

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE MINISTERE DE
L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master
en sciences Financières et comptabilité**

Spécialité : FINANCE D'ENTREPRISE

Thème :

**Diagnostic et redressement des
entreprises en difficulté**

Elaboré par

MEZIANI Mohamed Aymene

Encadré par

Pr : BOUSSAFI Kamel

Lieu de stage: banque de développement local

Année universitaire : 2021 /2022

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
sciences Financières et comptabilité**

Spécialité : FINANCE D'ENTREPRISE

Thème :

**Diagnostic et redressement des
entreprises en difficulté**

Elaboré par

MEZIANI Mohamed Aymene

Lieu de stage: banque de développement local

Encadré par

Pr: BOUSSAFI Kamel

Année universitaire : 2021 /2022

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à ma mère pour tout le soutien qu'elle m'a apporté durant ces longues années d'études, à mon très cher père qui m'a orienté vers le bon chemin pour pouvoir aboutir à la concrétisation de ce projet de fin d'étude, mon frère Okba, mes deux sœurs Imene et Aya, à mon collègue de travail Salah qui m'a soutenu moralement tout le long de l'expérience professionnelle, ainsi qu'à l'ensemble de mes amis, collègues et tous ceux qui ont fait de mes cinq ans passés à l'ESC une belle expérience.

Remerciements

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

Je tiens à dire un grand merci à mon encadreur K. BOUSSAFI pour sa disponibilité, son écoute, ses lectures attentives et ses précieux conseils sans lesquels ce travail n'aurait pas vu le jour.

Je tiens à remercier les membres du jury d'avoir consacré de leur précieux temps pour lire et évaluer ce mémoire, ainsi que leurs remarques et critiques permettront d'améliorer ce travail.

Je tiens par la même occasion à remercier de tout mon cœur mon adorable et exemplaire maman qui n'a jamais cessé de me soutenir et de m'épauler depuis ma plus tendre enfance sans oublier mon père qui est toujours à mes côtés pour m'épauler.

Mon frère, et mes chères sœurs pour leur affection, compréhension et patience.

SOMMAIRE

| | |
|---|------------|
| Dédicace | |
| Remercîments | |
| LISTES DES TABLEAUX | II |
| LISTE DES GRAPHES | III |
| LISTE DES FIGURES | IV |
| LISTE DES ABREVIATIONS | V |
| RESUME | VI |
| INTRODUCTION GENERALE | A |
| Chapitre 01 : Les entreprises en difficultés | |
| Section 1 : l'entreprise et le rôle de la banque dans son financement. | 3 |
| Section 2 : La notion et les signes de défaillance. | 13 |
| Section 3 : Cause et processus de dégradations des entreprises. | 22 |
| Chapitre 02 : Les procédures de diagnostic et redressement de l'entreprise en difficulté | |
| Section 01: Les préalables au diagnostic global de l'entreprise. | 29 |
| Section 02 : Le diagnostic global d'une entreprise en difficulté. | 32 |
| Section 03: Le redressement de l'entreprise en difficulté. | 56 |
| Chapitre 03 : Etude de cas | |
| Section 01 : Présentation de l'entreprise X. | 66 |
| Section 02 : Le diagnostic global de l'entreprise « X ». | 68 |
| Section 03 : Le plan de redressement de l'entreprise « X » | 94 |
| Conclusion Générale | 99 |
| Bibliographie | 101 |
| Annexes | 104 |
| Tables des matieres | 106 |

LISTES DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| <i>Tableau 1 : Classification des entreprises selon la taille</i> | 8 |
| <i>Tableau 2 : La Santé financière de l'entreprise.</i> | 15 |
| <i>Tableau 3:marketing mix</i> | 40 |
| <i>Tableau 4: analyse de l'activité et des résultats</i> | 51 |
| <i>Tableau 5: Les ratios d'analyse financière.</i> | 54 |
| <i>Tableau 6: Les stratégies de redressement.</i> | 57 |
| <i>Tableau 7: le chiffre d'affaire de l'entreprise X</i> | 70 |
| <i>Tableau 8:Le taux d'amortissement des Immobilisations de l'entreprise.</i> | 72 |
| <i>Tableau 9:Les stocks de matières premières et fournitures.</i> | 73 |
| <i>Tableau 10 : Evolution de la masse salariale.</i> | 76 |
| <i>Tableau 11:Evaluation des charges de personnel.</i> | 76 |
| <i>Tableau 12:le diagnostic interne de l'entreprise.</i> | 79 |
| <i>Tableau 13: l'évolution de la valeur ajoutée</i> | 86 |
| <i>Tableau 14: Evolution de l'excédent brut d'exploitation.</i> | 87 |
| <i>Tableau 15: Evolution des résultats.</i> | 88 |
| <i>Tableau 16: Evolution du Ratio de liquidité générale.</i> | 89 |
| <i>Tableau 17: Evolution du ratio de liquidité réduite.</i> | 90 |
| <i>Tableau 18:Evolution du ratio de liquidité immédiate.</i> | 90 |
| <i>Tableau 19: Evolution du ratio de couverture du risque liquidatif.</i> | 91 |
| <i>Tableau 20:l'evolution du ratio de marge d'endettement.</i> | 91 |
| <i>Tableau 21: Evolution de la rentabilité économique.</i> | 91 |
| <i>Tableau 22: Evolution de la rentabilité financière</i> | 92 |
| <i>Tableau 23:Evolution de la rentabilité commerciale.</i> | 92 |
| <i>Tableau 24: Evolution du délai de recouvrement des créances clients.</i> | 93 |
| <i>Tableau 25: Evolution du délai de paiement fournisseurs.</i> | 93 |

LISTE DES GRAPHEs

| | |
|---|-----------|
| <i>GRAPHE 1: l'évolution du chiffre d'affaire</i> | <u>71</u> |
| <i>GRAPHE 2: évolution des immobilisations/actif</i> | <u>72</u> |
| <i>GRAPHE 3: L'évolution de stock des matières premières et fournitures</i> | <u>74</u> |
| <i>GRAPHE 4: L'évolution de la marge salariale</i> | <u>76</u> |
| <i>GRAPHE 5: Evaluation des charges de personnel.</i> | <u>77</u> |
| <i>GRAPHE 6: l'évolution de l'actif net.</i> | <u>82</u> |
| <i>GRAPHE 7: L'évolution de fond de roulement</i> | <u>83</u> |
| <i>GRAPHE 8 : Evolution du besoin en fonds de roulement.</i> | <u>84</u> |
| <i>GRAPHE 9: Evolution de la trésorerie.</i> | <u>85</u> |
| <i>GRAPHE 10: Evolution du chiffre d'affaires.</i> | <u>86</u> |
| <i>GRAPHE 11: l'évolution de la valeur ajoutée</i> | <u>87</u> |
| <i>GRAPHE 12: Evolution de l'excédent brut d'exploitation.</i> | <u>88</u> |
| <i>GRAPHE 13: Evolution des résultats.</i> | <u>89</u> |

LISTE DES FIGURES

| | |
|---|-----------|
| <i>Figure 1: Les critères de classification des entreprises .</i> | <u>4</u> |
| <i>Figure 2: Les partenaires de l'entreprise.</i> | <u>10</u> |
| <i>Figure 3: Démarche de réalisation du diagnostic global</i> | <u>34</u> |

Liste des abréviations

| Abréviations | Explications |
|--------------|---|
| TPE | Très petites entreprise |
| PME | Petites et Moyennes Entreprises |
| INSEE | Institut National des Statistique et des Etudes Economiques |
| EURL | Entreprise unipersonnelle à responsabilité limité |
| SNC | Société en Nom Collectif |
| SCS | Société en Commandite Simple |
| SARL | Société à responsabilité limité |
| SPA | Société par action |
| DA | Dinars Algérien |
| CA | Chiffre d’Affaire |
| PIB | Produit intérieur brut |
| PNB | Produit national brut |
| LBO | Leverage Buy-Out |
| VA | Valeur Ajoutée |
| EBE | Excédent brut d’exploitation |
| CEPME | Crédit d’Equipement Petite et Moyenne Entreprise |
| LT | Long Terme |

| | |
|----------|--|
| ONS | l'Office National des Statistiques. |
| F.C.S | Facteur clé de succès |
| DAS | Domaine d'Activité Stratégique |
| PESTEL | Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Environnement et Légal. |
| SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats |
| ANC | Actif Net comptable |
| BFR | Besoin de fonds de roulement |
| TR | Trésorerie |
| ETP | Equivalent temps plein |
| RAI | Résultat avant impôt |
| RN | Résultat net |
| CAF | Capacité d'autofinancement. |
| TTC | Toutes Taxes Comprises |
| HT | Hors Taxes |
| MLT | Moyen et long terme |
| MDA | Million dinars algériens |
| RDC | Rez de chaussée |
| CNAS | Caisse national des assurances sociales |
| CT | Court Terme |
| EUR | Euro |
| USD | Dollar américain |
| COVID-19 | Corona Virus Disease |

| | |
|-----|---------------------------------------|
| DCT | Dettes à Court Terme |
| IBS | Impôts sur les Bénéfices des sociétés |
| SIG | Soldes Intermédiaires de Gestion |

Résumé :

L'entreprise est située au cœur de l'activité économique du pays. Quel que soient sa forme juridique, son mode de fonctionnement ou son objet, elle contribue à la croissance et au développement du pays dans lequel elle opère en créant des richesses et des opportunités d'emploi.

Cependant, avec l'environnement défavorable dans lequel elle évolue et la concurrence étrangère, elle se trouve toujours confrontée à des difficultés passagères ou chroniques qui menacent son équilibre, sa rentabilité et donc son avenir.

Le diagnostic global des entreprises permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise afin qu'elle essaie de développer au maximum les premières et tente de trouver des solutions pour faire face aux secondes.

Le plan de redressement découle des choix stratégiques qui doivent être alignés avec les objectifs fixés par l'entreprise. En fait, toutes les actions et solutions recommandées devraient restaurer les marges et améliorer la rentabilité. Il est nécessaire de fournir des ressources humaines, matérielles et financières pour mener à bien l'opération de sauvetage.

A travers nos travaux de recherche et les résultats obtenus à partir de l'étude de l'entreprise « X », nous avons constaté que l'origine des difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées est leur environnement interne et externe. Cependant, les actions de redressement des entreprises algériennes (comme dans le cas de l'entreprise « X ») portent davantage sur l'aspect financier des difficultés auxquelles elles sont confrontées.

العنوان: تشخيص وتعافي الشركات المتعثرة

ملخص

تقع الشركة في قلب النشاط الاقتصادي للدولة. مهما كان شكلها القانوني أو طريقة عملها أو غرضها، فإنها تساهم في نمو وتطور البلد الذي تعمل فيه من خلال خلق الثروة وفرص العمل.

ومع ذلك، مع البيئة غير المواتية التي تعمل فيها والمنافسة الأجنبية، فإنها تواجه دائمًا صعوبات مؤقتة أو مزمنة تهدد توازنها وربحها وبالتالي مستقبلها

يجعل التشخيص العام للشركات من الممكن تحديد نقاط القوة والضعف في الشركة بحيث تحاول تطوير الأولى قدر الإمكان وتحاول إيجاد حلول للتعامل مع الثانية.

تتبع خطة التعافي من الخيارات الاستراتيجية التي يجب أن تتماشى مع الأهداف التي حددتها الشركة. في الواقع، يجب على جميع الإجراءات والحلول الموصى بها استعادة الهوامش وتحسين الربحية. من الضروري توفير الموارد البشرية والمادية والمالية لتنفيذ عملية الإنقاذ.

من خلال عملنا البحثي والنتائج التي تم الحصول عليها من دراسة شركة X ، وصلنا الى أن أصل الصعوبات التي تواجهها الشركات هو بيئتها الداخلية والخارجية. ومع ذلك، فإن إجراءات الاسترداد التي تقوم بها الشركات الجزائرية. كما في حالة الشركة ("X" تركز أكثر على الجانب المالي للصعوبات التي تواجهها

الكلمات المفتاحية: صعوبات، التوازن، لتشخيص العام، خطة التعافي، عملية الإنقاذ، لجانب المالي للصعوبات.

Introduction générale

L'environnement économique algérien, à l'heure actuelle, est caractérisé par une forte incertitude et des évolutions fréquentes et imprévisibles. Cela a de graves répercussions sur la situation de tout le pays et met l'économie du pays en grand danger.

La priorité de l'Etat algérien aujourd'hui est de relancer l'économie algérienne en soutenant tout effort d'augmentation de la production nationale.

L'entreprise est l'une des principales forces de croissance économique et de création de richesses, il est donc l'une des solutions importantes aux problèmes actuels de l'économie algérienne, Cependant, si la création d'entreprises pour relancer l'économie est une priorité, le maintien des entreprises établies est une nécessité.

La majorité des entreprises algériennes se retrouvent dans une situation difficile, leur survie est menacée par un certain nombre d'obstacles : une clientèle exigeante dont la demande ne cesse d'évoluer et de se diversifier, une concurrence féroce, révolution technologique, fluctuations inquiétantes des indicateurs économique nationales et internationales et des contraintes fiscales et réglementaires défavorable.

En Algérie, l'impact de la pandémie de coronavirus sur l'économie inquiète les entrepreneurs déjà fragiles. Depuis 2014, la chute des prix du pétrole a progressivement réduit le budget de l'État et fait fondre les réserves de change. Le gouvernement a réduit les dépenses, gelé des projets, réduit les budgets de fonctionnement.

L'abandon de nombreux projets et la réduction des dépenses publiques qui sont le principal moteur de la croissance économique nationale n'auront pas de conséquences néfastes pour le pays. . Les entreprises algériennes, constituées à 97% de TPE et de PME et dont la croissance est intimement liée aux marchés publics et aux importations des intrants, se voient systématiquement confrontées à une détérioration sans précédent de la conjoncture économique.

Crises passagères, chroniques et parfois fatales, les difficultés des entreprises ne prennent pas toutes la même forme, ni la même ampleur.

Cependant, l'entreprise en difficulté n'est pas forcément condamnée à mort à cause de ces difficultés, elle a toujours une chance pour se redresser si elle arrive à maîtriser les obstacles et les erreurs commises et à mettre en place des politiques pour sauver son existence.

Diagnostics fournit aux parties prenantes d'une entreprise une vision réaliste de la santé de l'entreprise et sur le processus de dégradation, constituant le point de départ pour la formulation d'un plan de redressement qui va permettre à l'entreprise de revenir à son équilibre pour atteindre par la suite ses objectifs.

Faire appel à une banque pour une entreprise est incontournable. En effet, lors de la création d'une entreprise, besoin de financement ou tout simplement pour la gestion quotidienne de celle-ci, la banque est un interlocuteur privilégié.

Par conséquent, le banquier doit être tolérant envers l'entreprise en difficulté et lui apporter un soutien, des conseils et un plan de redressement adéquat afin qu'elle puisse reprendre le contrôle, mais bien sûr, en mettant en péril la banque et ses objectifs.

L'approche de recherche :

Cette recherche sera basée essentiellement sur une approche descriptive et analytique, qui est une étape préliminaire de traitement de données afin de synthétiser les données recueillies et d'en tirer des informations utiles et mettre en évidence des relations qui ne seraient pas visibles autrement.

Pour ce faire, nous prendrons le soin de répondre à la problématique suivante :

«Comment se fait le diagnostic des entreprises en difficulté et quelles sont les étapes de processus de son redressement ?»

De cette question principale découlent les questions secondaires suivantes:

- Qu'est-ce qu'une entreprise en difficulté ?
- Comment diagnostiquer une entreprise en difficulté et identifier les causes de sa dégradation?
- Quelles seraient les mesures et stratégies de redressement possible?

Pour répondre à ses questions nous proposons les hypothèses suivantes :

- Les entreprises en difficultés sont des entreprises se caractérisent par une faible rentabilité, un volume d'activité en baisse, une dégradation du climat social.
- Réaliser un diagnostic interne et externe permet de mettre en évidence les problèmes que rencontre une entreprise et d'identifier ses axes d'améliorations pour gagner en compétitivité
- Les mesures du plan de redressement concerneront le volet financier, technique et production, commercial, organisationnel et social.

Afin de répondre au mieux à notre problématique et en vue d'apporter les éléments de réponses les plus pertinents aux interrogations, nous avons opté pour le cheminement suivant :

Dans le premier chapitre, nous passerons en revue, tout d'abord, les grands concepts d'une entreprise, notamment leurs différentes classifications et ses partenaires et le rôle de la banque dans son financement. Ensuite, nous définirons l'entreprise en difficulté et ses caractéristiques. Enfin nous expliquerons son processus de dégradation ainsi que l'origine des défaillances pour ces entreprises.

Dans deuxième chapitre, consacré dans son ensemble au diagnostic de la vulnérabilité d'une entreprise ; et dans sa première section ; aux préalables à l'établissement du diagnostic global d'une entreprise, nous allons essayer d'identifier et réunir tous les éléments nécessaires et mettre en place ce diagnostic qui sera l'objet de la deuxième section.

La dernière section, quant à elle, elle sera dédiée à l'établissement du plan de redressement de l'entreprise en difficulté après avoir défini la notion du redressement, ses mesures et ses différentes stratégies.

Le troisième et dernier chapitre, quant à lui, sera consacré dans sa première section, à la présentation de l'entreprise sur laquelle nous allons réaliser notre cas pratique, ensuite afin de mettre en pratique nos questionnements, nous allons établir le diagnostic global de l'entreprise « X » à travers l'analyse de ses différentes structures pour enfin mettre en place un plan de redressement qui convient à la situation de cette entreprise.

L'objectif de recherche :

L'objectif de notre travail est surtout de savoir interpréter les indicateurs qui pourront servir d'alerte, de comprendre le comportement de l'entreprise face à une situation délicate et de mettre en lumière, à partir de nombreuses études consacrées à ce sujet, les diverses actions susceptibles de sauvegarder et de redresser l'entreprise en difficulté.

L'importance de recherche :

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

Chapitre 01 : Les entreprises en difficultés

Introduction du chapitre :

Toute entreprise qui est; publique ou privée ; grande ou petite ; il peut rencontrer des difficultés qui peuvent constituer une réelle menace pour sa pérennité.

L'entreprise doit donc adopter des stratégies lui permettant de s'adapter aux toutes situations pouvant survenir et tout changement dans l'environnement. Les dirigeants et les partenaires doivent avoir toutes les compétences pour identifier prématurés les problèmes inhérents.

L'intérêt d'une étude sur le diagnostic et le redressement des entreprises en difficulté suppose au préalable de clarifier les notions de base d'une entreprise en difficulté. C'est ce que nous essaierons de faire dans le premier chapitre. Celui-ci sera divisé en trois sections :

- ❖ Les concepts de l'entreprise et le rôle de la banque dans son financement ;
- ❖ La notion et les signes des entreprises en difficulté
- ❖ Les Causes et le processus de dégradations des entreprises

A partir de ces sections, nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse aux interrogations suivantes :

- ✓ Qu'est-ce qu'une entreprise ? quels sont ses objectifs et ses finalités ? Que peuvent faire les banques pour les entreprises en difficultés ?
- ✓ Qu'est-ce qu'une entreprise en difficulté ? Quels sont les facteurs menant les entreprises à cet état ?
- ✓ Quel est le processus de défaillance ?

Dans le premier chapitre, nous passerons en revue, tout d'abord, les grands concepts d'une entreprise, notamment leurs différentes classifications et ses partenaires et le rôle de la banque dans son financement. Ensuite, nous définirons l'entreprise en difficulté et ses caractéristiques. Enfin nous expliquerons son processus de dégradation ainsi que l'origine des défaillances pour ces entreprises.

Section 1 : l'entreprise et le rôle de la banque dans son financement.

L'examen de la littérature économique nous permet d'identifier plusieurs définitions de l'entreprise, parmi lesquelles nous pouvons citer :

1. Définition d'une entreprise :

« L'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes.»¹

« L'entreprise est une unité économique autonome disposant des moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente.»²

« Par entreprise, nous entendons toute entité économique, quelle que soit sa structure juridique, permettant de rassembler et d'organiser de façon cohérente un ensemble de ressources autour d'un objet social défini, sous une direction commune, et sous le contrôle des principaux apporteurs de ressources. »³

Il n'est pas aisé d'enfermer dans une définition unique le sens du mot "entreprise" qui s'applique aussi bien à une petite entreprise qui emploie une ou deux personnes qu'à une grande entreprise qui emploie des milliers de salariés dans le monde. La plupart des définitions d'une entreprise la présentent comme une unité de production de biens ou de services.

Elle peut être définie comme « une organisation qui met en pratique différents moyens de manière optimale, pour atteindre les objectifs qui ont été fixés pour la production ou la commercialisation de biens ou de services »⁴. La plupart des entreprises cherchent à obtenir des bénéfices par le développement de leur activité : entreprises à but lucratif. D'autres sont à but non lucratif et ne recherchent pas de gain monétaire.

Chaque entreprise présente les caractéristiques suivantes :

- C'est une **organisation** : répartition des tâches, hiérarchie...
- Une **finalité économique** : pour satisfaire les besoins de marché, elle crée une richesse sociale.

¹ [Définition - Entreprise | Insee](#) (15/05/2022 à 19h14)

² [Entreprise: définition et fonctionnement - Définitions360](#) (15/05/2022 à 19h30)

³ PLAUCHU, (V), TAIROU, (A), « méthodologie du diagnostic d'entreprise », L'Harmattan, Paris 2008, p13.

⁴ LAURENT, (P), BOUARD, (F), « Economie d'entreprise, Editions d'Organisation », 1997, P, 07.

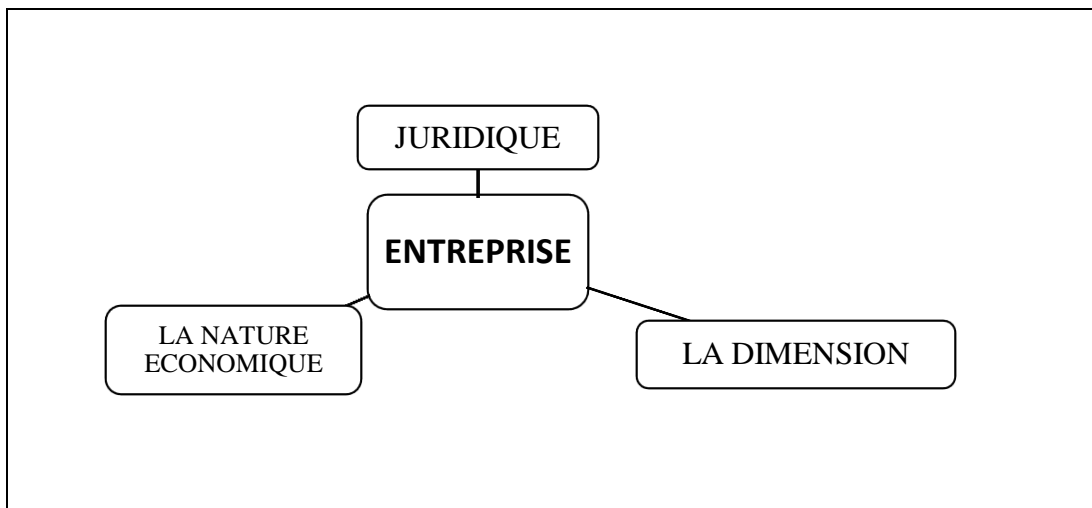
- Une *autonomie de décision* : elle n'a en général qu'un seul centre de décision, cela permet une meilleure cohérence. Mais, elle n'exclut pas la possibilité d'organiser une certaine décentralisation¹.

2. Classification des entreprises.

Les entreprises ne sont jamais identiques, elles sont diverses. Cette variété oblige à les regrouper selon plusieurs critères afin de les identifier et de les analyser au mieux. A savoir : taille, domaine d'activité, branche d'activité et statut juridique

La classification des entreprises se fait selon plusieurs critères :

Figure 1:Les critères de classification des entreprises .



Source : élaborée par l'étudiant d'après les informations ci-dessus.

2.1. Classification selon la nature économique :

Cette classification peut se faire selon trois aspects :

2.1.1. Classification sectorielle :

Il existe quatre secteurs d'activité :

- Le secteur primaire : On y trouve les activités relatives à l'extraction de ressources telles que l'agriculture, la pêche et l'exploitation minière.

¹ LASARY, « Economie de l'entreprise », Es-salem, 2001, P 07-08.

CHAPITRE I : Les entreprises en difficultés

- Le secteur secondaire : Il comprend les entreprises de transformation des matières premières en produits finis (bâtiments et travaux publics, électroménager ...)
- Le secteur tertiaire : Il regroupe les entreprises prestataires de services tels que les banques et les assurances.
- Le secteur quaternaire, regroupant le domaine de la recherche, de la communication et de l'information.

2.1.2. Classification selon le type d'opérations accomplies :

Selon le type d'opérations effectuées ; on peut classer les entreprises en cinq catégories : le entreprises agricoles, commerciales, industrielles, financières et prestataires de services.

2.1.3. Classification selon la branche d'activité :

A la différence du secteur, qui rassemble des activités variées, la branche ne regroupe que les entreprises fabriquant, à titre principal, la même catégorie de biens, Les entreprises d'une même branche ont donc notamment pour points communs : l'usage d'une même technique et l'utilisation des mêmes matières premières.¹

2.2. Classification juridique :

La loi, notamment le code de commerce, prévoit plusieurs formes juridiques des entreprises. Ces dernières sont des conventions plus ou moins optimales entre les propriétaires. Elles ont de plus un impact sur les parties en relation avec l'entreprise, notamment avec les créanciers. On trouve notamment les formes suivantes :

- L'Entreprise Individuelle ;
- L'Entreprise Unipersonnelle A Responsabilité Limitée – EURL ;
- La Société en Nom Collectif – SNC ;
- La Société en Commandite Simple – SCS ;
- La Société A Responsabilité Limitée – SARL ;
- La Société Par Actions – SPA.

Les formes juridiques réalisent des arrangements en termes de :

- Responsabilité des opérations ;
- Contrôle des opérations ;
- Partage de risque ;

¹ <https://www.tifawt.com/entrepreneuriat/lentreprise-definition-finalites-et-classification/> (17/05/2022 à 22h 50)

- Accès à l'information.

2.2.1. Sociétés de capitaux :

2.2.1.1. Société par actions (SPA) :

La Société Par Action est une société de capitaux. Elle est notamment caractérisée par les propriétés suivantes :

- « La Société Par Actions est la société dont le capital est divisé en actions et qui est constitué entre des associés qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports. Le nombre des associés ne peut être inférieur à sept. » (Article 592 du code de commerce).
- L'action est un titre négociable émis par une Société Par Actions en représentation d'une fraction de son capital social.
- Le capital social doit être de cinq millions de DA au moins en cas d'appel public à l'épargne et de un million de DA sinon.
- Le conseil d'administration doit être propriétaire d'un nombre d'actions représentant au minimum 20% du capital social. Ces actions sont affectées en totalité à la garantie des actes de la gestion et sont inaliénables.

2.2.2. Sociétés de personnes :

2.2.2.1. L'entreprise individuelle (personne physique):

Dans cette forme d'entreprise, le financement et la responsabilité des opérations sont assurés en totalité par une seule personne. Il n'existe pas de séparation entre le patrimoine de l'entreprise et celui du propriétaire. Il n'y a donc pas de responsabilité limitée. Le bénéfice de l'entreprise est imposé au même titre que le revenu du propriétaire

2.2.2.2. La société en nom collectif (SNC) :

La Société en Nom Collectif est une société de personnes dans laquelle :

- « Les associés en nom collectif ont tous la qualité de commerçants et répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales » (article 551 du code de commerce).
- « Les parts sociales ne peuvent être représentées par des titres négociables. Elles ne peuvent être cédées qu'avec le consentement de tous les associés. » (Article 560 du code de commerce) ;
- Aucun capital minimal n'est exigé.

Dans cette forme de société, il n'Ya donc pas de responsabilité limitée.

2.2.2.3. La société en commandite simple (SCS) :

La Société en Commandite Simple est composée des associés qu'ils ont la qualité de commerçants et sont solidairement et indéfiniment responsables des dettes sociales;

Les associés commanditaires : ce sont des associés qui n'ont pas la qualité de commerçants. « Ils répondent des dettes sociales seulement à concurrence du montant de leur apport. » (Article 563 du code de commerce).

Cette forme juridique convient aux ouvertures de capital des SNC vers des apporteurs de capitaux qui ne souhaitent pas prendre un risque élevé et prendre part à la gestion de l'entreprise.

2.2.3. Sociétés hybrides :

2.2.3.1. La société à responsabilité limitée (SARL) :

La SARL est notamment caractérisée par les propriétés suivantes :

- « La Société A Responsabilité Limitée est instituée par une ou plusieurs personnes qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports » (article 564 du code de commerce).
- Le nombre d'associés de la SARL ne peut dépasser 50 (article 590 du code de commerce).
- « Le capital minimum pour la création d'une SARL est fixé librement par les associés dans les statuts de la société ». Il est réparti en parts sociales d'une valeur nominale de 1.000 DA au moins (article 566 du code de commerce).
- « Les parts sociales sont nominatives. Elles ne peuvent être représentées par des titres négociables» (article 569 du code de commerce).

2.2.3.2. La société unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) :

Les principes juridiques et les modalités de fonctionnement de l'EURL et de la SARL, sont en conséquence pratiquement les mêmes.

L'EURL est une Société A Responsabilité Limitée fondée par une seule personne.¹

¹ GLIZ, (A), Théorie et politique financière de l'entreprise, Organisation et finance d'entreprise, Janvier 2019, P, 3.

2.3. Classification selon la dimension (la taille) :

La définition de la notion de dimension d'une entreprise n'est pas une chose simple. Elle va du simple atelier à la grande entreprise. Le tableau ci-dessous regroupe les différents critères pris en considération afin d'effectuer ce classement :

Tableau 1 : Classification des entreprises selon la taille

| Critères | Intérêts | Limites |
|-------------------------------|---|--|
| Par effectifs | Permet d'identifier des effets de seuil tels que : <ul style="list-style-type: none"> - très petite entreprise : moins de 10 salariés ; - petite entreprise : entre 10 et 49 salariés ; - entreprise moyenne : entre 50 et 500 salariés ; - grande entreprise : plus de 500 salariés. | <ul style="list-style-type: none"> - Se limite au quantitatif, ne prend pas en compte les qualifications ; - Pas de corrélation entre effectif et capital ; - Importance variable suivant les secteurs d'activités. |
| Par chiffre d'affaires | <ul style="list-style-type: none"> - L'étude du CA permet une analyse spatio-temporelle (sous réserve d'inflation) ; - Permet d'avoir une idée sur le volume des transactions de l'entreprise avec ses clients ; - Intéressant pour étudier des entreprises de même secteur. | <ul style="list-style-type: none"> - Ne permet de mesurer la contribution économique réelle de l'entreprise. - Ne permet pas de comparer des entreprises de domaines différents. |
| Par valeur ajoutée | <ul style="list-style-type: none"> - Mesure la richesse créée par l'entreprise ; - Permet de mesurer la productivité ; - Peut-être agrégée pour calculer le PIB ou le PNB. | <ul style="list-style-type: none"> - Varie avec le degré d'intégration ; - Influencée par l'organisation de la production ; |

Source : AURIAC, (J.M.), «Économie d'entreprise», Casteilla, 1995, P49.

3. Les finalités de l'entreprise :**3.1. La notion de finalité :**

Les finalités, ou missions, de l'entreprise désignent les raisons pour lesquelles elle est acceptée par son environnement. Ce sont des buts plus durables que les objectifs, avec des échéances imprécises. Elles répondent à des questions du type « que voulons-nous devenir ? », « quelles sont nos motivations ? ». Les finalités contribuent à la cohésion de l'entreprise et orientent les décisions stratégiques.

Est appelé finalité, la raison d'être d'une entreprise. C'est ce en quoi elle croit, sa vocation à long terme.¹

3.2. Les différents types de finalités :**3.2.1. Les finalités économiques :**

Sont au nombre de trois:

- Produire et distribuer des biens et services aux entreprises ou aux consommateurs ;
- Assurer la survie de l'entreprise et sa croissance excepté pour certaines entreprises qui sont créées pour une mission précise, temporaire;
- Réaliser un profit.

3.2.2. Les finalités humaines :

Elles concernent aussi bien les ambitions des dirigeants (prestige par exemple) que l'épanouissement du personnel : bonnes conditions de travail, bien-être des salariés, participation au pouvoir de gestion, etc....

3.2.3. Les finalités sociales :

Elles peuvent coexister avec les autres finalités dans la plupart des entreprises, mais pour certaines, elles constituent des finalités primordiales: le service public ou l'indépendance nationale sont des finalités principales des entreprises publiques.

¹ <https://www.etudier.com/dissertations/Finalit%C3%A9s-Et-Objectifs-d'Entreprise/494182.html> (07/05/2022 à 20h00)

3.2.4. Les finalités sociétales :

Les trois finalités principales de l'entreprise :

- Etre une entreprise citoyenne ;
- Protection de l'environnement ;
- Respect de l'ETIC et des chartes.

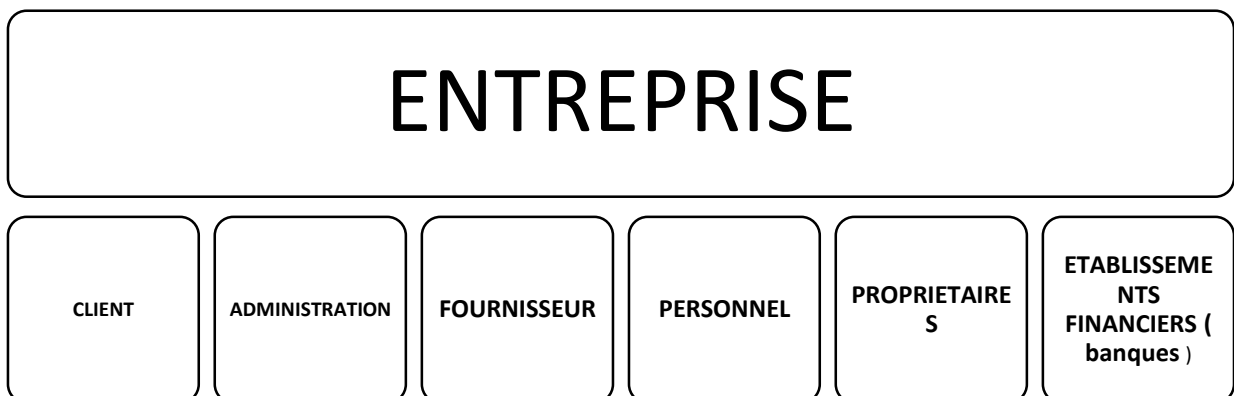
4. Les objectifs de l'entreprise :

Les objectifs sont l'expression des finalités d'entreprise. Un objectif est un résultat précis à atteindre dans un délai déterminé. Il est défini quantitativement et/ou qualitativement. La formulation d'un objectif s'accompagne de la définition des moyens à mettre en œuvre. Une prévision est une indication de ce qui pourra être l'activité future de l'entreprise compte tenu de son activité passée. Elle résulte d'un calcul, elle matérialise généralement une tendance. Alors qu'un objectif traduit une volonté de modifier l'évolution naturelle. La fixation d'objectifs incite l'entreprise à être plus dynamique, plus volontaire, mieux organisée. Les résultats atteints doivent être confronté aux objectifs visés : les écarts sont mesurés et analysés de façon à mettre en œuvre des actions correctives.¹²

5. Les partenaires de l'entreprise :

L'entreprise, afin d'exercer son activité, doit avoir des relations avec plusieurs partenaires dans son environnement, présentés dans le schéma suivant :

Figure 2:Les partenaires de l'entreprise.



Source : élaborée par l'étudiant d'après les informations ci-dessus.

² <https://www.tifawt.com/entreprenariat/lentreprise-definition-finalites-et-classification/> (07/05/2022 à 22h50)

5.1. Relation Banque – Entreprises et modalités de financement :

Le financement des entreprises constitue une part primordiale de l'activité des établissements financiers (près de 70 % des crédits octroyés aux entreprises). Cependant l'accès au crédit n'est pas le même pour toutes les entreprises. Avec les grandes entreprises, les banques vont au-delà de l'octroi de crédit pour réaliser des prestations de conseil, des montages financiers, des opérations sur les marchés ; à l'inverse pour les petites entreprises, le financement peut être plus difficile, en particulier pour les TPE.¹

L'examen des travaux théoriques traitant la structure financière de la PME, met en évidence l'importance du crédit bancaire comme source de financement vitale et indispensable pour ces entreprises, mais dont la mobilisation s'avère problématique. En effet, la complexité de la relation de financement bancaire résulte du risque de défaillance dans le paiement accentué par les asymétries d'informations, entre l'entreprise et ses partenaires financiers. Ces imperfections informationnelles subsistent entre les PME et les banques, considérées comme des acteurs indispensables au fonctionnement de l'entreprise, et constituent les principales contraintes auxquelles les PME sont confrontées dans leur financement bancaire. Les PME font alors face à un rationnement de leurs dettes bancaires².

5.2. Financement bancaire de la PME et grande entreprises :

Les PME sont désormais, l'armature de toutes les économies de par leur nombre, et leur capacité de création d'emploi. Elles constituent de véritables promotrices de développement et leur expansion favorise la croissance de l'économie. En ce sens elles ont souvent, besoin d'investir et innover, d'où l'importance des questions relatives aux sources de financement. En effet, plusieurs études récentes ont mis en avant la faiblesse de la croissance des PME en général, ce qui constituait une faiblesse structurelle des économies. Cette faiblesse est expliquée, par la majorité des recherches établies dans le domaine, par les difficultés rencontrées par les PME dans la recherche des sources de financement, adaptées et suffisantes pour leur développement. Le choix d'une structure financière a constitué, depuis longue date, l'une des tâches les plus délicates au sein du processus décisionnel des entreprises. C'est une problématique qui semble intimement liée à trois concepts fondamentaux à savoir : la notion de décision de financement, celle de la valeur de la firme, et celle liée à l'identification du risque associé à l'acte de financement.

¹ <https://www.economie.gouv.fr/facileco/banques-et-entreprises> (08/05/2022 à 13h 36)

² AJLY (A), TAHROUCH (M), SEGDALI (M), « *Relation Banque – Entreprises et modalités de financement* », PP2-3

Obtenir la forme de financement adéquate, au moment opportun, auprès des banques, ou des bailleurs de fonds, ou même avoir accès au marché financier s'avère plus difficile pour les PME que pour les grandes entreprises. Ainsi et malgré la diversité et la croissance des sources de financement alternatives au financement bancaire, les études et recherches sur le sujet témoignent de la forte dépendance des PME au financement par endettement et particulièrement l'endettement bancaire.

Les banques financent les grandes entreprises par le crédit : elles octroient des prêts à moyen/long terme mais aussi des découverts, des crédits à court terme (par exemple l'affacturage : la banque « achète » les factures et se charge de les recouvrer).

Les banques sont un intermédiaire essentiel entre les entreprises et les marchés de capitaux. Ainsi elles émettent et placent des titres pour le compte de ces grandes entreprises, assumant aussi une partie du risque de contrepartie.

Enfin les banques assurent des services financiers aux grandes entreprises d'une complexité technique plus importante : gestion des risques (gestion des impayés, endettement à taux fixe, taux variable, risque de change), accompagnement à l'export. Les banques se chargent également des opérations dites de haut de bilan (LBO), cession d'entreprises, introduction de l'entreprise en bourse, ouverture de son capital, émission d'obligations, etc.

Les petites et moyennes entreprises et les très petites entreprises. Elles assurent entre 60 et 70% de la création nette d'emplois, et elles jouent un rôle particulièrement important dans la mise sur le marché de techniques ou de produits innovants.

Les sources de financement externes des PME et des TPE sont essentiellement les crédits bancaires (y compris les crédits spécialisés) et, pour nombre d'entre elles, l'appel à des investisseurs à travers les montages réalisés par les fonds de private equity (en français : capital investissement).¹

¹ <https://www.economie.gouv.fr/facileco/banques-et-entreprises> (08/05/2022 à 21h 18)

Section 2 : La notion et les signes de défaillance.

L'on parle d'entreprises en difficulté à des personnes non averties, la majorité d'entre elles pense aussitôt aux entreprises en redressement en liquidation judiciaire. Mais elle ignore ou oublie

Qu'une entreprise peut être en difficulté, sans pour autant faire déjà l'objet d'une procédure collective (redressement ou liquidation judiciaire). En effet, une entreprise peut très bien cumuler plusieurs exercices déficitaires, sans pour autant avoir des difficultés de trésorerie. A l'inverse, elle peut se retrouver dans une situation de surendettement, bien qu'elle continue à réaliser des bénéfices.

Pour éviter tout risque de confusion, les professionnels du Droit parlent d'entreprises « en défaillance », lorsque celles-ci subissent une cessation de paiement ou font l'objet d'une procédure de sauvegarde.

En conséquence, en résumé, on peut définir une entreprise en difficulté comme étant « une entreprise ayant généré plusieurs résultats négatifs successifs (pouvant rendre ses capitaux propres négatifs dans les cas les plus extrêmes) et/ou plusieurs déficits de trésorerie cumulés (Pouvant amener à la cessation de paiement)».

Le législateur considère qu'une entreprise est en cessation de paiement, lorsqu'elle ne peut plus faire face à son passif exigible (total de ses dettes arrivées à échéance) avec son actif disponible (patrimoine, stocks, créances et disponibilités).¹

1. Les concepts de l'entreprise en difficulté :

En raison de la diversité des causes, de la gravité des difficultés elles-mêmes et de leur hétérogénéité, il est difficile de donner une définition unique, précise et universelle du concept d'entreprise en difficulté. En effet, d'une part chaque situation constitue une situation particulière nécessitant un traitement spécifique, et d'autre part, les difficultés peuvent être appréhendées à travers différents points de vue : ceux des actionnaires, des dirigeants et des banquiers. En ce sens, et de façon assez large, plusieurs auteurs ont proposé des définitions plus ou moins larges :

Jean François Daigne a écrit : « notre législation ne prévoyait que deux notions définissant l'entreprise en difficulté : la cessation des paiements... la situation financière difficile ». ²

¹MAURIN, (P), «Reprendre une PME en difficulté», AFNOR, P8 ,2018

² DAIGNE, (J-F), « dynamique du redressement d'entreprise », les éditions d'organisation, Paris, 1988.

CHAPITRE I : Les entreprises en difficultés

- Une entreprise en cessation de paiement est celle qui ne peut faire face à son passif exigible au moyen son actif disponible, c'est-à-dire qu'elle ne dispose d'aucune ou de peu de liquidité mobilisable pour régler ses dettes arrivées à échéance.

- Une situation financière difficile résulte, entre autre, de difficultés de trésorerie et d'un non-respect des grands équilibres du bilan.

Jean BRILMAN quant à lui déclare que : « l'entreprise en difficulté n'est pas seulement une entreprise qui a des problèmes financiers mais c'est aussi une entreprise qui, rencontrant ou prévoyant des difficultés, prend des mesures immédiates afin de ne pas connaître d'ennuis financiers. Ces entreprises se caractérisent par une faible rentabilité, un volume d'activité en baisse, une dégradation du climat social voire des grèves, elles traversent aussi pour nombre d'entre elles, une conjoncture difficile ¹».

D'autre part une entreprise est considérée saine, si elle arrive à réaliser son objectif économique : une rentabilité suffisante pour rémunérer ses moyens financiers investis et une liquidité nécessaire pour couvrir les dépenses sans découvert de trésorerie, par opposition une entreprise est en difficulté si elle connaît des problèmes de rentabilité et de liquidité. ²

Il convient de dire que l'entreprise en difficulté, est celle qui n'arrive pas à réaliser ses objectifs économiques :

Objectif de rentabilité : Il s'agit de la capacité à restituer ses ressources financières investies afin qu'il soit possible d'évaluer sa performance globale.

Objectif de liquidité: C'est la capacité à en disposer des moyens suffisants pour couvrir les moyens nécessaires sans découvert de trésorerie

¹ GRESSE, (C), « entreprise en difficulté », Economica, paris, 1994, p, 08.

² CRUCIFIX, (F), DERNI, (A), « symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l'entreprise » édition MAXIMA, 1992, p ,14.

La rentabilité et la liquidité sont très importantes pour la pérennité de l'entreprise parce que c'est l'interaction entre les deux qui va nous permettre d'apprécier l'état de santé financière de l'exploitation. Nous allons vous présenter un schéma qui va récapituler toutes les situations d'états de santé financière des entreprises qui peuvent se présenter :

Tableau 2 : La Santé financière de l'entreprise.

| | | | |
|-----------------------------------|--|---------------------------------------|---|
| Entreprise rentable et liquide(1) | Entreprise rentable et non liquide (2) | Entreprise non rentable et liquide(3) | Entreprise non rentable et non liquide(4) |
|-----------------------------------|--|---------------------------------------|---|

Source : CRUCIFIX (F), DERNI(A), Op.cit., p, 16.

Nous pouvons remarquer facilement que les entreprises groupées dans les classes 2, 3 et 4 sont en difficultés :

Pour les entreprises de la classe 2 : c'est les moins fragiles, car les problèmes de liquidité vont être surmontés par la rentabilité satisfaisante qu'elles présentent.

Pour les entreprises de la classes3 : c'est des entreprises qui doivent reconsidérer la liquidité qu'elles ont afin de faire des restructurations à moyen terme.

Pour les entreprises de la classe 4 : c'est les entreprises qui sont réellement menacées, la rentabilité et la liquidité sont au rouge, il faut penser à une profonde restructuration ainsi

La rentabilité et la liquidité sont des critères importants pour juger l'état de santé de l'entreprise, mais il faut aussi prendre en considération les facteurs qui influent sur ces critères comme les incidents de fonctionnement des moyens de production, la dégradation du climat social, les grèves, les prix des matières premières...

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

Contrairement à ce que pensent certains la notion de difficulté ne rime pas forcément avec défaillance. La défaillance, étant un degré élevé de la difficulté, se définit comme la situation dans laquelle une entreprise ne peut faire face à ces obligations vis-à-vis de ces débiteurs.

CHAPITRE I : Les entreprises en difficultés

« Depuis la situation économique difficile à la constatation juridique de la défaillance, la notion d'entreprise en difficulté ... comporte trois niveaux : la défaillance économique, la défaillance financière et la défaillance juridique ». ¹

Il faut donc distinguer ces trois dimensions de la défaillance :

2.1. La défaillance économique:

La défaillance économique se manifeste par :

- l'absence de rentabilité et efficacité de l'appareil productif ;
- la détérioration de la liaison : entreprise-produits-marché ;
- la non-contribution de l'entreprise à la réduction des problèmes sociaux tels que le chômage, ou une incapacité à améliorer le niveau de vie de chacun ou son pouvoir d'achat. ²

La défaillance économique signifie que l'entreprise n'est plus rentable et génère plus de charges que de produits, elle est mesurée par deux indicateurs :

- La valeur ajoutée : Est un indicateur pertinent pour apprécier l'activité réalisée dans une entreprise, elle mesure la contribution de l'entreprise à la création de richesses. une valeur ajoutée négative atteste de la défaillance économique dans une telle situation l'entreprise consomme de la richesse au lieu d'en créer.

VA = Marge commerciale + Production de l'exercice - Consommations provenant des tiers

- L'excédent brut d'exploitation : C'est un indicateur pertinent pour apprécier la rentabilité et la performance de l'entreprise. S'il est structurellement négatif cela indique la défaillance économique. ³

EBE = VA+ subvention-impôts et taxes- frais personnel

¹ GRESSE, (C), « les entreprises en difficultés », Economica 2eme édition, paris, 2003, p, 09.

² ZOPOUNIDIS, (C), « Evaluation du risque de défaillance de l'entreprise : Méthodes et cas d'application », Economica, série Techniques de Gestion, Paris. 1995

³ Gresse, (C), Op.cit. p, 10.

2.2. La défaillance financière :

La défaillance financière d'une firme est la résultante de l'impossibilité de faire face à ses décaissements, c'est-à-dire que le passif à court terme (dettes fournisseurs, fiscales et sociales) n'est pas couvert par l'actif réalisable (créances clients, disponible de trésorerie).

2.3. La défaillance juridique :

C'est la traduction juridique de la cessation de paiement, considérée comme conséquence d'une négligence ou erreur de gestion. Elle représente la constatation juridique de l'insolvabilité de l'entreprise.

3. Les indicateurs et les signes de la défaillance des entreprises :

Appelés aussi clignotants ou signes, l'observation des clignotants de défaillance par les dirigeants est jugée primordiale dans la mesure où elle leur permet d'agir avant qu'il soit trop tard pour corriger les dysfonctionnements de leur entreprise. Les différents signes de défaillance peuvent être classés comme suis :

3.1. Les signes d'exploitation :

L'exploitation de l'entreprise peut révéler elle-même, par des nombreux traits, une situation de difficulté latente ou déclarée, la plupart du temps pour des raisons internes, sur lesquelles influent des facteurs extérieurs, comme la modification de la demande du marché, les progrès technologiques, l'organisation de la concurrence, les changements des règlementation.

Parmi les indices de situations potentiellement et effectivement difficiles on notera :

- Impayés importants ;
- Perte d'un grand fournisseur dont le remplacement est difficile ;
- Apparition sur le marché de produits de substitution moins chers ;
- Perte de clients importants ;
- Charges de structures élevées ;
- Problèmes de production : cout des approvisionnements, diminution de la productivité...
- Sinistre entraînant des pertes d'exploitation qui ne sont pas couvertes par l'assurance

3.2. Les signes humains :

Au-delà des considérations juridiques, l'entreprise doit d'abord être regardée une communauté humaine de travail ou « un ensemble d'êtres humains dont les activités (sont) réunies et organisées en vue de l'accomplissement de l'activité collective finalisée vers la maximisation de la valeur ajoutée (productivité) qui caractérise organisation à but économique ¹».

Dès lors, il est naturel de s'interroger sur l'impact, pour la santé de l'entreprise, des problèmes sociaux, de l'effritement de la cohésion de l'équipe dirigeante et/ou détentrice du capital, des incertitudes sur l'avenir du chef d'entreprise et qu'on regarde, du point de vue du repreneur potentiel, comme clignotant significatif, annonciateur de difficultés présentes ou futures, la dégradation de ces facteurs.

Les problèmes sociaux. Conséquence, le plus souvent, de désaccords persistants sur la politique salariale de l'entreprise, de menaces de licenciements collectifs, ces problèmes se traduisent par une dégradation du climat social et de la motivation du personnel.

On retrouvera donc naturellement, parmi les indicateurs :

- Les grèves ou les conflits larvés ;
- Climat social désavantageux ;
- Alourdissement injustifié des frais de personnel ;
- Démotivation des salariés ;
- Incompétence de la direction ;
- Perte des meilleurs éléments de l'entreprise ;
- L'augmentation de l'absentéisme ;
- La ponctualité défailante du personnel.

Les conflits de dirigeants. Une étude du CEPME datée de juin 1986 identifie la dés organisation ou la mésentente au niveau de l'équipe dirigeante (compétition entre deux héritiers du chef d'entreprise décédé pour la prise du pouvoir, opposition de deux groupes d'actionnaires sur la

¹ DOYEN, (P), Rev.jur.com., numéro spécial ,1988

Stratégie à suivre, désaccord persistant entre deux cogérants, etc.) comme l'une des causes premières de défaillance des entreprises, intervenant pour 5,2 % de l'ensemble.

Si les organes de direction de l'entreprise sont paralysés ou lorsque, par leurs décisions, ils mettent en péril les intérêts de l'entreprise elle-même, un administrateur provisoire peut être désigné par le président du tribunal. La présence d'un administrateur provisoire à la tête d'une entreprise peut constituer un signe caractéristique de difficultés, mais ces difficultés ne sont pas alors nécessairement d'ordre financier.

La crise de succession. Un autre signe révélateur de difficultés possibles est la problématique de la succession du chef d'entreprise.

On sait que, mal, insuffisamment préparée ou surtout non organisée, la succession à la tête d'une entreprise est l'une des causes majeures de dépérissement et de faillite.

3.3. Les signes de trésorerie :

Les indicateurs relatifs à la liquidité de l'entreprise sont, quant à eux, plus directement lisibles même s'ils réclament parfois d'être combinés entre eux. L'entreprise peut se trouver dans l'incapacité de satisfaire à ses obligations financières avec sa trésorerie L'état des inscriptions de prêts, de privilèges et de nantissements tenues au registre du commerce et les documents comptables déposés chaque année au greffe du tribunal de commerce fourniront de précieuses informations à ce sujet.

Certains de ces indicateurs sont révélateurs de difficultés actuelles, perceptibles dans le comportement de l'entreprise ; d'autres, de difficultés dont on peut raisonnablement pronostiquer la naissance dans un futur plus ou moins rapproché.

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

3.3.1. Les ratios de liquidité :

Ces ratios de liquidité sont extrêmement importants dans la recherche des difficultés de l'entreprise. Ils permettent en effet de dire dans quelle mesure une entreprise est capable de faire face à ses dettes à court terme avec son actif réalisable ou disponible.

Sur ce point, on retiendra le ratio le plus significatif :

Actifs circulants/ dettes à court terme

Où les actifs circulants représentent les valeurs d'exploitation + les valeurs réalisables et disponibles à court terme.

4. Les autres indicateurs :

Ces autres indicateurs peuvent être des signes de défiance (le la part des banques, ou des décisions de gestion prises par les dirigeants qui vont peser sur la présentation du bilan ou sur le compte de résultat.

La liste ci-dessous en donne quelques exemples qui n'ont évidemment pas même importance :

4.1. Dégradation des relations avec les fournisseurs :

- Refus de remises de la part des fournisseurs ;
- Paiement d'intérêts de retards sur les facturations ;
- Interruptions des livraisons pour défaut de respect des échéances ;
- Livraisons en contre-remboursement ou avec paiement comptant.

4.2. Dégradation des relations avec les banques :

- La banque prend de nouvelles garanties réelles sur les biens de l'entreprise pour des concours anciens ;
- Difficulté à obtenir de nouvelles lignes de crédit malgré les garanties offertes ;
- Difficulté à obtenir le déblocage d'un emprunt LT en raison du niveau d'endettement ;
- Les méthodes de financement obtenues auprès des banques « ont trop onéreuses mais ne peuvent être renégociées sans risque pour l'entreprise.

4.3. Dégradation du fonds de roulement :

- La rotation des réalisables et disponibles de l'entreprise est inférieur 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 à long terme, l'entreprise va utiliser des dettes d'exploitation pour financer des projets à long terme (par exemple, extension d'usine ou développement de nouveaux produits) qui ne produiront pas de trésorerie immédiatement ;

- L'entreprise doit vendre ses produits en réduisant ses marges, voire au-dessous du prix de revient, pour rapporter rapidement de la trésorerie ;
- Le fonds de roulement est si faible que la capacité de l'entreprise de faire face à ses obligations dépend directement de l'obtention de nouveaux crédits.

4.4. Dégradation des comptes :

- Les sources de financement extérieures viennent à manquer (subventions, nouveaux apports de la société mère, etc.) et l'entreprise est contrainte de réaliser certains actifs ;
- La réalisation d'actifs à long terme pour alimenter la trésorerie va générer des impositions supplémentaires ;
- Les pertes d'exploitation se renouvellent ;
- Le passif global de l'entreprise devient supérieur à l'actif.
- Les problèmes de liquidité extrêmes conduisent naturellement à l'insolvabilité¹

5. Les principales caractéristiques des entreprises défailtantes.

La plupart des entreprises défailtantes présentent des traits caractéristiques communs :

- elles sont généralement récentes, âgées souvent de moins de 10 ans.
17 % d'entre elles ont connu la défaillance au cours de leur première année d'existence ; moins de 50 % des entreprises parviennent à leur quatrième année.
- Les sociétés résistent mieux que les entreprises individuelles (6/10 contre 4/ 10) ; le taux de mortalité des sociétés est croissant et atteint son maximum la troisième année (15 %), celle des entreprises individuelles est décroissante (21 % la première année).
- elles sont peu performantes et moins compétitives que la moyenne des autres PME de leur secteur ;
- elles sont très dépendantes du marché intérieur et n'ont que peu ou pas d'activité à l'export ;
- elles ont une technologie peu distinctive, ce qui contribue à leur retard d'adaptation et les rend d'autant moins performantes ;
- elles ont une clientèle et une activité peu diversifiées : 62 % d'entre elles dépendant d'un nombre limité de clients, 90 % n'ayant qu'une seule activité.²

¹ ATLAN, (P), « Reprendre une entreprise en difficulté », les éditions d'organisation, Paris, 1997 ; pp, 22 -25.

² PAILLUSSEAU, (J), Les vicissitudes de la loi du 25janvier 1985, Les Petites Affiches, 12 janvier 1994.

Section 3 : Cause et processus de dégradations des entreprises.

L'identification des causes de défaillance des entreprises n'est pas évidente car elles sont nombreuses et leur conjonction compromet la survie de l'entreprise.

L'impact de ce phénomène sur l'ensemble de l'économie nous incite à bien déterminer les causes et origines de la défaillance à fin de pouvoir prendre des mesures préventives.

1. Cause Des Défaillances:

D'après l'enquête faite par l'INSEE auprès du tribunal de commerce de Paris, Il existe deux grandes catégories de facteurs de défaillance :

- Les causes microéconomiques, causes endogènes.
- Les causes macroéconomiques, causes exogènes

1.1 Les causes microéconomiques:

Les causes microéconomiques sont des causes endogènes, c'est-à-dire internes à l'entreprise. Nous distinguons:

1.1.1 Raisons stratégiques :

Elles sont liées aux politiques globales de l'entreprise couvrant l'ensemble des fonctions : Problèmes liés à la production et à la technologie : tels que la dormance technologique (équipements non modernisés, machines non mises à jour), l'obsolescence technologique entraînant des prix de revient non compétitifs sur le marché et une production insuffisante pour répondre à la demande, Echec de projets importants : investissements, restructuration et Acceptation consciente de marchés peu rentables (dumping...).

1.1.2. Raisons commerciales :

Organisation commerciale et industrielle inadaptée (répartition inégale des processus de production, force de vente inefficace), exigences du marché et obligation de l'entreprise de répondre aux demandes des consommateurs, Perte tendancielle de parts de marché, Perte brutale de clients, Défaillance de clients importants, Prix de vente trop élevé, Mauvaise évaluation du marché, Produits inadaptés et Produits obsolètes.

1.1.3. Raisons financiers :

L'augmentation des dépenses financières liées à la dette à court terme sera un obstacle pour faire face à l'augmentation des fonds propres, ainsi qu'une solvabilité accrue, un fonds de roulement réduit et un besoin accru de financement du fonds de roulement rendra la trésorerie difficile et réduire la rentabilité de l'entreprise. Par exemple : Déficit de ressources propres ; Défaut de paiement des clients ; Refus de prêt à l'entreprise ; Allongement des délais clients ; Taux d'intérêt supportés par l'entreprise trop élevés ; Arrêt du soutien par la maison mère ; Arrêt de subventions à l'entreprise.

1.1.4. Raisons liées au management :

On peut citer :

Une mauvaise gestion de la croissance, Une politique d'investissement imparfaite, Une stratégie d'innovation absente ou insuffisante, Une mauvaise coordination entre actionnaires et dirigeants, Une mauvaise gestion des ressources humaines et des systèmes d'information internes inadéquats, Méconnaissance des coûts de revient, Difficultés de transmission de l'entreprise, Mauvaise évaluation des stocks. ¹

1.1.5. Les causes accidentelles:

La survenance d'un fait particulier et imprévu, tel que :

Litiges avec des partenaires privés, Litiges avec des partenaires publics (redressement fiscal...), Malversations internes à l'entreprise, Problèmes sociaux au sein de l'entreprise, Escroquerie dont est victime l'entreprise, Décès du dirigeant, Sinistre, Accidents divers (départ du dirigeant, divorce...).

1.2. Les causes macroéconomiques :

Les causes macroéconomiques sont exogènes et, dans certains cas, la principale cause de défaillance des entreprises. En effet, depuis les années 1980, les auteurs ont pu observer qu'il existe d'autres variables de court terme non liées aux ratios financiers mais également liées à

¹ https://www.memoireonline.com/11/10/4072/m_Diagnostic-et-redressement-des-entreprises-en-difficulte6.html
(28/05/2022 à 15 h 00)

CHAPITRE I : Les entreprises en difficultés

L'environnement économique, dont des corrélations incontestables pour expliquer les phénomènes de défaillance.

Parmi les raisons économiques, nous avons mentionné :

- Évolution défavorable des variables macroéconomiques (niveau des taux d'intérêt, taux de change, PIB, niveau des prix) ;
- Marché des capitaux imparfait¹
- Diminution de la demande adressée au secteur.
- Cas de force majeure (guerre, catastrophe naturelle...).
- Hausse de la concurrence hors les prix.
- Hausse de la concurrence sur les prix.
- Politique publique moins favorable au secteur.
- Période de rationnement des crédits.
- Niveaux général des taux d'intérêt trop élevé.
- Evolution défavorable du taux de change.

2. Processus De Dégradation:

Les défaillances d'entreprises sont souvent le résultat logique d'un processus de détérioration, qui dure parfois des années. Sauf cas exceptionnel, le processus de dégradation est connu, il est progressif et comporte plusieurs étapes. A chaque étape de dégradation, les entreprises constatent que les difficultés antérieures se sont accrues, mais que de nouvelles ont également été rencontrées.

Jean-François Daigne divise le processus de dégradation des affaires en 3 étapes :

Phase 01 :L'amoindrissement de l'activité et de la rentabilité :

- Stagnation des ventes et donc une diminution du chiffre d'affaire ;
- Diminution de la rentabilité ;
- Accroissement des couts qui pèsent sur les principaux postes du bilan ;
- Chute du rapport qualité/prix ce qui va avoir un effet sur la production de l'entreprise.
- Suite à ces perturbations et à leurs répercussions, l'entreprise sera obligée de faire.
- un choix entre le maintien de la rentabilité ou la sauvegarde des parts de marché.

¹ FIMAYER, (A), « thèse de doctorat sur la détresse financière des entreprises », Ecole doctorale Augustin Cournot, 2011, p ,46.

Phase 02 : L'accroissement des dettes et des stocks :

- Détérioration du poste bilan et essentiellement le cycle d'exploitation ;
- Alourdissement global du bilan : augmentation des dettes et diminution des ressources ;
- Déphasage des variations de stock par rapport aux variations de l'activité ;
- Augmentation du besoin de fond de roulement ce qui va peser sur la trésorerie ;
- Diminution du fonds de roulement et poursuite de la baisse de rentabilité ;
- Baisse de la rotation d'actif qui ne permet plus d'assurer les échéances du passif ;
- Accroissement des frais financiers en raison de la multiplication des concours bancaires

Phase 03 : L'asphyxie financière et manque de trésorerie :

- Asphyxie financière par manque de fonds de roulement ;
- Epuisement des moyens financiers caractérisé par le découvert de trésorerie, les retards de paiement ;
- Accroissement de la dépendance du financement extérieur ;
- Augmentation des difficultés de trésorerie ce qui conduit à la cessation de paiement.¹

¹ CRUCIFIX, (F), DERNI (A), op.cit., pp 26-27.

Conclusion du premier chapitre :

L'entreprise est un corps social ayant une fin économique qui est la production, et commerciale qui est le profit, mais malheureusement dans la vie quotidienne de l'entreprise il existe des entraves qui la freinent de fois pour arriver à ses fins et objectifs.

Nous avons pu étudier dans ce chapitre la notion de l'entreprise en générale, ses différentes formes ainsi que les différentes classifications, les finalités et les objectifs et sa relation avec la banque

Nous avons également décortiqué en détails la notion de l'entreprise en difficulté : sa définition, ses caractéristiques, ses signes des défaillances, les causes de celle-ci ainsi que le processus de dégradation.

Après avoir vu tous les éléments ci-dessus, nous allons essayer de pousser notre étude vers une analyse approfondie des difficultés d'une entreprise en examinant son activité, ses résultats et ses différentes fonctions afin de pouvoir établir un plan de redressement pour cette entreprise.

Le diagnostic global que nous allons aborder dans le chapitre suivant va nous permettre de révéler les points faibles et les anomalies de l'entreprise dans le but de réaliser un plan de redressement qui servira à y remédier à ces problèmes.

**Chapitre 02 : Les procédures de diagnostic et redressement de l'entreprise en
difficulté**

Introduction du chapitre :

Après avoir étudié les notions de base de l'entreprise en difficulté, les causes et le processus de dégradation, il est nécessaire de présenter l'outil d'analyse qui va permettre par la suite de définir les choix et stratégies permettant de rétablir la situation, cet outil consiste en « le diagnostic ».

Le diagnostic s'adresse autant à l'entreprise saine qui souhaite néanmoins améliorer ses performances, qu'à l'entreprise en difficulté, à la nuance près que pour cette dernière il devient une obligation, car à moins d'accepter sa disparition il va falloir corriger ses insuffisances, d'où la nécessité de les connaître donc de mener un diagnostic¹

Ce chapitre abordera le deuxième concept clé de notre thème de recherche : « Diagnostic global et plan de redressement ». Le premier est une méthode précise par laquelle l'environnement interne et externe d'une entreprise peut être examiné en profondeur pour découvrir ses principaux dysfonctionnements et leurs causes profondes. Quant au second, il utilisera les résultats obtenus pour élaborer une stratégie de survie pour l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons tenter de répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'un diagnostic global ?
- Quel sont les préalables à la réalisation de ce diagnostic?
- Quelle est la démarche à suivre ?
- Quels sont les différents types du diagnostic ?
- Comment établir un plan de redressement adéquat ?

Pour ce faire, nous avons décidé de scinder le chapitre en 03 sections :

Section 01: Les préalables au diagnostic global de l'entreprise.

Section 02: Le diagnostic global de l'entreprise.

Section 03: Le redressement de l'entreprise en difficulté

¹ HAMDI, (K), «diagnostic et redressement d'entreprise », ES-SALEM, P, 11

Section 01: Les préalables au diagnostic global de l'entreprise.

Il faut d'abord dissiper un nuage, Trop souvent on considère les difficultés financières d'une entreprise sont la source de tous maux. C'est là une erreur malheureusement trop souvent répandue qui consiste à prendre les effets pour des causes.

De même que ce n'est pas la faute au thermomètre si on a la fièvre la situation financière n'est souvent que le révélateur de dysfonctionnements venant d'ailleurs (produit, marché, moyens de production qualification du personnel, absence d'une politique de marketing...)

Cette vérité est d'une extrême importance car, comme on le verra plus tard, le redressement d'une entreprise ne consiste pas en un renforcement des moyens financiers mais à apporter des solutions aux difficultés profondes que rencontre l'entreprise et dont les problèmes financiers ne sont que la conséquence, C'est pourquoi nous devons réaliser un diagnostic global de l'entreprise.

La mise en œuvre d'un diagnostic global d'entreprise repose sur une démarche très claire qui nécessite une collecte d'informations internes et externes. Pour une meilleure compréhension, il conviendrait de définir, tout d'abord, la notion du diagnostic global d'entreprise et préciser les objectifs de sa mise en œuvre.

1. Définition:

Le terme diagnostic est né dans le domaine de la médecine, qui signifie identifier une maladie par ses symptômes, et est utilisé aujourd'hui dans de nombreux domaines, en particulier dans le domaine de la gestion d'entreprise.

Par conséquent, le diagnostic de l'entreprise vise à identifier la racine du mal et à analyser les symptômes du dysfonctionnement de l'entreprise afin d'adopter des stratégies de redressement appropriées. De tout cela, nous voudrions proposer les deux définitions suivantes :

«Le diagnostic est une méthode particulière d'accès à la connaissance... qui identifie la situation présente et prépare la détermination d'objectifs d'action».¹

«Le diagnostic d'entreprise est un jugement porté sur la situation et la dynamique d'une entreprise ou d'une organisation en fonction de ses traits essentiels et des contraintes de son environnement».²

¹ BOTTIN, (C), « Diagnostic et changement, éditions d'organisation », 1991, P ,201.

² PIAUCHU, TAIROU, « Méthodologie du diagnostic d'entreprise », L'Harmattan, 2008, P ,14.

« Le diagnostic global c'est le modèle de base qui analyse l'entreprise dans une perspective globale à travers ses fonctions et son organisation et débouche sur des propositions d'amélioration; ces informations permettront aux principaux responsables d'orienter leurs actions pour améliorer les performances de l'entreprise». ¹

A partir de ces définitions, le diagnostic global d'une entreprise peut être basé sur la connaissance et l'analyse et la compréhension de l'entreprise de la situation actuelle, c'est-à-dire un diagnostic fonctionnel, stratégique et financier. Identifier les forces et les faiblesses et fixer des objectifs d'amélioration de la performance.

Rappelons que le diagnostic est un outil d'analyse permettant de déterminer les causes et la nature des problèmes auxquels une entreprise peut être confrontée.

Nous pouvons diagnostiquer des entités saines ou malades à tout moment de sa vie.

2. Objectifs :

Selon Jean François Daigne, Le diagnostic global d'une entreprise a pour but d'/de :

- Identifier les faiblesses de l'entreprise et cerner leurs origines et recenser ces forces pour les renforcer.
- Apprécier l'environnement et les partenaires de l'entreprise (personnel, clients, fournisseurs, sous-traitants, financiers, actionnaires,...).
- Déterminer et expliquer les causes profondes des difficultés.
- Synthétiser et donner un avis juste sur la situation de l'entreprise.
- Faciliter le positionnement de l'entreprise sur son marché.
- Dresser l'inventaire des solutions permettant de retrouver la rentabilité et de pallier les problèmes de trésorerie.
- Définir une stratégie sociale, économique et financière.
- Préciser les mesures de redressement avec un ordre de priorité. ²

¹ THIBAUT, (J.P), « Le diagnostic d'entreprise, guide pratique », Sedifor, 1989, P ,19.

² Daigne (J.F.), « Dynamique du redressement d'entreprise », Editions d'organisation, 1986, P 100.

3. Les qualités de diagnostiqueur :

Le diagnostiqueur doit revêtir un certain nombre de caractéristiques à savoir :

- La compétence et des connaissances approfondies en matière de technologie, finance, management d'entreprise ainsi que le cadre économique dans lequel évolue l'entreprise :
- Connaitre les priorités et l'ordre des choses et s'éloigner de toute subjectivité :
- Suivre une bonne méthodologie ;
- Etre capable d'étudier tous les scénarios et ne négliger aucun paramètre ;
- Eviter de papillonner ¹

L'élaborateur du diagnostic se doit d'être méthodique, objectif, compétent, rigoureux, professionnel et faire preuve d'une honnêteté irréprochable. De plus, il doit pouvoir persuader pour crédibiliser son jugement.

Un bon diagnostic nécessite un bon diagnostiqueur méthodique et rigoureux.

4. Les donneurs d'ordre du diagnostic :

Un diagnostic peut être engagé, à titre managérial par les dirigeants de l'entreprise qui souhaitent cerner les performances de leur entreprise ou qui cherchent à s'assurer de la justesse de leur stratégie (activités, produits, marché).

Il peut être aussi par banquier qui, sollicité pour un crédit important, préfère mener un examen sur son client avant de mettre ses fonds à disposition.

Le diagnostic peut être exigé aussi par de futurs actionnaires, des acheteurs, ou encore par l'État qui souhaite connaître la situation de l'entreprise avant de prendre sa décision (privatiser, restructurer, assainir.), comme c'est précisément le cas aujourd'hui de l'Algérie où les autorités compétentes sont à la recherche de solutions appropriées à chaque type d'entreprise

La décision de réaliser un diagnostic global pour une entreprise peut être à l'initiative d'une société mère pour sa filiale.²

¹ HAMDI, (K), « diagnostic et redressement d'entreprise », ES-SALEM, P ,34.

² HAMDI, (K), Ibid, P ,22.

Section 02 : Le diagnostic global d'une entreprise en difficulté.**1. Préparation du diagnostic :**

La réalisation d'un diagnostic global d'entreprise comporte plusieurs étapes et sa mise en œuvre repose sur une démarche très claire qui nécessite une meilleure connaissance de l'entreprise, la collecte et l'analyse d'informations internes et externes.

2. Connaissance générale de l'entreprise :

Cette phase consiste en la présentation l'entreprise pour comprendre les détails de l'entreprise, ainsi que pour connaître l'histoire, la taille, la forme juridique, la répartition du pouvoir, les domaines d'activité, les produits et les cycles de développement de l'entreprise.

3. Collecte d'informations :

Cette étape est considérée comme une étape préparatoire essentielle et importante car ce sont des informations qui déterminent la direction de l'analyse à effectuer. La collecte d'informations comporte plusieurs aspects. Sélection de la source d'information, de la méthode et de l'équipement. Les informations recueillies sont regroupées dans :

Des données internes : les données transmises par l'entreprise:

- Des documents comptables et financiers (bilan, compte de résultat... l'entreprise doit fournir les documents passés, présents et ainsi que prévisionnels) ; Les différents contrats de l'entreprise (de prêts, de travail, d'assurances) ; des documents juridiques (statuts) ; des rapports de gestion ; des études prévisionnelles ; les statistiques commerciales et techniques ; les données sociales de l'entreprise ; les catalogues et manuels.

- Des données externes : les données obtenues de l'extérieur de l'entreprise:

Données des partenaires (banques, autorités, fournisseurs, clients) ; les chambres de commerce.

- Des statistiques des organismes officiels nationaux et internationaux (ONS, INSEE,).la presse économique et financière.

. Ces informations enregistrées doivent être complétées par d'autres informations non enregistrées telles que des visites de sites et des entretiens, les questionnaires et interviews.

4. Analyse de l'information collectée :

Il est important d'évaluer et valider la faisabilité des sources d'informations et l'analyse de la fiabilité et pertinence des renseignements fournis, il faut donc essayer de détecter les artifices et les éventuelles manipulations de l'information spécialement en matière comptable, il s'agit de : Sous-estimation des provisions ; gonflement des recettes pour masquer la mauvaise rentabilité ; l'intégration des bénéfices exceptionnels relatifs à la cession d'actif par exemple ; surévaluation des stocks ; omission ou retard dans la comptabilisation des charges ; plusieurs méthodes permettent de détecter ses artifices, il s'agit principalement de réaliser des audits comptables, suivre l'évolution des postes sur plusieurs années et faire des comparaisons à l'aide d'un certain nombre de ratios.

Cette étape comprend le traitement des informations pour éliminer les informations inutiles et comblez les lacunes dans les données. Il s'agit également d'organiser ces informations de manière efficace et de les catégoriser selon différentes sources afin de permettre au diagnostiquer d'accéder et d'utiliser cette base de données pour diagnostiquer l'entreprise dans son ensemble.

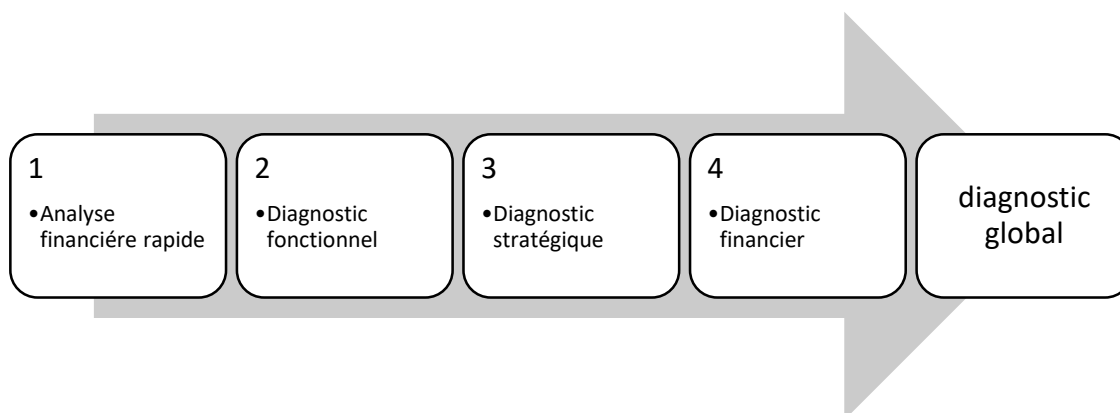
5. Démarche de réalisation du diagnostic :

La réalisation du diagnostic suit une démarche rigoureuse constituée de phases successives. Dans le cadre de notre travail, nous adopterons l'approche suivante :

- Commencez par une analyse financière rapide qui révèle les risques imminents et prend des mesures urgentes.
- Ensuite, un diagnostic fonctionnel qui permet d'identifier les forces et les faiblesses grâce à une enquête sur les fonctions de l'entreprise.
- Ensuite, diagnostic stratégique. Cela vous permet d'évaluer les activités de votre entreprise et de déterminer les stratégies futures.
- Terminez par un diagnostic financier pour évaluer l'équilibre financier et la rentabilité de l'entreprise. ¹

La figure suivante résume notre méthodologie :

¹ LASARY, « diagnostic et redressement d'entreprises », collection de l'étudiant, P ,40.

Figure 3:Démarche de réalisation du diagnostic global

Source : élaborée par l'étudiant d'après les informations ci-dessus.

5.1 L'analyse financière rapide :

L'analyse économique et financière revêt une grande importance dans le diagnostic de l'entreprise et doit mériter toute l'attention de l'expert chargé du diagnostic.

Bien sur les avis sont partagés sur la place à accorder à cette analyse dans la démarche générale. Certains la voudraient à la fin du diagnostic, d'autres la verraient au début

Pour notre part nous estimons qu'il n'y a pas une seule réponse à cette préoccupation

En effet, et dans la mesure où l'entreprise à diagnostiquer se trouve déjà dans des difficultés, il y a lieu d'examiner rapidement sa situation financière, d'apprécier sa solvabilité à court terme car souvent des mesures immédiates peuvent s'imposer pour la sauvegarde de l'entreprise. Dérouler normalement le processus d'un diagnostic (analyse stratégique, fonctionnelle puis financière), peut faire perdre un temps précieux et peut même compromettre l'avenir de l'entreprise si elle est déjà dans une situation délicate. Des mesures d'une grande urgence doivent souvent être prises, et elles ne peuvent être révélées que par une analyse économique et financière menée dès le début.

Si par contre l'entreprise n'est pas en difficulté, et que le diagnostic n'est mené que pour étudier les éventuels dysfonctionnements, les points faibles, les défauts relatifs devant la concurrence, l'adoption d'une nouvelle stratégie, alors l'examen financier peut être différé à la fin du diagnostic.

Examiner d'emblée et en profondeur les aspects financiers, c'est se priver des enseignements que pourraient fournir les analyses fonctionnelle et stratégique et qui sont d'un grand éclairage pour les situations financières pour lesquelles on doit déceler les causes plus que les effets.

De plus, le diagnostic qui n'est qu'un moyen pour devra être suivi de mesures de redressement. Ces mesures nécessairement prendre en charge outre l'équilibre financier rentabilité, les éventuelles répercussions financières qui provenir de décisions stratégiques ou fonctionnelles Le redressera,, financier devra se faire à l'aide d'informations tirées du financier mais aussi des autres diagnostics, d'où utilité diagnostic financier plus fin mais réalisé à l'issue de l'expertise

5.1.1. CONTENU DE L'ANALYSE FINANCIERE RAPIDE :

Ce premier examen va consister à apprécier la possibilité de l'entreprise à payer son passif exigible avec son actif circulant d'une façon à ne pas se retrouver en état de cessation de paiements. En un mot il s'agit de garantir que sa pérennité à court terme n'est pas risquée.

5.1.1.1. La solvabilité :

Certains analystes estiment que la valeur nette devrait représenter plus d'un tiers de total bilan.

ACTIF NET > 1/3 TOTAL BILAN

5.1.1.2. Le fond de roulement :

Le fond de roulement est défini comme étant la différence entre les capitaux permanents et les immobilisations. Nous verrons à l' occasion du diagnostic approfondi, la signification de cet agrégat financier qui revêt une importance capitale pour la structure financière de l'entreprise.

Pour que le fond de roulement existe, il faudrait que les capitaux permanents couvrent les immobilisations de l'entreprise.

CAPITAUX PERMANENTS > IMMOBILISATIONS

5.1.1.3. L'indépendance financière :

Ce paramètre permet d'apprécier le degré de liberté de l'entreprise vis-à-vis des tiers, Il est défini comme étant les capitaux propres et le total du bilan, Les financiers repères assez différents les uns des autres, mais ils sont pour dire que ce rapport doit être au moins supérieur à 30%.

$$\text{INDEPENDANCE FINANCIERE} = \frac{\text{CAPITAUX PROPRES}}{\text{PASSIF}} > 30\%.$$

5.1.1.4. Les liquidités :

La liquidité de l'entreprise est une notion clé pour les créanciers et en particulier pour les banques. Elle permet de savoir si une entreprise est en mesure de faire face à ses échéances à court

terme, généralement à l'horizon de moins d'un an, dans une perspective de continuité de l'exploitation. Elle se distingue donc de la solvabilité de l'entreprise qui elle se place dans une perspective de liquidation de l'entreprise. La liquidité de l'entreprise se distingue aussi de la liquidité d'un actif qui représente la capacité du bien dans le temps à se transformer en valeur financière. Plusieurs ratios peuvent être déterminés selon l'objectif recherché.¹

On peut déterminer si l'entreprise est liquide ou non à travers ces trois ratios

5.1.1.5. La rentabilité :

La rentabilité c'est le rapport entre ce que l'entreprise perçoit comme revenus et ce que ça lui a coûté d'engendrer ces revenus. Autrement dit, si les revenus versés à l'entreprise sont supérieurs ou égaux aux charges de l'entreprise, alors on peut dire que l'entreprise est rentable.²

5.2. Le diagnostic fonctionnel :

« Occupez-vous des parties et l'ensemble résultera naturellement »³

Le diagnostic fonctionnel consiste à analyser les différentes fonctions de l'entreprise en vue de faire apparaître les dysfonctionnements, les insuffisances et les points forts possibles.

Cela, afin d'apprécier la contribution de chaque fonction dans la formation des résultats et d'identifier au mieux les dysfonctionnements ponctuels au niveau de ces différentes fonctions et d'améliorer ses performances.⁴

Toutes les fonctions doivent être passées en revue :

1. Le diagnostic technique et de production
2. Le diagnostic des approvisionnements et de gestion de stock
3. Le diagnostic commercial
4. Le diagnostic social

¹ <https://www.netpme.fr/conseil/liquidite-entreprise/>, 22/05/2022 (20 h 00)

² <https://www.l-expert-comptable.com/>, 22/05/2022/ (22 h 00)

³ (Newton)

⁴ HAMDI, (K), op.cit., P ,39

5.2.1. Le diagnostic technique et production :

Longtemps considérée comme la seule fonction à laquelle l'entreprise était assimilée, la fonction de production de l'entreprise est un de ses organes essentiels.

Conséquence des pressions concurrentielles et de l'innovation technologique de plus en plus rapide, la performance de l'entreprise est directement liée à la performance de son outil de production. En effet, un matériel de production obsolète et usé, une mauvaise organisation de la fonction technique et production ou encore une inadéquation de l'outil de production, peut être à l'origine de certaines difficultés entravant la pérennité de l'entreprise.

Pour cela, une bonne analyse de la fonction technique et production est nécessaire en s'intéressant à l'analyse des résultats de la fonction production et des politiques de production ainsi qu'à l'évaluation des moyens techniques.

5.2.1.1. Analyse de la fonction production :

La fonction de production englobe l'ensemble des activités qui transforment des matières premières et composantes en produits vendus aux clients

Elle peut être appréciée à travers plusieurs indicateurs, les principaux sont regroupés dans les catégories suivantes :

Les indicateurs de production : le CA global réalisé, volume globale de production, le nombre d'heures produites.

Les indicateurs de productivité et de rendement : taux de VA, VA par salarié, productivité du personnel et du matériel, les pannes de machines et autres arrêts de travail.

Indicateurs de consommation : tels que le taux de consommation de matières premières, de fournitures et le taux de perte de matières premières et fournitures, le taux de casse

Les indicateurs de qualité : il s'agit d'examiner le total des retours client et le total des articles écartés de la production, le taux de commande par produit...

Les indicateurs de gestion de la production : taux des stocks d'en-cours et produits semi-finis, délais d'écoulement des stocks d'en-cours et produits semi-finis.

5.2.1.2. Analyse des moyens techniques :

Moyens matériels : Il s'agira d'abord de déterminer les moyens générateurs de ressources et qui contribuent à la création de la valeur, afin de les distinguer des immobilisations non

productives ou obsolètes. Ensuite, on peut apprécier le niveau de vétusté du matériel utilisé et donc la nécessité de son renouvellement grâce à l'analyse du niveau d'amortissement (technique et non comptable).

Moyens humains : il s'agit d'apprécier l'importance, la qualité, la compétence de la main-d'œuvre pour pouvoir juger sa productivité, ainsi que les conditions de travail et les rapports avec les ouvriers... Car les mauvaises performances et les faibles rentabilités de certaines entreprises en difficulté ont souvent pour origine l'incompétence, la sous-qualification et la mauvaise formation du personnel.

5.2.1.3. Analyse des politiques de la fonction technique :

La recherche et le développement : Face à la rude concurrence et à l'évolution constante des besoins des consommateurs, l'entreprise doit adapter ses produits aux dernières nouveautés. Elle doit donc constamment lancer de nouveaux produits et améliorer ses produits existants. Il est donc nécessaire d'évaluer l'innovation de l'entreprise, ses efforts pour la recherche et la mise en place de nouvelles technologies améliorant ses outils de production.

Investissements : En étudiant la politique d'investissement de l'entreprise, le montant de ces investissements, le type (expansion, renouvellement, ...) ainsi que le degré de suffisance des renouvellements de matériels opérés pour répondre aux objectifs fixés.

La qualité des produits : La qualité peut constituer un facteur clé de réussite d'un produit. Il faut donc évaluer la réalisation du contrôle qualité et les politiques visant à améliorer la qualité du produit.¹

5.2.2. Le diagnostic des approvisionnements et de gestion de stock :

La fonction d'approvisionnement consiste à organiser, planifier et contrôler l'ensemble des stocks appartenant à l'entreprise. Rechercher l'équilibre en qualité de service et coût de stockage.

Elle a pour mission de procurer à l'entreprise dans les meilleures conditions de qualité, de coût, de délais et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour l'activité.

L'étude de cette fonction va nous permettre de comprendre la politique de l'entreprise en matière d'achat et de gestion de ses approvisionnements à travers l'analyse des éléments suivants:

¹ Kamel HAMDI, Idem., P 41-44

- -Les résultats et la gestion des stocks à travers des indicateurs qui mesurent la performance des fonctions d'approvisionnement tels que le délai de rotation des stocks, les coûts de consommation, le crédit fournisseur obtenu.... Concernant la gestion des stocks, il faut également veiller à ne pas dépasser le budget alloué à cette fonction ;
- Appréciation de la concordance entre les moyens de production (personnel et matériel) et les besoins de l'entreprise, et l'évaluation de la forme organisationnelle mise en place par l'entreprise. En d'autres termes, il faut qu'il y ait une certaine coordination entre la fonction d'approvisionnement et les autres fonctions de l'entreprise.

5.2.3. Le diagnostic commercial :

« Le seul patron c'est le client, il peut licencier tout le monde, du directeur à l'employé en faisant une chose simple : aller dépenser son argent ailleurs » ¹

La fonction commerciale joue un rôle important dans une entreprise car toute unité de production est orientée vers la satisfaction des clients sans lesquels il n'y aurait ni chiffre d'affaires, ni bénéfice. C'est pourquoi la fonction commerciale est considérée comme la clé de voûte de l'entreprise.

5.2.3.1. La mesure des performances commerciales :

Il s'agit de :

- Analyse de l'évolution du CA : Examen par produits/gamme de produits, branche d'activité, zone d'activité, prise en considération du taux de croissance du marché.
- Analyse des ventes par couples produits-marchés : Estimations à partir de différentes sous-catégories : ventes directes, ventes détaillantes, ventes grossistes, ventes grande distribution, etc.
- Analyse de la position des produits sur le marché : Evaluation des produits au point de vue de leur croissance sur les différents marchés par rapport à leur concurrence.
- La marge réalisée par rapport à la marge prévue

¹ SAM WALTON

- -Analyse des coûts de la fonction commerciale : Analyse et évaluation de l'évolution des coûts fixes commerciaux : personnel, transports, déplacements, frais d'études et de recherche, fournitures de bureau, téléphone, etc.

5.2.3.2 L'étude de la politique commerciale:

Ensuite, dans une seconde étape, il sera procédé à l'examen de la politique commerciale développée par l'entreprise et de son marketing mix.

Tableau 3:marketing mix

| La communication: | Le prix: | Le Produit: | La distribution: |
|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Etudier la politique de communication; - Les moyens utilisés pour la promotion et la publicité ainsi que le budget alloué; -Les moyens de communications reflètent ils l'image et la qualité des produits ; -Analyser l'impact de la promotion sur le chiffre d'affaires -Les moyens de promotion permettent d'atteindre la population ciblée. | <ul style="list-style-type: none"> - Vérifier que la fixation du prix intègre tous les éléments nécessaires et l'efficacité de la stratégie adoptée. - Etudier les méthodes de tarification (prix de concurrence, prix psychologique, cout...); - Examiner la politique des remises et rabais accordés aux clients. | <p>Est la réponse de l'entreprise aux besoins du consommateur. Il convient d'étudier:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La position des produits sur leur cycle de vie (lancement, croissance, maturité, déclin); - Les caractéristiques et qualités des produits et leur aptitude à répondre aux besoins de la clientèle et augmenter la part de marché; - La présentation du produit (l'emballage); - La marque et la gamme des produits; - Les innovations apportées aux produits; - La catégorie de clientèle visée par chaque produit. - Le délai de conception des nouveaux produits - Le packaging, le design et ; | <p>La politique de distribution consiste à choisir le réseau et les partenaires qui seront chargés de distribuer le produit sur le marché</p> <ul style="list-style-type: none"> - Examiner les canaux de distribution (canal direct, court ou long) et leur adéquation aux besoins des clients et objectifs de l'entreprise; - La stratégie adoptée par l'entreprise (intensive, sélective, exclusive). - Les types d'intermédiaires. - Etudier l'efficacité de la force de vente (nombre de vendeurs, leurs qualifications, leurs capacités à connaître et satisfaire les clients...) et celle du service après-vente. de vente, types de vendeurs,.... |

Source : KARA (B), diagnostic et redressement des entreprises en difficulté, ESB, 2021, P, 34.

5.2.1.4. Le diagnostic social :

La fonction « personnel » se charge de fournir, à l'entreprise, les effectifs nécessaires, tant en volume qu'en qualification, lui permettant d'atteindre ses différents objectifs. Sa gestion s'avère d'une importance capitale, du fait de l'échange qui s'opère entre les performances sociales et économiques au niveau de l'entreprise.

Le diagnostic social permet d'analyser les performances sociales de l'entreprise et d'évaluer le potentiel humain et ses perspectives d'évolution.

Le diagnostic des ressources humaines comporte trois volets :

5.2.1.4.1. Evaluation qualitative des compétences : Le niveau des compétences peut être apprécié selon trois dimensions : les connaissances, le savoir-faire et les attitudes des employés, il s'agit d'évaluer :

- Les compétences des individus chargés d'accomplir les tâches clés de la société.
- Les compétences collectives par service.

5.2.1.4.2. Analyses des indicateurs de performance sociale et des comportements :

Pour compléter l'analyse des compétences il est nécessaire de :

- Examiner Les indicateurs du climat social à travers l'absentéisme, conflits et grève, taux de rebut et baisse de productivité afin de déterminer les causes de dysfonctionnement.
- Etudier le comportement des personnes critiques.

5.2.1.4.3. Etude des politiques de personnel :

Politique de rémunération : analyser l'évolution de la masse salariale par rapport à la valeur ajoutée.

Politique de formation : analyser le budget consacré à la formation du personnel par rapport au chiffre d'affaires, nombre de personnes formées, durée et intitulé de la formation, les stages.

Politique de recrutement : analyser les éléments à prendre en compte : expérience, diplôme, les entretiens d'embauches, le nombre des nouveaux recrutés par rapport à l'effectif, étudier la satisfaction des recrutés

1

¹ DERVAUX, (B) COUMAUD, (A), «Dictionnaire de management et de contrôle de gestion », p, 46.

5.3. Diagnostic stratégique :

« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va »¹

« La stratégie peut être définie comme l'ensemble des décisions visant, pour l'entreprise, à l'obtention de positions fortes, défendables et génératrices de résultats d'exploitation et de liquidité. Ces positions doivent être obtenues pour chaque activité sur laquelle l'entreprise choisit de se battre. Et donc l'analyse stratégique a pour objectif la mise en lumière des mécanismes permettant l'acquisition de position de ce type. »²

Le diagnostic stratégique s'inscrit dans la démarche stratégique générale de l'entreprise. Il correspond à la première phase du processus d'analyse, et va permettre à l'organisation de mieux se connaître en interne, d'identifier ses atouts ainsi que ses axes d'amélioration, et mieux connaître son environnement, afin de garder ou obtenir un avantage concurrentiel³

5.3.1. Segmentation stratégique :

La segmentation stratégique consiste à découper les activités de l'entreprise en sous-ensembles homogènes (segment stratégique) sur la base de quatre critères principaux : les groupes de clients concernés, le type de besoins satisfaits par le produit, la nature des technologies utilisées et les circuits de distribution. On peut donc définir un segment stratégique comme un ensemble homogène de produits de l'entreprise, destinés à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés, et pour lequel il est possible de formuler une stratégie spécifique.

Cette méthode d'analyse est très utile du moment qu'elle permet de :

- De faire une analyse concurrentielle pertinente
- De Développer un avantage concurrentiel à partir de l'identification des F.C.S. propres au secteur
- Organiser l'entreprise en unités stratégiques ayant un sens vis-à-vis les différents marchés.
- D'évaluer le potentiel de l'entreprise sur la base des opportunités et menaces en tenant compte de ses forces et faiblesse, en permettant d'avoir une meilleure visibilité de ses activités et partant de là, l'entreprise sera en mesure d'effectuer ses choix stratégiques et de procéder à la mise en place de son plan d'action.

¹ Sénèque.

² GOUILLARDT, (F-J), «stratégie pour une entreprise stratégique», Collection Gestion, P, 7.

³ <https://www.opti-diag.fr/diagnostic-strategique-entreprise/> (28/05/2022 20h 00)

Il existe plusieurs méthodologies qui aident à réaliser des segmentations.

La démarche de la segmentation passe par quatre étapes :

- 1- Enumération des activités élémentaires de l'entreprise ;
- 2- La recherche des facteurs clés de succès dans chaque activité élémentaire,
- 3- Le regroupement des activités élémentaires qui ont des facteurs clés de succès semblables, à l'issue de cette phase on obtient n DAS ;
- 4- L'analyse des partages des ressources, des transferts de savoir-faire et des complémentarités entre DAS, pour trouver des bases stratégiques.

5.3.2. L'analyse interne :

Le diagnostic stratégique interne vise à établir un état des lieux des ressources de l'entreprise et de ses compétences distinctives afin de mettre en évidence ses forces et faiblesses pour prendre des décisions stratégiques plus adaptées. Celui-ci va permettre d'optimiser la gestion des ressources et de se concentrer sur les faiblesses de l'organisation pour les combler et devenir plus compétitif.

Ce diagnostic se fait à partir de l'analyse des différentes fonctions de l'entreprise à travers ses ressources stratégiques qui peuvent être catégorisées en 4 points :

- Les ressources matérielles (ou physiques): équipements, locaux, machines;
- Les ressources immatérielles: brevets, licences, image de marque;
- Les ressources financières: trésorerie, capacité de financement, capitaux propres;
- Les ressources humaines: compétences des équipes, savoir-faire, connaissance des produits et des clients.

On va pouvoir effectuer cette analyse interne à travers différents paramètres à savoir : la production, le marketing, les finances et les ressources humaines.

- L'analyse de la production :

Elle peut être évaluée à partir : de la capacité de production, du cycle de production, les couts de production, technologie utilisée...

- L'analyse du marketing :

Elle peut être faite en prenant en considération l'image de marque, la gamme, la conception le prix et la qualité du produit, la fidélisation des clients, la distribution et la promotion, la publicité, etc.

5.3.3. L'analyse externe :

Cette analyse doit se faire sur le macro environnement (environnement démographique, technologique, économique, politique réglementaire et socioculturel) et le microenvironnement (clients, fournisseurs, circuits de distribution et concurrence).

5.3.3.1. L'analyse de macro environnement:

L'analyse de l'environnement global de l'entreprise va aider à définir le champ d'action de l'entreprise et à identifier l'influence des facteurs environnementaux.

La matrice PESTEL (La matrice Pestel constitue une grille de lecture qui reprend six principales influences environnementales.) C'est un acronyme qui regroupe les principaux éléments qui agissent sur l'entreprise et sur lesquelles celle-ci a peu d'influencées parfaitement adaptée et efficace pour la réalisation de cette analyse:

- Politique: la politique gouvernementale est-elle favorable, défavorable?
- Économique: évolution de la croissance, du pouvoir d'achat, des prix...;
- Socioculturel: au niveau sociétal: niveau d'éducation, valeurs dominantes...;
- Technologique: état des connaissances et procédés technologiques, diffusion de l'innovation...;
- Écologique: protection de l'environnement, consommation énergétique...
- Légal: réglementations en vigueur, interdictions, garanties et conditions de vente.

On inspecte chacun de ses éléments dans la mesure où ils peuvent affecter les activités de l'entreprise puis on évalue l'impact positif (opportunités) ou négatif (menaces) de ces facteurs externes. Cela permet d'établir un diagnostic global et d'élaborer des axes d'adaptation à ce contexte.

5.3.3.2. L'analyse de micro environnement :

Le micro environnement est plus proche de l'entreprise, il comprend les différentes parties du marché analysé ainsi que les relations inter-entreprises. Ainsi, le modèle d'analyse des forces de PORTER va nous permettre d'étudier les points suivants :

La concurrence:

La concurrence peut être plus ou moins dense sur un marché, identifier les groupes stratégiques auxquels appartient l'entreprise va nous permettre de définir qui sont ses concurrents?

Quel est la croissance du secteur d'activité ? Quelle est la position concurrentielle de l'entreprise ?

La menace des nouveaux entrants sur le marché:

IL convient de surveiller l'apparition de nouveaux acteurs sur le marché et se demander quelles sont les barrières à l'entrée pour ces nouveaux concurrents?

La menace des produits de substitution:

Nous devons savoir par quoi le consommateur pourrait-il changer ses produits? Quels sont les nouvelles technologies apparues ?

Le Pouvoir de négociation sur les clients:

Moins ceux qui achètent les produits sont nombreux, plus leur pouvoir est fort. En petit nombre, les clients peuvent être plus exigeants en matière de prix, qualité... il faut donc répondre à cette demande et l'anticiper ;

La force de négociation des fournisseurs:

Il est question de varier les fournisseurs afin d'éviter la situation de monopole (plus ils sont indispensables, plus ils disposent de pouvoir de négociation) et de tirer un maximum de profit.

Il existe également d'autres outils de l'analyse externe tels que l'analyse du marché à travers la demande (type de clientèle visée par produit, les besoins à satisfaire...), l'offre (caractéristiques du produit...), le produit (cycle de vie...) et le marché lui-même (confrontation offre- demande).

Il convient de parler également de l'analyse SWOT qui est un outil très pratique vu qu'il présente l'avantage de synthétiser les forces et faiblesses d'une entreprise (diagnostic interne) au regard des opportunités et menaces générées par son environnement (diagnostic externe).¹

5.4. LE DIAGNOSTIC FINANCIER:

Le diagnostic financier et une photographie financière des événements de l'entreprise qu'on établit à partir des états financiers. C'est un excellent moyen de faire parler les chiffres, il permet essentiellement de :

- Evaluer la santé financière de l'entreprise ;
- Faire un contrôle régulier de la structure financière et des conditions d'équilibre ;
- Détecter les symptômes des difficultés capables de mettre en péril l'activité de l'entreprise;
- Trouver des explications aux problèmes financiers de l'entreprise ;

5.4.1. Les préalables au diagnostic financier :

Dans un souci de disposer d'une image réaliste et fidèle de l'entreprise, il convient de procéder au retraitement des données comptables afin de corriger toute anomalie figurant dans les comptes et ainsi pouvoir se baser, dans notre analyse, sur des données pertinentes, fiables et de qualités. Nous allons alors procéder à : la détection des artifices comptables. ; le retraitement de la situation comptable.

5.4.1.1. La détection des artifices comptables :

Pour préserver l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires et garder leur confiance, les dirigeants sont prêts à tout pour afficher des résultats satisfaisants et une structure financière équilibrée en recourant à des artifices comptables pour déguiser les pertes et gonfler les bénéfices, nous pouvons citer quelques-uns de ces artifices : Retard ou omission de comptabilisation des dépenses et charges, constatation de produits fictifs, diminution ou omission de provisions sur dépréciation des stocks, des créances ou litiges et bien d'autres.

Pour pouvoir les détecter, il existe plusieurs méthodes. La plus usitée reste celle des ratios car elle est la plus avantageuse en termes de coûts, de flexibilité et de rapidité de mise en œuvre.²

¹ BENNANI, (K-M) « les processus et les stratégies redressement dans le contexte de P.M.E » 2000, université du QUE'BEC

² C.GRESSE, Op.cit., pp 48- 50

5.4.1.2. Le retraitement de la situation comptable :

Nous présenterons dans ce qui suit le retraitement des principaux éléments comptables :

Le crédit-bail :

Si l'entreprise utilise ce moyen pour financer les biens dont elle a besoin, il faudra retraiter le bilan et le compte de résultat

Au niveau du bilan :

A l'actif on enregistre les loyers déjà payés aux amortissements et au passif, il faut rajouter aux dettes à moyen terme (dettes financières) les loyers restant à courir.

Au niveau du compte de résultat :

Il faudra répartir les charges du crédit-bail en charges financières (frais financiers) et les dotations aux amortissements (fraction correspondant aux remboursements).

-Les écarts de réévaluation : sont ajoutés aux fonds propres.

-Les effets escomptés non échus : sont inclus au compte client à l'actif contre une dette bancaire à court terme (passif de trésorerie) au passif.

-Les frais préliminaires : sont considérés comme étant des non valeurs et donc sont déduits des fonds propres.

-Les provisions pour pertes et charges : sont réparties entre dettes à court terme et dettes à long terme respectivement pour l'encours de la période et de la durée.

-Les produits constatés d'avance : ils sont reclassés dans les dettes à plus ou à moins d'un an selon leur échéance.

Après avoir recueilli tous les documents susceptibles de nous aider dans notre analyse, et procéder au retraitement de ces informations, nous allons entamer notre diagnostic financier par l'analyse du bilan en premier lieu et ensuite l'analyse des comptes de résultat en deuxième lieu et finir avec l'analyse par les ratios.¹

¹ QUIRY(P), LE FUR, (Y), « FINANCE D'ENTREPRISE », 6e éditions, Paris, 2005, Chapitre 9,

5.4.2. L'analyse de la structure financière:

A travers le bilan d'une entreprise, nous pouvons évaluer la structure financière de l'entreprise, évaluant ainsi la proportion de la dette financière et des capitaux propres. En d'autres termes, il s'assure qu'il y a un financement pour les besoins sans déséquilibre financier.

5.4.2.1. La surface financière (ou l'actif net):

La surface financière ou l'actif net comptable représente la différence entre l'actif d'une entreprise et l'ensemble de ses dettes. Autrement dit, C'est la part qui reviendrait aux actionnaires en cas de liquidation de l'entreprise: c'est la somme qu'il devrait leur rester après avoir remboursé toutes les dettes contractées, s'ils décidaient de céder tous les actifs.

ANC = actifs réels – dettes réelles

ANC = capitaux propres – actif fictif

Remarque : Actifs fictifs = frais d'établissement, frais de recherche et développement, charges à répartir, primes de remboursement des obligations, etc.

5.4.2.2 L'équilibre financier :

L'équilibre financier se définit comme une situation financière stable dans laquelle une entreprise est en mesure d'honorer ses engagements, on dit alors qu'elle est solvable.

On peut évaluer l'équilibre financier à partir de trois notions fondamentales qui sont : le fond de roulement (FRN), le besoin en fond de roulement (BFR) et la trésorerie.

5.4.2.2.1. Le fonds de roulement :

Le Fonds de Roulement net représente le montant des capitaux permanents restant à la disposition de l'entreprise après que les emplois stables (immobilisations) aient été financés. C'est donc une marge de sécurité pour le financement des actifs circulants. En d'autre terme c'est l'excédent des ressources stables sur le total des dépenses d'investissement d'une entreprise.

Le fond de roulement net peut être calculé à partir du bilan par deux manières différentes :

Par le haut du bilan : $FR = \text{capitaux permanents} - \text{actif non courant}$

Par le bas du bilan : $FR = \text{actif courant} - \text{passif courant}$

Interprétation :

FR>0 : toutes les immobilisations sont financées par des ressources stables et l'entreprise dégage un surplus qui va servir à financer les besoins d'exploitation.

FR<0 : insuffisance de fonds pour financer les immobilisations : signe de déséquilibre financier préjudiciable.

Le FR répond à la question: les capitaux permanents suffisent-ils pour financer les immobilisations? Ou encore selon l'approche du bas du bilan : Est-ce que la liquidation des actifs à court terme permet de payer les dettes de court terme dans l'immédiat ? Ainsi une gestion saine impose que le FR soit >0.

Le fond de roulement doit être toujours positif, ce qui signifie que l'entreprise dégage un surplus de ressources permanentes par rapport à l'actif immobilisés qui pourra être utilisé pour financer d'autres besoins de l'entreprise

5.4.2.2.2. Le besoin en fonds de roulement :

Le BFR est indicateur lié au cycle d'exploitation qui mesure le besoin de financement généré par le décalage entre les encaissements (stocks+ créances) et les décaissements (dettes fournisseurs) et non financé par des ressources d'exploitation.

Calcul : $BFR = \text{actif courant (hors trésorerie)} - \text{passif courant (hors trésorerie)}$

Et donc : $BFR = \text{Stocks} + \text{Créances} - \text{Dettes à court terme}$.

Interprétation :

BFR<0 : Emplois < Ressources : La capacité de l'entreprise à convertir ses actifs circulants en Trésorerie est plus que suffisante pour honorer les dettes à C.T

BFR>0 : la capacité de l'entreprise à convertir l'actif courant en trésorerie ne suffit pas pour couvrir les dettes à court terme, dans ce cas il faut le financer par des ressources permanentes à savoir le fonds de roulement, en cas d'insuffisance de ce dernier par un crédit bancaire.

5.4.2.2.3. La trésorerie:

La TR se définit comme étant l'ensemble des sommes mobilisables à court terme ; on parle d'ailleurs des disponibilités à vue.

La trésorerie permet de gérer les liquidités, afin de s'assurer d'avoir toujours suffisamment d'argent disponible et de tenir compte des intérêts bancaires, des taux de change et de leur fluctuation.

$$TR = FR - BFR \quad \text{OU} \quad TR = \text{Valeurs disponibles} - \text{Concours bancaires courants}$$

Interprétation :

La trésorerie ne doit être ni trop positive autrement il y aura de l'argent qui nécessite d'être investi, ni trop négative car cela est signe de déséquilibre financier.

La trésorerie est >0 si le $FR > BFR$: le BFR est complètement financé par le FR et le surplus représente la trésorerie positive qui peut servir à financer un investissement si elle est largement excédentaire. Une trésorerie nulle ou moyenne est synonyme de bonne gestion.

La trésorerie est <0 si le $FR < BFR$: quel que soit le résultat de l'entreprise ou la qualité de ses produit, une entreprise à court de trésorerie est en situation grave : déséquilibre financier. Il ne faut pas oublier que pour juger la situation financière de l'entreprise l'étude se fera sur plusieurs années : l'équilibre doit être structurel.

5.4.3. L'analyse du compte de résultat :

Le compte de résultat constitue l'historique de l'activité de l'entreprise au cours d'un exercice. Il répertorie toutes les charges et les produits de l'année.¹

L'activité de l'entreprise ainsi que sa rentabilité est toujours liée à sa situation financière. Après avoir étudié et analysé la situation financière de l'entreprise à travers le bilan, on abordera le compte de résultat pour apprécier la rentabilité financière.

La décomposition du compte de résultat met en évidence les soldes intermédiaires de gestion et les principaux résultats (exploitation, financiers, exceptionnel) pour déterminer en dernier lieu le résultat net.

¹ BEATRICE (R-M), « l'essentiel du diagnostic financier », éditions d'organisation groupe Eyrolles, 2012, p ,103.

Tableau 4: analyse de l'activité et des résultats

| Indicateur | Définition | Calcul |
|---|--|---|
| CA | Représente le montant des ventes (ventes de marchandises, production vendue et biens et services) réalisées par une entreprise dans le cadre de la réalisation de son activité. Il permet au diagnostiqueur non pas seulement d'étudier son évolution, mais également d'évaluer le positionnement de l'entreprise dans son marché, d'apprécier sa capacité de vente et sa situation de compétitivité. | $CA = \text{quantités vendues} \times \text{prix de vente unitaire (HT)}$ |
| Production | Représente la totalité des biens et services produits par l'entreprise au cours d'un exercice | $\text{Production de l'exercice} = \text{production vendue} + \text{production stockée ou déstockée} + \text{production immobilisée} + \text{production ETP}$ |
| La marge sur consommation de matières et la marge brute: | Cet indicateur est particulièrement important pour les sociétés industrielles, il caractérise la position qu'occupe l'entreprise entre le marché des produits finis et celui des matières premières. Quant à la marge brute, on la retrouve fréquemment dans les comptes consolidés, et représente la différence entre ventes et couts de ventes. | $\text{Marge sur consommation des matières} = \text{Production} - \text{Consommation des matières}$ |
| La marge commerciale: | La différence entre le montant des ventes de marchandises et leur cout d'achat. Elle n'a de sens que pour les entreprises ayant une activité commerciale (négoce, distribution...). | $\text{Marge commerciale} = \text{Ventes de marchandises} - \text{Achats de marchandises} + \text{Variation des stocks de marchandises}$ |
| La valeur ajoutée (VA) | SIG qui traduit le supplément de valeur donné par l'entreprise, dans son activité, aux biens et services en provenance des tiers. En d'autres termes, elle permet d'apprécier l'activité économique d'une entreprise c'est-à-dire la richesse créée par l'entreprise lors du processus de production | $VA = \text{Production} + \text{Marge commerciale} - \text{Consommation de l'exercice.}$ |

| | | |
|--|---|---|
| L'excédent brut d'exploitation (EBE) | C'est un indicateur de la performance de l'entreprise et représente le cash-flow tiré de son exploitation, avant de prendre en compte l'impact de son mode de financement. Il permet à l'entreprise de maintenir son outil de production et de le développer ainsi que de rémunérer les capitaux engagés (capitaux propres et capitaux empruntés). | $EBE = VA + \text{subvention d'exploitation} - \text{charges de personnel} - \text{impôts, taxes et versements assimilés}$ |
| Le résultat d'exploitation ou résultat opérationnel | Il représente la part du résultat net ou de l'exercice qui correspond à l'activité courante et normale de l'entreprise. Il mesure la performance de l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire la rentabilité de son modèle économique. Il ne tient pas compte des aspects financiers ou exceptionnels (avant déduction des charges financières et IBS). | $\text{Résultat d'exploitation} = EBE + \text{autres produits opérationnels} - \text{autres charges opérationnelles} - \text{dotation aux amortissements, provision et perte de valeur} + \text{reprise sur provision et perte de valeur.}$ |
| Le résultat financier | C'est la différence entre les recettes et les dépenses financières d'une entreprise. Il est un déterminant du résultat imposable de l'entreprise et un indicateur du choix de sa politique de financement | $\text{Résultat financier} = \text{produits financiers} - \text{charges financières}$ |
| Le résultat net s'exploitation | C'est un indicateur qui dégage le revenu net provenant de l'activité normale et courante de l'entreprise en tenant compte de l'exploitation et du financement. Il permet de mesurer l'impact direct de l'endettement de l'entreprise sur son activité et sa rentabilité économique. | $RAI = \text{Résultat opérationnel} + \text{Résultat financier} - \text{Impôt courant (impôt courant} = \text{impôt exigible} +/- \text{variation de l'impôt différé).}$ |
| Le résultat extraordinaire | Il montre l'impact des événements exceptionnels sur résultat de l'exercice. Il donne aussi des informations sur le résultat dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation de l'entreprise | $\text{Résultat extraordinaire} = \text{produits extraordinaires} - \text{charges extraordinaires.}$ |
| Le résultat net | Il exprime le gain ou la perte réalisé par une entreprise au cours d'un exercice comptable en prenant compte de toutes les activités de l'entreprise. | $RN = RAI + \text{Résultat}$ |

Source : KARA, (B), diagnostic et redressement des entreprises en difficultés, ESB, 2021

5.4.4. Autres indicateurs:

- **L'autofinancement** : représente le bénéfice net (après avoir distribué les dividendes) auquel sont rajoutées les charges non décaissables.

Autofinancement = Résultat net - dividende + dotations aux amortissements + provisions pour risques et charges.

- **La capacité d'autofinancement (CAF)** : Elle n'est pas très différente de l'autofinancement et représente le bénéfice net auquel sont rajoutées les charges non décaissables et les produits non encaissables, elle peut être utilisée pour :

- Financer de nouveaux investissements ;
- Augmenter le fonds de roulement ;
- Rembourser les emprunts ;
- Epargner

CAF = Résultat net + dotations aux amortissements + provisions pour risques et charges

5.4.5. L'analyse des différents ratios :

Les ratios sont des outils d'analyse financière indispensables à tout dirigeant pour assurer la bonne gestion de son entreprise. Ils s'appuient sur des données existantes (passées ou de préférence actuelles) et fournissent différentes indications: rentabilité de l'entreprise, solvabilité, structure de coûts.

Tableau 5: Les ratios d'analyse financière.

| | |
|---|---|
| Les ratios de liquidité : ces ratios mesurent la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme. | |
| Le ratio de liquidité générale : Actif courant/ Passif courant | Il mesure la capacité de l'entreprise à s'acquitter de ses dettes à court terme au moyen de ses actifs à court terme. L'entreprise sera jugée solvable si ce ratio est au moins égal à 1 |
| Le ratio de liquidité restreinte : (Créances+ disponibilité)/Passif courant | Il mesure la part des dettes à court terme pouvant être réglé par le recouvrement des créances et la trésorerie. |
| Le ratio de liquidité immédiate : Disponibilités/ Passif courant | Il mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ces obligations à court terme immédiatement grâce à ces disponibilités. |
| Les ratios de solvabilité : Ces ratios mesurent la capacité de l'entreprise de faire face à ses créances à moyen et long terme. | |
| Le ratio d'endettement : Passif non courant/Total bilan | Il mesure le taux d'endettement de l'entreprise et sa dépendance vis-à-vis de ses prêteurs. |
| La capacité de remboursement : Passif non courant/La CAF | Il mesure le nombre d'année que mettrait la CAF pour rembourser les dettes à MLT, il doit être ≤ 4 ans |
| Le ratio de solvabilité : Capitaux propres/Total Bilan | Plus ce ratio est élevé, plus l'entreprise est jugée solvable |
| Les ratios de rentabilité : pour évaluer la croissance et la rentabilité de l'entreprise | |
| Le ratio de rentabilité financière : <i>resultat net/capitaux propre</i> | Mesure la performance des fonds propre apportés par les actionnaires. |
| Le ratio de rentabilité économique : <i>resultat net/ total actif</i> | Mesure la contribution des investissements pour générer le résultat net, en d'autre terme l'efficacité du processus productif. |
| Le ratio de rentabilité commercial : <i>resultat net/chiffre d'affaires</i> | Mesure la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité. |
| LES RATOIS DE ROTATION : pour compléter l'analyse de la liquidité, ils mesurent la vitesse de rotation de certaines valeurs responsables de l'accroissement du poids du BFR. | |
| Le ratio de rotation des stocks: <i>(stocks/Chiffre d'affaires HT)*360</i> | Mesure la durée d'écoulement des stocks. La qualité des marchandises. Si ce ratio est élevé cela veut dire que les produits restent longtemps dans l'entrepôt. |

| | |
|---|--|
| Le ratio de rotation du crédit client : (<i>créances clients/chiffre d'affaire TTC</i>) * 360 | Mesure la durée moyenne du crédit que l'entreprise accorde à ses clients. Il est souhaitable que le délai soit le plus petit possible pour diminuer le BFR. |
| Le ratio de rotation de crédit fournisseur : (<i>dettes fournisseurs/achats en TTC</i>) * 360 <i>achats TTC</i> | Mesure le nombre de jours de crédit que l'entreprise dispose chez ses fournisseurs. Il est souhaitable que le délai soit élevé pour diminuer le BFR. |

Source : KARA, (B), diagnostic et redressement des entreprises en difficultés, ESB, 202

Section 03: Le redressement de l'entreprise en difficulté.

2. La notion du redressement :

La notion de redressement est considérée comme étant l'action qui corrige, rectifie et rétablit une situation donnée.

Cependant, cette définition s'avère un peu générale, et pour cerner cette notion dans le cadre de notre thème on peut la définir comme l'ensemble des choix économiques, financiers et juridiques mises en œuvre dans le cadre d'un plan de redressement qui devra reprendre les éléments saillants du diagnostic et les mesures préconisées à l'occasion de ce dernier pour surmonter les points faibles et exploiter au mieux les points forts.

Il visera, dans cette perspective, à recenser les activités qui demeurent viables, et à déterminer les mesures à prendre, à court, moyen et long terme, afin d'assurer la survie de l'entreprise.

« ça consiste en la mise en place de stratégies que sont généralement des ensembles composites de politiques bien connues que l'on trouve dans la gestion des entreprises saines ». ¹

2.1. Décision de redressement :

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

A partir de cette définition, nous pouvons dire qu'il est impératif de déterminer le degré de viabilité économique de l'entreprise qui est apprécié à l'aide des éléments du diagnostic global établi, car il ne faut jamais garder les activités non-viables qui constituent un frein pour l'entreprise.

On considère qu'une entreprise est non-viable si elle souffre de difficultés chroniques telles que : la récession durable de son marché, obsolescence des produits, retard technologique, déséquilibre financier...

Il convient également, avant de prendre la décision de redresser, de s'assurer de la fiabilité du diagnostic réalisé, s'assurer de la volonté des dirigeants et des salariés à effectuer le redressement et surtout d'avoir tous les moyens nécessaires pour le faire.

Une fois que tous ces éléments sont réunis, et la viabilité établie, l'entreprise sera susceptible d'être redressée.

¹ Gresse (C) ; Op.cit., p ,91

3. Les étapes de redressement :

1ère étape : mesure de survie: consiste à s'assurer de la qualité des dirigeants et des mesures de réorganisation : désinvestissement sélectif ; recherche d'un responsable de redressement ; interruption des recrutements.

2ème étape : mesure de revitalisation : La revitalisation peut être définie comme le passage pour une organisation, un état de stagnation ou de faible performance à un état permanent de dynamisme ou de bonne performance caractérisée par des actions destinées à accroître la rentabilité à court terme : Différenciation (qualité, prix, services) ; Contrôle des coûts ; Innovation et effort marketing.

3ème étape : mesure d'expansion et de développement: consiste à accroître la rentabilité à long terme : Diversification et pénétrations de nouveaux marchés ; Acquisitions ; Renforcement des positions passées.

4. Les stratégies de redressement :

Tableau 6: Les stratégies de redressement.

| Stratégie | Définition |
|---------------------|--|
| Repli | Abandon de certaines activités non-rentables et placement de l'entreprise sur un secteur délimité dans lequel elle possède un savoir-faire distinctif et des forces particulières dans le but d'assurer la survie en améliorant la rentabilité : diminution de l'effectif et donc des salaires ainsi que les dépenses, réduction de la taille de l'entreprise et sélection de ses activités. |
| Renflouement | C'est une stratégie de renforcement destinée à des entreprises ayant principalement des problèmes financiers ou celles ayant des produits dont la phase de croissance est assez longue : entreprise créée avec un capital insuffisant, investissements trop importants, difficulté de lancement des produits... Pour y remédier on réalise une restructuration financière : apport de capitaux, crédit –bail... |
| Partenariat | C'est une stratégie qui intéresse les entreprises possédant des avantages à exploiter dans une autre structure. Elle consiste en une association active des différents intervenants qui doivent être complémentaires et doivent mettre en commun leurs efforts pour réaliser un objectif commun. Il convient ici de rechercher des complémentarités intersectorielles et de changer les compétences. |

| | |
|------------------------|--|
| Redéploiement | C'est un repositionnement général des produits et marché. Il concerne surtout les entreprises dont les activités sont obsolètes et les entreprises diversifiées de grande taille. Cette stratégie favorise la rentabilité à la croissance c'est pourquoi l'entreprise devra se recentrer sur les activités les plus rentables et celles où elle a un avantage sur les concurrents, effectuer des désinvestissements... |
| Reconstruction | C'est une réorientation radicale d'une entreprise qui souffre d'une activité, des produits et d'une technologie dépassée. Cette stratégie nécessite un potentiel humain compétant ayant une forte connaissance en management afin de s'ouvrir à de nouveaux marchés. |
| Re-segmentation | C'est une stratégie qui concerne les grandes entreprises qui ont un nombre excessif d'activité voire même des activités qui ne relèvent pas du domaine de leur activité. Donc ce genre d'entreprises doivent maintenir leurs activités principales afin d'augmenter leurs rentabilités. |

Source : KARA, (B), diagnostic et redressement des entreprises en difficultés, ESB, 2021

5. 1. LE PLAN DE REDRESSEMENT :

Le plan de redressement est un programme qui permettra à l'entreprise de dépasser la phase de crise, c'est un ensemble d'actions et de choix qui peuvent rétablir la situation, de sorte que l'entreprise puisse poursuivre son travail dans ce cadre.

Il est mis en place afin d'aider l'entreprise à surmonter ses points forts et étendre ses points faibles.

Le but final de ce plan est le sauvetage de la société et son retour à la rentabilité dans les meilleurs délais.

5.1.2. Contenu du plan de redressement :

Les mesures du plan de redressement concerneront le volet financier, technique et production, commercial, organisationnel et social

5.1.2.1. Plan technique et production:

Diverses mesures permettent de remédier aux dysfonctionnements relevant de la fonction technique et production, il s'agit de jouer sur la flexibilité, productivité et compétitivité de l'outil de production:

- -Recours à la sous-traitance ;
- Améliorer les techniques pour moderniser les produits ;
- Maintenance des outils de production et cession des équipements vétustes ;
- Adapter la structure et l'organisation de la fonction production aux besoins réels de l'entreprise ;
- Regroupement ou spécialisation des installations de production par fonction ;
- Lancement d'un programme de modernisation ;
- Redistribution de l'activité par atelier et par machine ;
- Amélioration des compétences internes, embauche de techniciens expérimentés ;
- Utilisation des méthodes de gestion des stocks les plus adaptées ;

5.1.2.2. Plan organisationnel :

Un plan de redressement implique forcément une réorganisation de la structure et une mise au point du système d'information et de contrôle de gestion pour l'adapter à la taille de l'entreprise, pour ce faire des changements doivent s'opérer tels que :

- La simplification de l'organigramme de l'entreprise en réduisant le nombre de niveaux hiérarchiques ;
- La sensibilisation des cadres quant à leurs responsabilités ;
- Redéfinition des objectifs et détermination des tâches que doivent assurer les employés ;
- S'assurer que le personnel reçoit l'information d'une manière saine.

5.1.2.3. Le plan social (ressources humaines):

- Réduire les frais du personnel : diminuer l'effectif (licenciement) ou bien le garder et diminuer les salaires (travail partiel) ;
- Faire savoir le personnel de la gravité de la situation et de la nécessité d'effectuer des changements ;
- Motiver les employés en créant des liens d'équipes, en adoptant une politique de transparence et en les faisant participer dans l'opération de redressement.
- Rénover les connaissances et les comportements du personnel par des formations techniques et professionnelles pour s'adapter aux changements.

5.1.2.4. Plan commercial:

Les mesures de renaissance de la fonction commerciale de l'entreprise en difficulté concernent principalement la relation avec la clientèle et la reprise de la part de marché. Il est question de revoir les politiques de: Produit, Prix, Distribution, Communication.

Diverses mesures peuvent être prises pour arriver à cette fin, en voici quelques unes:

- -Evaluer la demande et adapter les produits aux besoins et attentes des clients;
- -Tenter une stratégie de segmentation de marché, de ciblage ou spécialisation dans un produit pour asseoir un positionnement et se différencier de la concurrence;
- Analyser les coûts, tenter de les réduire et revoir la méthode de tarification pour rentabiliser les produits;
- -Réduire les produits nécessitant des frais d'investissement importants et supprimer ceux qui sont déficitaires;
- Réorganiser tout le système de distribution ;
- Améliorations des recherches et techniques marketing ainsi que la centralisation de l'information;

5.1.2.5. Plan financier :

Le sauvetage d'une entreprise en difficulté exige le rétablissement de ses équilibres financiers à deux niveaux : la reconstitution de l'équilibre de la structure du bilan et l'équilibre à terme des emplois et ressources.

Ainsi, le plan financier est fondé sur un ensemble de mesures destinées à améliorer la structure du bilan et à retrouver les marges élevées. Ces mesures se résument en cinq règles de base :

- Restaurer les marges.
- Retrouver des capitaux.
- Réduire le besoin en fonds de roulement.
- Renégocier l'endettement.
- Se séparer des filiales ou départements en pertes.

5.1.2.5.1. Restaurer les marges :

Cela implique des réductions drastiques des dépenses pour baisser les points morts à un niveau très inférieur par rapport à celui des concurrents. A prix de vente comparable, l'entreprise pourra dégager une marge très supérieure.

Pour réduire les dépenses, il paraît souhaitable de prendre les mesures suivantes :

- Désinvestissement au niveau des machines et équipements inutilisés.
- Réduction des stocks et des comptes clients.
- Simplification des structures et procédures pour réduire les dépenses administratives.
- Réduction d'effectifs et recours à une main d'œuvre moins chère.
- Politique de qualité : réduction des rebuts et défauts, etc.

5.1.2.5.2. Retrouver des capitaux :

Par la réalisation de tous les actifs non indispensables à la poursuite de l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire :

- 1- Les immobilisations hors exploitation (les terrains, les immeubles, les titres de participations).
- 2- Les immobilisations d'exploitation peu rentables en cash-flow.

Une telle mesure a pour effet d'augmenter les fonds propres des plus-values de cession.

5.1.2.5.3. Réduire le besoin en fonds de roulement :

Pour réduire le besoin en fonds de roulement, il faut diminuer les stocks et les comptes clients et obtenir des conditions de crédit plus favorables des fournisseurs.

Réduire les stocks :

D'après les spécialistes, on peut espérer une diminution comprise entre 15% et 30% du volume total.

Parmi les mesures envisageables, on peut citer :

- L'accélération des livraisons.
- Le stockage par le fournisseur.
- La mise en place du système d'information pour obtenir des données régulières et valables en quantités et en valeur...etc.

Les comptes clients :

L'effort dans la gestion des comptes clients portera sur le rétrécissement des délais de paiement de la clientèle.

Les crédits fournisseurs :

Négocier avec les fournisseurs des délais moins contraignants. Etudier à cette fin la possibilité de mettre en concurrence plusieurs fournisseurs.

5.1.2.5.4. Renégocier l'endettement :

En essayant d'obtenir de nouvelles formules de remboursement, des rééchelonnements, une transformation des dettes à court terme en dettes à moyen terme.

Pour mieux renégocier l'endettement, il faut rétablir la confiance des banquiers dans les dirigeants et présenter un plan de redressement crédible.

Conclusion du deuxième chapitre:

Le diagnostic est un indispensable partagé par les entreprises saines et les entreprises en difficulté. Pour les premières, il sert à contribuer au pilotage des entreprises et à l'élaboration de leur stratégie afin d'améliorer les performances futures. Tandis que, pour les entreprises en difficulté, il constitue un impératif obligatoire pour déterminer les causes ayant induit à cette situation et apporter les corrections nécessaires au redressement de l'entreprise.

Dans la dernière section de ce chapitre, nous avons mis en évidence la notion de redressement qui implique des changements intenses pour l'entreprise, les différentes stratégies et mesures de redressement ainsi que les étapes de l'élaboration du plan de redressement qui exige de la volonté, la discrétion et la rapidité de réaction car c'est sur ce plan que dépendra l'avenir de l'entreprise.

CHAPITRE 03 : ETUDE DE CAS

Introduction du chapitre :

Depuis plusieurs années, la situation économique du pays est particulièrement marquée par des carences de diverses natures.

Afin de pouvoir appréhender les causes des difficultés des entreprises algériennes, nous allons à travers ce troisième chapitre intitulé : « Etude du cas pratique », étudier le cas particulier d'une entreprise privée qui tente tant bien que mal de s'en sortir.

Ce chapitre comporte 3 sections :

Section 01 : présentation de l'entreprise.

Section 02 : Le diagnostic global de l'entreprise « X ».

Section 03 : Le plan de redressement de l'entreprise « X ».

Par manque d'informations dans le dossier, nous n'avons pas pu développer certains aspects du diagnostic global d'entreprise.

Section 01 : Présentation de l'entreprise X.

L'entreprise « X » a été créée en décembre 1984. , sous la forme juridique d'une SARL avec un capital social initial de 3.000 MDA. Elle est située dans une zone d'activité de la région centre est de l'Algérie. Son objet social porte sur :

- Fabrication industrielle de produits en argile non réfractaire (briqueterie, tuilerie industrielle).
- Fabrication des produits rouge : elle produit deux types de produits finis : briques creuse (8 et 12 trous) et briques de planchers (hourdis).
- Produire des tuiles Canales et des accessoires pour la couverture.

1. Fiche signalétique de l'entreprise :

Dénomination : Entreprise X

Statut juridique : SARL

Capital social : 3000 MDA

Siège social : le centre d'Algérie

Activité de l'entreprise : Fabrication industrielle de produits en argile non réfractaire (briqueterie, tuilerie industrielle).

Superficie : 84 290M²

Effectif : 69 personnes

2. Répartition du capital :

Augmentation du capital à 3000 MDA par l'intégration des résultats de l'exercice 2009 et 2010 et une partie de l'exercice 2011.

Augmentation du capital social de 3000 MDA à 53000 MDA, et ce par l'intégration du compte courant des associés pour un montant de 50000 MDA.

Le capital social de l'entreprise X est de 53000 MDA reparti entre trois associés : deux frères, dont un est le gérant, et le troisième associé de la même famille :

- l'associé majoritaire et le Cogérant :

Z.B :80 % du capital (soit 42400 MDA).

Z.A: 20% du capital social (soit 5300 MDA).

Z.K : 20% du capital social (soit 53000 MDA).

3. Les différents compartiments de l'entreprise :

L'entreprise dispose deux unités :

Unité existante « ancienne briqueterie de 25000 Tonnes/ an » :

Il s'agit d'une unité industrielle de produits rouges, édifiée sur un terrain d'une superficie (5 hectares) appartenant au gérant.

L'ancienne briqueterie comporte :

Bloc usines + administration

Bloc administration (RDC +1 er étage)

Unité extension« nouvelle briqueterie de 120000 Tonnes/ an » :

L'acquisition d'une nouvelle ligne de production de briques rouges, d'une capacité de 120000 Tonnes/an, en deux équipes ainsi que les moyens nécessaire à son extension pour atteindre une capacité de 145000Tonnes/an. La briqueterie produit deux types de produits finis : briques creuse (08 et 12 trous) et briques de planchers (hourdis).

La briqueterie possède un gisement d'extraction d'argiles rouge, utilisée comme matières premières à la fabrication des produits finis.

La briqueterie compose deux hangars, trois postes transformateurs, des machines et équipements d'importations et un parc roulant.

4. Les principales difficultés rencontrées par l'entreprise avant 2018 :

- La faiblesse de demande locale et régionale sur le produit de brique rouge.
- La chute de prix de vente de la brique rouge.
- La crise que traverse le secteur de bâtiments.

SECTION 02 : LE DIAGNOSTIC GLOBAL DE L'ENTREPRISE « X ».

Dans cette partie du chapitre nous allons apprécier la situation de l'entreprise durant une période de 2018 à 2020. La mise en œuvre d'un diagnostic global de l'entreprise va nous permettre de faire ressortir les éléments pertinents qui ont conduit cette entreprise vers les difficultés qu'elle rencontre.

1. Analyse financière rapide :

(unité : MDA)

Une analyse financière rapide est souhaitable avant d'établir un diagnostic global. Cela vous permet d'identifier les risques imminents et, si nécessaire, de prendre des mesures urgentes pour maintenir en vie l'entreprise. Nous allons travailler sur la base du bilan financier en grandes masses de l'année 2020, qui se présente ainsi :

Immobilisation nette = actif immobilisé brut = immobilisations corporelles + immobilisations incorporelles + immobilisations financières.

Actif immobilisé net = actif immobilisé brut – amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles – dépréciation des immobilisations.

1.1. La structure du bilan :

- Les immobilisations nettes représentent 86.7% du total net de l'actif.
- Les stocks et créances représentent respectivement 1.3% et 8% du total net de l'actif.
- La trésorerie active représente 4% du total net de l'actif.
- Les capitaux propres sont négatifs.
- Les dettes à CT représentent 70% du total passif.

1.2. La solvabilité :

Les fonds propres de l'entreprise sont négatifs (actif net négatif) donc l'entreprise n'est pas solvable.

1.3. Le fonds de roulement :

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents} - \text{Immobilisations} = 545921 - 703923 = -158002$$

Le fonds de roulement étant négatif, les emplois permanents ne sont pas couverts par des ressources stables.

1.4. Le besoin en fonds de roulement :

$$\text{BFR} = \text{Stocks} + \text{Créances} - \text{Dettes à court terme} = 10730 + 65033 - (56425 + 101583 + 14858) = -97103$$

$$\text{REMARQUE : DETTE A COURT TERME} = \text{Fournisseur} + \text{Autre dettes Impôt} = 265\ 666$$

Le BFR est négatif, c'est une ressource néanmoins en valeur absolue il est inférieur au FR ce qui engendre une trésorerie négative d'un montant de **-60899**.

1.5. L'indépendance financière :

Le ratio Fond propre/Total bilan est de -3% alors qu'il doit être au moins supérieur à 30%, nous pouvons conclure que l'entreprise est fortement endettée vis-à-vis des tiers.

1.6. Les liquidités :**Générale :**

$$\text{Actif circulant} / \text{Dettes à CT} = 0.68$$

L'entreprise peut faire face à un fonds de roulement négatif

Réduite :

$$\text{Créance à CT} + \text{Disponibilité} / \text{Dettes à court terme} = 0.61$$

Les sommes d'argent dues (dettes) par l'entreprise sont supérieures aux actifs à court terme les plus liquides de l'entreprise.

Immédiate :

$$\text{Disponibilités} / \text{Dettes à CT} = 0.20$$

L'entreprise ne peut pas faire face à ses engagements à CT au moyen de ses disponibilités.

1.7. La rentabilité :**Financière :**

Résultat net/Capitaux propres =-7.6%

Economique :

Résultat net /Investissement total =-5%

Commerciale :

Résultat net/Chiffre d'affaire=-37%

Nous pouvons conclure que la rentabilité de l'entreprise est très faible.

1.8. Mesures immédiates :

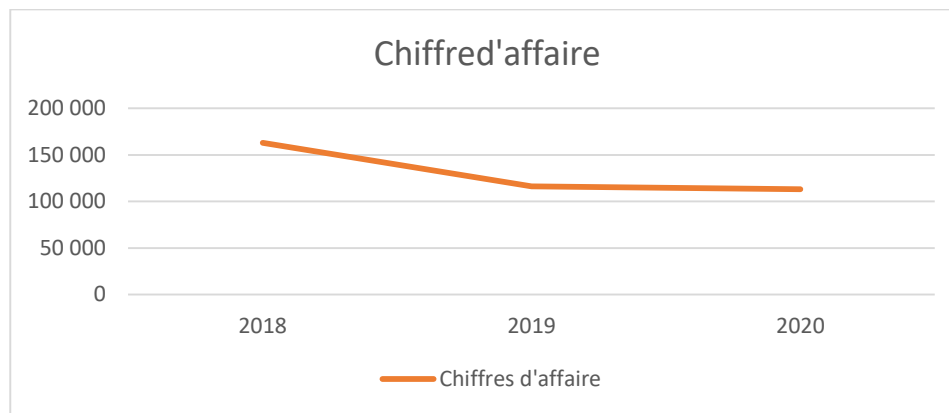
Augmenter le fonds de roulement en :

- Cession d'actifs immobilisés
- Augmentation du capital
- Sollicitation d'un crédit d'investissement
- Procéder au recouvrement de ses créances.
- Renforcer les fonds propres par l'augmentation du capital social.
- Convertir la dette à court terme en moyen terme.

2. Diagnostic fonctionnel :**2.1. La fonction technique et de production :****2.1.1. La fonction de production :**

Tableau 7: le chiffre d'affaire de l'entreprise X (MDA)

| Années | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------|---------|---------|--------|
| Chiffres d'affaire | 162 822 | 116 246 | 113100 |

GRAPHE 1: l'évolution du chiffre d'affaire

Pour évaluer l'activité de production de l'entreprise, nous allons analyser son chiffre d'affaires. Le graphe suivant explique globalement l'évolution des chiffres d'affaires pendant les 3 dernières années :

Le chiffre d'affaires comme le montre le graphe a connu une chute de presque 30% entre 2018 et 2020 en raison de la diminution du volume de vente dont les causes sont : la politique de prix de l'entreprise, sa capacité de production qui est en diminution (demande faible des produits rouges et forte concurrence), ainsi que d'autres causes que nous aborderons au fur et à mesure à travers notre analyse.

2.1.2. Le potentiel de production et les moyens techniques :

Le processus de la brique avec affectation des espaces s'effectue selon les différentes étapes suivantes :

1. Extraction des matières premières.
2. Préparation de l'agrile.
3. façonnage.
4. séchage.
5. Cuisson.
6. emballage.

Elle fonctionne en flux continue et chaque phase génère un stock intermédiaire. La capacité de production déclarée par l'entreprise s'élève à 145.000 tonnes / an.

Le processus de fabrication utilisé par l'entreprise n'est pas compliqué ce qui facilite l'adaptation du personnel ;

- 1- l'extraction de l'argile (terre) qui se fait à l'aide d'un retro-chargeur.
- 2- Ce dernier la verse dans le broyeur avant de l'acheminer grâce au tapis mouvant pour la préparation.
- 3- En suite elle est mélangée avec le sable avant de passer par la mouleuse et la calibreuse, puis vers le séchoir et le four en dernier.

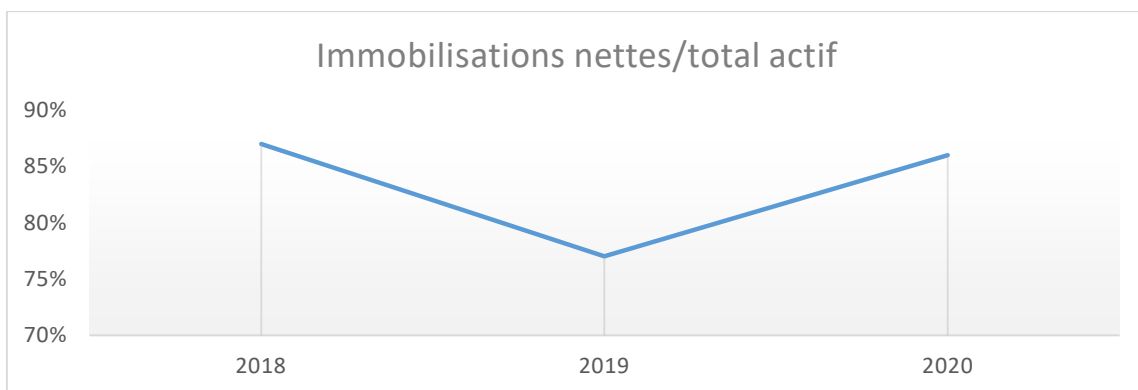
Chaque étape du processus de production est réalisée dans un atelier spécialement conçu et équipé avec toutes les commodités (Equipements opérationnels : séchoirs, fours la mouleuse, bêche à eau).

2.1.2.1. Evaluation de l'état des immobilisations :

Tableau 8: Le taux d'amortissement des Immobilisations de l'entreprise.

| Années | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|------------|------------|--------------|
| Immobilisations brut | 779 699 | 702 482 | 703923 |
| Amortissements | 77 647 | 77 216 | 3187 |
| Taux d'amortissement | 10% | 11% | 0.45% |
| Immobilisations nettes | 702 052 | 625 266 | 700736 |
| Immobilisations nettes/total actif | 87% | 77% | 86% |

GRAPHE 2: évolution des immobilisations/actif



Nous constatons de l'actif immobilisé présente en moyenne 83% du total actif ;

Le ratio du taux d'amortissement nous permet de mesurer le degré de vétusté de l'outil industriel et d'après le tableau ci-dessus, ce taux été élevé en 2019 avec ce qui signifie que l'outil de production été usé mais il a fortement diminué dans la dernières année en 2020 en raison du renouvellement du matériel.

2.1.3. La recherche et le développement :

Le domaine de la recherche et de l'innovation est très important pour survivre dans un marché hautement concurrentiel, mais l'entreprise l'a complètement abandonné.

2.1.4. Qualité:

Dans l'ensemble, la qualité des produits offerts par l'entreprise répond aux normes en raison de sa bonne réputation et de sa position élevée sur le marché

2.2. Le diagnostic de l'approvisionnement et gestion des stocks :

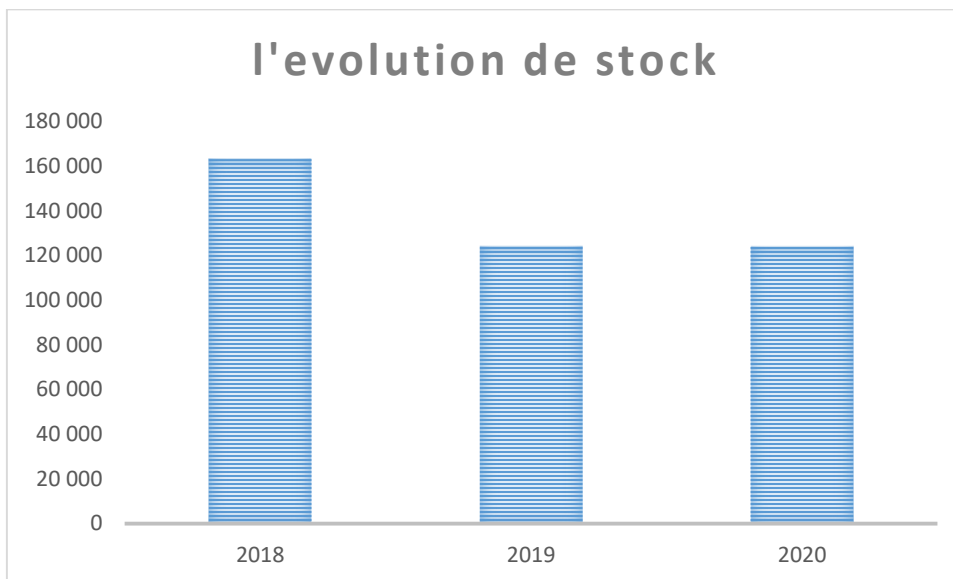
Dans cette partie sera étudiée la fonction d'approvisionnement et de gestion des stocks de l'entreprise « X » au cours de la période allant de 2018 à 2020.

Afin de bien gérer cette fonction et de fournir dans les meilleures conditions les équipements et les matières premières nécessaires à son activité, l'entreprise « X » a choisi un certain nombre de fournisseurs locaux et étrangers qui sont connus par leurs marques, qualité de leurs produits et leur respect des délais de livraison.

Le tableau suivant résume les données des stocks de matières premières et fournitures ainsi que les produits finis sur la période d'étude :

Tableau 9: Les stocks de matières premières et fournitures.

| Années | 2018 | 2019 | 2020 | TOTAL |
|---------------------------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| Matière.p.et fournitures | 294 | 7 746 | 10730 | 18 770 |
| Produits fabriqués | 162 822 | 116 246 | 113100 | 392 167 |
| Total | 163 116 | 123 992 | 123829 | 410 937 |

GRAPHE 3: L'évolution de stock des matières premières et fournitures

Les stocks de matières premières et fournitures présentent en moyenne 4.5% des stocks, La grosse augmentation entre 2018 et 2020 ceci est due principalement à la diminution de la capacité de production de l'entreprise. Par contre, les produits finis ont connu une diminution de 30% par rapport à 2018 et représentent en moyenne 95.5% des stocks ce qui est élevé en raison de la faible demande des produits rouges sur le marché.

2.3. Le diagnostic commercial :

2.3.1. Etude du marché et des indicateurs de performance commerciale :

Le chiffre d'affaires a baissé de 44 % par rapport à 2018. Diminution due à la baisse du volume des ventes et de la demande du marché.

En ce qui concerne la situation du marché de l'entreprise, on peut dire que la production de briques est particulièrement concurrentielle avec l'étranger.

L'image de l'entreprise dépend de la qualité des produits qui sont très appréciés et compétitifs sur le marché.

2.3.2. La politique commerciale :**2.3.2.1. Le produit :**

L'entreprise dispose d'une gamme de produits pas très variés malgré la bonne qualité par rapport à ces concurrents :

Produits rouges : briques 8 et 12 trous, briques de planchers (hourdis) ;

Produire des tuiles Canales et des accessoires pour la couverture.

-Peu d'améliorations ont été apportées aux produits.

2.3.2.2. Le prix :

Le prix est influencé par plusieurs facteurs : qualité, image, concurrence, inflation... ces derniers ont un impact négatif sur les marges réalisées.

2.3.2.3. La distribution :

L'entreprise dispose d'une excellente capacité de distribution vue son large réseau qui est composé de plusieurs points de ventes. Malgré cela, le circuit de distribution reste non performant à cause de :

-L'insuffisance de la performance de la force de vente;

- L'absence du service après-vente.

2.3.2.4. La communication :

Mise à part la participation de l'entreprise dans certaines publicités. Nous pouvons dire que l'entreprise n'a aucune stratégie de promotion ou de marketing à suivre afin de promouvoir ses produits et son image de marque.

2.4. Le diagnostic social:**2.4.1. L'effectif :**

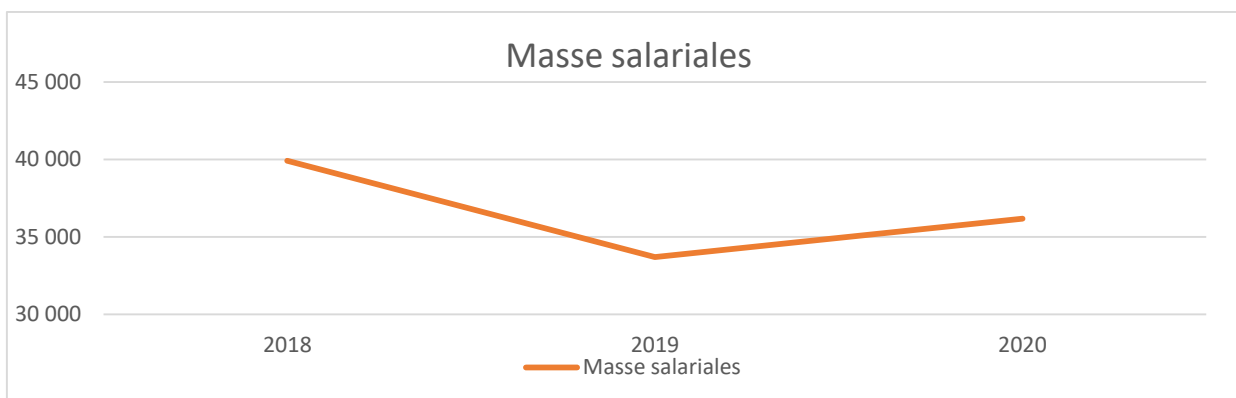
La SARL emploi 69 ouvriers déclarés à la CNAS en 2020.

2.4.2. Evolution de la masse salariale :

Tableau 10 : Evolution de la masse salariale.

| Années | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------|--------|--------|--------|
| Masse salariales | 39 914 | 33 696 | 36 175 |
| Evolution | - | -18.4% | 6.8% |

GRAPHE 4: L'évolution de la marge salariale

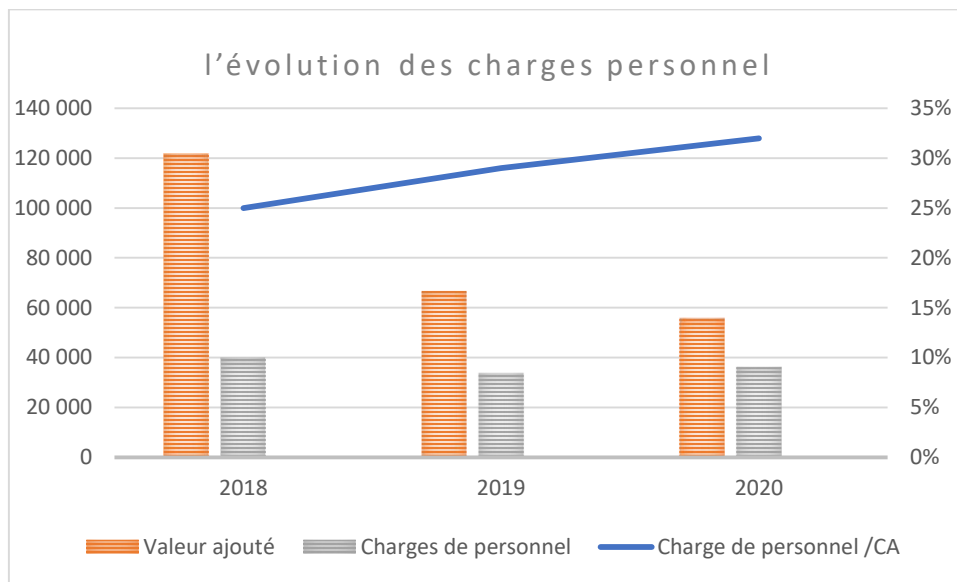


La masse salariale est en évolution continue par rapport à 2018. Celle-ci affecte négativement la valeur ajoutée et représente une charge lourde pour l'entreprise. (Malgré la diminution de 18.4% en 2019 due à la diminution de l'effectif).

2.4.3. Evaluation des charges de personnel :

Tableau 11: Evaluation des charges de personnel.

| Années | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------|---------|---------|---------|
| Chiffre d'affaire | 162 822 | 116 246 | 113 100 |
| Valeur ajoutée | 121 923 | 66 694 | 55 902 |
| Charges de personnel | 39 914 | 33 696 | 36 175 |
| Charges de personnel/VA | 33% | 51% | 65% |
| Charge de personnel /CA | 25% | 29% | 32% |

GRAPHE 5: L'évolution des charges de personnel.

Commentaire :

Le ratio charges de personnel / VA qui nous informe sur la part des salaires dans la valeur ajoutée et le ratio charges de personnel / CA ont à peu près la même tendance. Ils sont en nette augmentation ou les frais du personnel ont atteint les 65% de la valeur ajoutée en raison de l'augmentation des salaires et de l'effectif, ce qui représente une charge très lourde pour l'entreprise.

2.4.4. Le climat social :

Le climat social de l'entreprise « X » est relativement stable, et présente les caractéristiques suivantes :

- Absence de grèves et conflits entre dirigeants et employés ;
- Niveau d'absentéisme très faible ;
- Amélioration continue des conditions de travail (sécurité, hygiène...)

2.4.5. Politique de promotion et formation :

L'entreprise X ne mobilise pas suffisamment de ressources pour former et développer le savoir-faire du personnel.

La politique de rémunération est basée sur l'ancienneté plutôt que sur les compétences.

La politique de promotion ne repose sur aucune procédure spécifique d'évaluation ou de valorisation du personnel.

2.4.6. Le diagnostic organisationnel :

L'organisation de l'entreprise « X » se compose d'une direction générale et 4 directions :

2.4.6.1. La direction administrative :

La mission cette direction est de définir, exploiter et optimiser les processus de gestion de l'entreprise, des ressources humaines et des affaires juridiques. Elle utilise des logiciels anciens, et le système de gestion des tâches n'est pas automatisé.

2.4.6.2. La direction commerciale :

Elle est composée des départements achats et gestion des stocks et des départements marketing, son rôle principal est d'assurer une bonne gestion des stocks et de développer des stratégies commerciales pour améliorer les ventes.

2.4.6.3. La direction technique et de production:

C'est le plus grand département de l'entreprise, organisé en ateliers de travail, service de maintenance de l'équipement de production, de contrôle de qualité et un service qui s'occupe du développement. Le but de ce département est de superviser la production à travers la mise en œuvre du processus de production et de s'assurer que la qualité du produit est améliorée et qu'il répond aux normes internationales.

2.4.6.4. Direction de finance et comptabilité :

Elle a pour mission le contrôle des activités comptables et financières de l'entreprise.

Remarque :

En raison du manque d'informations sur le plan organisationnel, nous n'avons pas pu faire une étude plus détaillée et déceler les causes de dysfonctionnement de l'organisation de l'entreprise.

En se basant sur les informations disponibles, nous avons constaté les problèmes suivants :

Absence d'une direction de formation qui assure l'amélioration du savoir-faire du personnel ;

Absence d'une politique commerciale précise et difficulté à gérer la fonction marketing par la direction commerciale.¹

¹ Documents internes

3. LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE :

3.1. Le diagnostic interne :

Le diagnostic interne portera sur l'analyse des différentes fonctions de l'entreprise (approvisionnement, production, technique, commerciale, ressources humaines, etc.), ce qui permettra d'identifier les forces d'une entreprise fiable et les faiblesses à renforcer.

Après avoir analysé les différentes fonctions dans la partie précédente, nous pouvons dire que les forces et faiblesses de l'entreprise « X » sont :

Tableau 12:le diagnostic interne de l'entreprise.

| Forces | Faiblesses |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> -Un processus de fabrication simple ; - Les produits fournis sont conformes aux normes et de bonne qualité; - Les équipements utilisés sont opérationnels ; - Un contrôle de qualité ; - Une diversification des sources d'approvisionnement (sources locales et étrangères) ; - Un climat social stable et de bonnes conditions de travail ; | <ul style="list-style-type: none"> -Déséquilibre financier ; -L'entreprise est insolvable et son niveau de rentabilité est faible ; -Le niveau des charges notamment celles du personnel est très élevé ; - Les produits ne sont pas très variés ; - Prix rigides influencés par plusieurs facteurs ; - Une mauvaise gestion des stocks ; - Fonction commerciale non-opérationnelle et absence de la fonction marketing ; -Absence d'innovations apportées aux produits ; - Absence du service après-vente ainsi que d'une direction de formation ; -Une mauvaise politique de rémunération et de promotion. |

3.2. Le diagnostic externe :

Ce diagnostic portera sur l'analyse du microenvironnement (clients, fournisseurs, concurrents...) et la macro plus détaillée, mais en raison du manque d'informations, nous nous sommes contentés des points cités ci-dessus.

Tableau 13:Le diagnostic externe de l'entreprise.

| Opportunités | Menaces |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> -Marché en constante croissance ; -Forte demande ; - Opportunités de développement dans le secteur de la production des produits rouges. | <ul style="list-style-type: none"> -Des clients exigeants en matière de prix et de facilité de paiement ; -Forte concurrence locale et étrangère ; -Les différentes contraintes liées à la circonstance économique et sanitaire actuelle : augmentation du taux de change (EUR/DA, USD/DA), dévaluation du dinar algérien, la pandémie du COVID-19. -le ralentissement de l'activité du secteur de bâtiment du à la situation défavorable du marché engendré entre autres par la crise sanitaire récurrente. |

4. LE DIAGNOSTIC FINANCIER :

4.1. L'actif :

4.1.1. Les immobilisations :

Les immobilisations constituent la plus grande partie du total actif avec une moyenne de 88% sur la période.

4.1.2. Les stocks :

- En deuxième position, viennent les stocks (valeurs d'exploitation) qui représente en moyenne près de 1% du total actif sur la même période.

- Elles ont connu une augmentation remarquable 96% en 2019 et une légère augmentation par rapport la première 28% en 2020.

- Ils sont représentés principalement par les matières premières.

4.1.2. Les créances (valeurs réalisables) :

Représentées principalement par les créances clients vu les difficultés de recouvrement, les créances présentent en moyenne près de 8% du total actif.

- Elles ont stable en moyenne entre la période 2018 et 2020.

4.1.4. Les disponibilités (valeurs disponibles) :

Les disponibilités ne représentent ne moyenne que 3% de l'actif.

- Elles ont connu une augmentation entre 2018 et 2020 (13% en 2019 ; % en 2020). Néanmoins, les chiffres restent faibles.

4.2. Le passif :**4.2.1. Les capitaux propres :**

-Les capitaux propres sont négatifs durant toute la période d'étude, suite à la succession de résultats négatifs enregistrés, sauf la première année on a constaté que le fond propre est positif.

Les fonds propres connaissent une forte baisse en 2019 et une hausse de 33% en valeur absolue en 2020.

4.2.2. Les dettes :

- Les dettes de l'entreprise constituent plus de 96% du total passif, elle est donc fortement endettée.

- Les dettes à moyen et long terme (DLMT) ont connu une diminution de moins de 3% entre 2019 et 2020.

- Elles représentent en moyenne 66% du total passif.

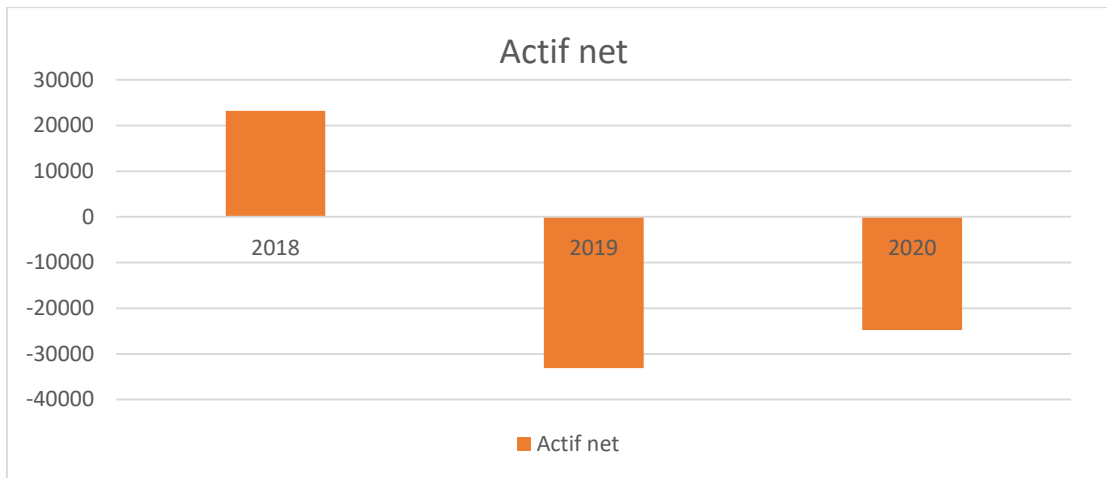
- Les dettes à court terme (DCT) augmenter de 4 % en 2019 et diminue de 17% en 2020.

- Elles représentent en moyenne 30% du total passif.

4.3. Analyse de la surface financière :

Tableau 14: l'évolution de l'actif net.

| Années | 2018 | 2019 | 2020 | 2018/ 2020 |
|------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Total actif | 873032 | 803406 | 811587 | -8% |
| Total dettes | 849 780 | 836 513 | 836 333 | -1,62% |
| Actif net | 23252 | -33107 | -24746 | -136% |
| actif net/total bilan | 3% | -4% | -3% | |

GRAPHE 6: l'évolution de l'actif net.

Commentaire :

Nous constatons que l'actif net a connu une diminution de 136% entre 2018 et 2020, ce qui nous mène à dire que l'entreprise est insolvable du point de vue statistique.

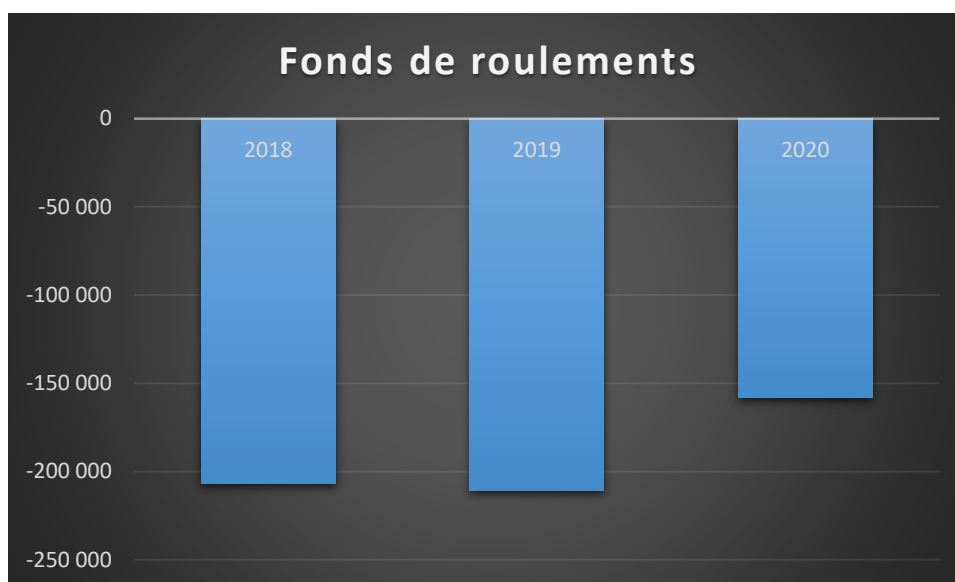
Par ailleurs, l'actif net ne joue qu'un rôle indicatif de fait qu'il ne représente pas la valeur réelle de l'entreprise.

4.4. L'équilibre financier :

4.4.1. Le fonds de roulement :

Tableau 15: L'évolution de fond de roulement

| Années | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Capitaux Permanents | 573 088 | 491 900 | 545 921 |
| Actif immobilisé | 779699 | 702482 | 703923 |
| Fonds de roulements | -206 611 | -210 582 | -158 002 |

GRAPHE 7: L'évolution de fond de roulement

Commentaire :

Le fond de roulement est négatif sur toute la période.

L'entreprise enregistre une constante diminution du fonds de roulement sur toute la période.

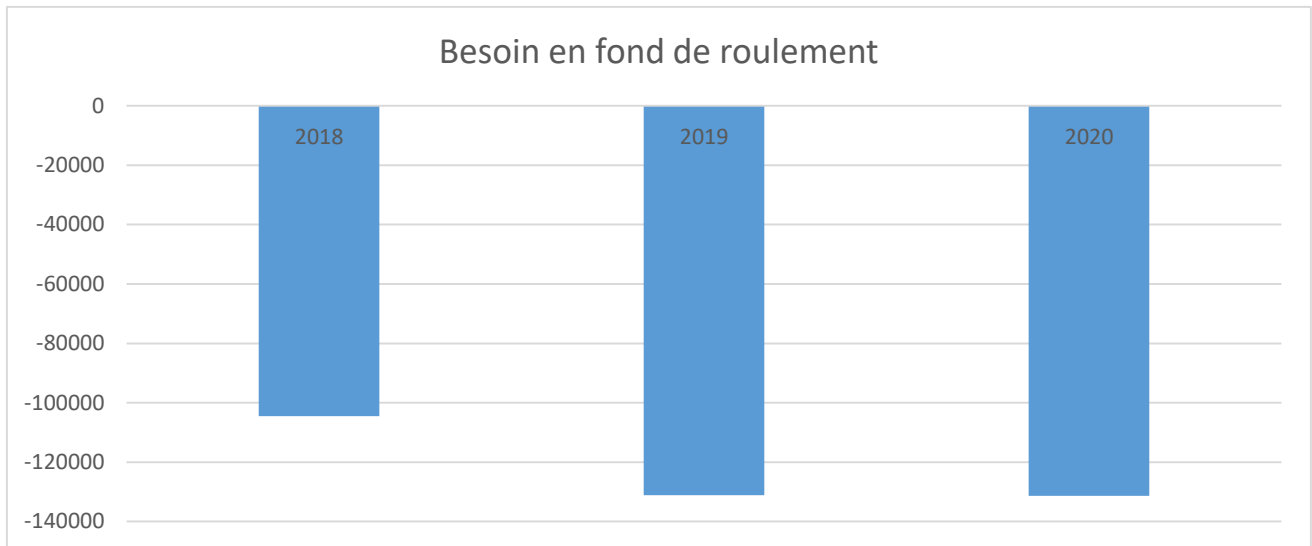
Cette diminution en moyenne 17% est due principalement à la régression des capitaux permanents de presque 4% notamment les dettes à long et moyen terme ; malgré une légère baisse de l'actif immobilisé.

Etant donné que sur toute la période d'études les capitaux permanents ne suffisent pas pour financer l'actif immobilisé, une partie de celui-ci est financée par des ressources à court terme, ce qui crée un déséquilibre et met l'entreprise dans une situation grave.

4.4.2. Le besoin en fonds de roulement :

Tableau 16: Evolution du besoin en fonds de roulement.

| Années | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Valeurs d'exploitation | 294 | 7746 | 10730 |
| Valeurs réalisables | 68075 | 64529 | 65033 |
| DCT | 172 866 | 203 426 | 207 143 |
| Besoin en fond de roulement | -104497 | -131151 | -131381 |

GRAPHE 8 : Evolution du besoin en fonds de roulement.

Commentaire :

Le BFR est négatif (c'est une ressource), la capacité de l'entreprise X à convertir ses actifs circulants en trésorerie est plus que suffisante pour honorer ses dettes à CT. L'entreprise dégage des ressources de financement de son cycle d'exploitation. Son poste fournisseur est plus important que le poste client ce qui engendre cette ressource en fonds de roulements.

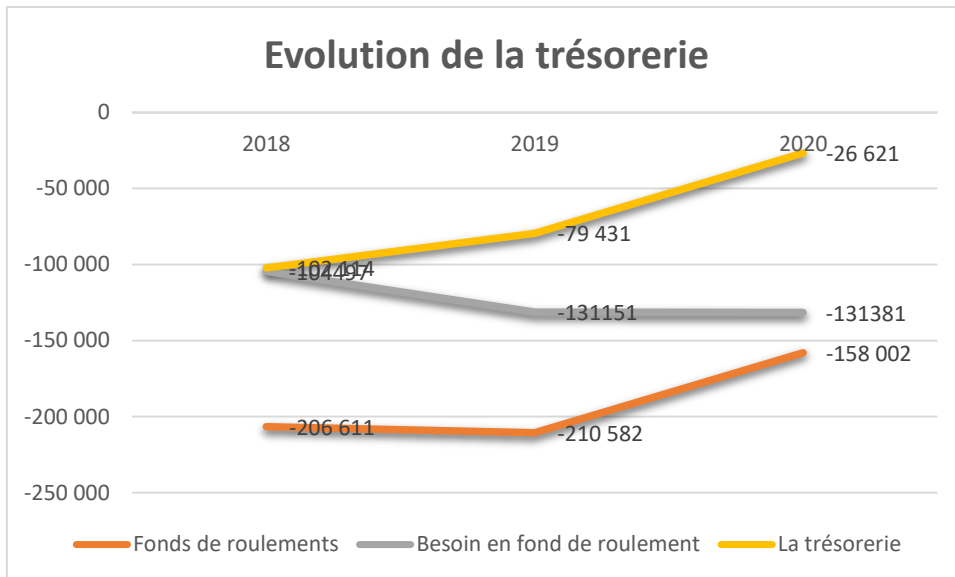
-Cela représente un avantage pour l'entreprise.

4.4.3. La trésorerie :

Tableau 17: Evolution de la trésorerie.

| Années | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|
| Fonds de roulements | -206 611 | -210 582 | -158 002 |
| Besoin en fond de roulement | -104497 | -131151 | -131381 |
| La trésorerie | -102 114 | -79 431 | -26 621 |

GRAPHE 9: Evolution de la trésorerie.



Commentaire :

La trésorerie étant négative durant toute la période d'étude, l'entreprise ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins.

Sa situation financière est déficitaire et elle doit absolument avoir recours à des modes de financements à court terme pour pallier cette situation (découvert bancaire).

Le FR étant nettement inférieur au BFR pendant les 3 ans d'étude, fait que la trésorerie de l'entreprise soit négative. Nous pouvons donc dire que l'entreprise est en déséquilibre financier.

En résumé, après avoir analysé la surface financière de l'entreprise et ses indicateurs d'équilibre, nous constatons que sa situation est difficile.

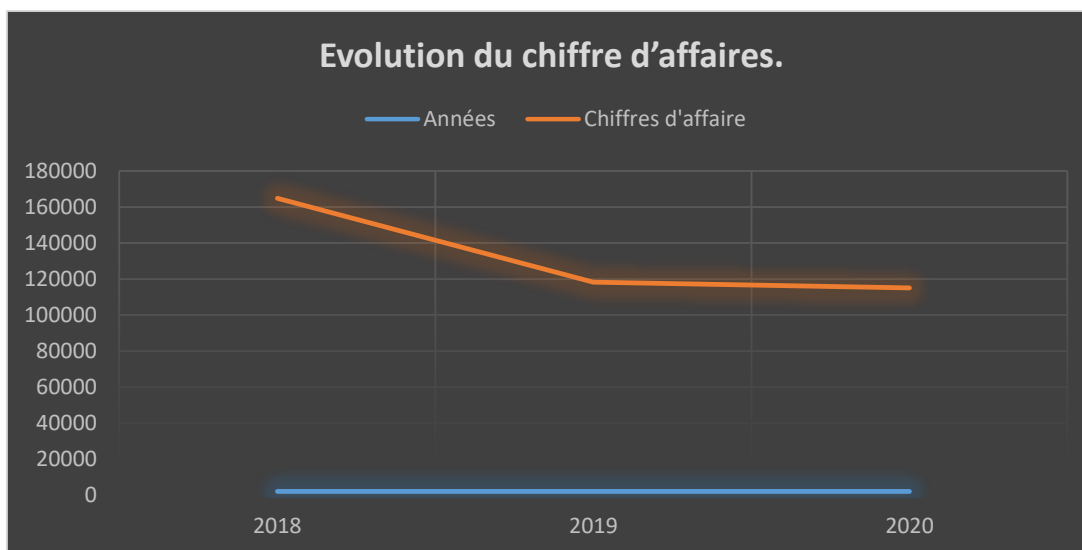
4.5. L'analyse des marges et résultats:

4.5.1 Analyse du chiffre d'affaire global de l'entreprise :

L'évolution du chiffre d'affaires global durant les 3 dernières années est comme suit :

Tableau 18: Evolution du chiffre d'affaires.

| Années | 2018 | 2019 | 2020 | 2018/2020 |
|--------------------|--------|--------|--------|-----------|
| Chiffres d'affaire | 162822 | 116246 | 113100 | -44% |

GRAPHE 10: Evolution du chiffre d'affaires.

Il y a lieu de souligner que le chiffre d'affaires est constitué principalement de la vente des produits finis vu que l'activité de l'entreprise est productive.

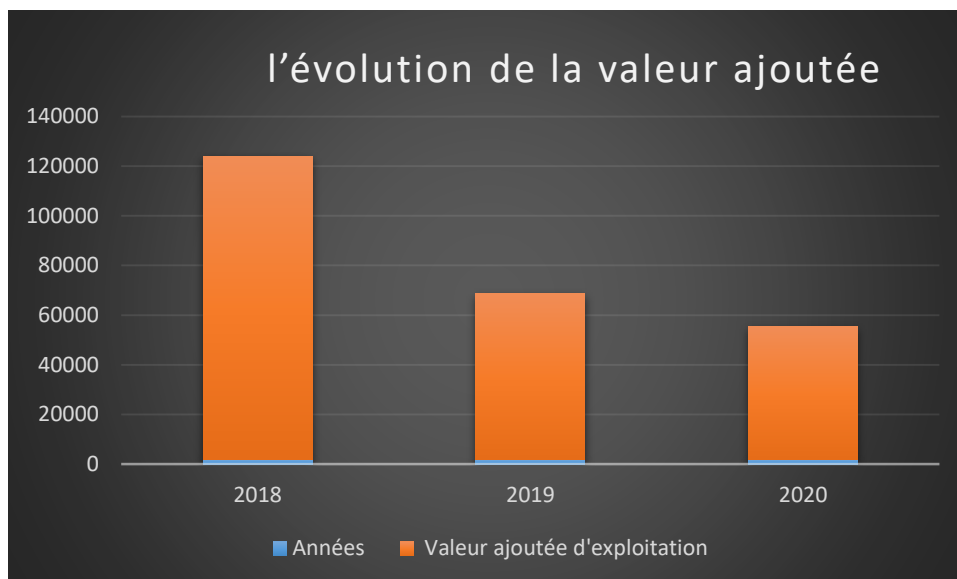
Entre 2018 et 2020, le chiffre d'affaires a connu une diminution de 44%. La cause principale de cette baisse est la chute du volume des ventes notamment à cause de la non- utilisation de toute la capacité de production de l'entreprise ainsi que la diminution de la demande sur le marché.

4.5.2. Analyse de la valeur ajoutée :

Tableau 13: l'évolution de la valeur ajoutée

| Années | 2018 | 2019 | 2020 | 2018/2020 |
|--|----------------|---------------|---------------|--------------|
| (1) Production de l'exercice | 162 822 | 116 246 | 113100 | |
| Achats consommés | -8 128 | -9 260 | -29 895 | |
| Services extérieurs et autres consommations | -32 771 | -40 292 | -29 803 | |
| (2) Consommation de l'exercice | -40 899 | -49 551 | -59 697 | |
| Valeur ajoutée d'exploitation (1) + (2) | 121 923 | 66 694 | 53 403 | -128% |

GRAPHE 11:l'évolution de la valeur ajoutée



Commentaire :

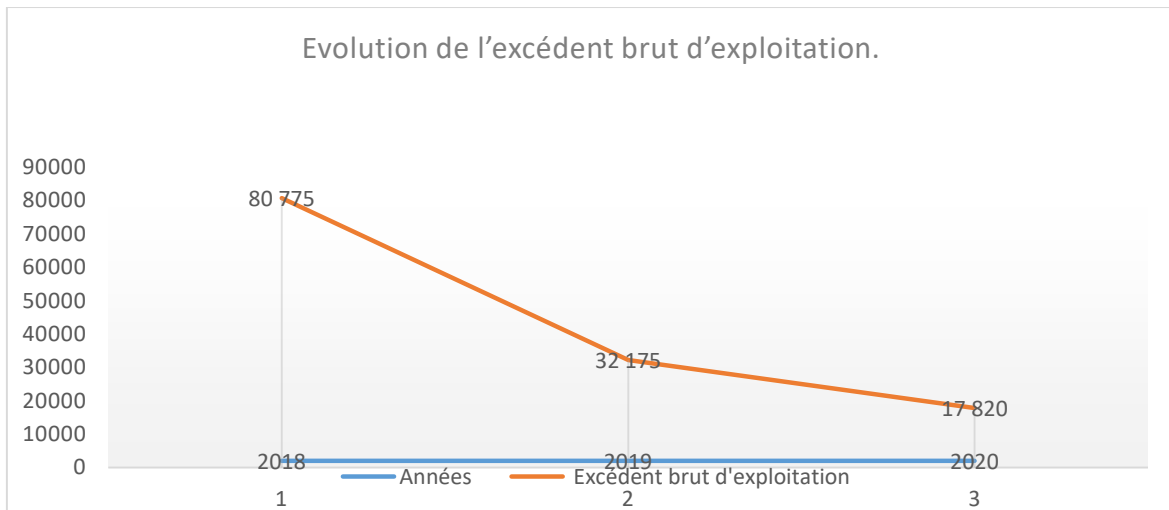
Nous constatons que la valeur ajoutée de l'entreprise a régressé de près de 128% entre 2018 et 2020 en raison de : la baisse de la production, des coûts de production élevés notamment les coûts résultats des stocks de matières premières, les coûts du personnel.

4.5.3. Analyse de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) :

Tableau 14: Evolution de l'excédent brut d'exploitation.

| Années | 2018 | 2019 | 2020 | 2018/2020 |
|--|---------------|---------------|---------------|--------------|
| Valeur ajoutée d'exploitation (1) + (2) | 121 923 | 66 694 | 53 403 | |
| Charges de personnel | -39 914 | -33 696 | -36 175 | |
| Impôts, taxes et versements assimilés | -1 234 | -824 | -1 908 | |
| Excédent brut d'exploitation | 80 775 | 32 175 | 17 820 | -356% |

GRAPHE 12: Evolution de l'excédent brut d'exploitation.



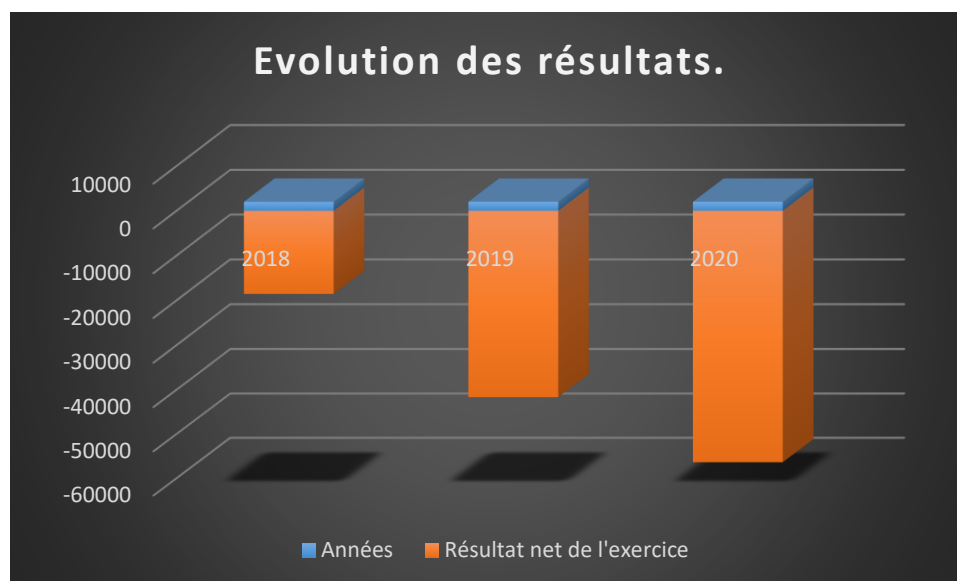
Commentaire :

L'entreprise dégage un EBE positif mais qui a enregistré une chute de plus 356% en 2020 par rapport à 2018. Cette baisse est due à la diminution de la valeur ajoutée, l'augmentation des charges de personnel ainsi que celle des impôts, taxes et versements assimilés.

4.5.4. Analyse des résultats:

Tableau 15: Evolution des résultats.

| Années | 2018 | 2019 | 2020 | 2018/2020 |
|--|---------------|---------------|---------------|-------------|
| Résultat opérationnel | 3106 | 14633 | -45044 | -107% |
| Résultat financier | -21649 | -56263 | -11305 | -91% |
| Résultat de l'exercice avant impôts | -18543 | -41629 | -56349 | -67% |
| Résultat net de l'exercice | -18553 | -41639 | -56359 | -67% |

GRAPHE 13:Evolution des résultats.

Commentaires :

- Le résultat opérationnel en 2020 affiche une régression de 107% par rapport à 2018.
- Le résultat financier est négatif sur toute la période.
- Les résultats nets affichent une tendance à la baisse pendant les trois premières années, soit une diminution de 67% en 2020. Ceux-ci sont grevés par la baisse continue du résultat opérationnel et des déficits successifs enregistrés sur les résultats financiers.

4.6. Analyse par les ratios :

4.6.1. Analyse de la liquidité :

4.6.1.1. La liquidité générale :

Tableau 16: Evolution du Ratio de liquidité générale.

| Années | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------------------------|------------|------------|------------|
| ACTIF CIRCULANT | 93333 | 100924 | 107664 |
| DCT | 299 944 | 311 506 | 265 666 |
| Ratio de liquidité générale | 31% | 32% | 41% |

Commentaires :

- La liquidité générale : Sur toute la période étudiée, ce ratio est inférieur à 1 (100%) donc, l'entreprise est incapable de faire face à ses obligations à court terme avec ses actifs de même échéance.

4.6.1.2. La liquidité réduite :

Tableau 17: Evolution du ratio de liquidité réduite.

| Années | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|
| Valeurs disponibles | 24964 | 28649 | 31902 |
| Valeurs réalisables | 68075 | 64529 | 65033 |
| DCT | 299 944 | 311 506 | 265 666 |
| Ratio de liquidité réduite | 31% | 30% | 36% |

Commentaire :

- La liquidité restreinte : Durant toute la période étudiée, ce ratio est nettement inférieur à 0.5 (50%) ce qui veut dire que l'entreprise n'est même pas capable de rembourser la moitié de ses dettes à court terme grâce à ses créances et disponibilités.

4.6.1.3. La liquidité immédiate :

Tableau 18: Evolution du ratio de liquidité immédiate.

| Années | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------------------|-----------|-----------|------------|
| Valeurs disponibles | 24964 | 28649 | 31902 |
| DCT | 299 944 | 311 506 | 265 666 |
| Ratio de liquidité réduite | 8% | 9% | 12% |

Commentaire :

La liquidité immédiate : ce ratio est très faible, c'est-à-dire que l'entreprise n'arrive pas à régler ses dettes à court terme immédiatement (grâce aux disponibilités).

4.6.2. Analyse de la solvabilité :**4.6.2.1. Couverture du risque liquidatif :****Tableau 19:** Evolution du ratio de couverture du risque liquidatif.

| Années | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|--------|---------|---------|
| Capitaux Propres | 23 252 | -33 107 | -24 746 |
| Total bilan | 873032 | 803406 | 811587 |
| Ratio de couverture de risque liquidatif | 3% | -4% | -3% |

Commentaire :

Nous constatons que sur le fil des cinq années, ce ratio est inférieur à 30%, ce qui veut dire que l'entreprise ne parvient pas à couvrir ses dettes par ses capitaux propres ou en d'autres termes le niveau de financement de ses actifs par ses capitaux propres est faible.

4.6.2.2. Marge d'endettement :**Tableau 20:** l'evolution du ratio de marge d'endettement.

| Années | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------------------|---------|---------|---------|
| Capitaux Propres | 23 252 | -33 107 | -24 746 |
| DLMT | 549 836 | 525 006 | 570 667 |
| Ratio de marge d'endettement | 4% | -6% | -4% |

Commentaire :

Ce ratio mesure la disposition de l'entreprise d'une marge d'endettement. Il doit être supérieur à 1 ce qui n'est pas le cas pour notre entreprise ou il ne dépasse pas sur l'ensemble des années, voulant dire que l'entreprise ne dispose pas d'une marge d'endettement.

4.6.3. Analyse de la rentabilité :**4.6.3.1. La rentabilité économique :****Tableau 21:** Evolution de la rentabilité économique.

| Années | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------------------|---------|---------|---------|
| Résultat net | -18 553 | -56 359 | -41 639 |
| TOTAL ACTIF | 873032 | 803406 | 811587 |
| Ratio de rentabilité économique | -2% | -7% | -5% |

Commentaire :

La présence de la non-performance de l'activité de l'entreprise.

Le ratio de rentabilité économique est négatif et témoigne du non performance de l'activité de l'entreprise.

4.6.3.2. La rentabilité financière :

Tableau 22: Evolution de la rentabilité financière

| Années | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| résultat net | -18 553 | -56 359 | -41 639 |
| Capitaux Propres | 23 252 | -33 107 | -24 746 |
| Ratio de rentabilité économique | -80% | 170% | 168% |

Commentaire :

Les ratios sont négatifs, montre l'absence de le rendement des capitaux investis par les actionnaires.

4.6.3.3. La rentabilité commerciale :

Tableau 23: Evolution de la rentabilité commerciale.

| Années | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| résultat net | -18 553 | -56 359 | -41 639 |
| Chiffres d'affaire | 162 822 | 116 246 | 113 100 |
| Ratio de rentabilité commerciale | -11% | -48% | -37% |

Commentaire :

Les ratios sont négatifs, l'entreprise ne dégage aucune rentabilité.

Nous pouvons donc dire que l'entreprise a un souci de rentabilité à régler.

4.7. Analyse de l'efficacité (ratios de rotation) :**4.7.1. Délai de recouvrement des créances clients :****Tableau 24:** Evolution du délai de recouvrement des créances clients.

| Années | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------|------------|------------|------------|
| Chiffres d'affaire (TTC) | 193758 | 138332 | 134589 |
| Encaissement reçus des clients | 68 707 | 65 715 | 113 746 |
| Délai de recouvrement créances | 128 | 171 | 304 |

Commentaire :

Le délai de recouvrement des créances n'est pas stable entre les années, il est de 201 jours en moyenne.

En 2020 il augmente jusqu'à atteindre plus de 10 mois, ce qui a altéré la trésorerie de l'entreprise.

4.7.2. Délai de paiement des dettes fournisseurs :**Tableau 25:** Evolution du délai de paiement fournisseurs.

| Années | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------------------|----------|------------|-----------|
| Fournisseurs | 25 606 | 18 795 | 57 222 |
| Achats (TTC) | 294 | 7 746 | 10 730 |
| Délai de piments fournisseur | 4 | 148 | 68 |

Commentaire :

Le délai de règlement des dettes accordées par les fournisseurs été de presque 3 mois en moyenne ; il a augmenté en 2019, ce qui est bien pour l'entreprise.

SECTION 03 : LE PLAN DE REDRESSEMENT DE L'ENTREPRISE « X »

A partir du diagnostic global de l'entreprise, nous avons pu mettre en évidence certaines forces et faiblesses de l'entreprise. Ainsi, l'analyse de ses différentes fonctions a révélé l'existence de nombreuses anomalies. Les résultats du diagnostic financier indiquent que la situation de l'entreprise est préoccupante. Par conséquent, nous devons agir le plus rapidement possible pour assurer la survie de notre entreprise. Par conséquent, cette section est dédiée à l'exposition du plan de redressement, y compris toutes les actions qui peuvent être appropriées pour sauver l'entreprise.

1. LE PLAN DE REDRESSEMENT ECONOMIQUE :

1.1. Le plan technique et de production :

Le plan technique et de production englobe toutes les mesures permettant de corriger les anomalies constatées lors de du diagnostic de la fonction technique et de production. A ce titre, nous jugeons nécessaire pour l'entreprise de :

- -Augmenter les opérations de suivi des processus de fabrication.
- -Céder le matériel inutile ce qui permettra de diminuer les frais d'entretien et de dégager des capitaux ;
- -Mieux organiser les ateliers de travail qui est une tâche facile, qui ne coute pas et qui permet d'accroître la productivité ;
- -Renforcer le contrôle de qualité ;
- Allouer les ressources et efforts nécessaires pour la fonction recherche et développement afin d'améliorer les produits ;
- -Se mettre à la pointe de la technologie en ce qui concerne son activité.

1.2. Le plan commercial :

Afin d'activer la fonction commerciale, certaines mesures sont possibles et peuvent être citées pour pallier les problèmes identifiés lors du diagnostic de cette fonction.

- Revoir l'organisation et la gestion de la direction commerciale ;
- Faire des efforts concernant l'innovation afin d'avoir des produits assez variés et équilibrer le portefeuille.
- Effectuer des études de marché pertinentes, évaluer la demande et adapter les produits aux besoins et aux attentes des clients.
- Revoir les politiques de prix en estimant les coûts de production et en analysant les prix des concurrents pour ajuster la bonne stratégie.

- Mobiliser les ressources nécessaires pour développer des fonctionnalités marketing afin de promouvoir l'image de l'entreprise. Le
- réorganise et améliore le système de distribution.
- Service après-vente assuré par au moins un technicien dans chaque point de vente

1.3. Le plan d'approvisionnement :

- Une meilleure gestion des stocks notamment des matières premières est nécessaire ;
- Amélioration de la capacité d'utilisation des matières premières.

1.4. Le plan social :

- Informer le personnel de la gravité de la situation et de la nécessité d'opérer des changements;
- Accroître la motivation du personnel en leur offrant de bonnes conditions de travail (assurer la sécurité, nettoyage des lieux...) et en les faisant participer dans l'opération de redressement;
- Revoir la politique de rémunération, de promotion et de formation du personnel ;
- Réduire la masse salariale qui pèse lourdement sur les résultats de l'entreprise ; à ce titre, nous proposons de toucher aux salaires des dirigeants et non pas à celui du personnel d'exécution;
- Ne procéder à aucun recrutement, sauf si nécessaire.
- Le plan organisationnel :
- Fusionner certains services et supprimer d'autres afin d'alléger la structure de l'entreprise ;
- Réorganiser la direction commerciale et la rendre opérationnelle ;
- Développer un système de contrôle de gestion pour identifier et signaler les problèmes.
- Mettre en place un système d'information efficace.

2. PLAN DE REDRESSEMENT FINANCIER :

Puisque la majorité des problèmes apparaissent sur le plan financier, son redressement reste le plus important et le plus urgent.

2.1. Rattrapage de l'équilibre financier : se fait par :

2.1.1. L'augmentation du fonds de roulement : par :

La cession du matériel et des immobilisations non nécessaires afin de diminuer l'actif immobilisé ;

Le renforcement des capitaux permanents soit en augmentant le capital social en sollicitant les associés à injecter de l'argent, soit à travers la souscription à de nouveaux emprunts à long terme ce qui implique que l'entreprise doit savoir convaincre sa banque qu'elle pourra rembourser le moment venu.

2.1.2. La réduction du besoin en fonds de roulement : par :

L'allègement des stocks : l'entreprise doit revoir sa politique de gestion des stocks :

- Réduire les stocks de matières premières en exigeant aux fournisseurs le respect des délais de livraison ;
- Eviter le surstock pour réduire les couts.

La réduction des durées des créances clients : l'entreprise doit demander à ces clients un règlement immédiat de leurs créances ;

L'allongement des durées de paiement des fournisseurs.

2.2. Le rétablissement de la rentabilité :

Les mesures suivantes ont pour objectifs de renforcer la trésorerie et les marges, pour améliorer la liquidité de l'entreprise et accroître sa rentabilité :

-Réduction des charges de l'entreprise :

-Diminuer la masse salariale, ainsi les charges de personnel qui pèsent lourdement sur l'entreprise ;

- Réduire les dépenses improductives.

- Négociation des dettes :

-Solliciter la banque pour un rééchelonnement des dettes, l'entreprise va devoir faire recours à son pouvoir de négociation.

-Allègement de la liquidité : en négociant des délais de règlement plus longs auprès des fournisseurs de sorte qu'ils dépassent les délais de paiement accordés aux clients.

Conclusion du cas pratique :

A travers cette deuxième partie nous avons pu mettre en évidence les différentes difficultés entravant l'activité de l'entreprise objet de notre étude, ce qui nous a conduit à constater qu'elle accumule des handicaps aussi bien sur le plan fonctionnel, stratégique que sur le plan financier. Ce résultat nous a aidés à lui proposer des remèdes pour la remettre sur les rails. Toutefois, les suggestions formulées ne constituent pas une panacée, mais nous pensons que leur prise en compte pourrait contribuer à l'amélioration de la situation de l'entreprise.

Pour terminer, nous devons porter à l'attention de l'entreprise la nécessité d'assortir sa politique de redressement par les deux actions qui suivent :

- La réalisation de prévision, en dépit de son caractère incertain, pour construire une image probable du futur de l'entreprise en tenant compte des hypothèses de changement de l'environnement, elle va permettre d'anticiper pour prendre les décisions régulièrement est suffisamment tôt.
- La mise en place d'une politique de gestion des risques qui consiste en l'identification (risque opérationnel, risque de défaillance d'un client, ...), l'évaluation et par la suite la prise de décisions.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Il nous semble nécessaire de rappeler la démarche méthodologique que nous avons suivie pour répondre à notre problématique qui consiste, d'abord, en la présentation des notions de base de l'entreprise en difficulté, l'établissement d'un diagnostic global et la définition des stratégies de redressement.

Par la suite nous avons étudié, dans la partie pratique, le cas particulier d'une entreprise algérienne privée et tenté d'appliquer les connaissances théoriques acquis pour établir un redressement fiable et efficace.

Cette simple démarche nous a permis de conclure que, quel que soit la taille de l'entreprise, elle est constamment confrontée à des obstacles émanant de son environnement externe et des difficultés d'origine interne. Des entreprises qui n'arrivent pas à surmonter un tel défi, voient leurs situations se dégrader, leurs dirigeants doivent, donc, agir rapidement et prendre des décisions adéquates car « *plus on s'y prend tôt, plus c'est efficace et moins coûteux* ».

Il est donc important de mettre l'accent sur l'indispensabilité de l'anticipation du risque

A travers notre travail de recherche et les résultats obtenus de l'étude de l'entreprise X, nous avons Confirmé les hypothèses suivantes :

Les entreprises en difficulté sont des entreprises qui caractérisent par une faible rentabilité, un volume d'activité en baisse, une dégradation du climat social.

L'origine des difficultés des entreprises est leurs environnements internes et externes.

Les mesures du plan de redressement concerneront le volet financier, technique, commercial, social,

Cependant Les actions de redressement des entreprises algériennes (comme c'est le cas pour l'entreprise X) touchent plus à l'aspect financier de leurs difficultés.

Pour conclure, la diversification de notre économie fortement dépendante des hydrocarbures et très fragile, ne doit pas concerner seulement la création de nouvelles entreprise et la pénétration de nouveaux marchés, mais également les entreprises qui sont en difficultés pour leur permettre de

relancer leurs activités et de se développer car la création des entreprises est un point fort pour le développement de l'économie mais le maintien en état de fonctionnement de celles qui sont déjà implantées l'ai encore d'avantage.

BIBLIOGRAPHIE

I. BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages.

1. PLAUCHU, (V), Akim A.TAIROU, «méthodologie du diagnostic d'entreprise», L'Harmatan, Paris 2008, p, 13.
2. LAURENT, (P), BOUARD, (F), «Economie d'entreprise, Editions d'Organisation», 1997, P, 07.
3. LASARY, « Economie de l'entreprise », Es-salem, 2001, P, 07-08.
4. AURIAC, (J.M.), «Économie d'entreprise», Casteilla, 1995, P49
5. MAURIN, (P), «Reprendre une PME en difficulté», AFNOR, 2018, P8.
6. Daigne, (J-F), « dynamique du redressement d'entreprise », les éditions d'organisation, Paris, 1988.
7. GRESSE, (C), « entreprise en difficulté », Economica, paris, 1994, p, 08, 91, pp 48- 50.
8. CRUCIFIX, (F), DERNI, (A), « symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l'entreprise » édition MAXIMA, 1992, p ,14.
9. GRESSE, (C), « les entreprises en difficultés », Economica 2eme édition, paris, 2003, p, 09.
10. ZOPOUNIDIS, (C), « Evaluation du risque de défaillance de l'entreprise : Méthodes et cas d'application », Economica, série Techniques de Gestion, Paris. 1995
11. ATLAN, (P), «Reprendre une entreprise en difficulté », les éditions d'organisation, Paris, 1997 ; pp, 22 -25
12. HAMDI, (K), «diagnostic et redressement d'entreprise », ES-SALEM, P, 11, 34, 22, 39,41-44.
13. BOTTIN, (C), « Diagnostic et changement, éditions d'organisation », 1991, P ,201.
14. PLAUCHU, TAIROU, « Méthodologie du diagnostic d'entreprise », L'Harmattan, 2008, P ,14.
15. THIBAUT, (J.P), « Le diagnostic d'entreprise, guide pratique », Sedifor, 1989, P ,19.
16. DAIGNE, (J.F), « Dynamique du redressement d'entreprise », Editions d'organisation, 1986, P 100.
17. LASARY, « diagnostic et redressement d'entreprises », collection de l'étudiant, P ,40.
18. DERVAUX, (B) COUMAUD, (A), «Dictionnaire de management et de contrôle de gestion », p, 46.
19. GOUILLARDT, (F-J), «stratégie pour une entreprise stratégique», Collection Gestion, P, 7.
20. QUIRY(P), LE FUR, (Y), « FINANCE D'ENTREPRISE », 6e éditions, Paris, 2005, Chapitre 9,

21. BEATRICE (R-M), « l'essentiel du diagnostic financier », éditions d'organisation groupe Eyrolles, 2012, p ,103.

Les articles.

1. DOYEN, (P), « Rev.jur.com. », numéro spécial ,1988
2. PAILLUSSEAU, (J), « Les vicissitudes de la loi du 25 janvier 1985 », 12 janvier 1994.

Thèses de doctorat.

1. FIMAYER, (A), « thèse de doctorat sur la détresse financière des entreprises », Ecole doctorale Augustin Cournot, 2011, p ,46

Mémoires :

1. KARA (B), « diagnostic et redressement des entreprises en difficulté », ESB, 2021, P, 34.
2. BENNANI, (K-M) « les processus et les stratégies redressement dans le contexte de P.M.E » 2000, université du QUE'BEC

Supports de cours :

1. Abdelkader GLIZ, Organisation et finance d'entreprise, Ecole supérieure de commerce, Janvier 2019, P, 3.
2. AJLY (A), TAHROUCH (M), SEGDALI (M), « Relation Banque – Entreprises et modalités de financement », *PP2-3*.

Webographie :

1. [Définition - Entreprise | Insee](#)
2. [Entreprise: définition et fonctionnement - Definitions360](#)
3. <https://www.tifawt.com/entreprenariat/lentreprise-definition-finalites-et-classification/>
4. <https://www.etudier.com/dissertations/Finalit%C3%A9s-Et-Objectifs-d'Entreprise/494182.html>
5. <https://www.economie.gouv.fr/facileco/banques-et-entreprises>
6. https://www.memoireonline.com/11/10/4072/m_Diagnostic-et-redressement-des-entreprises-en-difficulte6.html
7. <https://www.netpme.fr/conseil/liquidite-entreprise/>
8. <https://www.l-expert-comptable.com/>
9. <https://www.opti-diag.fr/diagnostic-strategique-entreprise/>

Documents internes

ANNEXES

Annexe 01 : Bilan de l'entreprise X pour l'année 2020

| <u>ACTIF</u> | MONTANT | <u>PASSIF</u> | MONTANT |
|--------------------------------|----------------|-----------------------------------|----------------|
| <u>ACTIF NON CORANT</u> | 703 923 | <u>CAPITAUX PERMANENTS</u> | 545 921 |
| | | Capitaux propres | -24 746 |
| | | Dont résultat | -41 639 |
| IMMOBILISATIONS NETTES | 703 923 | DMLT | 570 667 |
| | | <u>PASSIF COURANT</u> | 265 666 |
| <u>ACTIF COURANT</u> | 107 664 | Fournisseur | 56 425 |
| STOCK | 10 730 | IMPOT | 14 858 |
| CREANCE | 65 033 | AUTRE DETTE | 101 583 |
| TRESORIE ACTIF | 31 902 | Trésorerie passive | 92 801 |
| <u>TOTAL ACTIF</u> | 811587 | <u>TOTAL PASSIF</u> | 811587 |

Annexe 02 : Passif des bilans des années 2018-2019-2020

| <i>Postes Passif</i> | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <i>Capitaux Propres</i> | 23 252 | -33 107 | -24 746 |
| <i>DLMT</i> | 549 836 | 525 006 | 570 667 |
| <i>Capitaux Permanents</i> | 573 088 | 491 900 | 545 921 |
| <i>DCT</i> | 299 944 | 311 506 | 265 666 |
| <i>TOTAL PASSIF</i> | 873 032 | 803 406 | 811 587 |

Annexe 02: Actif des bilans des années 2018-2019-2020

| Postes Actif | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Immobilisations corporelles | 610293 | 533076 | 532336 |
| Immobilisations en cours | 147899 | 147899 | 150080 |
| Immobilisations financières | 21507 | 21507 | 21507 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | 779699 | 702482 | 703923 |
| Valeurs d'exploitation | 294 | 7746 | 10730 |
| Valeurs réalisables | 68075 | 64529 | 65033 |
| Valeurs disponibles | 24964 | 28649 | 31902 |
| TOTAL ACTIF COURANT | 93333 | 100924 | 107664 |
| TOTAL ACTIF | 873032 | 803406 | 811587 |

Annexe 08 : TCR des années 2018-2019

| | TCR | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2020 | 2019 | 2018 | N/N-1 | N-1/N-2 |
| Chiffres d'affaire | 113 100 | 116 246 | 162 822 | 65 715 | 68 707 |
| Variation stocks produits finis et en | 2 500 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Production immobilisée | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Subvention d'exploitation | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (1) Production de l'exercice | 115 600 | 116 246 | 162 822 | 65 715 | 68 707 |
| Achats consommés | -29 895 | -9 260 | -8 128 | -7 366 | -8 127 |
| Services extérieurs et autres consom | -29 803 | -40 292 | -32 771 | -16 736 | -26 105 |
| (2) Consommation de l'exercice | -59 697 | -49 551 | -40 899 | -24 102 | -34 232 |
| Valeur ajoutée d'exploitation (1) - | 55 902 | 66 694 | 121 923 | 41 613 | 34 475 |
| Charges de personnel | -36 175 | -33 696 | -39 914 | -28 389 | -31 288 |
| Impôts, taxes et versements assimil | -1 908 | -824 | -1 234 | -1 313 | -1 433 |
| Excédent brut d'exploitation | 17 820 | 32 175 | 80 775 | 11 911 | 1 754 |
| Autres produits opérationnels | 0 | 0 | 0 | 0 | 787 |
| Autres charges opérationnelles | 0 | -3 | -22 | 0 | -8 |
| Dotations aux amortissements, prov | -3 187 | -77 216 | -77 647 | -7 265 | -510 |
| Reprise sur pertes de valeurs et provisions | | | | | 0 |
| Résultat opérationnel | 14 633 | -45 044 | 3 106 | 4 646 | 2 023 |
| Produits financiers | 0 | | | 0 | 0 |
| Charges financières | -56 263 | -11 305 | -21 649 | -737 | -198 |
| Résultat financier | -56 263 | -11 305 | -21 649 | -737 | -198 |
| Produits extraordinaires | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Charges extraordinaires | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Résultat extraordinaire | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Résultat de l'exercice avant imp | -41 629 | -56 349 | -18 543 | 3 909 | 1 825 |
| Impôts exigibles sur résultats ordina | -10 | -10 | -10 | -899 | -349 |
| Impôts différés (Variations) sur résu | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Résultat net de l'exercice | -41 639 | -56 359 | -18 553 | 3 010 | 1 476 |

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----|
| Dédicace | |
| Remerciements | |
| Sommaire | I |
| Liste des tableaux | II |
| Liste des graphes | III |
| Liste des figures | IV |
| Liste des abréviations | V |
| Introduction générale | A |
| CHAPITRE 01: Les entreprises en difficultés | 2 |
| Section 1 : l'entreprise et le rôle de la banque dans son financement | 3 |
| 1. Définition d'une entreprise | 3 |
| 2. Classification des entreprises | 4 |
| 2.1. Classification selon la nature économique | 4 |
| 2.1.1. Classification sectorielle | 4 |
| 2.1.2. Classification selon le type d'opérations accomplies | 5 |
| 2.1.3. Classification selon la branche d'activité | 5 |
| 2.2. Classification juridique | 5 |
| 2.2.1. Sociétés de capitaux | 6 |
| 2.2.1.1. Société par actions (SPA) | 6 |
| 2.2.2. Sociétés de personnes | 6 |
| 2.2.2.1. L'entreprise individuelle (personne physique) | 6 |
| 2.2.2.2. La société en nom collectif (SNC) | 6 |
| 2.2.2.3. La société en commandite simple (SCS) | 7 |
| 2.2.3. Sociétés hybrides | 7 |
| 2.2.3.1. La société à responsabilité limitée (SARL) | 7 |
| 2.2.3.2. La société unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) | 7 |

| | |
|---|----|
| 2.3. Classification selon la dimension (la taille) | 8 |
| 3. Les finalités de l'entreprise | 9 |
| 3.1. La notion de finalité | 9 |
| 3.2. Les différents types de finalités | 9 |
| 3.2.1. Les finalités économiques | 9 |
| 3.2.2. Les finalités humaines | 9 |
| 3.2.3. Les finalités sociales | 9 |
| 3.2.4. Les finalités sociétales | 10 |
| 4. Les objectifs de l'entreprise | 10 |
| 5. Les partenaires de l'entreprise | 10 |
| 5.1. Relation Banque – Entreprises et modalités de financement | 11 |
| 5.2. Financement bancaire de la PME et grande entreprises | 11 |
| Section 2 : La notion et les signes de défaillance. | 13 |
| 1. Les concepts de l'entreprise en difficulté | 13 |
| 2. Dimensions économique, financière et juridique de la défaillance de l'entreprise | 15 |
| 2.1. La défaillance économique | 16 |
| 2.2. La défaillance financière | 17 |
| 2.3. La défaillance juridique | 17 |
| 3. Les indicateurs et les signes de la défaillance des entreprises | 17 |
| 3.1. Les signes d'exploitation | 17 |
| 3.2. Les signes humains | 18 |
| 3.3. Les signes de trésorerie | 19 |
| 3.3.1. Les ratios de liquidité | 19 |
| 4. Les autres indicateurs | 20 |
| 4.1. Dégradation des relations avec les fournisseurs | 20 |

| | |
|--|----|
| 4.2. Dégradation des relations avec les banques | 20 |
| 4.3. Dégradation du fonds de roulement | 20 |
| 4.4. Dégradation des comptes | 21 |
| 5. Les principales caractéristiques des entreprises défaillantes. | 21 |
| Section 3 : Cause et processus de dégradations des entreprises. | 22 |
| 1. Cause de défaillances : | 22 |
| 1.1. Les causes microéconomiques: | 22 |
| 1.1.1. Raisons stratégiques : | 22 |
| 1.1.2. Raisons commerciales : | 22 |
| 1.1.3. Raisons financiers : | 23 |
| 1.1.4. Raisons liées au management | 23 |
| 1.1.5. Les causes accidentelles | 23 |
| 1.2. Les causes macroéconomiques | 23 |
| 2. Processus de dégradation | 24 |
| CHAPITRE 02 : Les procédures de diagnostic et le redressement de l'entreprise en difficulté | 28 |
| Section 01: Les préalables au diagnostic global de l'entreprise. | 29 |
| 1. Définition | 29 |
| 2. Objectifs | 30 |
| 3. Les qualités de diagnostiqueur | 31 |
| 4. Les donneurs d'ordre du diagnostic | 31 |
| Section 02 : Le diagnostic global d'une entreprise en difficulté. | 32 |
| 1. Préparation du diagnostic | 32 |
| 2. Connaissance générale de l'entreprise | 32 |
| 3. Collecte d'informations | 32 |
| 4. Analyse de l'information collectée | 33 |

| | |
|---|----|
| 5. Démarche de réalisation du diagnostic | 33 |
| 5.1 L'analyse financière rapide | 34 |
| 5.1.1. Contenu de l'analyse financière rapide | 35 |
| 5.1.1.1. La solvabilité | 35 |
| 5.1.1.2. Le fond de roulement | 35 |
| 5.1.1.3. L'indépendance financière | 35 |
| 5.1.1.4. Les liquidités | 35 |
| 5.1.1.5. La rentabilité | 36 |
| 5.2. Le diagnostic fonctionnel | 36 |
| 5.2.1. Le diagnostic technique et production | 37 |
| 5.2.1.1. Analyse de la fonction production | 37 |
| 5.2.1.2. Analyse des moyens techniques | 37 |
| 5.2.1.3. Analyse des politiques de la fonction technique | 38 |
| 5.2.2. Le diagnostic des approvisionnements et de gestion de stock | 38 |
| 5.2.3. Le diagnostic commercial | 39 |
| 5.2.3.1. La mesure des performances commerciales | 39 |
| 5.2.3.2 L'étude de la politique commerciale | 40 |
| 5.2.1.4. Le diagnostic social | 41 |
| 5.2.1.4.1. Evaluation qualitative des compétences | 41 |
| 5.2.1.4.2. Analyses des indicateurs de performance sociale et des comportements | 41 |
| 5.2.1.4.3. Etude des politiques de personnel | 41 |
| 5.3. Diagnostic stratégique | 42 |
| 5.3.1. Segmentation stratégique | 42 |
| 5.3.2. L'analyse interne | 43 |
| 5.3.3. L'analyse externe | 44 |

| | |
|---|----|
| 5.3.3.1. L'analyse de macro environnement: | 44 |
| 5.3.3.2. L'analyse de micro environnement | 45 |
| 5.4. Le diagnostic financier | 46 |
| 5.4.1. Les préalables au diagnostic financier | 46 |
| 5.4.1.1. La détection des artifices comptables | 46 |
| 5.4.1.2. Le retraitement de la situation comptable | 47 |
| 5.4.2. L'analyse de la structure financière | 48 |
| 5.4.2.1. La surface financière (ou l'actif net) | 48 |
| 5.4.2.2 L'équilibre financier | 48 |
| 5.4.2.2.1. Le fonds de roulement | 48 |
| 5.4.2.2.2. Le besoin en fonds de roulement | 49 |
| 5.4.2.2.3. La trésorerie | 50 |
| 5.4.3. L'analyse du compte de résultat | 50 |
| 5.4.4. Autres indicateurs | 53 |
| 5.4.5. L'analyse des différents ratios | 53 |
| Section 03: Le redressement de l'entreprise en difficulté. | 56 |
| 2. La notion du redressement | 56 |
| 2.1. Décision de redressement | 56 |
| 3. Les étapes de redressement | 57 |
| 4. Les stratégies de redressement | 57 |
| 5. 1. Le plan de redressement | 58 |
| 5.1.2. Contenu du plan de redressement | 58 |
| 5.1.2.1. Plan technique et production | 58 |
| 5.1.2.2. Plan organisationnel | 59 |
| 5.1.2.3. Le plan social (ressources humaines) | 59 |

| | |
|--|----|
| 5.1.2.4. Plan commercial | 60 |
| 5.1.2.5. Plan financier | 60 |
| 5.1.2.5.1. Restaurer les marges | 61 |
| 5.1.2.5.2. Retrouver des capitaux | 61 |
| 5.1.2.5.3. Réduire le besoin en fonds de roulement | 61 |
| 5.1.2.5.4. Renégocier l'endettement | 62 |
| CHAPITRE 03 : Etude De Cas | 65 |
| Section 01 : Présentation de l'entreprise X. | 66 |
| 1. Fiche signalétique de l'entreprise | 66 |
| 2. Répartition du capital | 66 |
| 3. Les différents compartiments de l'entreprise | 67 |
| 4. Les principales difficultés rencontrées par l'entreprise avant 2018 | 67 |
| Section 02 : Le diagnostic global de l'entreprise X | 68 |
| 1. Analyse financière rapide | 68 |
| 1.1. La structure du bilan | 68 |
| 1.2. La solvabilité | 68 |
| 1.3. Le fonds de roulement | 69 |
| 1.4. Le besoin en fonds de roulement | 69 |
| 1.5. L'indépendance financière | 69 |
| 1.6. Les liquidités | 69 |
| 1.7. La rentabilité | 70 |
| 1.8. Mesures immédiates | 70 |
| 2. Diagnostic fonctionnel | 70 |
| 2.1. La fonction technique et de production | 70 |
| 2.1.1. La fonction de production | 70 |

| | |
|--|----|
| 2.1.2. Le potentiel de production et les moyens techniques | 71 |
| 2.1.2.1. Evaluation de l'état des immobilisations | 72 |
| 2.1.3. La recherche et le développement | 73 |
| 2.1.4. Qualité: | 73 |
| 2.2. Le diagnostic de l'approvisionnement et gestion des stocks | 73 |
| 2.3. Le diagnostic commercial | 74 |
| 2.3.1. Etude du marché et des indicateurs de performance commerciale | 74 |
| 2.3.2. La politique commerciale | 75 |
| 2.3.2.1. Le produit | 75 |
| 2.3.2.2. Le prix | 75 |
| 2.3.2.3. La distribution | 75 |
| 2.3.2.4. La communication | 75 |
| 2.4. Le diagnostic social | 75 |
| 2.4.1. L'effectif | 75 |
| 2.4.2. Evolution de la masse salariale | 76 |
| 2.4.3. Evaluation des charges de personnel | 76 |
| 2.4.4. Le climat social | 77 |
| 2.4.5. Politique de promotion et formation | 77 |
| 2.4.6. Le diagnostic organisationnel | 78 |
| 2.4.6.1. La direction administrative | 78 |
| 2.4.6.2. La direction commerciale | 78 |
| 2.4.6.3. La direction technique et de production | 78 |
| 2.4.6.4. Direction de finance et comptabilité | 78 |
| 3. Le diagnostic stratégique | 79 |
| 3.1. Le diagnostic interne | 79 |

| | |
|---|----|
| 3.2. Le diagnostic externe | 80 |
| 4. Le diagnostic financier | 80 |
| 4.1. L'actif | 80 |
| 4.1.1. Les immobilisations | 80 |
| 4.1.2. Les stocks | 80 |
| 4.1.3. Les créances (valeurs réalisables) | 81 |
| 4.1.4. Les disponibilités (valeurs disponibles) | 81 |
| 4.2. Le passif | 81 |
| 4.2.1. Les capitaux propres | 81 |
| 4.2.2. Les dettes | 81 |
| 4.3. Analyse de la surface financière | 81 |
| 4.4. L'équilibre financier | 82 |
| 4.4.1. Le fonds de roulement | 82 |
| 4.4.2. Le besoin en fonds de roulement | 83 |
| 4.4.3. La trésorerie | 84 |
| 4.5. L'analyse des marges et résultats | 85 |
| 4.5.1 Analyse du chiffre d'affaire global de l'entreprise | 85 |
| 4.5.2. Analyse de la valeur ajoutée | 86 |
| 4.5.3. Analyse de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) | 87 |
| 4.5.4. Analyse des résultats | 88 |
| 4.6. Analyse par les ratios | 89 |
| 4.6.1. Analyse de la liquidité | 89 |
| 4.6.1.1. La liquidité générale | 89 |
| 4.6.1.2. La liquidité réduite | 90 |
| 4.6.1.3. La liquidité immédiate | 90 |

| | |
|---|-----|
| 4.6.2. Analyse de la solvabilité | 91 |
| 4.6.2.1. Couverture du risque liquidatif | 91 |
| 4.6.2.2. Marge d'endettement | 91 |
| 4.6.3. Analyse de la rentabilité | 91 |
| 4.6.3.1. La rentabilité économique | 91 |
| 4.6.3.2. La rentabilité financière | 92 |
| 4.6.3.3. La rentabilité commerciale | 92 |
| 4.7. Analyse de l'efficacité (ratios de rotation) | 93 |
| 4.7.1. Délai de recouvrement des créances clients | 93 |
| 4.7.2. Délai de paiement des dettes fournisseurs | 93 |
| Section 03 : Le plan de redressement de l'entreprise X | 94 |
| 1. Le plan de redressement économique | 94 |
| 1.1. Le plan technique et de production | 94 |
| 1.2. Le plan commercial | 94 |
| 1.3. Le plan d'approvisionnement | 95 |
| 1.4. Le plan social | 95 |
| 2. Plan de redressement financier | 96 |
| 2.1. Rattrapage de l'équilibre financier | 96 |
| 2.1.1. L'augmentation du fonds de roulement | 96 |
| 2.1.2. La réduction du besoin en fonds de roulement | 96 |
| 2.2. Le rétablissement de la rentabilité | 96 |
| CONCLUSION GENERALE | 99 |
| BIBLIOGRAPHIE | 101 |
| ANNEXES | 104 |

