires réalisés. Suivi par les frais de personnel.

Graphique N°10 : évolution de la valeur ajoutée



Source : réalisé par moi même à partir du tableau N°8.

2.9.Analyse de l'évolution de l'excédent brut d'exploitation :

L'excédent brut d'exploitation représente la part de la valeur ajoutées qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux (associés et prêteurs). C'est un indicateur de la performance industrielle et commerciale ou de la rentabilité économique de l'entreprise.

Tableau N°9 : l'évolution de l'EBE

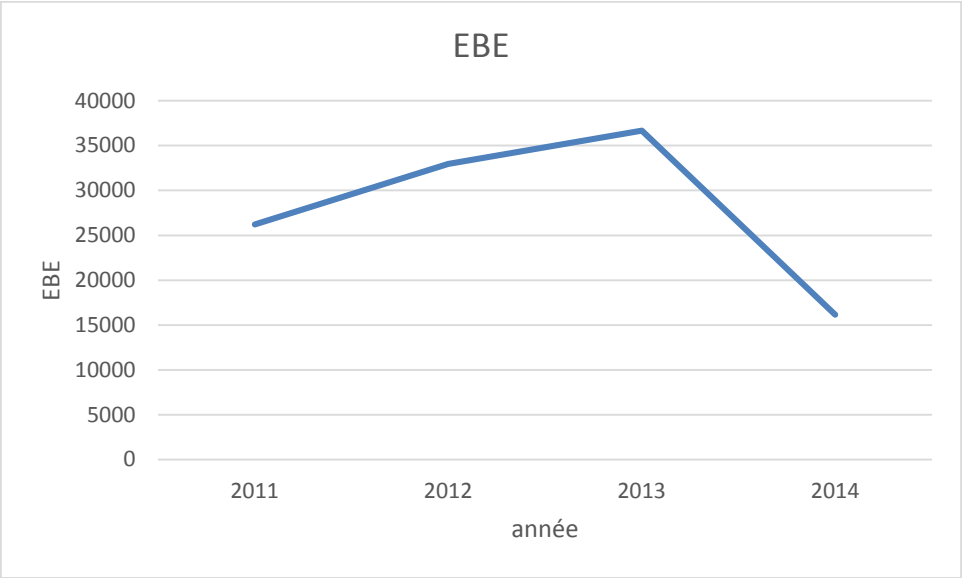
	2011	2012	2013	2014
EBE	26217	32966	36678	16168
variation de l'EBE	-	26%	11%	-56%

Source : réalisé par moi même à partir du CDR de l'entreprise

L'EBE est positif sur toute la période d'étude, nous pouvons conclure que les activités de l'entreprise ont engendré suffisamment de richesse pour la rémunération des différents acteurs concernés notamment le personnel. En ce qui concerne son évolution l'EBE on remarque qu'il a subit une variation à la hausse de 26% en 2013 cette évolution a diminué pour que en 2014

on constate une major évolution à la baisse de 56% ce qui est alarmant il est expliqué par une grande baisse de CA.

Graphique N11 : la courbe de l'évolution de l'EBE



Source : réalisé par moi même à partir du tableau N°9.

Durant notre stage nous avons remarqué que l'entreprise a enregistré un recul de performance en 2013 et 2014 par rapport à 2012, cela est dû aux nombreux projets d'investissement qu'a lancé l'EPB. Cependant, ses projets ont induits une baisse de trésorerie ce qui réduit l'autonomie financière et l'indépendance financière de l'entreprise et impacté le résultat de cette dernière.

Section 3 : le financement de l'entreprise EMBALLAGE et le comportement de sa banque

La banque est la première source de financement externe des entreprises, elle joue un rôle clé dans l'économie en les accompagnants dans leur réussite et dans leurs difficultés. Dans le cadre de notre étude, l'accompagnement et le financement de la relance de l'activité de EMBALLAGE sont assurés par l'AGB à travers les crédits accordés dont les crédits d'investissements et les crédits d'exploitation.

3.1.La situation financière de l'entreprise

Le problème de l'entreprise est un problème de fonds de roulement qui est mobilisé auprès des impôts pour un montage global de 73 MDA et une autre partie chez les clients pour un montant de 30MDA

- La situation de crise que traverse la société est due essentiellement à un problème sérieux de la non récupération de la TVA versée aux impôts totalisant un montant de 87MDA à ce jour. Avec la cadence actuelle ce montant avoisinera les 100MDA d'ici la fin d'année ceci dit l'impayé sera aggravé avec cette situation et la relation ne pourra faire face aux prochaines échéances causée la concentration de l'activité de la relation sur son produit subventionné par l'état exonérés de la TVA.
- Franchise appliquée sur les sachets de lait pasteurisé, ce qui a engendré un précompte de TVA de 73000KDA. Les services des impôts ont exigé à notre client d'encaisse ce précompte TVA à travers la commercialisation de produit autre que le sachet de lait pasteurisé.
- L'équipement financé par AGB dont la première échéance interviendra durant le premier trimestre 2015 ne pourra être réglée dans les délais au vu du gel de l'activité de cette dernière causé par l'absence de la matière première, non inclus dans la demande initial de la relation lors du financement de l'équipement mal conseillé, propos avancé par la relation.
- A cause des problèmes rencontrées et énumérés dans le point1 l'entreprise a procédé au nouvel investissement devant lui permettre de récupérer la TVA progressivement suivant ses capacités d'approvisionnement.
- Les impayés enregistrés n'ont pas permis la mise en place de son TA lors le renouvellement du ticket, ce qui a engendré pratiquement l'arrêt de l'activité

- Actuellement le stock insignifiant avoisine les 15MDA et des créances totalisant 20MDA. Ce que veut dire que le fonds de roulement de la société est immobilisé dans le crédit d'impôt
- L'entreprise sollicite la mise en place du TA pour lui permettre la reprise de son activité surtout avec le nouvel équipement et un report temporaire des impayés jusqu'à l'approvisionnement en matière première, la banque avait fait savoir à l'entreprise que cette solution est momentanée et il ne pourra être au rendez-vous de ses échéances à temps et cela ne fera qu'aggraver la situation. Un reprofilage total de la créance est envisagé avec la dation sur le terrain limitrophe de l'unité en plus des garanties déjà mentionnées sur son TVA non encore mis en place (à cause de l'impayé).

Tableau n10 : Echéance du TA 31.07.2014 (non mis en place / détail mentionné plus bas)

Facilités	Limites actuelle	Encours 19.10.14	PREG	Change ment	Nouvelle limite	Objet
CMT à hauteur de l'encours actuel relayant L/C d'EUR 240000, margée à 20% à l'ouverture Caractéristique du CMT : Objet : Financement de l'acquisition d'une machine de complexage plastique Durée : trois ans et demi Période de différé : 6 mois Remboursement : Trimestriel Intérêt : Non capitalisés	3900	-	-	-	-	Financement de L'acquisition d'une machine de complexage plastique.

Dernière Echéance : 30/07/2014						
Ligne Omnibus qui sera utilisée pour ce qui suit :	220000			-20000	200000	Financement des importations + achats locaux.
Ouverture de L/C margées à 25% à l'ouverture	220000	LC :4455	1096	-20000	180000	
Crédit relais à hauteur de 75%destiné au financement des L/C et achats locaux matérialisée par la signature de billets à ordre sur 90 jours	165000	Ref : 12000 RD : 11660	-	-15000	150000	
Ligne d'escompte d'effets commerciaux	20000	6619	-	+30000	50000	Anticiper les créances
CMT Equipement ayant caractéristiques suivantes : Objet : Financement de LC de EUR 1028000, ouverte et domiciliée aux guichets de la banque margée à 25% à l'ouverture, destiné à l'acquisition de machines à hauteur de 75% du montant de 170MDA, financer les DD et l'avance à accorder au	109524	112122	-	-	112122	Acquisition d'une imprimeuse huit couleurs avec une machine à sac nouvelle version

fournisseur à hauteur de 75%. Durée : 5 ans dont : Différé : 1 année. Remboursement : trim Intérêts : non capitalisés Le CMT est consolidé.						
Ligne escompte de chèques ordinaires et de banque	10000	-	-	-10000	-	Anticiper les créances
Ligne d'aval effet de commerce margée à 30%	30000	-	-	-30000		Fin achats locaux
Crédit relais aux entreprises ayant les caractéristiques suivantes : Objet : Rééchelonnement de l'impayé en cours+ Prochaines échéances octobre jusqu'à décembre Durée : 12 mois/Différé : 3 mois Remboursement : Mensuel	nouvelle demande	Impayé : 112762	-	136421	136421	Rééchelonnement de l'impayé
Total	393424	259618	1096	106421	498543	-

Source : banque AGB

Le TA n'est pas mis en place pour les motifs suivant :

Règlement préalable de l'impayé en compte

3.2.La décision de la banque :

1) La décision de la banque en ce qui concerne la situation de l'entreprise le 21/07/2014 :

- La banque voit que son client a besoin d'une restructuration de 100 MDA
- Il doit faire face seul aux tombées d'échéance du mois de juillet
- en début d'aout le client devra faire un point de situation avec son financier afin de voir sur une durée de 03 mois les tombées d'échéances auxquels il ne pourra pas faire face et introduire une demande de propagation afin de ne plus revenir au comité en ponctuel
- le client n'a pas honoré son engagement et a transmis une demande de propagation d'échéance en date du 30/07/2014 (propagation des échéances du mois de juillet)

3.3.Le plan de redressement de l'entreprise :

1. Le plan opérationnel :

Tableau n11 : Analyse SWOT de l'entreprise :

Points forts	- Expérience et notoriété acquise sur le terrain (technicité et savoir-faire) - Niveau appréciable de CA développés et confiés antérieurement à 2013 - Bonne gestion des éléments du BFR - Couverture de nos engagements par des garanties réelles
Points faibles :	- Structure financière déséquilibrée depuis 2011 - Faiblesse des fonds propres ce qui implique une dépendance financière de l'entreprise

	- Recul de l'activité développée et des MC en 2013 et 2014 - Très faible rentabilité de l'affaire ainsi que son recul continu (négative en 2014) - Faiblesse de la liquidité immédiate et générale - Récurrence des impayés de la relation - Faiblesse de notre taux de couverture - Caractère déficitaire de l'activité en 2014

Source : Réaliser par nos soin

On rappelle ici quelques leviers « basiques » constitutifs des financements pour l'entreprise et difficiles à utiliser simultanément :

- Augmenter le chiffre d'affaires rentablepar le prix et les volumes en analysant les mix produits, clients, géographique et en motivant rapidement les forces de vente sur les nouveaux axes ainsi définis.
- Diminuer les sorties de cash (coûts et investissements) par la renégociation des conditions d'achat, des coûts des processus de production et administratifs en supprimant toute action qui n'augmente pas le résultat (tout en sachant préserver la sortie de crise et donc certaines dépenses de développement, par exemple).
- Diminuer les capitaux bloqués dans l'entreprise: accélérer l'encaissement des paiements des clients en commençant par une analyse des balances âgées, diminuer les stocks (vendre les stocks inutiles ou âgés), ralentir dans la mesure du possible le paiement des fournisseurs, vendre les actifs immobilisés devenus inutiles, limiter les investissements à ceux qui ont un pay-back court (<1 an) et qui donc améliorent les ventes ou la marge. Augmenter les capitaux disponibles (augmentation de capital, apport en compte courant plus souple pour les PME, etc.).
- Motiver les équipes de l'entreprise vers une culture « cash ».

Il peut être également nécessaire d'étudier les sujets suivants :

- *lease-back* de certains actifs (immobilier notamment) ou vente puis location sur contrats à long terme (*sale-lease-back*), en restant vigilant sur le possible retraitement en norme IFRS ;
- étudier avec sa banque et assureurs-crédit les sujets suivants :
  - l'escompte : l'entreprise reçoit de sa banque la contre-valeur des effets decommerce (déduction faite des frais et intérêts), c'est-à-dire une créance à termequ'elle détient sur l'un de ses clients ;
  - l'affacturage (ou *factoring*) avec ou sans recours : l'entreprise fait appel à unesociété financière spécialisée (le *factor*) qui achète ses créances professionnelles,lui avance les fonds et peut se charger de la gestion des relances clients jusqu'aurecouvrement ; sans oublier le *reverse factoring* pour financer un délai de paiement aux fournisseurs.

Communication

Des actions de communication ciblées sont à mettre en œuvredans le respect à la fois de la confidentialité et des réglementations en vigueur, vis-à-vis :
- des actionnaires : présenter les plans d'action avec des objectifs chiffrés dans un calendrier réaliste. Acter la position des actionnaires : sont-ils prêts à fournir des garanties, à réaliser une augmentation de capital, etc..
- des banques et assureurs-crédit.

Et lorsque cela est nécessaire et dans le respect de la réglementation :
- des salariés : par la pertinence et la rapidité des plans d'action, maintenir la motivation et la cohésion des équipes ;
- des clients et des fournisseurs et autres parties prenantes ;

D'une façon générale, les actions de communication doivent rassurer tout en ne cachant pas la réalité de la situation

Elles doivent donc comprendre des informations précises sur :
- l'état de la situation financière ;
- les plans d'action mis en œuvre.

3.4. Le plan de financement de l'entreprise EMBALLAGE :

L'entreprise demande une ligne d'exploitation de 200MDA pour lui permettre de rentabilisé l'équipement. La banque a proposé au client ce qui suit :

1. Le reprofilage des 155MDA sur 3ans avec 6mois de différée remboursement mensuelle conditionné par la signature d'une dation sur le terrain pris en hypothèque 1errang en faveur de l'AGB

2. Ligne omnibus de 100MDA :
    1) LC 100 MDA : 20% à l'ouverture et 10% à la levée le reste sur 120 jours
    2) Un crédit direct de 70MDA destinée pour le refinancement des LCS
3. Ligne d'aval pour achats locaux 20MDA margé à 30%
4. Ligne d'escompte de traite de 20MDA

En date de 22/10/2014 l'ensemble des actionnaires ont refusé la signature de la dation.

Compte tenu des investissements réalisés et le précompte que le client dispose auprès des impots d'une part ainsi que les efforts fournis par le client pour récupérer la main levée et renforcer notre taux de couverture La banque était favorable uniquement pour le rééchelonnement :

- Crédit relais aux entreprises de 120000KDA ayant les caractéristiques suivantes :
- **Objet :** rééchelonnement de l'impayé en cours +Prochaines échéances octobre jusqu'à décembre
- **Durée :** 18 mois dont différé :3 mois
- **Remboursement :** mensuel.
- Une ligne omnibus de 100000KDA qui servira comme suit :

- Ouverture LC avec 20% de PREG à l'ouverture, 10% à la levée des documents et le reste financé sur 120 jours.
- Financement relais LC à hauteur de 70% sur une durée de 90jours :80000KDA
- Financement relais remises documentaires à hauteur de 70% sur une durée de 120 jours : 80000KDA

- Reconduction du CMT encours à hauteur de l'encours de 122122KDA
  Augmentation de ligne omnibus au fur et à mesure de remboursement du crédit relais
  TOTAL ENGAGEMENT : 332122 KDA
  RISQUE NET :321122 KDA
  TAUX DE COUVERTUERE (1er rang) :225%

Garanties et condition :

Reconduction des garanties existante et prise de la dation au paiement

- Versement de 25000KDA pour réduire la créance et règlement préalable des intérêts

- Caution solidaires des associés à hauteur de nos engagements
- Maintien de l'hypothèque en 1er rang sur un terrain de 7200m^2 et procéder à une nouvelle expertise de ce bien
- Maintien de 1er rang sur l'hypothèque d'un terrain +un hangar
- Signature de la convention d crédit
- Signature de la BAO

Tableau n12 : Détails des échéances à rééchelonner(KDA) :

Echéance	Type crédit	Montant	Etat
14/07/2014	Financement relais crédit documentaire	21 000	Réglé à hauteur de 5303
26/07/2014	Financement relais crédit documentaire	19 500	
02/08/2014	Financement relais crédit documentaire	790	
20/08/2014	Financement relais crédit documentaire	2 821	
24/08/2014	Avance exceptionnelle	5 600	
25/08/2014	Financement relais crédit documentaire	1 200	
05/09/2014	Financement relais crédit documentaire	10 000	
20/09/2014	Financement relais crédit documentaire	15 000	
21/09/2014	Financement relais crédit documentaire	1 155	
24/09/2014	Financement relais crédit documentaire	17 000	
28/09/2014	Financement relais crédit documentaire	3 579	
29/09/2014	Financement relais crédit documentaire	2 000	
30/09/2014	Financement relais crédit documentaire	8 000	
12/10/2014	Financement remises documentaires	10 420	En impayé
20/10/2014	Financement relais crédit documentaire	12 000	
26/11/2014	Financement remises documentaires	5 511	
26/11/2014	Financement remises documentaires	2 885	
06/12/2014	Financement remises documentaires	3 263	Prochaines échéances
Total		141 724	136421

Source : banque AGB

La banque en date de 22/10/2014 a exigé un versement de 20MDA sur l'impayé avant d'étudier la possibilité de rééchelonner le reste et le client a accepté.

Le problème du client est un problème de fonds de roulement qui est mobilisé auprès des impôts pour un montant global de 73MDA et une autre partie chez les clients pour un montant de 30MDA.

Conclusion :

Nous avons constaté que l'entreprise présente un déséquilibre financier considérable, les ratios et autres indicateurs financiers montrent qu'elle n'est ni liquide ni rentable, son activité n'est pas très au point et l'entreprise n'est pas performante aussi.

Cette situation financière délicate a été engendrée par de nombreux facteurs tels que : l'importation, l'obsolescence des machines, le retard des déblocages des crédits, etc. auxquels il faut absolument trouver une solution afin de la faire sortir de la crise. L’évaluation de la performance financière de l’entreprise EMBALLAGE est un élément important pour comprendre comment l’entreprise est tombée dans une situation difficile et pour pouvoir aussi déterminer son besoin de financement et trouver une solution pour assurer la continuité de son activité.

L’AGB quant à elle, a accordé des crédits à EMBALLAGE dans le but de moderniser ses équipements et mettre à niveau ses installations. Les sommes débloquées par l’AGB en faveur de l’entreprise dans le but de la mise à niveau des installations et de la gestion et du financement du programme de modernisation des équipements.

Enfin Il faut noter que nous n’avons pas pu obtenir certaines informations telles que les détails sur le programme de modernisation que l’entreprise envisage

Conclusion générale

Conclusion générale

L'entreprise en difficultés est un concept qui ne cesse d'être défini par les économistes à travers le temps car il évolue selon l'évolution de l'environnement économique de l'entreprise, ce qui rend impossible de le résumer dans une seule et unique définition. Cependant, plusieurs facteurs et indicateurs conduisent les spécialistes et les dirigeants à repérer les difficultés d'une entreprise. Avant que l'entreprise sombre dans les difficultés, des méthodes de prévision peuvent être utilisées afin de les détecter et éviter ou minimiser les pertes qu'elles peuvent engendrer, autrement l'entreprise risque d'entrer dans un processus de défaillance qui mène à la faillite.

Afin de remédier à ces difficultés, l'entreprise doit mettre en place un projet de redressement pour pouvoir s'en sortir en adoptant une stratégie adéquate parmi les stratégies fondamentales et globales, ensuite élaborer un plan de financement qui convient à la stratégie choisie et qui doit être suivie minutieusement pour garantir sa réussite. En élaborant le plan de financement les entreprises en difficultés se retrouvent avec des ressources financière restreintes et font face à des besoins de financement important donc elles font souvent appel à des ressources de financement externes le plus important reste le financement bancaire.

Durant ce travail de recherche nous avons pu constater qu'avant que l'entreprise décide de mettre ses clés sous la porte, il existe plusieurs dispositifs de financement qui peuvent être des ressources importantes pour l'entreprise dans la mise en place d'un plan de redressement de sa situation.

L'analyse de la situation de l'entreprise EMBALLAGE nous a permis de répondre à la question principale suivante « **comment une entreprises en difficultés financières et/ou économiques peut-elle se procurer d'un financement »** nous avons constaté que cette entreprise fait face à de nombreux problèmes qui menacent sa pérennité. Cette étude est basée sur les éléments recueillis sur le terrain ainsi que l'analyse financière appliquée sur ses documents comptables. Elle souffre d'un déséquilibre financier qui est la traduction des difficultés plus profondes liées principalement à un manque de liquidité dû aux important montants bloqués au sein de l'administration fiscale à cela s'ajoute une forte concurrence.

Pour affronter ces difficultés l'entreprise sollicite en premier lieu l'aide de sa banque, où le rôle principal de celle-ci est d'accorder des crédits d'investissement et /ou d'exploitation, selon les besoins de l'entreprise, avant de penser à d'autres alternatives telles que l'ouverture du capital, cession d'actifs, subventions de l'Etat,…. etc.

Avant que la banque accorde un crédit à une entreprise donnée, elle doit analyser sa situation pour garantir le remboursement des crédits accordés. Dans le cas de notre entreprise la banque a exigé des garanties avant de lui faire des rééchelonnements et de lui accorder des lignes de crédits.

La recherche que nous avons menée, a abouti à la confirmation de nos hypothèses de départ. En effet, l'entreprise EMBALLAGE est incapable d'honorer ses dettes et sa situation financière est critique donc c'est une entreprise en difficulté financière et économique.

Par ailleurs une entreprise en difficulté peut faire recours à un mix de dispositifs de financement qui est le cas de notre entreprise qui a fait recours à un emprunt bancaire, elle a fait aussi une renégociation de contrat de crédit avec sa banque qui se matérialise par un rééchelonnement de la dette.

Le soutien de la banque est la première solution sollicitée par le dirigeant dès que les difficultés apparaissent. Elle peut être considérée comme moyen incontournable pour la résolution des difficultés rencontrées mais elle n'est pas l'unique solution. Dans notre cas, l'entreprise EMBALLAGE pourra faire appel à l'aide de ses fournisseurs pour qu'ils lui accordent des délais plus longs.

Les recommandations :

A ce titre, nous pouvons proposer quelques recommandations auxquelles pourra se référer l'entreprise EMBALLAGE dans le cadre de sa relance après s'être procuré la chaine de Production et les investissements pour se prévenir contre d'éventuelles difficultés:

- Redéfinir une nouvelle stratégie qualité car elle est la source de compétitivité et de rentabilité et assure la pérennité de l'entreprise ;

- Elaborer des plans de contrôle de la rentabilité et veiller à l'utilisation optimale des moyens ;

- Renforcer la fonction financière par l'utilisation des bilans et tableaux de bord Opérationnels pour informer la direction de tous les risques de gestion;

- Mettre en œuvre des stratégies financières liées étroitement avec les stratégies Industrielles et essayer de rétablir les déséquilibres financiers;

- Mettre en place une cellule de veille environnementale nécessaire pour la collecte et le traitement des informations sur les changements de son environnement externe.

Enfin, l'objectif recherché de ce travail est de pouvoir procurer un finacement pour une entreprise qui n'arrive plus à réaliser ses objectifs économique et financière et de prouver qu'un financement adéquat à sa situation et un bon plan stratégique et opérationnel peuvent sauver l'entreprise de la faillite . Espérons que ce travail soit productif d'une valeur ajoutée dans le cadre de redressement de la situation d'une entreprise en difficultés.

Notre thème permet d'ouvrir d'autres brèches de réflexion telle que :

-est ce que une politique de développement du marché financier en Algérie semble obligatoire vu que le nombre des entreprises en difficultés augmentent alors que les dispositifs de financement actuels ne seront pas toujours suffisant surtout dans le cas où même les banques seront en difficultés

- Est-ce que le système bancaire actuel est un système qui favorise la tombé dans les difficultés en octroyant des crédits abusif souvent non adéquat à la situation de l'entreprise

Bibliographie

Ouvrages :

- BARREAU, DELAHAYE.J , « Analyse financière ». 4eme édition, Ed DUNOD, paris,1995.
- Beaujollin-Bellet et Schmidt, « les restructurations des entreprises », édition la découverte, Paris, 2012.
- Brilman .J, « Gestion de crise et redressement d'entreprise », Ed Hommes et Techniques, Paris, 1985.
- CABY JEROME ET GERARD HIRIGOYOM « la création de valeur de l'entreprise », 2ème édition, Ed Economia, paris, 2001.
- CABY, Jérôme, KOEHL, Jacky. « Analyse financière ». Ed Dareios et Pearson Education, paris,2003/2006.
- Christian et MIREILLE, Zambotto. « Gestion financière »,4éme Edition, Ed DUNOD, paris,2001.
- Claude-annieduplat, « Analyser et maitriser la situation financière de son entreprise », Ed Vuibert, paris.
- Claude-Annie Duplat, « Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise », ed Vuibert,paris,2004.
- COHEN, Elie,« Gestion de l'entreprise et développement financier », Ed ICEF, paris,1991.
- CONSO, Pierre, HEMICI, « Gestion Financière de l'Entreprise ». 10eme édition ,Ed DUNUD, paris,2002.
- Crucifix.F, Derni.A, «Symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l'entreprise », Ed MAXIMA, Paris, 2003.
- Damien REAN, « Comprendre les comptes annuels et améliorer la situation financière de l'entreprise»,GERESO Edition, France, 2012.
- DARBELET.M, IZART.L, SCARAMUZZA.M, « L'essentiel sur le management », 5éme édition, Berti Editions, Alger, 2007.
- Daunigeau. J.M, « Les entreprises en difficulté », Ed revue banque, paris 1969.
- EMMANUEL T., « L'évaluation des entreprises », 4ème édition, Edition Economica,paris,2010.

- EVRAERT, Serge. « Analyse et diagnostic financiers », 2eme Edition ,Ed EYROLLES, paris,1992.
- H. de La Bruslerie, « Trésorerie de l'entreprise – Gestion des liquidités et des risques », 2e éd Dalloz Gestion, paris,2003.
- Hubert de la bruslerie , « Analyse financière » , Ed DUNOD, PARIS, 2010.
- Hubert de la bruslerie. « Analyse financière». 2eme Edition. Ed DUNOD,paris,2002.
- J. C Simon , « Les banques »,édition la decouverte,1994.
- J. F. Faye, « comment gérer les risques financiers »,Edition technique et document-Lavoisier (1993)
- V J-F DAIGNE « réingénierie et reprise d'entreprise », Ed Economica ,Paris,1995.
- Josette et Max Peyrard, « dictionnaire de finance », 2e édition, édition Vuibert, paris, 2001.
- MALAURIE.P, AYNES.L et GAUTIER P.Y., « Droit civil, les contrats spéciaux », 4e éd DéfrénoisLextenso, 2009.
- MOUTHIER.A, « Bien gérer sa PME-PMI », éditions de Vicchi, paris, 2002.
- Philippe.A&Pierre.S , «L'entreprise en difficulté», Collection Delmas, 3ème édition, Ed Dalloz 2002.
- -Régis BLAZY, Jérôme COMBIER, «LA DÉFAILLANCE D'ENTREPRISE ,Causes économiques, traitement judiciaire et impact financier»,Ed INSEE,paris,2004.
- RIVERT .A , « Gestion financière analyse et politiques financières de l'entreprise », Ed TEcnosup,2003.
- Runier.R&Mourel.P, «L'ingénierie financière dans la relation banque entreprise», Ed economica, Paris, 1996.
- THIBIERGE, Christophe. « Analyse financière », Ed vuibert,décembre 2005,paris.
- YEGLEM,J, PHILIPPES,A, RAULET, C, « Analyse comptable et financière».8eme Edition. Paris. 2000.
- Vernimen P, «entreprises en difficultés», 5éme édition, Ed Dalloz, Paris 2000.
- Vizzavona, P. « gestion financière »,1ere Edition, Ed ATOL, Paris 1991.
- VIZZAVONA, Patrice. « Gestion financière »,7éme édition, Ed ATOL,2010.
- WYMEERSCH,C. « Traité d'analyse financière », Tome I, 2èmeédition, Presses Universitaires de Namur, 1985.

Travaux universitaires :

- Kaysa AKSIL, « le financement des investissements par l'emprunt obligataire », mémoire pour l'obtention du diplôme de magister en science économique, faculté des science économique, commerciale et de science de gestion, Tizi-Ouzou, 2009.
- Samir MEZIANE : « Diagnostic et redressement des entreprises en difficultés » ,SIBF, Alger, D.E.S banque, 2008.

Articles :

- Abdelkader GLIZ & Mohamed TOUATI-TLIBA, « estimation du risque de credit et qualitede l'information comptable en algerie », Les Cahiers du Cread n°98-99 ,2011-2012
- Beaver, W.H., «Financial ratios as predictors of failure», Empirical Research in Accounting : Selected Studies, Supplement to volume 5, Journal of Accounting Research,1966.
- Chaibdderra, M.,«la prévision des défaillances des entreprises industrielles régionales par l'application d'une analyse factorielle discriminante : Une note» ,Cahier du CERIFIA universitéde Rennes I,1980.
- Zineb CHIBEL, Zineb BAMOUSSE, ELKABBOURI Mounime , « prevision du risque de credit : ambition du scoring analyse comparative des pratiques de creditscoring », revue ENCG-Settat, Université Hassan Premier, MAROC ,2018.
- Sami Ben Jabeur et Youssef Fahmi, « prévision de la défaillance des entreprises : une approche de classification par les méthodes de data-mining », Association de recherches et publications en management,Gestion , 2013/4 Volume 30,2013.
- E. Eckbo, K. Thorburn, « Economic Effects of Auction Bankruptcy », Tuck School of Business Working Paper No. 2009-63,2009.
- CALVO (J.), « Les comptes courants d'associés : aspects juridiques et fiscaux », Les Petites Affiches, n°8, 19 janvier 1998.
- Joëlle ANOMA-KANIE, « la renégociation financière des entreprises en difficultés », revue TYCOON N° 3,2019.
- SORTAIS (J.-P.), « Avance en compte courant : passif exigible ou actif disponible ? » Bulletin Joly sociétés, n°4, 01 juillet 2012.

- CERATI-GAUTHIER (A.), « Compte courant d'associés et sort des intérêts », Bulletin Joly sociétés, n°4, 01 juillet 2013.
- BALI (M.), « Le renforcement des fonds propres des entreprises françaises », Les Petites Affiches, n° 39, 24 février 2009.
- Williamson O. E., « Corporate finance and corporate gouvernance », Journal of Finance,vol. 43, n° 3, 1988.
- Éric Séverin, « LA RENÉGOCIATION FINANCIÈRE DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ » , Revue française de gestion, Ed Lavoisier,2006.
- Brousseau E., « La théorie des contrats : une revue », Revue d'économie politique, n° 1, janvier- février 1993.
- Diamond D.W., « Financial intermediation and delegated monitoring », Review of Economic Studies, vol. 51, n° 1, 1984, p. 393
- Brockner J., « The escalation of commitment to a failing course of action: toward theoretical progress », Academy of Management Review, vol. 17, n° 1, 1992 .
- Bethel J. E., Liebeskind J., « The effects of ownership structure on corporate restructuring », Strategic Management Journal, vol. 14, 1993.
- L'académie sciences techniques comptables financiers, « Le management des entreprises en difficultés financières », Rapport N°15, Paris, Septembre, 2010.
- Mooradian R., « The effect of bankruptcy protection on investment : Chapter 11 as a screening device », Journal of Finance, Vol 49, N°4,1994.
- L. Vilanova, « L'impact des effets de réputation sur l'incitation des banques à soutenir des entreprises non viables » Revue Finance,2000.
- KHOURY PAULET ASSOCES, «la maitrise des Etats financiers syscoa», edONECCA,Dakar, 1999.
-

Site web :

- https://agicap.fr/
- http://www.cerpeg.ac-versailles.fr/
- http://www.lecoindesentrepreneurs.fr/
- . https://www.managersenmission.com/
- https://www mfdgi.gov.dz/

Table des matières

Remerciements
Dédicace
Sommaire
Liste des tableaux
Liste des figures
Liste des graphiques
Liste des abréviations
Résumé
Introduction Générale.....a-d

Chapitre 1 : Généralités sur les entreprises en difficultés

Introduction du chapitre.....2

Section 01 : **les entreprises en difficultés…….……..3**

1.1. La notion d'entreprise en difficulté 3

1.2. Caractéristiques et typologie des entreprises en difficultés.....6

1.3.Les causes et la constatation des difficultés...……..…….…….7

1.4.Le processus de la défaillance…….……..…10

1.5. La réglementation algérienne relative aux entreprises en difficulté…….....…10

Section 2 : **Le diagnostic financier de l'entreprise en difficultés……14**

2.1. L'analyse de l'équilibre financier……14

2.1.1. Le fonds de roulement net global(FRNG)……..14

2.1.2. Le besoin en fonds de roulement(BFR)……..15

2.1.3. La trésorerie nette……17

2.1.4. Scénarios type de vulnérabilité……..19

2.2. L'Analyse financière de l'entreprise par la méthode des ratios ……..….20

2.2.1. Définition d'un ratio……....20

2.2.2. L'objectif et l'intérêt de l'analyse financière par la méthode des ratios……..20

2.2.3. Les différents types des ratios……..21

2.3. L'analyse de l'activité 26

2.3.1. L'Analyse des soldes intermédiaires de gestion……...26

2.3.2. Etude de la capacité d'autofinancement (CAF)…….....28

2.4. L'analyse de rentabilité…….……..……..29

2.4.1. L'effet de levier…….…...29

2.4.2. Définition de la rentabilité…….29
2.4.3. Calcul de l'effet de levier……...…29
2.4.4. Interprétation de l'effet de levier……..…29
2.4.5. Le modèle d'EVA de J. M. Stern et G.B. Stewart …….30
Section 3 : **la prévision des difficultés.....32**
3.1. Les techniques de prévision de la défaillance des entreprises.....32
3.1.1 La prévision par les outils de l'analyse financière ……..32
3.1.2. Les techniques de prévision de la défaillance des entreprises…….…..34
3.2. Les indicateurs d'alerte 40
3.2.1. Avantage des indicateurs d'alerte ……40
3.2.2 Les indicateurs d'alerte ……..……40
Conclusion de chapitre 01 45

Chapitre 02 : Les dispositifs de financement pour les entreprises en difficultés
Introduction du chapitre……47
Section 1 :**les dispositifs de financement.....48**
1.1.La restructuration financière 48
1.1.1. Définition de la restructuration financière…….…….... 48
1.1.2. Les motivations de faire une restructuration……..……..48
1.1.3. Objectifs de la restructuration financière……..……..… 49
1.1.4. Les phases de la restructuration.……..… 49
1.2.Dispositifs de financement.....51
1.2.1. Le Financement bancaire …….…….….51
1.2.2. Capital-retournement ……..…54
1.2.3. L'affacturage……...55
1.2.4. La cession d'actif ……56
1.2.5. Le financement informel……..... 58
1.2.6. Les avances en compte courant ……..……58
1.2.7. Augmentation de capital ……...…….61
1.3. La renégociation de la dette financière……..62
1.3.1. Définition de la renégociation de la dette financière ……. .62
1.3.2. Les déterminants de la renégociation financière…… ….63
Section 2 : **le plan de financement d'une entreprise en difficultés….....69**

2.1. Les critères de choix des modes de financement …….....69
2.9.1. Le critère du bénéfice net par action …….…….69
2.9.2. Le critère des décaissements réels actualisés…….…….. 69
2.9.3. Le critère des excédents de flux de liquidité ……70
2.9.4. Le critère de la VAN ajustée…….……... 70
2.10. Les contraintes de l'équilibre financier……..71
2.10.1. Les contraintes financières…….....… 71
2.10.2. Les autres contraintes non financières de l'équilibre financier…….71
2.10.3. L'évaluation du risque financier …….…73
2.11. Le plan de financement 76
2.11.1. La place du plan de financement dans le system de gestion……... 76
2.3.2 La place du plan de financement dans la planification opérationnelle …76
2.11.2. Le Contenu Du Plan de financement ……77

***Section 3 :*comportement de la banque face à une entreprise en difficultés…….…...80**
3.1. Avantages et inconvénients de la relation..... 80
3.1.1. Les avantages de la relation de clientèle…….……..…80
3.1.2. Les inconvénients de la relation de la clientèle …….……..80
3.2. La prévention des difficultés des entreprises……..….81
3.3. Le banquier face au risque de défaillance de l'entreprise …….…..…82
3.3.1. Comportement de la banque……..….83
3.3.2. L'influence du comportement de la banque sur celles des autres prêteurs…83
3.3.3. La crédibilité du signal bancaire…….84
3.3.4. Report de la liquidation motivée par la préservation de la réputation…….84
3.3.5. Incitations des banquiers à reporter la liquidation pour augmenter ses revenus…….84
3.4. La responsabilité du banquier prêteur……..…….…..85
3.4.1. Responsabilité dans le financement abusif d'une entreprise……85
3.4.2.Responsabilité dans le financement d'une entreprise en situation désespérée.. 86
3.4.3. Responsabilité dans la fourniture d'un crédit inapproprié……86
3.4.4. Responsabilité pénale du banquier…… 87
Conclusion du chapitre 02 : 88

CHAPITRE 03 : **Analyse financière d'une entreprise en difficulté et l'accompagnement de la banque AGB**

Introduction du chapitre……90

Section 1 : **présentation de la banque AGB et de l'entreprise EMBALLAGE …….92**

1.1. Présentation d'établissement d'accueil banque AGB……..…….92

1.1.1. Le Gulf Bank Algeria……..……92

1.1.2. Historique……92

1.1.3. Organigramme…….93

1.2. Présentation de l'entreprise EMBALLAGE …….94

1.2.1.L'activité de l'entreprise …….94

Section 2 : **Diagnostic financier de l'entreprise EMBALLAGE……96**

2.1. Analyse de l'équilibre financier de l'entreprise EMBALLAGE.....96

2.2. Analyse de l'activité de l'entreprise EMBALLAGE……..…99

2.3. Analyse de la solvabilité de l'entreprise EMBALLAGE……...…….99

2.4.Analyse de la Liquidité de l'entreprise EMBALLAGE……..…101

2.5.Analyse du Cycle d'exploitation…….102

2.6.Analyse de la rentabilité de l'entreprise EMBALLAGE……104

2.7.Analyse de la structure financière……...105

2.8.Analyse de l'évolution de la valeur ajoutée……106

2.9.Analyse de l'évolution de l'excédent brut d'exploitation……107

SECTION 3 : **Le financement de l'entreprise EMBALLAGE et le comportement de sa banque ……109**

3.1. La situation financière de l'entreprise EMBALLAGE…….109

3.2. La décision de la banque AGB……..113

3.3. Le plan de redressement de l'entreprise EMBALLAGE…….…..…113

3.4. Le plan de financement de l'entreprise EMBALLAGE …….....115

Conclusion de chapitre 3 119

Conclusion générale 121

Bibliographie