

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Abderrahmane Mira de Béjaïa
Faculté des Sciences Economiques, des sciences de Gestion et des sciences Commerciales
Département des sciences de gestion



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master

En Science de Gestion

Option: Finances d'Entreprises

THEME

Le rôle de la banque dans le redressement des entreprises en difficulté : Cas EPE /SPA TRANSBOIS et BNA (Agence 356)

Présenté par :

M^f AMZAL Atmane.

M^{elle} BENABDELMOUMEN Amina-Nora.

Encadré par :

M^{me} MAHFOUD Nacera.

A soutenir devant le jury composé de :

Président : M^f ADJOUT Samir.

Examineur : M^f TOUAZI Bayzid.

Rapporteur : M^{me} MAHFOUD Nacera.

Promotion : 2017.

PLAN

REMERCIEMENTS.....	I
DEDICACES	II
LISTE DES ABREVIATIONS	
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I: ASPECT THEORIQUE SUR LES ENTREPRISES EN DIFFICULTES	
Introduction	04
I- NOTIONS D'ENTREPRISE EN DIFFICULTES	04
1-Concepts de l'entreprise en difficultés.	04
2-Indicateurs et causes des difficultés des entreprises.....	06
3- Les méthodes de prévision des difficultés au sein des entreprises.....	11
II- LES APPROCHES ET LE PROCESSUS DE LA DEFAILLANCE	18
1-Les différentes approches de la défaillance.....	18
2-Le processus de défaillance.....	20
3-La réglementation Algérienne relative aux entreprises en difficultés.....	21
Conclusion.....	26
CHAPITRE II : POLITIQUES DE REDRESSEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTES	
Introduction	27
I- LES STRATEGIES DE REDRESSEMENT	27
1-Définitions du concept stratégie.....	27
2-stratégies fondamentales.....	28
3-Stratégies globales.....	32
II-LE CONTENU ET LE SUIVI D'UN PLAN DE REDRESSEMENT	36
1-Les étapes d'un plan de redressement.....	36
2-Le suivi du plan de redressement.....	42
3- les conditions de réussite d'un plan de redressement.....	44
Conclusion.....	45
CHAPITRE III : LE RÔLE DE LA BNA (AGENCE 356) DANS LE REDRESSEMENT DE L'ENTREPRISE TRANSBOIS	
Introduction	47
I- CLASSIFICATION DES ENTREPRISES ALGERIENNES: LECTURE ET ANALYSE	47
1-Classification des entreprises Algériennes en termes de créations d'entreprises et cessations d'activité.....	47

2-Le rôle du ministère des finances dans le soutien des entreprises en difficultés en Algérie.....	51
--	----

II - L'ANALYSE DES DIFFICULTES DE L'ENTREPRISE TRANSBOIS...52

1- Présentation de l'entreprise EPE/SPA TRANSBOIS.....	52
2-L'analyse de la situation financière de l'entreprise TRANSBOIS.....	53
3-Les causes des difficultés de l'entreprise TRANSBOIS.....	64

III- LE ROLE DE LA BANQUE NATIONALE D'ALGERIE (Agence 356) DANS LE REDRESSEMENT DE TRANSBOIS 65

1-Présentation de l'agence d'accueil (Agence principale BNA 356 Bejaia).	65
2- Méthode de Scoring : un outil de classification des entreprises.	65
3-Solutions proposées par la BNA (Agence 356) en faveur de l'entreprise TRANSBOIS.	68
4- L'impact des crédits accordés par la BNA (Agence 356) sur l'activité de TRANSBOIS.....	71

Conclusion..... 72

CONCLUSION GENERALE. 73

BIBLIOGRAPHIE. 75

ANNEXES..... 77

SOMMAIRE..... 88

Remerciements

Le présent travail est le couronnement d'un dur labeur. L'aboutissement d'énormes efforts déployés pendant cinq années à l'Université de Bejaia.

Nous remercions dieu, le tout puissant de nous avoir accordé volonté et courage pour accomplir ce travail.

Au terme de cette fructueuse étape de notre formation et fiers de notre acquis, nous disons un grand merci aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce mémoire à sa juste valeur, et de nous faire part de leurs remarques sûrement pertinentes qui contribueront, sans nul doute, au perfectionnement du présent travail.

Nous pensons à tous les membres de la faculté des Sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales, qu'ils trouvent à travers ce modeste travail, la matérialisation et /ou la concrétisation de cette mosaïque de connaissances qu'ils nous ont transmise durant notre parcours.

Que Mme MAHFOUD, notre encadreur, daigne trouver à travers ces quelques lignes, l'expression de notre profonde gratitude pour avoir accepté de diriger ce travail ainsi que pour l'aide compétente qu'elle nous a apportée. Son œil critique nous a été très précieux pour structurer ce travail et pour améliorer la qualité des différentes sections.

Nous remercions également l'ensemble du personnel de l'entreprise TRANSBOIS qui nous a chaleureusement accueilli et qui nous a permis d'effectuer notre stage dans les meilleures conditions possibles, plus particulièrement: Mr AZZI Mohamed, Mr Rabeh et Mr CHIKH Amar.

Nous tenons aussi à remercier toutes les personnes qui nous ont aidé durant notre stage à la BNA et qui sont: Mme BOUROUINA née AMZAL, Mme DAOUD et le directeur Mr KHOUFACHE.

Nous remercions également tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

DEDICACES

Je dédie ce petit et modeste travail ...

➤ ***A mes très chers parents :***

Affables, honorables, aimables : vous représentez pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi. Vos prières et votre bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études.

Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que vous méritez pour tous les sacrifices que vous n'avez cessé de me donner depuis ma naissance, durant mon enfance et même à l'âge avancé.

➤ ***A ma très chère soeur Kamélia:***

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement que j'ai toujours eu pour toi. Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour et la reconnaissance de ta présence à mes cotés dans chaque étape de ma vie. Puisse Dieu, le tout puissant, te préserver et t'accorder la santé, longue vie et bonheur.

➤ ***A mes grands parents maternels et paternels*** et en hommage à mon grand père maternel que je regrette énormément

➤ ***A mes très chères tantes :*** Zakia, Nora, Lynda, Latifa, Meriem, Amel et Yasmine.

➤ ***A mes oncles*** ainsi que leurs familles, en particulier ma très chère tante saliha qui a toujours été un soutien pour ma famille.

➤ ***A mes amis :*** ouahib, yanis sans oublier ma binôme Amina-Nora, en particulier Tinhinane, je te dédie ce travail en témoignage de mon profond estime et reconnaissance de ta présence à mes cotés dans chaque étape de ma vie depuis que je t'ai connu, que dieu, le tout puissant t'accorde la santé, succès et nous garde ensemble à jamais.



DEDICACES



Je dédie ce modeste travail avant tout à mes très chers parents, sans lesquels je ne serai rien et que je ne saurai remercier pour tout l'amour, les encouragements et les valeurs qu'ils m'ont inculqué.

Je le dédie aussi à mon grand frère chéri, que j'aime plus que tout au monde et qui est toujours là pour moi depuis ma tendre enfance, à qui je souhaite beaucoup de bonheur et de réussite;

A mes oncles et tantes et leurs familles, en particulier: Alidja, Nawel, Amira, Nouara-Lynda;

A toute ma famille grands et petits;

A mes très chers amis: Yasmina, Lamia, Yanis sans oublier mon binôme Atmane.

A tous ceux qui m'aiment et que j'aime.

Amina-Nora



LISTE DES ABREVIATIONS

AC : Actif Courant.

ANDI : Agence Nationale du Développement de l'Industrie.

AP : Agence Principale.

ASF : Avances Sur Factures.

BFR : Besoin en Fond de Roulement.

BNA : Banque Nationale d'Algérie.

C. Investis : Capitaux Investis.

C. Propres : Capitaux Propres.

CA HT : Chiffre d'Affaire Hors Taxes.

CAF : Capacité d'Autofinancement

CLT : Crédit à Long Terme.

CP : Capitaux Propres.

CPF : Code des procédures Fiscales.

DCT : Dettes à Court Terme.

DCTX : Direction du contentieux.

DGI : Direction Générale des Impôts.

DLMT : Dettes à Long et Moyen Terme.

DRE : Direction de Réseau d'Exploitation.

EBE : Excédent Brut d'Exploitation.

ENAQS : Entreprise Nationale de l'article et Quincaillerie Serrurerie.

ENATB : Entreprise Nationale de Transformation de Bois.

ENL : Entreprise Nationale de Liège.

ENMG : Entreprise Nationale de Menuiserie Générale.

EPE : Entreprise Publique Economique.

EPIC : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial.

EURL : Entreprise Unipersonnel à Responsabilité Limitée.

FRNG : Fond de Roulement Net Global.

HT : Hors Taxes.

IBS : Impôt sur les Bénéfices de la société.

INSEE : Institut National de la Statistique et des études économiques.

LF : Loi de Finance.

M.P : Matière Première.

MC: Marge Commercial.

MDA : Millions de Dinars Algérien.

MF : Ministère des Finances.

OCD : Octroi de Crédit Documentaire.

PC : Passif Courant.

PDG : Président Directeur Général.

PE: Production de l'Exercice.

PME: Petites et Moyennes Entreprises.

R EXCP : Résultat Exceptionnel.

R Exp: Résultat d'Exploitation.

RCAI: Résultat Courant Avant Impôt.

RE : Résultat de l'Exercice.

ROCE: Return On Capital Employed.

ROE: Return On Equity.

RS: Ressources Stables.

Rt Net : Résultat Nette.

SARL : Société A Responsabilité Limitée.

SAV : Service Après Vente.

SNC : Société à Nom Commun.

SNIB : Société Nationale des Industries de Bois.

SNL : Société Nationale de Liège.

SNLB : Société National de Liège et de Bois.

SPA : Société Par Actions.

T. Actif : Total Actif.

TN : Trésorerie Nette.

TP : Total Passif.

Tr : Trésorerie.

VA: Valeur Ajoutée.

INTRODUCTION GENERALE

Dans l'économie de tous les pays, l'entreprise est un agent économique majeur qui joue un rôle primordial dans le développement de la société, elle évolue dans un contexte économique caractérisé par une forte incertitude, une évolution permanente et imprévisible. L'entreprise naît, croît, se développe et souvent disparaît. Vue de cet angle, la défaillance d'une entreprise constitue un moyen de sortie du marché, indispensable au fonctionnement d'une économie concurrentielle. Afin de pouvoir survivre et parvenir à se développer comme elle le souhaite, l'entreprise est obligée de s'adapter aux changements de la société qui perturbent son cycle économique.

En effet, toute entreprise passe par les quatre phases du cycle économique, à savoir : L'expansion, la crise, la dépression et enfin, la reprise. Mais pour atteindre cette dernière, l'entreprise doit adopter une politique de redressement. Toutefois, cette politique doit être précédée d'un diagnostic global permettant de détecter les causes profondes des difficultés rencontrées pour ensuite proposer les solutions adéquates.

Dans certains cas, l'entreprise arrive à surmonter ses difficultés, quand ses dirigeants tirent la meilleure partie des solutions internes ou externes. Dans d'autres cas, elle s'enfonce dans un processus qui peut la conduire à l'échec. C'est là où l'entreprise doit avoir recours à l'une des politiques de redressement qui se trouvent à sa disposition, notamment celles en relation avec la banque.

Lorsque la banque est sollicitée pour apporter son appui à une entreprise en concourant à son financement sous une forme adaptée, elle endosse d'une certaine façon le risque même de l'entreprise. Effectivement, toutes les difficultés que subit l'entreprise peuvent se répercuter sur la banque, puisque celle-ci finance tout ou une partie de ses dépenses d'investissement et/ou de fonctionnement. Alors : "Quel est le rôle de la banque dans le redressement des entreprises en difficulté ?"

De cette problématique découlent les questions suivantes:

- 1- Quelles sont les origines des difficultés de l'entreprise ?
- 2- Quelles sont les stratégies et les mesures de redressement adoptées par l'entreprise?
- 3- Comment la banque peut elle agir face à ces difficultés ?

L'objectif de notre recherche consiste à comprendre le comportement de l'entreprise face aux difficultés rencontrées et les diverses solutions que propose la banque dans le but de sauvegarder et de redresser celle-ci.

Notre réflexion est basée sur les hypothèses suivantes:

Hypothèse 1 : les difficultés rencontrées par l'entreprise sont dues aux changements de son environnement externe (évolution de la concurrence, développement technologiques, inflation...).

Hypothèse 2 : La banque est le moyen incontournable de redressement d'une entreprise en difficulté.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons opté pour une étude avec la méthodologie de recherche suivante :

- Une recherche bibliographique qui nous a permis de cerner tous ce qui est relatif à l'entreprise en difficulté et les politiques de redressement ;
- Une étude de cas pratique au sein de l'entreprise EPE /SPA TRANS BOIS Bejaia : une entreprise en difficultés ;
- Une étude de cas pratique au sein de la Banque National d'Algérie (BNA agence 356) : banque de domiciliation de TRANSBOIS.

Afin de bien présenter notre travail, nous avons opté pour un plan de travail qui se compose de trois chapitres, les deux premiers sont théoriques et le troisième sera consacré à l'étude de cas.

Premièrement, pour bien illustrer notre thème nous allons consacrer le premier chapitre à l'aspect théorique sur les entreprises en difficultés. Il se composera de deux sections, où la première aura pour objectif d'illustrer les notions d'entreprise en difficultés. Tout d'abord par la présentation des différentes définitions de l'entreprise en difficulté, ensuite l'énumération et l'explication des indicateurs et causes des difficultés, puis les méthodes de prévision de ces dernières. En ce qui concerne la deuxième section, elle sera destinée à l'explication des approches et du processus de la défaillance, nous allons essayer d'énumérer et expliquer les composantes de ces derniers. Et à la fin nous présenterons un aperçu des aspects juridiques sur les entreprises en difficultés dans notre pays.

Deuxièmement, après avoir compris les difficultés de l'entreprise, le second chapitre traitera le projet de redressement qui sera expliqué à partir de deux sections, où la première contiendra les stratégies de redressement avec la définition du concept stratégie, ses stratégies fondamentales et globales. La deuxième section aura pour objectif d'illustrer le contenu et le suivi d'un plan de redressement, et cela à partir de l'explication des étapes d'un plan de redressement en premier lieu, le suivi d'un plan de redressement en deuxième lieu, et enfin les conditions de réussite d'un plan de redressement.

Troisièmement, ce chapitre sera destiné à l'explication du rôle de la BNA (Agence 356) dans le redressement de l'entreprise TRANSBOIS.

Dans la première section nous présenterons la classification des entreprises algériennes en termes de créations d'entreprises et cessations d'activité. Nous présenterons également le rôle du ministère des finances dans le soutien des entreprises en difficultés en Algérie.

Concernant la deuxième section, d'abord elle sera destinée à la présentation de l'entreprise EPE/SPA TRANSBOIS, ensuite à l'analyse des bilans de cette entreprise par la méthode des ratios durant la période qui s'étale de 2010 à 2016, en présentant les différents

résultats obtenus, leurs graphiques associés ainsi que leurs interprétations. Enfin, nous essayerons de déterminer les causes des difficultés de l'entreprise TRANSBOIS.

La troisième section, sera consacrée à la présentation de l'agence d'accueil BNA (Agence 356), ainsi qu'à la classification de TRANSBOIS par la méthode scoring et enfin, nous exposerons les solutions proposées par la BNA (Agence 356) en faveur de TRANSBOIS.

CHAPITRE I: ASPECTS THEORIQUES SUR LES ENTREPRISES EN DIFFICULTE

Introduction

Les entreprises peuvent rencontrer au cours de leurs cycles de vie, de nombreuses difficultés sur différents plans à savoir : financier, économique, social et/ou environnemental. Ainsi, les dirigeants doivent déterminer les difficultés auxquelles leurs entreprises sont confrontées.

L'objectif de ce chapitre consiste à illustrer le concept d'entreprise en difficulté, à détecter les problèmes menant à ces difficultés ainsi que la manière de les prévoir.

Pour atteindre cet objectif, nous avons partagé notre chapitre en deux sections : la première traitera des notions d'entreprise en difficultés, où nous analyserons les différentes définitions, les indicateurs et causes des difficultés ainsi que les méthodes de prévision de ces dernières. La deuxième section sera consacrée à l'illustration des approches, du processus de la défaillance et à la présentation de certains articles de la loi Algérienne concernant les entreprises en difficultés.

I- NOTIONS D'ENTREPRISE EN DIFFICULTE

Le concept d'entreprise en difficulté ne peut être limité à une définition précise. Il en existe plusieurs selon l'angle d'analyse considéré et selon le stade de développement des difficultés que l'entreprise prévoit ou subit. Avant d'illustrer les différents indicateurs et causes des difficultés des entreprises, nous procéderons à la définition de ce concept selon différents auteurs.

1- Concepts de l'entreprise en difficultés

En 1969, Daunigeau s'est basé sur l'aspect financier pour définir l'entreprise en difficulté comme étant : «celle qui est proche de la cessation des paiements compte tenu de l'importance de la perte d'exploitation, de l'encours à payer et de l'existence ou non de crédit bancaire »¹.

Cette définition est désormais insuffisante car elle ne touche qu'un côté des difficultés rencontrées par l'entreprise en négligeant les autres aspects influençant cette dernière. Effectivement, en 1985, Jean Brilman a retenu un concept assez étendu de l'entreprise en difficulté comme suit:« ce n'est pas seulement une entreprise qui a des problèmes financiers (conséquence immédiate d'autres problèmes beaucoup plus profonds), c'est aussi une entreprise qui, rencontrant ou prévoyant des difficultés, prend des mesures immédiates afin de ne pas connaître d'ennuis financiers : peu ou pas de rentabilité, conjoncture difficile, volume d'activité en baisse, dégradation du climat social, grève, etc»².

¹ Daunigeau. J.M : Les entreprises en difficulté, Ed revu banque, 1969.

² Brilman .J, Gestion de crise et redressement d'entreprise, Ed Hommes et Techniques, Paris, 1985.

A travers cette définition, nous constatons que Brillman a élargi ce concept en y ajoutant des problèmes comme : la baisse ou l'absence de la rentabilité, la dégradation du climat social, la baisse du volume d'activité, etc. qui sont l'origine des problèmes financiers et auxquels le dirigeant doit trouver des solutions immédiates afin de les éviter.

En 1994, Gresse a repris la définition de Brillman et l'a reformulé ainsi : « 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»³.

Prunier et Mourel (1996) quant à eux l'ont défini comme suit : « l'entreprise en difficulté est celle dont la continuité de l'exploitation ou de l'activité est compromise, pour quelque cause que ce soit »⁴. Ils ont considéré que toute entreprise dont l'exploitation et l'activité sont menacées par n'importe quelle raison est une entreprise en difficulté.

D'après toutes ces définitions, nous pouvons déduire qu'une entreprise en difficulté est toute entreprise qui rencontre des problèmes ayant un impact négatif sur le développement de son activité ou sur son cycle de vie. La persistance des difficultés conduit l'entreprise à avoir des problèmes financiers. Cette situation est qualifiée de situation de défaillance des entreprises.

Plusieurs auteurs ont défini la notion de défaillance de différentes manières :

Selon Malecot (1991) : «La défaillance intervient lorsque l'exploitation ne peut plus faire face à son passif exigible au moyen de son actif disponible»⁵. L'auteur considère qu'une entreprise est défaillante quand elle n'arrive plus à payer ses dettes à court terme par ses disponibilités.

Hol (2002) a donné une définition plus large de ce concept : «La défaillance est une situation où les cash flows⁶ générés par les entreprises ne permettent pas d'honorer leurs engagements envers leurs partenaires financiers et non financiers»⁷. Cet auteur estime que la défaillance se traduit par l'incapacité de l'entreprise à rembourser toutes ses dettes à partir de ce qu'elle génère de toutes ses activités.

L'Institut National de la Statistique et des études économiques (INSEE) a défini la défaillance des entreprises en se basant sur l'aspect juridique comme suit : « Une entreprise est en situation de défaillance ou de dépôt de bilan à partir du moment où une procédure de redressement judiciaire est ouverte à son encontre. Cette procédure intervient lorsqu'une

³ Gresse. C: Les entreprises en difficultés, Economica, paris, 1994.

⁴Prunier.R & Mourel. P : L'ingénierie financière dans la relation banque entreprise, Ed economica, Paris, 1996.

⁵ Malecot. J.F : Analyse historique des défaillances d'entreprises : une revue de littérature, Revue d'économie financière, 19, hiver, 1991.

⁶ C'est la capacité de l'entreprise de s'autofinancer. Il indique la somme de liquidités issues des différentes activités d'une entreprise qui pourrait servir au financement de son développement, à la rémunération de ses actionnaires à partir de capitaux propres ou encore au remboursement de ses dettes.

⁷ Hol. S: Capital structure and the prediction of bankruptcy, EWGFM Conference, capital markets research, 2002.

entreprise est en état de cessation de paiement, c'est-à-dire qu'elle n'est plus en mesure de faire face à son passif exigible avec son actif disponible.

Il ne faut pas confondre la notion de défaillance et la notion de cessation. Un jugement d'ouverture de procédure de défaillance (dépôt de bilan d'une entreprise inscrite dans le cadre d'une procédure judiciaire) ne se conclut pas obligatoirement par une liquidation. La notion de cessation correspond à l'arrêt total de l'activité économique d'une entreprise. Toutes les défaillances ne donnent pas des cessations. Toutes les cessations n'ont pas donné lieu à une défaillance»⁸.

Enfin, nous pouvons dire que les notions de difficultés et défaillance sont étroitement liées, car la défaillance n'est qu'une conséquence de difficultés rencontrées par l'entreprise.

2-Indicateurs et causes des difficultés

Nous évoquerons les différents indicateurs des difficultés avant de passer à leurs causes.

2.1- Indicateurs des difficultés de l'entreprise : Les entreprises en difficulté présentent plusieurs indicateurs de difficulté à savoir, les signaux d'alerte économiques et généraux, indicateurs ressources humaines, organes de gouvernance (actionnaires et associés) et enfin, signaux venant des tiers.

2.1.1- Signaux d'alerte économiques et généraux

Ils se divisent en quatre indicateurs comme suit⁹ :

A-Indicateurs d'exploitation : Les indicateurs d'exploitation peuvent être de multiples natures et certains sont communs à la plupart des entreprises. Nous énumérerons dans ce qui suit des indicateurs qui ne se traduisent pas, le plus souvent, par des tensions de trésorerie immédiate mais qui viennent progressivement à savoir¹⁰ :

- Diminution du carnet de commande et du chiffre d'affaire en raison des tensions sur le marché ;
- Augmentation du nombre de litiges clients et des délais d'encaissement dues respectivement aux problèmes qualité /prix et de la tension de la trésorerie chez les clients ;
- Difficultés d'approvisionnements (pénurie de matières premières, défaillance d'un fournisseur significatif...) ;
- Retards de fabrication engendrés par des mouvements sociaux ... ;
- Augmentation des prix des matières premières et de certains coûts de production ;

⁸ Défaillance d'entreprise. In : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1617>, publié le 13/10/2016. Consulté le 08/03/2017.

⁹ L'académie sciences techniques comptables financiers : Le management des entreprises en difficultés financières, Rapport N°15, Paris, Septembre, 2010.

¹⁰ Idem.

- Augmentation des stocks, révélateur anticipé de tension sur la trésorerie et de la perte liée à l'obsolescence potentielle des produits en stock ;
- Chiffre d'affaire inférieur aux frais généraux.

Les problèmes financiers prennent en général leurs racines très en amont des tensions de trésorerie, et le dirigeant risque de ne pas avoir le temps de mettre en œuvre ses décisions s'il attend ces tensions pour réagir.

B- Indicateurs financiers : Ces indicateurs ne sont en général que le résultat des indicateurs précédents et se résument comme suit¹¹ :

- Diminution significative de la trésorerie ;
- Augmentation du besoin en fonds de roulement ;
- Augmentation des frais financiers ;
- Des difficultés à rembourser les emprunts ;
- L'atteinte des limites d'autorisation de crédits, au sens large : découvert, ligne d'escompte... ;
- L'incapacité à négocier une augmentation des concours bancaires ;
- La croissance du ratio endettement / capitaux propres.

C-Indicateurs concernant les investissements : Les cycles d'investissement sont financés intégralement ou en partie par les gains de productivité qu'ils génèrent. Des retards de réalisation de ces investissements conduisent, compte tenu des montants engagés, à une crise financière lourde et inévitable¹².

D-Indicateurs concernant l'environnement économique général : Les indicateurs suivants ne sont pas révélateurs de difficultés financières de l'entreprise¹³ : Le durcissement général des conditions de crédits, la hausse des taux d'intérêts, la variation significative des taux de change, la hausse du taux d'inflation, la variation significative de tout indicateur spécifique lié à l'activité propre de l'entreprise et la dégradation des conditions de sécurité. Cependant ils peuvent traduire une évolution de l'environnement économique qui pourra conduire à des difficultés financières.

2.1.2-Indicateurs ressources humaines: Le personnel de l'entreprise représente une force majeure, et son instabilité pourrait la conduire à des difficultés, et ci-après les indicateurs les plus courants¹⁴ : Un taux de rotation du personnel qui augmente fortement, la démission en chaîne de cadres, des difficultés à recruter, une inquiétude des partenaires sociaux et des mouvements de grève.

¹¹ L'académie sciences techniques comptables financiers, Op,Cit.

¹² Idem.

¹³ Idem.

¹⁴ Idem.

2.1.3-Indicateurs associés/actionnaires : Les associés /actionnaires peuvent intervenir dans la prise de décisions concernant l'entreprise, et les conflits qui se créent entre eux la conduisent à des difficultés. Voici quelques uns des signaux les plus répandus¹⁵ :

- Des débats animés sur la situation de l'entreprise ou des inquiétudes profondes exprimées sur l'évolution de l'activité ;
- Des demandes d'information accélérées et plus précises, notamment sur les prévisions de trésorerie et l'évolution du besoin en fonds de roulement ;
- Des demandes de convocation de réunions à intervalles plus courts qu'habituellement ;
- Le refus de vote de décisions proposées par le dirigeant ;
- La démission d'administrateurs ;
- La demande de sortie du capital de certains associés / actionnaires.

2.1.4- Indicateurs venant des tiers : L'entreprise a des relations avec des tiers, qui peuvent indiquer les difficultés qu'elle peut rencontrer et parmi eux nous avons¹⁶ :

A-L'expert-comptable : il est l'accompagnateur au quotidien de l'entreprise, son rôle principal est la préparation des comptes, mais d'après son expérience il peut aussi jouer le rôle du conseiller notamment sur les petites entreprises. Il est bien placé pour attirer l'attention du dirigeant sur certaines dérives potentiellement dangereuses.

B-L'avocat : il est l'interlocuteur privilégié du dirigeant de l'entreprise, en particulier lors de la naissance des litiges avec les tiers. même s'il est généralement moins présent dans l'entreprise il peut jouer un rôle dans l'anticipation des crises puisqu'il est au courant des tensions avec certains partenaires de l'entreprise.

C-Le commissaire aux comptes : il a une mission permanente de contrôle dans l'entreprise où il doit faire une analyse annuelle des risques et s'assurer de la continuité de l'exploitation.

D-Les banquiers de l'entreprise : Le banquier est un partenaire, non seulement incontournable, mais aussi privilégié des entreprises. Ses compétences en matière de financement doivent être mises à profit par le dirigeant afin d'apprécier la situation financière de son entreprise. Lorsque le banquier est réticent sur l'octroi d'une ligne de crédit complémentaire ou contacte régulièrement l'entreprise en s'inquiétant de la position de son compte, le dirigeant doit s'interroger sur sa stratégie et sur la nécessité de

¹⁵ L'académie sciences techniques comptables financiers, Op,Cit.

¹⁶ Idem.

rechercher de nouvelles sources de financement afin de ne pas se retrouver en situation difficile en cas de besoin de trésorerie supplémentaire (besoin exceptionnel ou non).

2.2- Les causes des difficultés de l'entreprise: Les facteurs qui sont à l'origine des difficultés de l'entreprise ne peuvent être énumérés d'une façon limitative. Les causes sont nombreuses et leurs origines peuvent se présenter selon deux approches à savoir l'approche microéconomique et l'approche macroéconomique¹⁷.

2.2.1- les causes microéconomiques : Dans cette approche, nous distinguons trois types de causes qui sont les suivants¹⁸ :

A- Les causes stratégiques : Elles se rapportent à la politique générale de l'entreprise qui rencontre plusieurs problèmes. En premier lieu, ceux qui sont liés à la production et à la technique, tels que :

- Le sommeil technologique, caractérisé par la non-modernisation et le non-renouvellement des machines ;
- L'obsolescence technologique qui engendre des coûts de revient non-compétitifs sur le marché ainsi qu'une production insuffisante.

En second lieu, les problèmes commerciaux où les entreprises sont confrontées à des problèmes d'écoulement de leurs marchandises causés par l'organisation industrielle et commerciale inadéquate, et les exigences de plus en plus contraignantes du marché.

Enfin, les problèmes financiers qui sont généralement engendrés par : Le manque de financement, l'absence du contrôle de gestion, l'augmentation des charges commerciales et salariales, et l'insuffisance du fond de roulement.

B- Les causes relatives à la gestion : La gestion consiste à prévoir l'avenir proche et lointain de l'entreprise, et prendre la décision opportune qui correspond le mieux aux objectifs fixés par cette dernière et contrôler les résultats obtenus avec ceux prévus. Les principales causes des difficultés liées à la gestion sont comme suit :

- Des problèmes de stratégies (diversification trop grande, mauvaise gestion de la croissance...) ;
- Une politique d'investissement inefficente (surinvestissement, manque d'investissement, investissement inapproprié...) ;
- L'absence ou l'inadaptation d'une réorientation des compétences clés de l'entreprise (absence de formation...) ;
- Des problèmes de gouvernement d'entreprise (désaccords entre les actionnaires/dirigeants...).

¹⁷ L'académie sciences techniques comptables financiers, Op. Cit.

¹⁸ Idem.

C- Les causes accidentelles : En plus des causes précédentes, il en existe d'autres qui sont exceptionnelles et imprévisibles comme : Le décès d'un dirigeant, le départ d'un ou plusieurs associés (dirigeants), et les catastrophes naturelles.

2.2.2- Les causes macroéconomiques : Les causes macro-économiques sont les facteurs liés aux conditions économiques générales de l'entreprise. Elles se présentent comme suit¹⁹ :

A- Les conditions du crédit et le marché monétaire : Elles sont considérées comme l'une des principales causes de défaillance des entreprises, et sont généralement le résultat du durcissement des conditions bancaires, d'une restriction du crédit ou d'une hausse des taux d'intérêts. Ces dernières favorisent l'accroissement du taux de défaillance des entreprises. Ainsi lorsque la solvabilité de l'entreprise se dégrade, les banques voient leurs rôles s'accroître et elles se préparent pour faire face aux risques.

B- L'inflation : Le rythme de dépréciation monétaire peut avoir une influence qui peut être favorable ou non sur la situation de l'entreprise. A court terme, ce phénomène joue en faveur des entreprises qui souffrent d'un endettement important car il leur permet de rembourser avec un argent déprécié. A moyen terme celles-ci voient une part croissante de leurs revenus absorbée par les frais financiers.

C- Le flux de création d'entreprise : La distribution des faillites dépend de l'âge de l'entreprise. Les jeunes entreprises enregistrent un taux élevé de mortalité. La création de nouvelles entreprises entraîne, avec un décalage de quelques années, une impulsion des défaillances.

Ces entreprises présentent des fragilités dues en premier lieu à leurs conditions de créations. En effet la majorité de ces entreprises ne disposent que du capital minimum requis par la loi. Le renforcement de leur fonds reste nécessaire pour le développement de ces entreprises.

D- Le renforcement de la concurrence : Pour qu'une entreprise soit compétitive, elle doit affronter la concurrence en s'adaptant aux changements des besoins de la clientèle, par le lancement de nouvelles gammes de produits à temps. Ou encore, en utilisant des techniques de production nouvelles et plus performantes et en commercialisant des produits à bas prix. Autrement, l'entreprise se retrouvera à la traîne par rapport à ses concurrents et s'engouffrera dans la difficulté.

¹⁹ L'académie sciences techniques comptables financiers, Op.Cit.

3- Les méthodes de prévision des difficultés

La prévision des difficultés de l'entreprise lui permet une meilleure prise en charge de celles-ci et d'établir un plan de sauvetage. Il existe des méthodes de prévision utiles non seulement aux gestionnaires de l'entreprise mais aussi à ses banquiers et à ses fournisseurs. A ce sujet, l'analyse financière apporte certains éléments que l'on peut compléter par l'utilisation d'outils statistiques tels que l'analyse discriminante..

3.1- Les prévisions par l'analyse financière: Il s'agit de surveiller l'évolution de quelques ratios. Ces derniers permettent par leurs valeurs comparatives, une approche rapide de la qualité financière de l'entreprise²⁰.

Les ratios sont le rapport entre deux grandeurs. Nous les utilisons pour analyser l'activité de l'entreprise, sa situation économique et financière ainsi que son évolution dans le temps.

3.1.1-L'analyse de la solvabilité : Le bilan patrimonial permet d'évaluer la valeur des fonds propres. Il intervient pour estimer la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements avec ses actifs, elle se mesure par les ratios suivants²¹ :

- ¹Indépendance financière = $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total passif}} > 20\%$
- ²Autonomie financière = $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes à long et moyen terme}}$
- ³Capacité de remboursement = $\frac{\text{Dettes à long et moyen terme}}{\text{CAF}} < 4$

¹ l'indépendance financière met en avant l'état des capitaux propres de l'entreprise par rapport à ses ressources, et un taux trop faible risque de compliquer les possibilités de trouver des financements externe, car il indique que l'entreprise est dépendante des entités qui la financent et ne dispose que de très peu de marge de manœuvre générée par ces fonds propres.

² elle permet d'évaluer le degré d'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses prêteurs. En effet, une entreprise risque de devenir dépendante de ses prêteurs si elle est trop endettée.

³ Ce ratio permet de déterminer la capacité dans laquelle une entreprise est en mesure de rembourser ses dettes et donc de s'endetter de manière supplémentaire.

²⁰ Deisting. F & Lahille. J. P : Analyse financière, 4^{ème} édition, Ed Dunod, Paris, 2013.

²¹ Idem.

3.1.2-L'analyse de l'équilibre financier : Cette analyse met en correspondance les structures du passif et de l'actif. Les principaux outils de cette analyse sont : le fonds de roulement, le besoin en fond de roulement et la trésorerie nette qui se présentent comme suit²² :

- ¹Fond de roulement net global = *ressources durables – emplois stables*.
- ²Besoin en fond de roulement = *actif circulant – passif circulant*.
- ³Trésorerie nette = *Fond de roulement net global – Besoin en fond de roulement*.

¹Il représente l'excédent des ressources durables qui finance une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation.

²C'est la partie, à un moment donné, des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'est pas financée par les dettes liées au cycle d'exploitation.

³Il exprime l'excédent ou l'insuffisance de FRNG après financement du BFR.

3.1.3-L'analyse de la liquidité : Les ratios suivants permettent de mesurer la liquidité d'une entreprise en comparant la valeur de son actif circulant avec celle de ses dettes à court terme²³ :

- ¹Liquidité générale = $\frac{\text{l'actif circulant}}{\text{dettes à court terme}}$
- ²Liquidité réduite = $\frac{(\text{actif circulant} - \text{stocks})}{\text{dettes à court terme}}$
- ³Liquidité immédiate = $\frac{\text{disponibilités}}{\text{dettes à court terme}}$

¹Il exprime la capacité de l'entreprise à faire face à son passif exigible à court terme avec son actif circulant, ce ratio doit être supérieur à 1.

²C'est un ratio de liquidité auquel on a retiré les stocks car ceux-ci ont une liquidité incertaine (ce n'est pas par ce que l'on décide de vendre son stock qu'il sera immédiatement acheté).

³Si ce ratio est sensiblement inférieur à 1 il peut traduire soit des difficultés de trésorerie, soit au contraire une gestion de trésorerie proche de 0.

²² Deisting. F & Lahille. J. P, Op.Cit.

²³ Idem.

3.1.4-L'analyse de la rentabilité : Cette analyse s'effectue sous trois formes à savoir commerciale, économique et financière comme suit²⁴ :

- ¹Rentabilité commerciale = $\frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaire HT}}$
- ²Rentabilité économique = $\frac{\text{Résultat net}}{\text{Total Actif}}$
- ³Rentabilité financière = $\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$

¹Il mesure la rentabilité de l'entreprise en fonction de son chiffre d'affaire. Il met en évidence la profitabilité de l'entreprise.

²Il permet de mesurer l'efficacité de l'entreprise à générer des bénéfices en mobilisant ses moyens matériels et immatériels.

³Il mesure la richesse créée par l'entreprise du fait de ses ressources internes.

3-1-5-L'analyse de l'activité : Nous mettrons l'accent dans ce point sur les ratios de rotations des stocks, du délai de règlement des dettes fournisseurs et le délai de recouvrement des créances clients²⁵ :

- ¹Rotation des stocks = $\frac{(\text{stock moyen} \times 360)}{(\text{achats} \pm \Delta \text{stocks})}$
- ²Délai de règlement des dettes fournisseurs = $\frac{\text{dettes fournisseurs}}{\text{achats TTC}} \times 360$
- ²Délai de recouvrement des créances clients = $\frac{\text{créances clients}}{\text{ventes TTC}} \times 360$

¹Il permet de mesurer globalement la fréquence à laquelle les stocks de l'entreprise se renouvellent, il est exprimé en nombre de jours.

²Les ratios de crédit clients ou fournisseurs consistent à déterminer le délai de paiement moyen observé des factures d'achat ou de vente. Ils sont également exprimés en nombre de jours.

3.1.6-L'analyse de la performance financière : La performance financière de l'entreprise se mesure à travers la marge d'EBE, le ROCE (return on capital employed), et enfin le ROE (return on equity)²⁶ :

²⁴ Deisting. F & Lahille. J. P, Op.Cit.

²⁵ Idem.

²⁶ Idem.

$$\bullet^1 \text{Marge d'EBE} = \frac{\text{EBE}}{\text{chiffre d'affaire HT}}$$

$$\bullet^2 \text{ROCE} = \frac{\text{résultat d'exploitation ou résultat net}}{\text{capitaux investis}}$$

$$\bullet^3 \text{ROE} = \frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux propres}}$$

¹Mesure la performance de l'entreprise indépendamment de sa politique d'amortissement et de financement.

²Il mesure la rentabilité des capitaux investis dans l'activité de l'entreprise sans prendre en compte les leviers de financement. Il peut aussi être considéré comme un indicateur de performance économique de l'entreprise.

³Ce ratio permet de mesurer les profits dégagés par la société avec l'argent investi par les actionnaires.

3-1-7- Les soldes intermédiaires de gestion : Ils permettent d'analyser le fonctionnement de l'entreprise sur plusieurs plans : l'activité, la production de valeur par l'entreprise, la productivité des travailleurs, l'efficacité du capital et enfin l'évaluation du profit. Ils permettent aussi de savoir comment s'est formé le résultat de l'entreprise. Le seul montant du résultat ne suffit pas à donner un avis sur la situation financière de l'entreprise. Ce sont des soldes car ils présentent des différences entre des produits et des charges.

Leurs modes de calcul sont présentés dans le tableau ci-dessus²⁷ :

Tableau N°1: Les soldes intermédiaires de gestion.

Soldes	Mode de calcul
Marge commerciale (MC)	Chiffre d'affaire HT - Coût d'achat des marchandises vendues.
Production de l'exercice (PE)	Production vendue + Production stockée + Production immobilisée.
Valeur ajoutée (VA)	MC + PE - Consommations
Excédant brut d'exploitation (EBE)	VA + Subvention d'exploitation - Impôts et taxes - Charges du personnel.
Résultat d'exploitation (R Exp)	EBE + Transfert de charges + Autres produits d'exploitation - Dotation aux amortissements et aux provisions - Autres charges d'exploitation.
Résultat courant avant impôt (RCAI)	RE + Produits financiers - Charges financières.
Résultat exceptionnel (R EXCP)	Produits exceptionnels - Charges exceptionnelles.
Résultat de l'exercice (R E)	RCAI + R EXCP - Participation des salariés - IBS.

Source : réalisé par nos soins à partir de :Deisting. F & Lahille. J. P : Analyse financière, 4ème édition, Ed Dunod, Paris, 2013.

²⁷ Les soldes intermédiaires de gestion. In : http://www.editions-ellipses.fr/PDF/9782729871444_extrait.pdf, consulté le 09/03/2017.

3.2- Les prévisions par L'analyse discriminante : L'analyse discriminante est une technique d'analyse et de prédiction des défaillances d'entreprises.

La méthode de scoring a vu le jour aux Etats-Unis en 1968 et s'est développée par la suite dans les pays occidentaux. Le scoring correspond à une méthode d'analyse financière qui tente à synthétiser un certain nombre de ratios sous forme d'un seul indicateur susceptible de distinguer les entreprises saines des entreprises défaillantes.

De nombreux modèles ont été mis au point dans ce domaine, dont ceux d'Edward Altman et de Conan & Holder que nous allons illustrer ci-après²⁸:

3.2.1-Le Z score d'Edward Altman: Le Z score est un outil de scoring d'entreprise établissant une probabilité de défaillance. Il a été créé par Edward Altman dans les années 1960. Cette fonction a été présentée la première fois en 1968. Elle a subi plusieurs modifications par la suite. Elle a été élaborée sur la base de 22 ratios et un échantillon de 33 entreprises défaillantes sur la période de 1946-1965 et de 33 entreprises saines.

Cinq ratios sont retenus dans cette méthode pour établir la fonction discriminante. Il se base sur une approche statistique combinant des ratios purement financiers, issus du bilan et du compte de résultat des entreprises analysées et des statistiques de sociétés ayant fait faillite. De nombreux tests ont été effectués afin de déterminer sa fiabilité à prédire les faillites une ou deux années avant qu'elles ne surviennent. Les derniers tests finalisés en 1999 donnaient une probabilité dans 94% des cas. Aujourd'hui le Z score est utilisé par de nombreux services d'analyse crédit dans le secteur boursier et dans la gestion du crédit client accordé entre entreprises²⁹.

A-Les indicateurs pris en compte dans le calcul : Le Z score permet d'établir une probabilité de défaillance sur la base de cinq ratios financiers pondérés par un multiplicateur qui varie en fonction de la typologie d'entreprises. Une société de services sera évaluée différemment d'une société industrielle. L'addition du produit de ces ratios donne le Z score qui peut être interprété de trois manières : une zone de défaillance faible, une zone très risquée et une zone grise qui contient des entreprises dont l'évaluation du risque de défaut est contrasté. Ces ratios sont présentés dans le tableau suivant :

²⁸ Meziane. S : Diagnostic et redressement des entreprises en difficultés cas de «GMS», Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du D.E.S banque, 15ème promotion, SIBF Alger, Avril, 2008.

²⁹ Idem.

Tableau N° 2 : Les ratios pris en compte dans la fonction d'Edward Altman.

Ratios	Interprétations
$X_1 = \text{BFR} / \text{Total actif}$	La prise en compte de ce ratio a pour cause un constat établissant qu'une société en difficulté verrait son BFR baisser du fait de la réduction de son activité.
$X_2 = \text{Réserves} / \text{Total actif.}$	Ce ratio montre la part des bénéfices accumulés réinvestis dans la société. Plus ce ratio est élevé, plus l'entreprise est saine financièrement car elle est capable de financer elle-même son activité sans aides de tiers (banque, fournisseurs...)
$X_3 = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Total actif.}$	Ce ratio croisé entre compte de résultat et bilan montre la productivité de l'actif pour générer du résultat. Plus ce ratio est élevé, plus l'entreprise est attractive pour les investisseurs, donc sure financièrement (elle n'aura pas de mal à trouver des financements si nécessaire).
$X_4 = \text{Fonds propres} / \text{Total des dettes.}$	Cet indicateur montre l'indépendance financière de la société qui est d'autant plus solide que ses fonds propres sont comparativement élevés par rapport aux dettes.
$X_5 = \text{Chiffre d'affaire} / \text{Total actif.}$	Ce ratio calcule la productivité de l'actif pour générer du chiffre d'affaire. Il met en évidence la capacité de l'équipe managériale de l'entreprise à créer de l'activité avec les ressources financières dont elle dispose.

Source : réalisé par nos soins à partir de : Deisting. F & Lahille. J. P : Analyse financière, Ed Dunod, Paris, 2013.

B- Mode de calcul :

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$$

Plus le score est élevé, moins l'entreprise a de probabilité de faire face à une faillite.

Tableau N° 3 : La signification des scores obtenus dans la fonction Z.

Valeur du score Z	Situation de l'entreprise
$0 < Z < 1,8$	L'entreprise a de fortes chances de faillite.
$1,8 < Z < 3$	L'entreprise est dans une zone grise (zone de qualité médiocre).
$Z > 3$	L'entreprise est en bonne santé financière.

Source : Réalisé par nos soins de : Meziane. S : Diagnostic et redressement des entreprises en difficultés cas de «GMS», Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du D.E.S banque, 15ème promotion, SIBF Alger, Avril, 2008.

3.2.2- La méthode de Conan & Holder : Ce modèle élaboré en 1979 prend en compte 5 ratios et chaque ratio est accompagné par un coefficient. Il présente l'avantage d'affecter de façon plus précise des probabilités de défaillance aux valeurs du score.

La fonction discriminante établie par Conan et Holder s'énonce ainsi³⁰ :

$$N = 24 R_1 + 22 R_2 + 16 R_3 - 87 R_4 - 10 R_5$$

Où :

$$R_1 = \frac{\text{Marge brute d'autofinancement}}{\text{Dettes}}$$

$$R_2 = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Passif total}}$$

$$R_3 = \frac{\text{Disponibilités}}{\text{Actif total}}$$

$$R_4 = \frac{\text{Frais financiers}}{\text{Chiffre d'affaire HT}}$$

$$R_5 = \frac{\text{Frais de personnel}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

A toute valeur de N correspond une probabilité de défaillance dans les trois années à venir mais nous ne donnerons dans le tableau ci-dessous que les valeurs seuils les plus déterminantes de la situation de l'entreprise. (Cf. Tableau N° 4).

Tableau N° 4 : La signification des scores obtenus dans la fonction N.

Valeur du score	Situation de la firme	Probabilité de faillite
N > 9	Bonne	P < 38 %
4 < N < 9	Prudence	38 % < P < 65 %
N < 4	Dangereuse	P > 65 %

Source : Gresse. C : entreprises en difficultés, Economica, Paris, 1994.

3.2.3- Les limites de l'analyse discriminante : elle présente certaines limites qui se résument dans ce qui suit³¹ :

- Elle se focalise sur des critères exclusivement financiers alors qu'il en existe d'autres qui sont nécessaires à une analyse de risque de qualité.
- L'analyse discriminante repose sur des éléments financiers difficilement contrôlables.
- Le score obtenu ne résume pas la situation de l'entreprise, ce n'est qu'un outil parmi tant d'autres qui lui permettent d'évaluer le risque de défaillance.

³⁰ Gresse. C : entreprises en difficultés, Economica, Paris, 1994.

³¹ Le Z Score In : <http://www.etrepaye.fr/le-z-score-c1-r858.php>. Consulté le : 07/01/2017.

II- LES APPROCHES ET LE PROCESSUS DE LA DEFAILLANCE.

Le cumul des difficultés rencontrées par l'entreprise peut la conduire vers la défaillance. Alors l'entreprise se dégrade selon un processus déterminé.

Dans cette section, nous illustrerons les approches de la défaillance ainsi que son processus.

1-Les différentes approches de la défaillance :

Il existe 4 sortes d'approches de la défaillance, à savoir : économique, financière, comptable et juridique³².

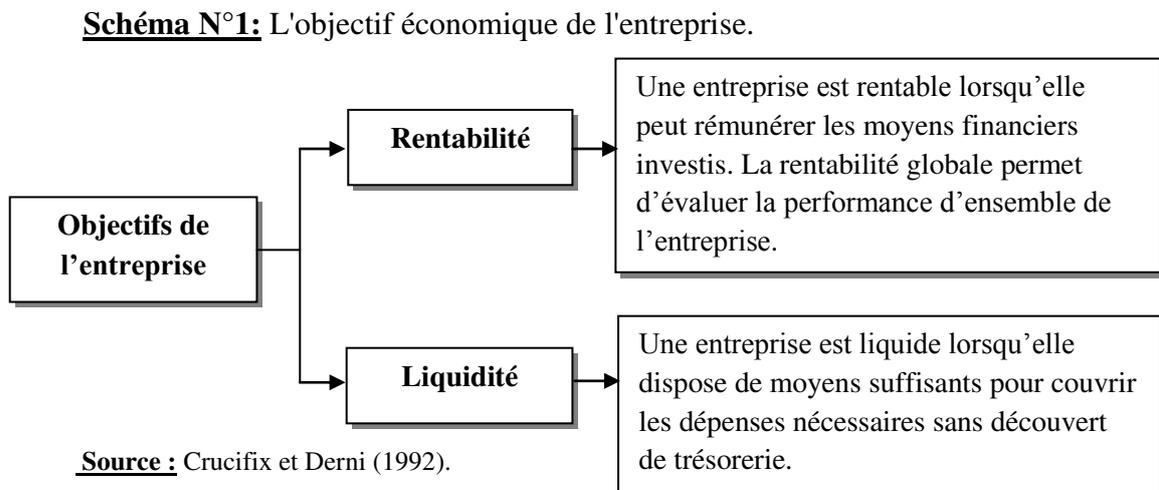
1.1-La défaillance économique: D'après Zopounidis³³, la défaillance économique se réfère à l'absence de rentabilité et l'efficacité de l'appareil productif et à la détérioration de la liaison produit-marchés et par la non contribution de l'entreprise à la réduction des problèmes sociaux tels que le chômage ou une incapacité à améliorer le niveau de vie de chacun ou son pouvoir d'achat.

D'après cette définition, nous pouvons dire qu'une entreprise est défaillante sur le plan économique quand elle ne peut plus avoir des revenus des sommes qu'elle a mobilisé, ses produits perdent leur place sur le marché et enfin elle n'arrive pas à réduire les problèmes sociaux.

Selon Crucifix et Dorni «l'entreprise accomplit son objectif économique lorsqu'elle réalise une rentabilité et une liquidité suffisantes»³⁴.

De cette définition nous pouvons qualifier la défaillance économique de pertes structurelles et cela signifie que l'entreprise n'est plus rentable et génère plus de charges que de produits.

Ces deux auteurs ont schématisé leur définition de la manière suivante :



Source : Crucifix et Dorni (1992).

³² Comportement de la banque face à une entreprise en difficulté. In : <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/534d83b73b7fe.pdf>, consulté le 10/03/2017.

³³ C. Zopounidis : «Evaluation du risque de défaillance de l'entreprise», Ed Economica, Paris, 1995.

³⁴ Crucifix. F & Dorni. A: Le redressement de l'entreprise : les symptômes de défaillances et les stratégies, Ed Académia, Paris, 1992.

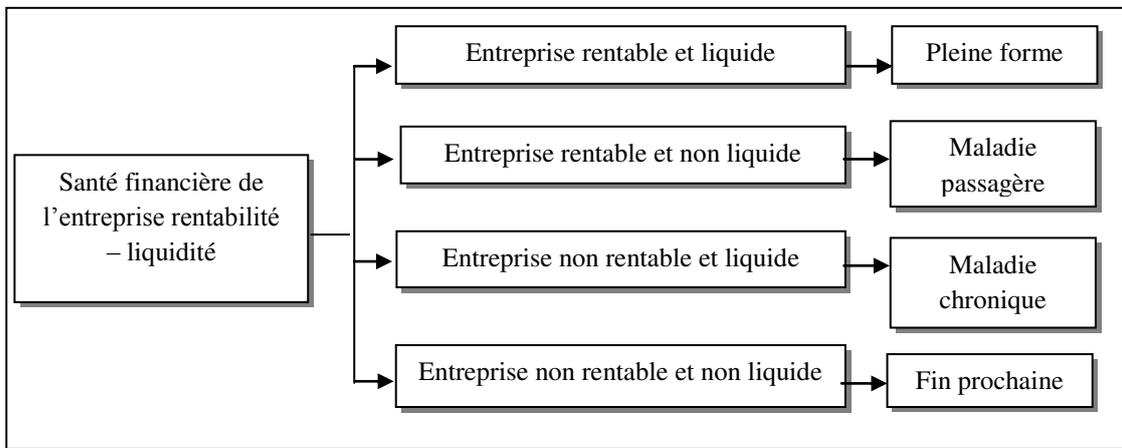
1.2-La défaillance financière : D'un point de vue financier, une entreprise est considérée comme défaillante si elle rencontre des problèmes de trésorerie et si elle est incapable de respecter ses engagements.

La défaillance financière intervient lorsque l'exploitation ne peut plus faire face au passif exigible au moyen de son actif disponible. Si la rentabilité est insuffisante, l'exploitation de l'entreprise est menacée, puisqu'elle ne peut plus rémunérer les fonds propres au taux en vigueur sur le marché. Dans ces conditions, il sera moins aisé pour la firme de se procurer de nouveaux fonds propres puisqu'elle n'est pas en mesure de les rémunérer. Elle devra solliciter alors une nouvelle ligne de crédit afin d'assurer la poursuite de son activité.

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

L'interaction entre l'insuffisance de liquidité associée à une rentabilité négative, a poussé Ooghe et Van Wymeerssh à distinguer quatre catégories d'entreprises sur la base de leur état de santé, la figure ci-dessous résume cette situation³⁵:

Schéma 2 : Santé financière de l'entreprise (rentabilité- liquidité).



Source : Ooghe et Van Wymeeresh (1990).

1.3- La défaillance comptable : Cette défaillance est caractérisée par l'accumulation des pertes sur trois exercices successifs, des pertes réelles constatées supérieures au tiers du montant des capitaux propres en fin d'exercice³⁶.

1.4- La défaillance juridique : Elle concerne en principe l'action du dépôt de bilan suite à une situation d'insolvabilité et constitue la sanction légale de la défaillance financière.

³⁵ Comportement de la banque face à une entreprise en difficulté, Op. Cit.

³⁶ Idem.

Les droits de faillites sont des procédures collectives, générales et publiques ayant pour objet d'éliminer l'entreprise ou de permettre son redressement, ce qui constitue leur premier aspect, le second étant qu'à l'origine de ces procédures, il y a l'insolvabilité d'un débiteur qui se manifeste par la cessation des paiements, puisqu'il se retrouve dans l'incapacité de faire face au passif immédiatement exigible avec son actif disponible. Sur le plan juridique, la cessation des paiements signifie qu'un débiteur ne s'acquitte pas à l'échéance, de la dette devenue exigible.

Un seul incident de paiement suffirait, sur le plan des principes, à faire naître le fait générateur de la défaillance. Effectivement, les entreprises peuvent se trouver dans l'impossibilité d'honorer leurs obligations, en raison d'une trésorerie insuffisante, de difficultés d'obtention de crédits ou encore d'une conjoncture économique défavorable, même si cette situation n'est que passagère. Dans ce cas, il ne serait pas opportun de sanctionner un débiteur confronté à des difficultés passagères et qui n'est pas en état de cessation de paiement, cette situation ne sera effective que si une situation grave se prolonge dans le temps et peut s'avérer sans issue³⁷.

2-Le processus de défaillance

La dégradation de la situation de l'entreprise passe par de longues étapes avant d'atteindre une situation critique et faire appel aux procédures judiciaires. Elle commence sur le plan économique, commercial puis financier avant d'aller à sa traduction sur le plan juridique qui n'est qu'une résultante logique en cas d'échec ou d'absence de mesures entamées par l'entreprise pour redresser sa situation³⁸.

2.1- La régression économique : Une régression économique survient lorsque l'entreprise enregistre des pertes substantielles et structurées (augmentation des prix des matières premières, hausse des salaires, accentuation de la concurrence, innovation technologique). Cette situation peut être mesurée par deux indicateurs³⁹ :

- La valeur ajoutée : elle rend compte du poids économique réel de l'entreprise, elle dépend de nombreux facteurs tels que le degré d'intégration de l'entreprise, le degré d'élaboration et d'innovation des produits, la qualité de son organisation industrielle et commerciale, la formation et la productivité du personnel, le rendement des équipements. Une influence négative de ces facteurs entraînera une dégradation de la valeur ajoutée. Lorsque cet indicateur porte un signe négatif, l'entreprise dans ce cas consomme de la richesse au lieu d'en créer.
- L'excédent brut d'exploitation : il représente l'indicateur de la rentabilité économique de l'activité, et la situation limite est atteinte lorsque l'EBE est négatif.

³⁷ Abbad.I : les entreprises en difficultés : diagnostic et redressement cas: entreprise de céramique de la Tafna – CERTAF-, mémoire en vu de l'obtention d'un magister en sciences commerciales, université d'Oran, Promotion 2009.

³⁸ Meziane. S, Op, Cit.

³⁹ Idem.

2.2- La régression commerciale : Cette régression peut être brutale, progressive ou dissimulée. Elle se caractérise par la chute du chiffre d'affaire ou la baisse du taux de la marge brute, voire les deux successivement ou en même temps qui sont expliquées par⁴⁰ : L'inadaptation technique ou produits non compétitifs ; les déficiences de la fonction commerciale et le vieillissement et non renouvellement de la clientèle.

2.3- La régression financière : La régression financière est généralement le résultat de la non maîtrise d'une régression commerciale. L'insuffisance de marge ne permet plus de couvrir les charges de structures, le résultat positif peut devenir négatif et l'affaiblissement de l'autofinancement risque de rendre difficile les remboursements d'emprunts. Cependant cette régression peut être indépendante de la régression commerciale et cela dans les cas suivants⁴¹ : Gros impayés, la perte d'un client important, retrait de concours bancaires et les montages financiers inadaptés avec des crédits à court terme finançant les investissements à long terme.

3- La réglementation algérienne relative aux entreprises en difficulté

En Algérie, l'entreprise en difficulté est traitée par le droit de la faillite et du règlement judiciaire lorsqu'elle déclare sa cessation de paiement. L'entreprise soumise aux procédures légales détient une alternative : le concordat, ou la faillite.

3.1-Les aspects juridiques de l'entreprise Algérienne en difficulté: Nous détaillerons dans ce qui suit certains aspects juridiques des entreprises en difficulté en Algérie, à savoir : la cessation de paiement, le règlement judiciaire, le concordat, la faillite et la réhabilitation commerciale de l'entreprise.

3.1.1-La cessation de paiement : l'article 215 du code de commerce stipule que : « tout commerçant, toute personne morale de droit privé, même non commerçante qui cesse ses paiements doit dans les quinze jours, en faire la déclaration en vue de l'ouverture d'une procédure de règlement judiciaire ou de faillite »⁴². Cette déclaration de cessation de paiement intervient suite à l'incapacité de l'entreprise à honorer une échéance.

Dans le cas où l'entreprise ne se déclare pas, les créanciers peuvent eux mêmes le faire selon l'article 216 du code de commerce : « Le règlement judiciaire ou la faillite peut également être ouvert sur l'assignation d'un créancier, quelle que soit la nature de sa créance, notamment celle résultant d'une facture payable à échéance fixe. Le tribunal peut toujours se saisir d'office, le débiteur entendu ou dûment appelé »⁴³.

⁴⁰ Meziane. S, Op. Cit.

⁴¹ Idem.

⁴² Ordonnance N°75-59 du 26 Septembre 1975 portant code de commerce, modifiée et complétée en 2007.

⁴³ Idem.

Le code de commerce a souligné notamment que le règlement judiciaire où la faillite est prononcée dès la première audience, comme le stipule l'article 222 du même code : « A la première audience, le tribunal s'il constate la cessation des paiements, en détermine la date et prononce le règlement judiciaire ou la faillite. A défaut de détermination de la date de cessation des paiements, celle-ci est réputée avoir lieu à la date du jugement qui la constate sous réserve des dispositions de l'article 233 »⁴⁴.

3.1.2-Le règlement judiciaire : D'après l'article 244 du code de commerce, le jugement qui prononce le règlement judiciaire comporte à partir de cette date assistance obligatoire du débiteur par le syndic⁴⁵ et la disposition de ses biens. Le jugement emporte à titre de mesure conservatoire, au profit de la masse, hypothèque que le syndic est tenu d'inscrire immédiatement sur tous les biens du débiteur et sur ceux qu'il acquerra par la suite au fur et à mesure des acquisitions.

L'Article 273 stipule que : « Le débiteur peut, avec l'assistance du syndic, faire tous actes conservatoires et procéder au recouvrement des effets et créances exigibles, vendre les objets soumis à dépréciation prochain ou à dépréciation imminente ou dispendieux à conserver, et intenter ou suivre toute action mobilière ou immobilière ...»⁴⁶.

Cet article explique que le débiteur, avec l'assistance du syndic, a le droit de recouvrer ses créances et de vendre ses biens coûteux ainsi que ceux qui seront dévalorisés afin de régler ses dettes.

Lorsque le débiteur a été admis au règlement judiciaire, le juge commissaire fait convoquer le créancier dont les créances ont été admises.

La convocation indique que l'assemblée aura pour objet la conclusion d'un concordat entre le débiteur et ses créanciers comme l'illustre l'article 317 du code de commerce : «... La convocation indique, s'il y a propositions de concordat, que l'assemblée aura également pour objet la conclusion d'un concordat entre le débiteur et ses créanciers et que les créances de ceux qui n'auront pas pris part au vote, seront déduites pour le calcul des majorités tant en nombre qu'en sommes... »⁴⁷.

3.1.3-Le concordat : C'est un arrangement entre le débiteur et ses créanciers en vertu duquel ceux-ci lui consentent des délais de paiement ou une remise

⁴⁴ Article 233 «En cas de faillite ou de règlement judiciaire, aucune demande tendant à faire fixer la cessation des paiements à une date autre que celle qui résulte du jugement prononçant le règlement judiciaire ou la faillite ou d'un jugement postérieur, n'est recevable après l'arrêt définitif de l'état des créances. A partir de ce jour, la date de la cessation des paiements demeure irrévocablement fixée à l'égard de la masse des créanciers».

⁴⁵ Syndic : désigne le représentant légal des créanciers ainsi que du failli dont il gère et liquide les biens au nom des créanciers qu'il représente.

⁴⁶ Ordonnance N°75-59, Op.Cit.

⁴⁷ Idem.

partielle de sa dette⁴⁸. Le concordat ne s'établit que par le concours de la majorité en nombre de créanciers représentant les deux tiers de leurs créances. Il doit par la suite être soumis à l'homologation du tribunal, l'homologation du concordat le rend obligatoire pour tous les créanciers. Si le concordat n'est pas obtenu, le tribunal peut prononcer la faillite.

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

- Article 322 du code de commerce : « Lorsqu'une poursuite pour banqueroute frauduleuse est en cours, il est sursis au concordat »⁴⁹.

3.1.4-La faillite : dès que la faillite ou la conversion du règlement judiciaire en faillite est prononcée, les créanciers sont constitués en état d'union. Le syndic procède aux opérations de liquidation de l'actif au même temps qu'à l'établissement de l'état des créances. Ainsi, il procède avec l'autorisation du juge-commissaire à la vente des objets soumis à déperissement prochain, ou à dépréciation imminente, ou dispendieux à conserver. Il procède au recouvrement des créances, à la vente aux enchères publiques des autres effets mobiliers ou marchandises, et assure la continuation de l'exploitation si elle est autorisée⁵⁰.

3.1.5-La réhabilitation commerciale de l'entreprise : Article 358 du code de commerce : « Est réhabilité de plein droit, tout commerçant, personne physique ou morale, déclaré en faillite ou admis au règlement judiciaire, qui a intégralement acquitté les sommes dues par lui en principal et frais. Pour être réhabilité de plein droit, l'associé solidaire, d'une société déclarée en faillite ou admise au règlement judiciaire, doit justifier qu'il a acquitté, dans les mêmes conditions, toutes les dettes de la société, lors même qu'un concordat particulier lui aurait été consenti. En cas de disparition, d'absence ou de refus de recevoir d'un ou de plusieurs créanciers, la somme due est déposée au service des dépôts et consignations et la justification du dépôt vaut quittance »⁵¹.

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

⁴⁸ Ordonnance N°75-59, Op. Cit.

⁴⁹ Idem.

⁵⁰ Idem.

⁵¹ Idem

Depuis la promulgation du code de commerce en 1975, on ne peut signaler que quelques modifications apportées au droit de la faillite et du règlement judiciaire, c'est-à-dire le livre III du code de commerce. Il faut rappeler que ce code a été élaboré sous le règne de l'économie planifiée. Plusieurs critiques peuvent être apportées⁵² :

A- Le centrage sur les entreprises publiques : Le code actuel ne va pas avec le fonctionnement d'une économie de marché où le secteur privé prend de plus en plus d'ampleur.

B-Absence d'un droit des entreprises en difficulté : le droit actuel traite uniquement les cas de faillite sans prendre en considération le cas des entreprises qui rencontrent des difficultés pour permettre la continuité de leur exploitation. Une entreprise ne doit être liquidée suite à un simple incident de paiement sans lui donner la chance de se redresser.

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

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

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

3.2- les mesures prises par la loi de finance 2017 en faveur des entreprises en difficultés : L'article 90 de la loi de finance 2017 stipule que : « Les dettes fiscales à la charge des entreprises en difficultés financières peuvent faire l'objet de rééchelonnement sur une période n'excédant pas trente-six mois (36). L'octroi de délai de paiement est systématiquement assorti de la remise des pénalités de retard, sans demande expresse du redevable, sous réserve du respect de l'échéancier. Cette disposition est applicable à tous les redevables quel que soit le régime fiscal duquel ils relèvent ».

Les dispositions de l'article 90 de LF/2017 s'inscrivent dans le cadre du processus d'assainissement des dettes fiscales exigibles. Elles visent à consentir aux

⁵² Meziane. S, Op, Cit.

contribuables, qui procèdent au paiement échelonné de leurs dettes fiscales une remise des pénalités mises à leur charge⁵³.

Pour délimiter le champ d'application de cette mesure, il convient de définir les points ci-après :

3.2.1-Les contribuables ouvrant droits à ce dispositif: Les dispositions de l'article 90 susvisé, prévoient l'application de cette mesure à l'ensemble des entreprises. A cet effet, sont concernées par ce dispositif toutes les entreprises quel que soit leur statut juridique (entreprises individuelles, sociétés de droit algérien, EPIC) qui ont des dettes fiscales assorties de pénalités. D'autre part, il est souligné que cette mesure s'applique à toutes les entreprises quel que soit la nature de leur activité exercée (production, travaux, services et achat revente).

3.2.2-Les dettes fiscales concernées : Les dettes fiscales concernées par ce dispositif sont celles qui se rapportent à des impositions exigibles et revêtant le caractère définitif, c'est-à-dire les impositions ne faisant pas l'objet de contestation ou celles pour lesquelles toutes les voies de recours contentieuses ont été épuisées. Il est précisé à ce titre que ce dispositif concerne toutes les dettes fiscales quel que soit leur origine (contrôle fiscal ou régularisations relatives aux déclarations déposées sans paiement).

Sont exclues du bénéfice de ce dispositif⁵⁴:

- Les dettes fiscales afférentes à des impositions qui font l'objet d'un recours contentieux au titre de la phase de recours préalable. Ces impositions contestées, étant éligibles au dispositif de la remise conditionnelle instituée par la loi de finances pour 2013, dont les modalités d'application ont été explicitées par la circulaire N° 213 MF/DGI/DCTX du 02 avril 2013. D'autre part, ne peuvent prétendre également un bénéfice de ce dispositif, les dettes fiscales exigibles faisant l'objet de contentieux au titre des autres phases (commissions de recours, contentieux juridictionnel) ;
- Les dettes fiscales afférentes à des impositions ayant donné lieu à des pénalités pour manœuvres frauduleuses dont le traitement est régi par l'article 104 bis du CPF. Les modalités d'application de cet article ont été précisées dans l'instruction N° 01 MF/DGI/DCTX du 29 février 2012, relatives aux mesures de la loi de finances pour 2012 en matière de contentieux fiscal ;
- Les dettes fiscales concernant les entreprises jouissant d'une bonne santé financière ;

⁵³Ministère des finances : circulaire sur le rééchelonnement de la dette fiscale des entreprises en difficultés financières. In: www.mfdgi.gov.dz/images/pdf/circulaires/circulaire_reechelonnement_lf2017.pdf, consulté le 15/01/2017.

⁵⁴Ministère des finances, Op.cit.

- Les entreprises ayant souscrit un engagement de rééchelonnement de leur dettes fiscales dans le cadre du premier dispositif de rééchelonnement (2012-2016) et qui n'ont pas honoré leur calendrier de paiement. Toutefois, si ces entreprises sollicitent de nouveau le bénéfice de ce dispositif leur demande pourrait être satisfaite à la condition que le calendrier de paiement n'excède pas une période de 12 mois.

3.2.3-Le régime d'imposition : Les dispositions de l'article 90 énoncent expressément, que cette mesure s'applique à toutes les entreprises quel que soit le régime d'imposition auquel elles relèvent. Par conséquent, les entreprises suivies au régime du réel ainsi que celles relevant du régime du forfait sont concernées par cette mesure⁵⁵.

Conclusion

Nous pouvons déduire d'après ce qui a été évoqué que la notion d'entreprise en difficulté est très vaste et difficile à cerner.

L'entreprise est sujette à de nombreuses difficultés qui peuvent provenir de son environnement intérieur ou extérieur, voire les deux simultanément. Pour cela, les dirigeants doivent les anticiper à travers les moyens de prévision tels que l'analyse financière et l'analyse discriminante, pour pouvoir les détecter et les résoudre afin de ne pas sombrer dans un processus de défaillance et d'éviter la faillite.

Dans le cas contraire, l'entreprise devra mettre en place un plan de redressement qui lui permettra de se remettre sur pieds. Autrement, elle sera dans l'obligation de faire face aux procédures de règlement judiciaire qui ne sont autres que la sanction légale de la défaillance et la traduction juridique de l'insolvabilité de l'entreprise.

Le droit algérien a mis en place plusieurs articles afin de régir l'entreprise en difficultés, des articles qui concernent notamment le règlement judiciaire, la faillite, et la réhabilitation commerciale, etc. Et dans le cadre de la loi de finance 2017, le gouvernement a pris des mesures de rééchelonnement de la dette fiscale des entreprises défaillantes dans le but de leur venir en aide et assurer la continuité de leur exploitation.

⁵⁵ Ministère des finances, Op.cit

CHAPITRE II : POLITIQUES DE REDRESSEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTES

Introduction

L'économie d'un pays peut subir un ralentissement causé par l'accroissement du nombre des entreprises en difficulté.

Dans ce cas, il ne suffit pas de se limiter à étudier les causes et les origines des difficultés au sein des entreprises défailtantes. Mais se consacrer à développer et à mettre en œuvre des stratégies pertinentes d'analyse qui vont permettre aux entreprises en difficulté de redresser leurs situations.

L'objectif de ce chapitre consiste à présenter les différentes stratégies de redressement ainsi que la réalisation du plan de redressement.

Pour atteindre cet objectif nous avons partagé ce chapitre en deux sections : la première portera sur les différentes stratégies à savoir fondamentales et globales, et à l'explication de leurs contenus. La deuxième section sera consacrée à l'explication du contenu et du suivi d'un plan de redressement, ainsi que les conditions de réussite de ce dernier.

I- LES STRATEGIES DE REDRESSEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTES

Le concept « stratégie » est un concept d'origine grec. Il est venu du terme *strategia* qui signifie l'art du général, c'est-à-dire, l'art de celui qui mène les armées aux combats. Longtemps utilisé dans le domaine militaire, il est depuis quelques années utilisé dans le domaine de la gestion des entreprises comme étant la démarche de réussite des entreprises. Quant à celles en difficultés, plusieurs stratégies de redressement s'offrent à elles afin de se remettre sur rails⁵⁶.

Le choix d'une stratégie de redressement à adopter pour revitaliser une entreprise présentant des difficultés dans son fonctionnement, est une étape importante de la démarche de redressement d'entreprise ainsi que la mise en œuvre et le suivi du plan de redressement. Dans ce qui suit, nous définirons le concept stratégie d'entreprise ensuite nous énumérerons les différentes stratégies de redressement possibles.

1-Définitions du concept stratégie

L'utilisation de la stratégie dans le domaine des entreprises a conduit à l'apparition d'un nouveau concept « Stratégie d'entreprise ». Ce concept a fait l'objet d'une multitude de définitions établies par un certain nombre d'auteurs et de théoriciens du domaine. Parmi ces définitions :

⁵⁶ Harouz.L : Essai d'analyse de stratégies de redressement d'entreprises en difficulté cas d'ENIEM, en vue de l'obtention du diplôme de Magister en Sciences économiques, UMMTO, Promotion 2012.

Celle de Tabatoni et Jarniou qui ont défini le concept de stratégie d'entreprise comme étant : « un choix de critères de décision dites stratégiques parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme, les activités et structures de l'organisation »⁵⁷. Dans le même sens, Sicard a défini ce concept : « La stratégie, c'est la détermination des buts et des objectifs à long terme de la firme, l'adoption de politiques déterminées et l'allocation des ressources pour atteindre le mieux possible ces buts »⁵⁸.

Thiéart est aussi allé dans ce sens : « la stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif. »⁵⁹

Selon ces auteurs, la stratégie est la fixation d'objectifs à long terme par les dirigeants et la mise à disposition de tous les moyens possibles afin de les atteindre.

Gélinier a quant à lui donné une définition plus large et plus explicative : « la stratégie : c'est l'art de maîtriser le destin, de choisir plutôt que subir... construire des avantages concurrentiels durablement défendables... pour la survie compétitive à long terme et la rentabilité des fonds propres, décrypter l'environnement et remettre en question ses activités de façon que l'entreprise se batte sur des « créneaux » où elle ait : Des atouts par rapport à ses concurrents et des possibilités d'expansion. »⁶⁰. À partir de cette définition, l'auteur estime que la stratégie est de prévoir les situations futures pour éviter de subir d'éventuelles difficultés, avoir une longueur d'avance sur ses concurrents et un potentiel lui permettant de s'agrandir.

2- Les stratégies fondamentales

Selon Gresse .C, « Les stratégies mises en place pour redresser une entreprise en situation difficile sont, généralement, des ensembles composites des politiques fondamentales bien connues que l'on trouve dans la gestion des entreprises saines»⁶¹. Les orientations stratégiques fondamentales ont pour objectif de rendre l'entreprise concurrentielle. Elles concernent soit le portefeuille d'activités de l'entreprise dans son ensemble, soit le mode de développement de chaque domaine d'activité.

2.1- Les stratégies de groupe : ces stratégies ont été définies par Détrie comme suit : « La stratégie de groupe dite la *corporate strategy* est une stratégie qui concerne la composition et le management du portefeuille d'activités de l'entreprise. Elle a pour but de maximiser la valeur globale de l'entreprise en choisissant des domaines d'activités opportuns dans lesquels l'entreprise doit investir et se développer»⁶². Les stratégies de groupe sont importantes dans le cas du redressement d'une entreprise qui passe obligatoirement par une restructuration de son portefeuille d'activités.

⁵⁷ Martinet. A.C : stratégie, Ed Vuibert, Paris, 1983.

⁵⁸ Sicard. C : Pratique de la stratégie d'entreprise, Ed Hommes et techniques, Paris, 1987.

⁵⁹ Thiéart. R.A : La stratégie d'entreprise (2eme édition), Ed Ediscience internationale, Paris, 1996.

⁶⁰ Gélinier.O : Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes, Ed Hommes et techniques, Paris, 1986

⁶¹ Gresse. C, Op. Cit.

⁶² Détrie .J.P : strategor : politique générale de l'entreprise (4ème édition), Dunod, 2005.

Les activités non rentables doivent être abandonnées et parfois de nouveaux domaines d'activité mais exploitant des technologies ou des marchés déjà maîtrisés par l'entreprise, doivent être proposés à l'entreprise en difficulté.

Il existe deux sortes de stratégies de groupe à savoir : la spécialisation et la diversification dont le choix repose sur l'analyse des produits.

2.1.1-La spécialisation : La stratégie de spécialisation consiste à maintenir une entreprise sur un seul domaine d'activité. Elle repose sur l'exploitation d'un ensemble unique de savoir et de savoir faire. L'entreprise met alors l'accent sur son métier de base pour lequel son niveau de compétences est bon, ce qui lui donne un avantage concurrentiel décisif. Cette stratégie peut être envisagée si le marché dans lequel ouvre l'entreprise offre des potentialités de croissance et que celle-ci a les moyens nécessaires pour conforter sa position compétitive par rapport à ses concurrents.

Cette stratégie peut se présenter sous plusieurs formes⁶³ :

- Accentuer la pénétration de marché, l'entreprise propose toujours les mêmes produits, mais augmente le nombre de ses points de ventes ;
- Attaquer de nouveaux marchés, l'entreprise développe son marché par une extension géographique ou de clientèle, l'extension géographique peut aller de la conquête de la région voisine à celle du marché international. L'extension de nouveaux clients passe par la conquête d'une catégorie d'individus qui était jusqu'à présent délaissée par l'enseigne, par exemple : les banques orientent une partie de leur politique vers les jeunes afin de mettre en place un partenariat dès leur jeune âge ;
- Développer les produits, la spécialisation n'est pas une monoproduction. Ainsi, l'entreprise peut constituer une gamme de produits complémentaires s'adressant aux diverses catégories de clientèle ;
- Se concentrer sur un produit clé, l'entreprise mise sur la réussite d'un produit qui propose des caractéristiques innovantes, cette stratégie est particulièrement risquée car si l'entreprise n'a pas d'autres produits, lorsque celle-ci arrivera dans sa phase de déclin, elle risque de disparaître avec son produit ;
- Se positionner sur une niche, certains segments de marchés sont délaissés parce qu'ils demandent des compétences spécifiques ou qu'ils répondent à des besoins très restreints.

⁶³ Spécialisation et diversification. In : https://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTMG/management/reviser-le-cours/specialisation-et-diversification-tstg_man_08, consulté le : 13/03/2017.

L'entreprise spécialisée peut bénéficier de plusieurs avantages⁶⁴ :

- Conquérir une part de marché plus importante ;
- Réduire les coûts grâce au phénomène d'économie d'échelle et l'effet d'expérience;
- Améliorer la productivité et la rentabilité.

Cette stratégie présente aussi des inconvénients :

- Risque de se positionner sur un seul marché notamment lorsque celui-ci connaît des crises ou un ralentissement de la croissance ;
- Rigidité organisationnelle et manque de réactivité.

2.1.2-La diversification : la stratégie de diversification désigne le développement de produits nouveaux sur des marchés nouveaux. L'entreprise ne s'appuie plus sur son métier de base et s'efforce d'acquérir de nouvelles compétences. Il existe plusieurs formes de diversification qui sont⁶⁵ :

A- Intégration verticale : l'entreprise choisit de contrôler une partie de sa filière, soit en intégrant l'amont (fournisseurs), soit en intégrant l'aval (le circuit de distribution). Cette stratégie présente de nombreux avantages tels que la sécurité des approvisionnements ou des débouchés, la réduction des coûts, la maîtrise de technologies complémentaires. Elle permet aussi un pouvoir de marché accru ;

B- Intégration horizontale : l'entreprise se lance dans des produits nouveaux, mais qui utilisent une technologie identique, pour une clientèle identique ou similaire. Par cette stratégie, l'entreprise recherche un effet de synergie : Il s'agit d'un effet engendré par le regroupement de deux activités qui, exercées en commun, sont plus efficaces que lorsqu'elles étaient réalisées séparément. Les liens entre les différentes activités vont se créer par l'intermédiaire de la clientèle.

C- Diversification conglomerale : consiste pour l'entreprise à se positionner sur des activités qui n'ont pas forcément de liens entre elles.

Les avantages de cette stratégie, c'est de permettre à l'entreprise⁶⁶ :

- De diminuer les risques, du fait même de la diversification de ses activités (si une activité connaît un ralentissement, celui-ci peut être rattrapé par la croissance d'une autre) ;

⁶⁴ La stratégie de spécialisation. In : <http://www.petite-entreprise.net/P-1641-84-G1-strategie-de-specialisation-ou-de-diversification-que-choisir.html>, consulté le : 13/03/2017.

⁶⁵ Spécialisation et diversification, Op. Cit.

⁶⁶ Idem.

- De saisir toutes les opportunités qui se présentent sur le marché ;
- D'acquérir un grand nombre de technologies ;
- De réaliser des synergies.

Les inconvénients consiste essentiellement en⁶⁷ :

- Le risque de la dispersion des ressources ;
- La perte du métier de base ;
- La complexité de gestion d'une firme aux multiples marchés.

2.2- Stratégies concurrentielles : elles traitent du positionnement de l'entreprise dans un secteur déterminé, par rapport à ses concurrents en prenant en compte le marché sur lequel l'entreprise vend ses produits, mais aussi celui sur lequel elle procure ses inputs nécessaires. Le principal objectif de cette stratégie est d'assurer à l'entreprise des performances durablement et significativement supérieures à celles de ses concurrents dans une industrie donnée⁶⁸.

Il existe deux principales stratégies qui peuvent aider les organisations dans cette démarche :

2.2.1- Domination par les coûts : l'organisation cherche à réduire ses coûts : coûts de production, coûts administratifs, coûts commerciaux, etc. cela lui permet de proposer à ses clients un prix avantageux et plus bas que ceux de la concurrence (avantage concurrentiel). Une stratégie de redressement fondée sur la réduction des coûts a pour but de retrouver les conditions économiques avantageuses pour l'entreprise redressée. Elle peut permettre de retrouver la rentabilité tout en pratiquant des prix homogènes avec le marché. Elle s'établit bien souvent au prix d'un réajustement des effectifs et au moyen d'un choix de financement peu onéreux et du rachat d'équipements industriels à des prix intéressants⁶⁹.

2.2.2- Différenciation : La stratégie de différenciation consiste à mettre en œuvre des moyens autres que le prix (par exemple, la qualité du produit, sa fiabilité, les options, etc.) pour créer une offre distincte de celle de la concurrence. L'organisation cherche à obtenir un avantage concurrentiel en mettant en avant une compétitivité hors prix. Dans le cas d'une entreprise en redressement la différenciation peut se concrétiser par plusieurs formes. Elle a pour objectif de fidéliser la clientèle et de réduire la sensibilité de la demande aux prix, mais elle doit être durable pour qu'elle soit efficace.

⁶⁷ Spécialisation et diversification, Op. Cit.

⁶⁸ Harouz. L, Op.Cit.

⁶⁹ Domination par les couts et differensiation. In :

https://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTMG/management/reviser-le-cours/domination-par-les-couts-et-differenciation-tstg_man_09, consulté le 21/03/2017.

3-Stratégies globales

Le choix d'une stratégie est important. Il revient à définir la ligne directe du redressement et la cohérence des actions qui doivent être menées pour la réussite du plan. En plus des stratégies fondamentales précédemment citées, il existe d'autres stratégies à savoir :

3.1- Stratégie de repli : cette stratégie vise à positionner la PME sur un secteur limité, bien cerné et à profiter d'un bon niveau de compétences distinctif pour se refaire une santé⁷⁰.

Selon Marmuse (1990), la stratégie du repli est utilisée par les petites et moyennes entreprises sur un secteur bien déterminé et restreint dans lequel elle possède un savoir faire distinctif pour assurer sa survie, et il a aussi résumé les clés de la réussite de cette stratégie ainsi : « attendre, tenir, profiter d'une conjoncture favorable, maîtriser la croissance et avoir comme objectif la survie plus que le développement »⁷¹.

Dans cette même ligne de pensée, Gresse⁷² a défini le repli comme étant une stratégie de survie minimaliste, envisageable lorsque l'environnement connaît de fortes perturbations. Le repli est une stratégie d'autoprotection, temporaire, adaptée aux PME dans les ressources stratégiques sont anéanties, suite à des retournements de conjoncture.

3.2- Stratégie de renforcement: lorsque les difficultés sont plus liées à des insuffisances de financement qu'à des désajustements de l'exploitation, le redressement est essentiellement une restructuration financière comportant notamment des apports en capital. Le renforcement s'adapte particulièrement aux entreprises dont les produits ont eu une phase de croissance trop longue ou aux jeunes sociétés qui ont dû faire face à des investissements d'une valeur trop élevée par rapport à leur capacité d'autofinancement. Le renforcement nécessite un élargissement de la participation au capital et la reconstitution du fond de roulement.

Il est possible de recourir à des apports en capital-risque ou à des contrats de crédit-bail pour refinancer les immobilisations. Cette stratégie peut s'accompagner d'une politique de renforcement visant à diminuer la vulnérabilité de l'entreprise soit par spécialisation ou par diversification⁷³.

3.3- Stratégie de redéploiement ou de recentrage : cette stratégie s'adapte bien au cas des entreprises dont les difficultés sont dues à l'obsolescence de ses activités et de sa gamme de produits, ainsi qu'aux entreprises diversifiées de taille importante.

⁷⁰ Marmuse. C : strategie du redressement d'entreprise, collection dirigée par Heffer. J. P, Orsoni. J, 1990.

⁷¹ Idem.

⁷² Gresse. C, Op. Cit.

⁷³ Idem.

Elle consiste à se recentrer sur les activités les plus rémunératrices et pour lesquelles l'entreprise dispose d'avantages concurrentiels. L'objectif est d'améliorer la qualité et d'utiliser au mieux ses capacités de production. L'entreprise doit privilégier sa rentabilité plutôt que sa croissance. La mise en place du redéploiement commence par une analyse détaillée du portefeuille de métiers et de facteurs clés de succès débouchant sur une sélection et une resegmentation stratégique des activités. Des désinvestissements stratégiques sont effectués afin de concentrer les efforts sur ce que l'entreprise sait le mieux faire⁷⁴.

3.4- Stratégie de resegmentation : elle rentre plus ou moins dans la catégorie des stratégies de spécialisation. L'idée est de trouver des « niches » constituant pour l'entreprise des espaces protégés dans lesquels elle réussit grâce à des compétences fortement concentrées. Cette stratégie convient aux entreprises qui se sont lancées dans une politique de diversification excessive et qui ont perdu leur capacité à rentabiliser leur production. La resegmentation est un moyen de restreindre le champ stratégique de l'entreprise pour renforcer ses compétences sur des créneaux spécifique et pour verrouiller sa position concurrentielle.

La resegmentation nécessite presque toujours des désinvestissements. Elle passe nécessairement par une réflexion approfondie sur le savoir faire et les compétences de l'entreprise. Il s'agit à la fois de revenir au métier de base et de trouver de nouvelles bases de compétences. L'entreprise doit tirer partie de sa courbe d'expérience (pour réduire ses coûts de production), rentabiliser en priorité ses produits « vache à lait » (pour financer les produits qui se vendent moins bien), et identifier des niches à l'intérieur des secteurs sur lesquels elle intervient. Cette stratégie est à la fois une politique de spécialisation et une politique de différenciation⁷⁵.

3.5- Stratégie de reconstruction : c'est une réorientation de l'activité de l'entreprise dont le métier, les produits ou les technologies sont dépassés. Cette stratégie exige l'existence d'une compétence latente permettant la reconversion de l'entreprise. La survie de l'entreprise a donc lieu au prix d'un changement de métier qui n'est d'ailleurs pas forcément une reconversion totale mais simplement l'exploitation de compétences, de marchés ou de technologies disponibles mais non encore valorisés.

L'entreprise se redresse alors grâce à l'ouverture d'un marché nouveau sur lequel elle intervient en utilisant ses capacités industrielles, ses capacités de production, ses ressources humaines et technologiques. Cette stratégie nécessite une grande capacité de management pour gérer la crise⁷⁶.

⁷⁴ Derrien. F : Le plan de redressement des entreprises en difficulté dans le cadre de la procédure collective, mémoire en vue de l'obtention d'un DESS en ingénierie financière, université de Bretagne occidentale – Brest, 2003.

⁷⁵ Mémoire Danelon 7. In : <https://www.articles.exafi.com/PC/Memoires/Danelon/danelon7.htm>, Consulté le : 22/03/2017.

⁷⁶ Mémoire Danelon 7, Op. Cit

3.6- Stratégie de partenariat : c'est une forme de différenciation et elle constitue la force de certaines PME, capables de mettre au point rapidement de nouveaux produits ou de nouvelles technologies. L'innovation comporte des risques importants de défaillance, en particulier si les efforts de recherche ne sont pas continus ou si la croissance est mal maîtrisée.

Redresser une entreprise à vocation innovante suppose un juste compromis entre les dépenses de recherche et les moyens financiers disponibles. Le sauvetage exigera généralement une alliance ou un accord de partenariat avec une entreprise plus grande ou encore l'intervention financière d'une société de capital risque⁷⁷.

3.7- Stratégie de cession : Selon Marmuse⁷⁸, cette option constitue une stratégie à part entière pour la PME en trois cas :

- Une accumulation importante du passif de la PME ;
- Impossibilité pour la PME de reconstituer les capitaux propres ;
- Et enfin, lorsque la PME n'arrive pas à trouver les ressources financières nécessaires.

L'ensemble de ces cas peut constituer, selon cet auteur, des causes qui risquent d'entraîner la disparition des entreprises.

La stratégie de cession est bénéfique pour les entreprises qui disposent de fleurons indéniables tels que : marges prestigieuses, brevets originaux ou clientèle fidèle. Le même auteur estime que cette cession peut concerner tout ou une partie de la PME.

Crucifix et Derni ont défini cette stratégie comme étant un certain nombre de stratégies qui peuvent être applicables dans le cas d'une tentative de redressement de la PME. Néanmoins la liste de ces stratégies est loin d'être exhaustive, mais ce qui est nécessaire à comprendre est que quelque soit la ou les stratégies de redressement choisies, cela doit se dérouler dans un climat d'urgence, en raison de la situation catastrophique de la PME⁷⁹.

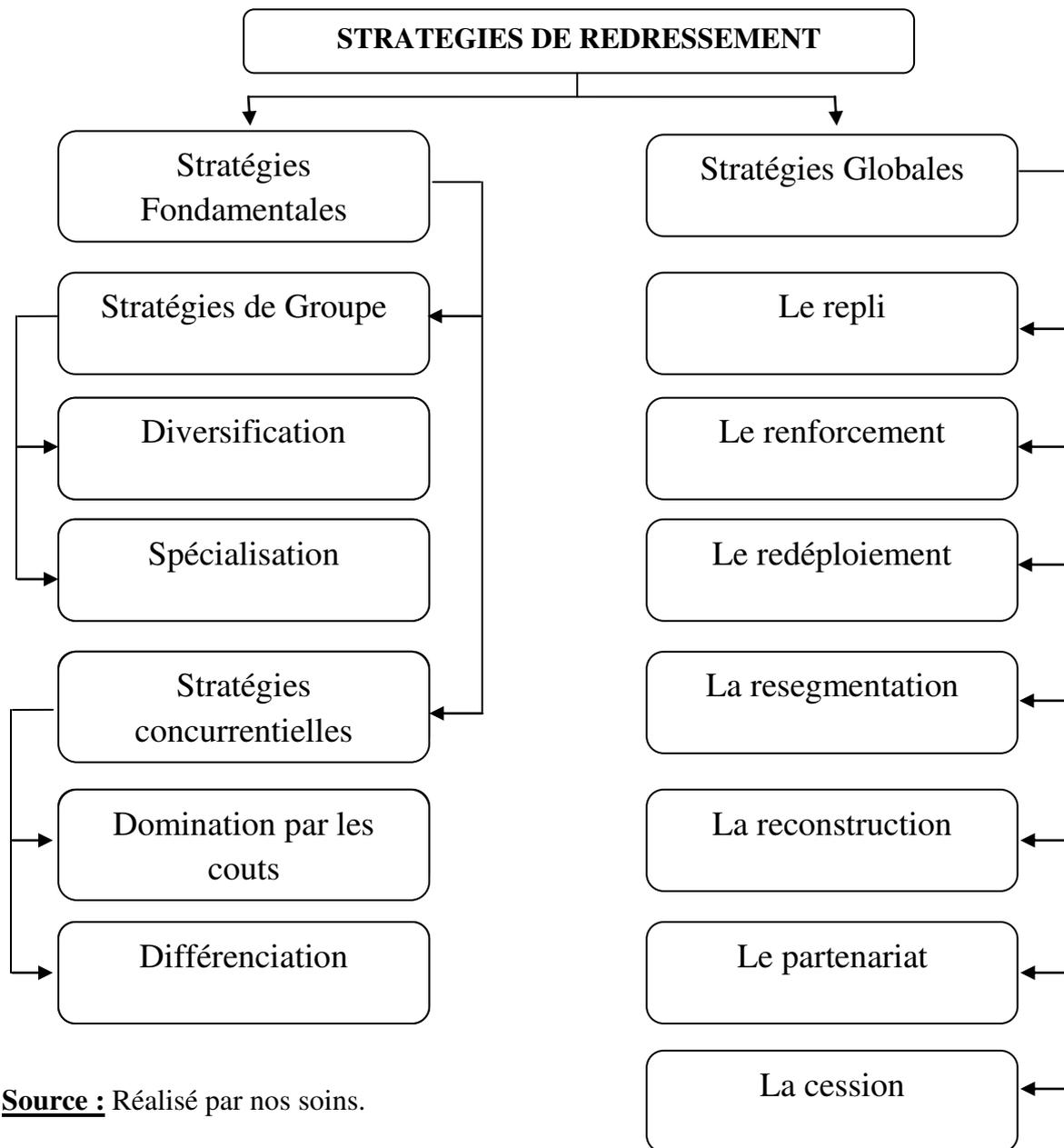
Ci-dessous le schéma récapitulatif des stratégies de redressement:

⁷⁷ Mémoire Danelon 7, Op. Cit.

⁷⁸ Marmuse. C : stratégie du redressement d'entreprise, Ed vuibert, paris, 1990.

⁷⁹ Crucifix.F et Derni. A : Symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l'entreprise, Ed maxima, paris, 1992.

Schéma N° 3 : stratégies de redressement.



Source : Réalisé par nos soins.

II- LE CONTENU ET LE SUIVI D'UN PLAN DE REDRESSEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTES

Le plan de redressement exige une rigueur absolue dans son élaboration ainsi que dans ses prévisions. Il doit s'efforcer d'englober toutes les dimensions de l'entreprise en tenant compte de son environnement interne et externe. Les principaux volets du plan de redressement se rapportent au domaine financier, commercial, industriel, organisationnel et social.

Dans cette section, nous expliquerons les différentes étapes d'un plan de redressement ainsi que le suivi de ce dernier.

1-Les étapes d'un plan de redressement

Le plan de redressement de l'entreprise représente l'interprétation et la simplification d'une stratégie de redressement déjà choisie et définie. L'objectif de ce plan consiste en la résolution des problèmes de l'entreprise et son retour à la rentabilité dans les meilleurs délais. Il est constitué, principalement, d'un ensemble d'étapes qui se présente comme suit⁸⁰ :

1.1-La redéfinition des choix stratégiques : Pour que l'entreprise puisse assurer sa survie et renforcer sa situation concurrentielle et sa compétitivité, elle a besoin de bien redéfinir sa stratégie. Cela implique un choix minutieux de tactiques et de moyens utilisés pour investir ses ressources humaines, financières et matérielles.

L'entreprise doit suivre, d'après Jean-François Daigne, un modèle d'élaboration qui est le modèle stratégique mono-rationnel de l'université de Harvard. Ce modèle stratégique est le plus traditionnel car il reflète, surtout en période de crise, le raisonnement du dirigeant. Il n'est pas le plus rigoureux mais le plus suivi car il peut s'adapter à des situations extrêmes et repose sur le jugement et le sens politique des cadres dirigeants. Ce modèle facilite, lorsqu'il est appliqué à la situation d'une entreprise en difficultés, la schématisation de la réalité, les anticipations et les simulations de gestion mais en supposant déjà maîtriser les problèmes inhérents aux conflits et stratégies des individus et des groupes⁸¹.

1.2-La remise en ordre de la trésorerie : Lorsque l'entreprise est fragile ou lorsque l'activité traverse une période compliquée, le chef d'entreprise doit réfléchir aux solutions à mettre en œuvre pour améliorer la trésorerie de l'entreprise. Nous allons aborder les principaux moyens dont dispose l'entrepreneur pour améliorer la trésorerie de l'entreprise⁸² :

⁸⁰ Harouz. L, Op. Cit.

⁸¹ Idem.

⁸² Idem.

1.2.1-L'augmentation du fond de roulement: c'est la première action vitale qui permettra la remise en ordre de la trésorerie. Pour l'améliorer, deux solutions s'offrent aux dirigeants⁸³ :

A-Augmenter le niveau des ressources stables : la réalisation de celle-ci se fait par trois moyens :

- **Trouver des subventions :** il existe des centaines de subventions d'investissements. Certes elles sont souvent minimes. Cependant, c'est toujours du cash supplémentaires dans les caisses de l'entreprise.
- **Souscrire à de nouveaux emprunts :** effectivement le recours à l'emprunt n'est pas toujours possible selon la situation (équilibrée ou non) de l'entreprise. Ces nouveaux emprunts permettront à l'entreprise d'investir et de financer l'actif immobilisé. D'autres utiliseront ces emprunts aux paiements anticipés de leurs fournisseurs en contre partie d'un escompte.
- **Ouvrir son capital :** ce choix est stratégique et influera sur les futures décisions importantes de l'entreprise. Pour intéresser les investisseurs et réussir son introduction en bourse, l'entreprise devra dégager une rentabilité du capital élevée.

B-Baisser le niveau de l'actif immobilisé : pour ce faire, l'entreprise doit favoriser le crédit-bail et mettre en place un système de lease-back :

- **Favoriser le crédit-bail :** En favorisant cette méthode, le bilan n'en sera qu'embelli. Le crédit-bail passe en charge, au niveau du compte de résultats. Ainsi, le taux d'endettement, calculé à partir du bilan, est plus faible. L'entreprise peut donc plus facilement emprunter auprès des banques. Le second avantage du crédit-bail est que la société n'est pas obligée de payer une somme d'argent importante. Elle rembourse simplement ses redevances à la société de crédit-bail.
- **Le lease-back est une autre forme de crédit-bail:** L'entreprise dispose d'un bien qu'elle revend à une société de crédit-bail qui lui remet à disposition immédiatement sous forme de crédit-bail. Le but d'une telle opération est simple : dégager des liquidités supplémentaires, ce qui permettra de financer d'autres immobilisations⁸⁴.

En conclusion, il peut être difficile pour une entreprise de mettre en place chacune de ces préconisations selon sa stabilité et selon sa situation financière, qu'elle soit

⁸³Fonds de roulement net global : 5 pistes d'améliorations. In : <http://viatori.fr/tresorerie/fonds-de-roulement-net-global/>, consulté le 25/03/2017.

⁸⁴ Idem.

équilibrée ou non. Cependant, elles peuvent apporter des améliorations du fonds de roulement net global et donc par conséquent de la trésorerie.

1.2.2-La diminution du besoin en fond 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 fournisseurs⁸⁵.

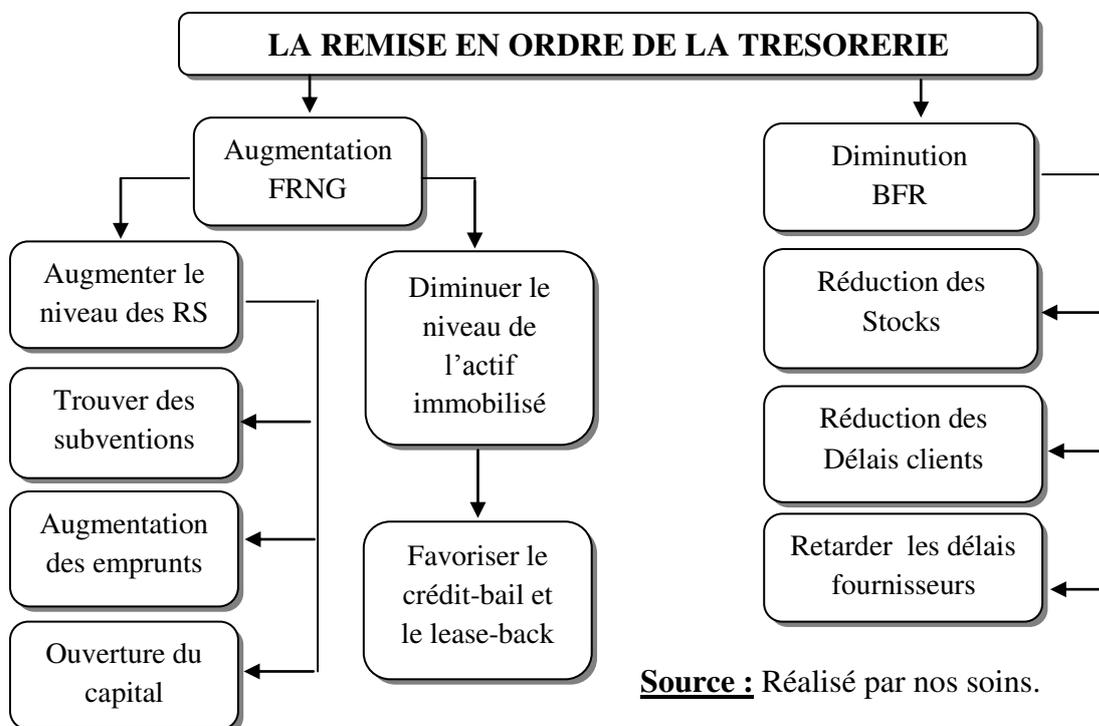
A- Réduire les stocks : D'après les spécialistes, on peut espérer une diminution comprise entre 15% et 30% du volume total. Parmi les mesures envisageables, on peut citer : L'accélération des livraisons, le stockage par le fournisseur, informatisation de la gestion des stocks, la mise en place du système d'information pour obtenir des données régulières et valables en quantités et en valeur...etc., vente des stocks périmés ou dits « morts ».

B- Les créances clients : L'effort dans la gestion des comptes clients portera sur le rétrécissement des délais de paiement de la clientèle.

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

Nous avons schématisé les différents points qui permettent la remise en ordre de la trésorerie comme suit :

Schéma N°4 : La remise en ordre de la trésorerie.



Source : Réalisé par nos soins.

⁸⁵ Fonds de roulement net global : 5 pistes d'améliorations, Op.Cit.

1.3-L'amélioration de la rentabilité : La rentabilité économique d'une entreprise est à la fois liée à la démarche de développement commercial (efforts pour augmenter le chiffre d'affaires, trouver de nouveaux clients, conquérir de nouveaux marchés), et à la gestion des coûts de l'entreprise. Ces deux facteurs jouent un rôle dans la rentabilité de l'activité. Leur bonne maîtrise permet d'améliorer cette dernière. L'amélioration de la rentabilité peut se faire en se basant sur ce qui suit⁸⁶ :

1.3.1- Par la réduction des charges de l'entreprise: L'idée est d'avoir une approche plus rationnelle de la gestion des achats qui permettent de réduire les frais généraux, en s'adaptant aux besoins de l'entreprise. Analyser les dépenses de l'entreprise pour identifier les usages, modes de consommation et tarifs associés, et pour mesurer les réductions de charges possibles⁸⁷.

A- D'un point de vue des tarifs : Renégocier les achats de services (assurance, télécoms, frais bancaires...) ou de marchandises (fournitures, matières premières, consommables, produits finis ou semi-finis...). Ces réductions de prix, sources d'économie, amélioreront la rentabilité financière.

B- D'un point de vue des volumes : Eviter les ruptures de stocks, le gaspillage sur les produits périssables, ou le sur-stockage, à l'origine de coûts supplémentaires de gestion et de fonctionnement pour l'entreprise qui viennent pénaliser la rentabilité de l'entreprise. L'analyse des coûts peut aussi démontrer que des achats de matière première en volumes plus importants seront plus avantageux et apporteront des économies d'échelle conséquentes. Réduire ou rationaliser les charges de l'entreprise, pour optimiser sa rentabilité, passe par une bonne gestion des achats.

1.3.2- Par une meilleure gestion de l'information: Aujourd'hui l'informatisation des données est incontournable, et ouvre un accès rapide, général et synthétique, aux données d'entreprise. Les applications logicielles facilitent le suivi de l'activité, à tout instant, et offrent, en temps réel, une vue sur des indicateurs de performance comme : les ventes, les dépenses, les clients, la production, la logistique, etc. Cette gestion de l'information commerciale ou de production est aussi un support d'aide à la réduction de coûts cachés, sur lesquels il faut être vigilant afin d'améliorer la rentabilité. En effet, l'information permet de réduire et limiter les coûts cachés liés à⁸⁸ :

⁸⁶ Comment améliorer la rentabilité de votre entreprise ?. In : <http://blog.incwo.com/articles/2011/09/05/comment-am%C3%A9liorer-la-rentabilit%C3%A9-de-votre-entreprise>, consulté le 25/03/2017.

⁸⁷ Idem.

⁸⁸ Idem.

- A- La perte de client :** une bonne gestion de l'information et une communication régulière aident à conserver le lien, connaître et répondre, au mieux, aux besoins des clients pour éviter de les perdre.
- B- La fidélisation :** une meilleure connaissance des clients réduit les coûts de prospection. Fidéliser les clients coûte jusqu'à cinq fois moins cher que d'en conquérir de nouveaux. La fidélisation permet l'amélioration de la marge et donc de la rentabilité.
- C- La prospection :** toujours par une bonne connaissance, pour détecter de nouveaux clients prêts à concrétiser, les contacter au bon moment, et développer le chiffre d'affaires. L'augmentation des volumes de ventes améliore la rentabilité de l'entreprise.
- D- La gestion des stocks :** un stock d'alerte sur les produits nécessaires à la production évite les ruptures et anticipe les besoins. Cette fluidité des achats associée à une bonne gestion des stocks améliore la rentabilité.
- E- La production :** par l'analyse des temps de production, des temps morts des machines, de la manutention, des délais de fabrication, des arrêts de production. Tous ces indicateurs dévoilent des coûts cachés liés au fonctionnement courant ou induits par des dysfonctionnements et du temps mal exploité. un bon processus de production améliore la rentabilité de l'entreprise.

La mise en place de tableau de bord de gestion et l'informatisation en temps réel des données permettent de limiter les coûts cachés pour optimiser la rentabilité de l'entreprise.

1.3.3- Par le contrôle des produits : toutes contraintes dans l'entreprise induit à des pertes de temps. En termes de qualité, c'est également le cas. Une qualité de faible valeur aura des conséquences tant au niveau de la production que sur le plan commercial. L'amélioration de la qualité des produits ou des prestations est donc un facteur d'économie pour l'entreprise. Il a un impact direct sur la satisfaction clients et la fidélisation. Deux leviers qui jouent sur la rentabilité de l'entreprise.

Une meilleure qualité permet de réduire les coûts de production, des retours clients, de gestion des insatisfactions, de fidélisations et de relations clients. Le SAV peut représenter rapidement de lourdes charges pour l'entreprise notamment en termes de ressources humaines, de logistique, de matériel, de pertes produits qui impactent directement la rentabilité de l'entreprise. La qualité est un gage d'amélioration de la rentabilité⁸⁹.

⁸⁹ Comment améliorer la rentabilité de votre entreprise ?. Op, Cit.

1.3.4- La remise des Hommes au travail : consiste en l'application des mesures du plan social qui est primordial lors d'un redressement. Une entreprise en crise, quelque soit sa taille et son secteur d'activité, est exposée non seulement à un risque technique mais surtout au risque social qui peut conduire à des explosions incontournables. Ce fait s'accroît lorsque l'entreprise n'est pas capable de calmer les esprits, remotiver les hommes et changer les mentalités par des mesures sociales de redressement à toute épreuve. A ce propos trois points importants méritent toute l'attention du dirigeant d'après l'analyse de Jean François Daigne⁹⁰.

A- La sélection des hommes indispensables : l'entreprise en voie de redressement a besoin de repérer des hommes, qui peuvent être de bons gestionnaires, entraîneurs d'hommes, communicants, hommes de synthèse, qui savent regarder vers l'avenir en ne se retournant pas sans cesse vers le passé.

Les gages de succès, pour une entreprise désirent explorer des chemins nouveaux et de préparer l'après crise, résident dans le professionnalisme, l'efficacité, la cohésion de la nouvelle équipe et de ses plus proches collaborateurs, qui désirent rompre avec les habitudes sans porter de jugement sur les hommes précédemment en place.

B- La révision de la politique salariale : elle doit aider la remotivation des hommes en affectant au mérite et non plus à l'ancienneté les plus fortes augmentations. Il s'agit en fait de bien différencier les appointements, de freiner certains abus et d'introduire des parties variables. Cette révision peut consister, parfois même, à diminuer les rémunérations.

C- L'amélioration de la circulation de l'information : elle doit permettre d'expliquer les raisons des mesures de redressement en fonction des résultats du diagnostic. Pour améliorer la communication, l'entreprise en redressement doit :

- Avoir des conseillers en communication ou des cadres habilités à répondre aux questions et veiller à la circulation ascendante et descendante des informations ;
- Ne rien cacher en jouant la transparence ;
- Pouvoir joindre à tout moment les membres du comité de direction ainsi que les responsables des grandes fonctions ;
- Informer tous les cadres concernés en mettant en exergue la confidentialité de certaines informations et en ne tolérant aucun manquement à la version officielle des faits.

⁹⁰ Daigne J.F : Management en période de crise : Aspects stratégiques, financiers et sociaux, Edition d'organisations, Paris, 1991.

2-Le suivi du plan de redressement

Après avoir défini les différentes étapes du plan de redressement, qui constitue la phase fondamentale de la relance de l'entreprise. Il est nécessaire et incontournable de mettre en œuvre des procédures pour le suivi de la mise en œuvre du plan et des mesures pour une prévention dynamique.

L'objectif de ce suivi est de détecter les anomalies, pour pouvoir les régler afin d'assurer la réussite du plan de redressement, cette procédure s'effectue à partir des étapes suivantes⁹¹ :

2.1- Les précautions contre l'échec : le redressement d'une entreprise n'est pas une chose facile. Cela est dû au fait que faire renaître l'esprit d'entreprise et le sens du profit et renforcer la gestion constituent le cadre conceptuel de tout redressement qui doit être animé par une véritable passion de l'entreprise.

D'après Jean-François Daigne, pour atteindre l'objectif du redressement, l'entreprise et en particulier le dirigeant et l'équipe de redressement doivent saisir et maîtriser un certain nombre de précautions. Ces précautions sont le plus souvent d'ordre psychologique car un plan de redressement est toujours synonyme de la peur du lendemain. Ces précautions consistent en ce qui suit⁹² :

2.1.1- Le temps est un allié : Une entreprise si elle veut sortir rapidement d'une période de crise, elle doit avoir un système de management motivant, dynamique, qui sait que le temps est un allié et qu'il convient de réagir sans retard.

Pour assurer sa survie, retrouver sa rentabilité dans un monde en perpétuel recomposition, une entreprise en difficulté n'a pas d'autre stratégie que d'accélérer sans cesse ses réactions. Cela signifie également qu'il ne faut pas hésiter à prendre des mesures exceptionnelles, même si cela risque de traumatiser, car l'objectif est de focaliser les énergies pour mobiliser l'entreprise sur des objectifs clairs et précis⁹³.

2.1.2- Le contrôle des écarts : Lorsqu'il s'agit de réduire le temps de réponse entre la détection de l'erreur et la mise en place de la solution, il faut aller vite. Mais les entreprises ont parfois tendance à compliquer les systèmes permettant d'atteindre les objectifs de redressement, ce qui entraîne des pesanteurs dans la gestion. Pour éviter cela, il est nécessaire de mesurer en permanence les écarts entre les mesures du plan et les réalisations, de manière à ce que chacun puisse apprécier les résultats de ses efforts. Cela sera facilité par l'autocontrôle et l'automatisme des actions correctives, mais ce qui

⁹¹ Harouz. L. Op. Cit.

⁹² Idem.

⁹³ Daigne. J.F. Op. Cit.

nécessite, pour leur fiabilité, rapidité et adaptabilité aux besoins des différents responsables, une grande attention⁹⁴.

2.2- La prévention dynamique des difficultés: l'entreprise performante se fera avec des équipes qualifiées, dans un environnement hautement compétitif, et cela dépend de la performance de la cellule de base consistant en l'homme⁹⁵. Selon Jean-François Daigne, les meilleures préventions des crises sont à trouver à travers un management stratégique durable de l'entreprise⁹⁶.

Le management stratégique durable de l'entreprise, permettant d'éviter les crises ou d'en sortir rapidement, suppose une vision stratégique et des outils de pilotage qui établissent le lien avec les performances de l'entreprise. Il se met en œuvre à travers différentes mesures.

2.2.1- Les mesures financières : La fonction financière joue un rôle important dans la rentabilité globale de l'entreprise car le binôme argent / Homme est présent, en effet, durant tout son cycle de vie. Pour aider l'entreprise à prévoir les difficultés, la fonction financière dont le rôle stratégique se renforce, doit optimiser tous les aspects financiers de la gestion, apprécier et corriger très vite les performances et, par l'utilisation du bilan fonctionnel et d'un tableau de bord opérationnel, informer rapidement la direction de tout risque de dérapage. A cela s'ajoutent les stratégies financières à mettre en place en étroite liaison avec la stratégie industrielle.

L'entreprise en difficulté structurelle doit faire preuve d'une grande ingéniosité financière pour faire face à une situation de déséquilibre. Elle doit mettre à sa disposition les ressources et les techniques financières indispensables à son redressement, ce qui implique son exploitation courante, son développement et sa protection.

Il est aussi nécessaire d'apprécier l'intérêt stratégique et économique des mesures du plan de redressement, du business plan et des budgets qui passent par la coordination des informations, par la vérification de leur cohérence et par la coordination des travaux pour s'assurer de leur complémentarité. Enfin, il est indispensable de contrôler la rentabilité des opérations et veiller à la bonne utilisation des actifs⁹⁷.

2.2.2- Les mesures liées au capital humain : l'homme constitue la cellule de base de toute entreprise. C'est pour cette raison que la gestion et la maîtrise du capital humain au sein des entreprises sont devenues une nécessité impérieuse

⁹⁴ Harouz. L. Op. Cit.

⁹⁵ Idem.

⁹⁶ Daigne. J. F : le redressement d'entreprise, Ed PUF-que saie-je ?, Paris, 1993.

⁹⁷ Harouz. L. Idem.

pour leur réussite et leur pérennité et dans le cas de difficulté pour leur redressement et leur prévention des futures difficultés.

La prévention des difficultés et l'apport du soutien dynamique aux entreprises commencent par la redéfinition du mode de fonctionnement du conseil d'administration. Ce dernier doit s'impliquer davantage dans l'élaboration des décisions stratégiques en introduisant, dans son fonctionnement, une bonne dose de professionnalisme.

La prévention se traduit, aussi, par la gestion stratégique des ressources humaines qui est nécessaire dans la mesure où elle permet de mieux dynamiser l'intégration et l'adhésion des hommes, surtout en période de crise. Elle se concrétise, enfin, par une remise en cause régulière des capacités managériales par la formation continue⁹⁸.

2.2.3-Les mesures stratégiques : Dans le contexte stratégique, le management durable d'une entreprise se traduit par des mesures préventives diverses. Ces mesures consistent, en premier lieu, en la mise en œuvre d'une cellule de veille et de diagnostic permanente des changements de l'environnement. La cellule de veille est nécessaire dans la mesure où la connaissance et la maîtrise de l'information et des mutations de l'environnement sont des facteurs essentiels pour une entreprise qui se donne les moyens de vérifier la cohérence de ses actions ou de ses corrections de trajectoire avec l'évolution de son environnement.

Les mesures stratégiques consistent, en deuxième lieu, en la définition d'une nouvelle stratégie de qualité, car celle-ci est considérée comme source de compétitivité en un gage de succès pour maintenir la rentabilité et un élément indispensable pour la réussite d'une entreprise. La maîtrise de la qualité, pour de nombreuses entreprises, reste le seul moyen permettant de concevoir un avantage concurrentiel⁹⁹.

3- Les conditions de réussite du plan de redressement

Redresser une entreprise en difficulté exige d'agir dans la bonne direction sans perdre de temps. Plus l'intervention est rapide, plus les chances de sauvetage sont grandes. Pour réussir, le plan de redressement doit répondre à un certain nombre de critères¹⁰⁰ :

3.1-La cohérence : Les mesures de redressement doivent être définies en fonction des résultats du diagnostic de manière à corriger les points faibles et à encourager les points forts. Le plan de redressement doit être en effet en parfaite cohérence avec le

⁹⁸ Harouz. L. Op.Cit.

⁹⁹ Idem

¹⁰⁰ Meziane. S, Op. Cit.

diagnostic réalisé en apportant des solutions aux manques et dysfonctionnements constatés¹⁰¹.

3.2-La faisabilité : La réussite du plan de sauvetage dépend de la disponibilité des moyens financiers nécessaires à sa réalisation, de la présence d'un système de pouvoir capable de redresser l'entreprise et de l'adhésion de l'ensemble des partenaires de l'entreprise, notamment le personnel, au projet de redressement. L'adhésion du corps social au projet résultera d'une prise de conscience collective des raisons de changement, des objectifs fixés et des actions préconisées pour atteindre ces objectifs. Le choix de ces actions doit être motivé par les résultats attendus d'elles¹⁰².

3.3- La planification : Les mesures de redressement doivent être hiérarchisées par ordre d'urgence et d'importance. Un planning doit être conçu à cet effet pour le lancement et l'achèvement des différentes actions. Il convient en outre de désigner les responsables chargés de les mener à terme¹⁰³.

3.4- La durabilité : Le redressement d'une entreprise est une opération délicate qui exige d'être durable. En effet, une sous estimation du délai de réalisation du plan de redressement peut être préjudiciable du point de vue financier et être fatal à l'entreprise¹⁰⁴.

Conclusion

Après avoir étudié les différentes stratégies de redressement d'une entreprise en difficulté, le plan de redressement ainsi que le suivi de ce dernier. Nous avons constaté qu'il existe deux catégories de stratégies de redressement, à savoir : les stratégies fondamentales et les stratégies globales.

La première a pour objectif de rendre l'entreprise concurrentielle. Elles consistent en les stratégies de groupe concernant le portefeuille d'activité de l'entreprise dans son ensemble où nous distinguons la spécialisation et la diversification et les stratégies concurrentielles concernant le mode de développement de chaque domaine d'activité qui ne sont autres que la domination globale par les coûts et la différenciation.

La deuxième, porte sur les stratégies globales de redressement qui sont plus spécifiques, et concernent les stratégies de renforcement, de redéploiement, de resegmentation, de reconstruction, de partenariat et de cession. Ces stratégies sont pour la plupart appropriées au redressement des grandes entreprises, sauf la stratégie de cession qui, elle, convient beaucoup plus aux PME.

¹⁰¹Meziane. S, Op. Cit.

¹⁰² Idem.

¹⁰³ Idem.

¹⁰⁴ Idem.

Le plan de redressement est une interprétation d'une stratégie choisie, il est constitué de plusieurs étapes et son objectif réside dans la revitalisation de l'entreprise et la faire sortir de la crise. Pour que ce plan soit bien exécuté, il doit être accompagné d'un suivi afin de déceler les failles dès leur naissance et les combler avant que la situation soit plus grave, et pour qu'un plan de redressement réussisse il doit être : cohérent, faisable, planifié et durable.

CHAPITRE III : LE RÔLE DE LA BNA (AGENCE 356) DANS LE REDRESSEMENT DE L'ENTREPRISE TRANSBOIS

Introduction

Les entreprises publiques algériennes ont connu plusieurs réformes¹⁰⁵ à travers le temps. Certaines sont relatives à la période socialiste, d'autres ont vu le jour depuis la transition vers l'économie de marché. Ces réformes ont été mises en place suite aux difficultés rencontrées par ces entreprises.

Afin de comprendre le rôle et la contribution des banques au redressement des entreprises algériennes en difficulté, nous avons sélectionné une entreprise de la région de Bejaia jugée en difficulté, il s'agit de l'entreprise TRANSBOIS, c'est ainsi que nous avons effectué notre stage dans deux organismes à savoir : L'entreprise TRANSBOIS et la banque BNA (agence 356) qui lui propose des solutions pour se relancer à nouveau.

L'objectif de ce chapitre est de comprendre les difficultés des entreprises algériennes à travers l'étude et l'analyse des causes de dysfonctionnement de l'entreprise EPE/SPA TRANSBOIS tout en tentant de comprendre comment la BNA (agence 356) remédie aux difficultés. Pour ce faire, nous avons structuré le chapitre en trois sections : la première traitera quelques statistiques relatives aux entreprises algériennes ainsi que le rôle du ministère des finances dans le soutien des entreprises en difficultés, puis nous analyserons la situation financière de TRANSBOIS par la méthode des ratios tout en essayant d'expliquer les difficultés externes et enfin, dans la troisième section, nous tenterons de comprendre le rôle de la BNA dans la relance de TRANSBOIS.

I- CLASSIFICATION DES ENTREPRISES ALGERIENNES : LECTURE ET ANALYSE

Généralement, les entreprises se créent ou disparaissent à l'occasion de restructurations, changent de secteur d'activité ou bénéficient d'une croissance externe ou abandonnent une partie de leur productions. Cette section sera consacrée à la classification des entreprises algériennes en termes de créations et cessations d'activité, ainsi qu'au rôle du ministère des finances dans le soutien des entreprises en difficultés.

1- Classification des entreprises algériennes en termes de créations d'entreprises et cessations d'activité

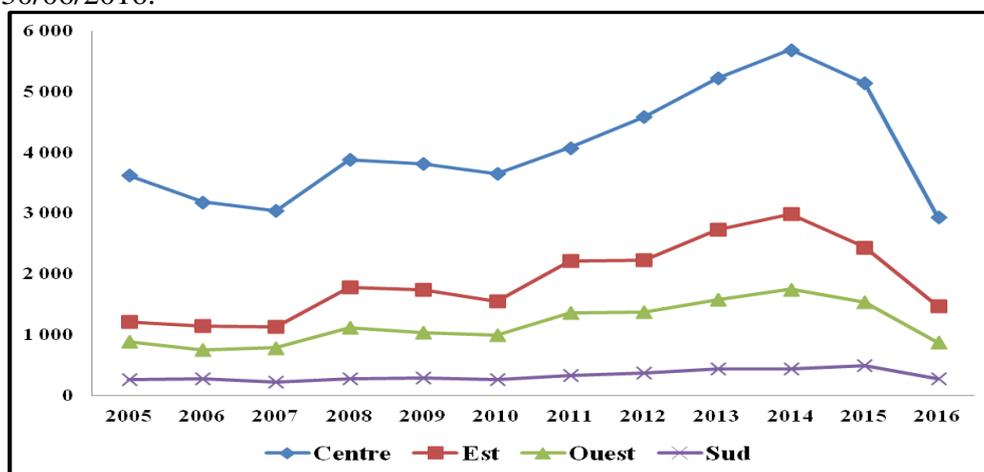
Nous présenterons dans ce qui suit quelques données concernant les entreprises algériennes, ainsi que la variation des créations, cessations d'activité et des radiations durant le 1^{er} semestre de l'année 2016.

¹⁰⁵ 1979-1993 : réformes relative à la restructuration et à l'autonomie des EPE, la relance des investissements étrangers accompagnée de l'ouverture du capital social des EPE au capital privé national ou étranger, la redynamisation du secteur privé ayant pour objectif, entre autre la création d'un climat concurrentiel pour les EPE.

-Depuis 1993 : le programme d'ajustement structurel, le processus de privatisation des EPE, Programme de mise à niveau des entreprises, programme de la relance des investissements étrangers.

1.1- La création des entreprises par région : En Algérie, une concentration de création d'entreprises est observée dans la région du centre suivie de la région Est puis Ouest. Leurs nombres passent respectivement de 3631 soit 60,61% des entreprises créées en 2005 à 2930 soit 52,86% en 2016, avec un pic en 2014 de 5693 (soit 52,39%) au Centre, 2985 (soit 27,47%) à l'Est du pays, et enfin 1746 (soit 16,07%) dans la région Ouest. Pour ce qui est du Sud, il a connu son pic en 2015 avec 495 entreprises créées (soit 5,15%). Le rythme des créations d'entreprises a ralenti nettement au 1^{er} semestre 2016 où elles ont atteint : 2930 entreprises (soit 52,83%) dans la région Centre, 1466 (soit 26,43%) à l'Est, 873 (soit 15,74%) à l'Ouest et enfin 277 (soit 4,99%) au Sud. (Cf. Tableau 5).

Graphique N° 1: La variation des créations des personnes morales par régions au 30/06/2016.



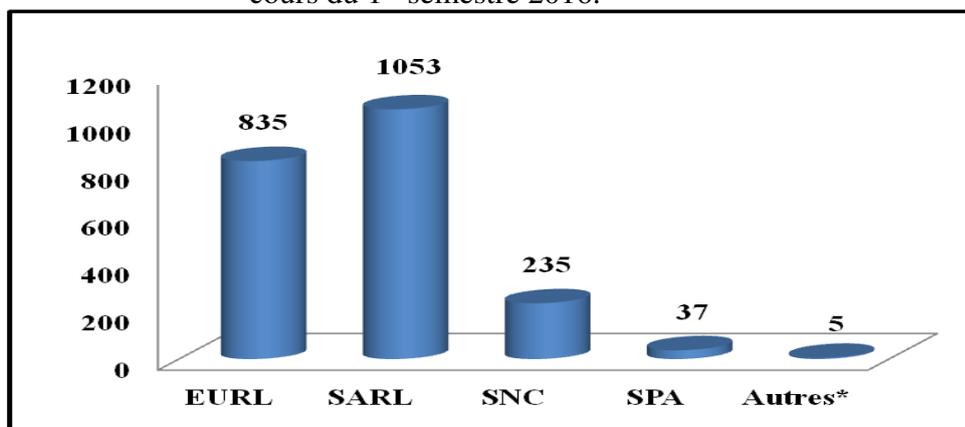
Source : Réalisé par nos soins à partir du tableau 5.

1.2- Entreprises en cessation d'activité : De nombreuses entreprises ont également cessé leurs activités au cours du 1^{er} semestre 2016. Les tableaux ci-dessous présentent quelques statistiques concernant la cessation d'activité et la radiation des personnes morales algériennes.

1.2.1- Classification des entreprises radiées par forme juridique : La cessation d'activité touche beaucoup plus les SARL et les EURL avec plus de 800 personnes morales. En revanche, les SNC et les SPA sont les moins touchées avec respectivement 250 et 40 entreprises. En ce qui concerne les autres formes juridiques, le nombre est insignifiant. (Cf. Graphique N°2)

Les wilayas qui ont connu un taux de radiation élevé sont : Alger avec 34,69%, Oran avec 5,77% et Setif avec 5,08%. (Cf. Annexe N°6).

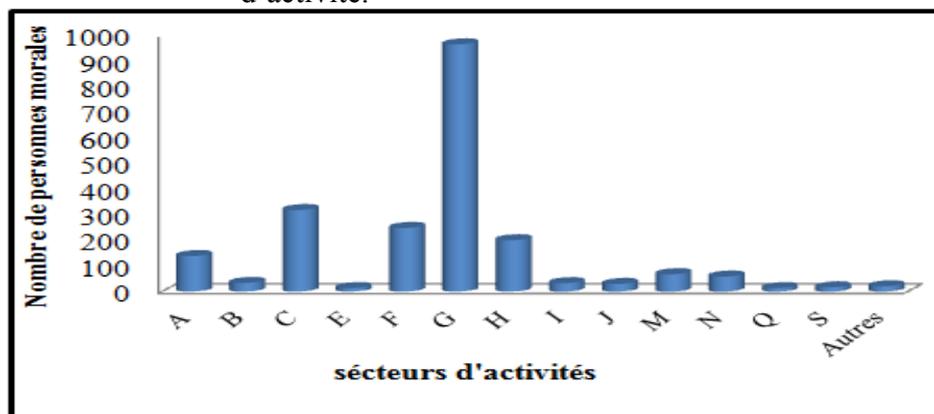
Graphique N°2 : Le nombre cessations d'activité par forme juridique au cours du 1^{er} semestre 2016.



Source : réalisé par nos soins à partir du tableau N°6.

1.2.2- Classification des entreprises radiées par secteur d'activité : Nous remarquons que le secteur le plus touché par les radiations est celui du commerce, la réparation d'automobile et de motocycle avec plus de 900 radiations soit 44,66 % du nombre total des radiations. En deuxième position vient le secteur de l'industrie manufacturière avec un nombre qui dépasse les 300 radiations soit 14,73%. En troisième position vient le secteur de la construction avec plus de 240 radiations soit 11,50%. Ensuite les secteurs d'agriculture, sylviculture et pêche et le secteur de transport et entreposage sont entre 100 et 200 radiations. Le reste des secteurs n'excède pas les 100 radiations. (Cf. Graphique N°3).

Graphique N°3 : Le nombre de radiations des personnes morales par secteur d'activité.



Source : réalisé par nos soins à partir du tableau N°7.

Tableau N° 5: Table de secteurs d'activités.

CODE	Libellé
A	Agriculture, sylviculture et pêche
B	Industries extractives
C	Industrie manufacturière
D	Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air
E	Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et
F	Construction
G	Commerce; réparation automobiles et de motocycles
H	Transports et entreposage
I	Hébergement et restauration
J	Information et communication
K	Activités financières et d'assurance
L	Activité immobilière
M	Activité spécialisée, scientifique et technique
N	Activité de services administratifs et de soutien
O	Administration publique
P	Enseignement
Q	Santé humaines et action sociale
R	Art, spectacle et activité récréative
S	Autres activités de services
T	Activités des ménages tant qu'employeurs;
U	Activités extra-territoriales

Source : ONS : les répertoires des agents économiques et sociaux – Personnes morales-, N°768, ONS Alger, 2017.

2- Le rôle du ministère des finances dans le soutien des entreprises en difficultés en Algérie

Le ministère des finances algérien a mis à la disposition des entreprises en difficulté des notes qui leur permettent de se relancer. En ce qui concerne les entreprises privées, il a adressé une note sur le traitement financier des entreprises en difficulté ainsi que sur l'encouragement de l'investissement productif par la facilitation de l'accès au financement.

2.1- Note sur le traitement financier des entreprises en difficultés : Dans le cadre de la mise en œuvre des orientations du conseil des ministres du 22 Février 2011 et suite aux conclusions du sommet de la tripartite tenu le Samedi 28 Mai 2011, il a été décidé de la mise en œuvre d'un ensemble de mesures en faveur des entreprises algériennes visant, entre autres, le soutien financier à l'entreprise algérienne en difficulté avec la contribution de l'Etat.

A ce titre, un dispositif de traitement de l'endettement des entreprises qui connaissent des difficultés financières et qui possèdent de réelles perspectives de marché a été arrêté.

Il s'articule comme suit¹⁰⁶ :

- Rééchelonnement des crédits de ces entreprises avec une période de différé de 3 ans. Les intérêts courus durant la période de différé sont à la charge du Trésor public.
- Annulation des agios réservés pour l'entreprise bénéficiaire du rééchelonnement. Les banques et les établissements financiers doivent mettre en place une procédure pratique de sélection concernant les clients éligibles au rééchelonnement afin d'éviter tout traitement de faveur en direction de certaines relations.

Les entreprises bénéficiaires de ce dispositif doivent domicilier l'ensemble de leurs affaires y compris le commerce extérieur au niveau de la banque concernée. Le soutien financier de l'Etat n'est acquis définitivement qu'en cas de respect de l'échéancier de remboursement.

2.2- Note sur l'encouragement de l'investissement productif par la facilitation de l'accès au financement : Afin de favoriser le financement de l'entreprise par l'allègement des charges financières, il a été décidé¹⁰⁷ :

A- L'octroi de crédits aux entreprises algériennes, exclusivement, destinés à l'investissement à un taux d'intérêt n'excédant pas 5,5%, aux conditions suivantes :

- Période de différé de 3 ans pour les crédits d'investissement d'une durée de 5 ans à 7 ans ;
- Période de différé de 5 ans pour les crédits d'investissement d'une durée supérieure à 7 ans.

B- La bonification de 2% des taux d'intérêt et les taux intercalaires pour les périodes de différé de ces prêts sont à la charge du Trésor Public.

Dans tous les cas, la bonification n'est acquise définitivement qu'en cas de respect de l'échéancier de remboursement.

Ce dispositif de soutien public à l'investissement au profit des entreprises algériennes est entré en vigueur à partir du 01 Juillet 2011.

En ce qui concerne les entreprises publiques, le ministère des finances a mis en place un plan de relance de ces entreprises en leur accordant des crédits d'investissements à long terme avec une échéance de 15 ans et un différé de 7 ans.

¹⁰⁶ Ministère des Finances : Note sur le traitement financier des entreprises en difficultés, ministère des finances, 2011.

¹⁰⁷ Ministère des Finances : Note sur l'encouragement de l'investissement productif par la facilitation de l'accès au financement, Ministère des finances, 2011

L'octroi de ces investissements est réalisé par le billet de l'Agence Nationale du Développement de l'Investissement (ANDI) et cela pour l'exonération des impôts, pour ce qui est des intérêts sur les crédits accordés, ils seront supportés en totalité par le Trésor Public.

L'entreprise qui fait l'objet de notre étude a bénéficié des crédits suivants :

- **595 Millions de Dinars** : pour le financement du programme de modernisation des équipements de production ;
- **181 Millions de Dinars** : pour le financement de la mise à niveau des installations et de la gestion.

II - L'ANALYSE DES DIFFICULTES DE L'ENTREPRISE TRANSBOIS.

L'objectif de cette section consiste en la présentation de l'organisme d'accueil de TRANSBOIS, et d'effectuer une analyse de la situation financière de cette dernière tout en s'intéressant à l'étude des principales causes de son dysfonctionnement.

1- Présentation de l'entreprise EPE-SPA TRANSBOIS

Nous présenterons l'historique et les missions principales de l'entreprise.

1.1- Historique: Suite à l'ordonnance du 09-09-1967 est créée la Société Nationale de Liège (SNL). le 22-02-1968 naît une autre entreprise : Société Nationale des Industries de Bois (SNIB).

Quatre années après, avec l'ordonnance du 03-10-1972, ces deux sociétés se sont regroupées dans le cadre d'une stratégie de développement et d'expansion des industries légères; ce qui a donné naissance à la Société Nationale de Liège et de Bois (SNLB).

La maîtrise de la gestion et le contrôle des entreprises nationales sont devenus un problème pour les responsables; c'est dans cette optique que sera opérée la restructuration de la SNLB, au 30-10-1972, selon différents secteurs d'activité pour donner naissance aux entreprises suivantes:

- Entreprise Nationale de Liège (ENL);
- Entreprise Nationale de l'article et Quincaillerie Serrurerie (ENASQ);
- Entreprise Nationale de Menuiserie Générale (ENMG);
- Entreprise Nationale de Transformation de Bois (ENATB).

La société de transformation de bois EPE-SPA TRANSBOIS, au capital social de 281 250 000.00DA dont le siège social se trouve à Bejaia, au niveau de l'arrière port, est au plan juridique, définitivement constituée, après son inscription au registre de commerce, l'ouverture d'un compte bancaire et la libération en numéraire du premier apport du capital.

L'entreprise EPE-SPA-TRANSBOIS a été absorbée par le groupe DIVINDUS CAPREF (entreprise de cabines et préfabriqué), SPA au capital social de 14 947 000 000,00DA, en janvier 2016.

1.2- Mission et objectifs principaux de l'entreprise: TRANSBOIS est la plus importante société en Algérie, ayant cumulé un indéniable savoir faire dans les domaines de transformation des bois en panneaux industriels, placage de tranchage et sciage. Sa mission s'inscrit essentiellement dans le cadre de développement du secteur d'industrie «filière bois et dérivés» et notamment:

- Satisfaire le marché local;
- Satisfaire les besoins des entreprises de menuiserie générale et l'ameublement en matière de produit finis;
- Relancer l'économie nationale en général et régionale en particulier.

Et son domaine d'activité est basé sur les produits suivants: le contre plaqué, le panneau Latté, le panneau de particule, placage de tranchage, sciage de bois.

2- L'analyse de la situation financière de l'entreprise TRANSBOIS

Cette analyse se fera avec le calcul des ratios de solvabilité, liquidité, rentabilité, performance financière, d'activité ainsi que les ratios de l'équilibre financier.

2.1- L'analyse de l'équilibre financier de TRANSBOIS : Nous constatons que durant les deux premières années ainsi que la dernière, l'entreprise dégage un FRNG négatif ce qui signifie que ses ressources stables sont insuffisantes pour couvrir ses emplois stables, pour ce qui est du BFR est aussi négatif durant ces années et cela signifie que l'entreprise arrive à financer la totalité de son actif circulant par ses

ressources à court terme en dehors des disponibilités et la trésorerie passive, et le surplus dégagé est destiné au financement du FRNG, mais ce surplus n'arrive pas à le couvrir en intégralité, ce qui a conduit à une TN négative.

Cette dernière peut également être expliquée par la trésorerie passive qui dépasse les disponibilités de l'entreprise.

En 2012 l'entreprise a dégagé un FRNG positif qui a pu couvrir la totalité du BFR, ce qui a donné une trésorerie nette positive. Contrairement aux années 2013 et 2014 où le FRNG ne suffit pas pour couvrir tout le BFR faisant ressortir une trésorerie nette négative.

En 2015 le FRNG est négatif et le BFR est positif ; cette situation est la plus mauvaise dans laquelle une entreprise peut se retrouver, car dans ce cas la trésorerie va supporter le cumul des deux manques. Enfin, nous pouvons dire que l'année 2012 est la meilleure en termes d'équilibre financier. (Cf. Tableau N°6).

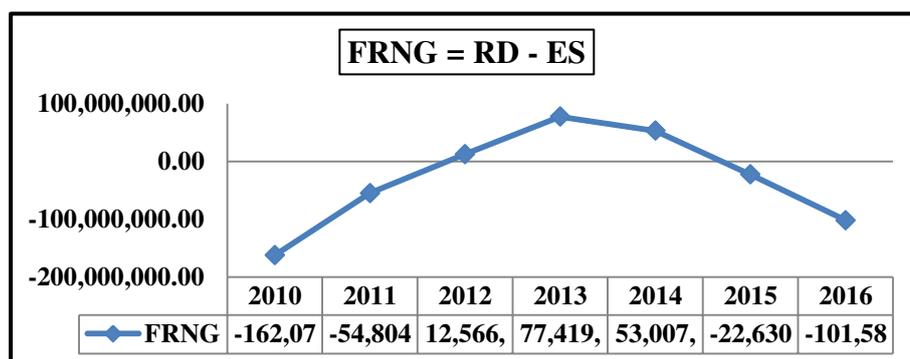
Tableau N° 6 : les ratios de l'équilibre financier de l'entreprise TRANSBOIS entre 2010 et 2016.

Années	FRNG	BFR	TN
2010	-162 070 900,60	-142 469 796,25	-19 601 105,13
2011	-54 804 824,40	-33 413 356,69	-21 391 476,71
2012	12 566 670,78	8 150 457,10	4 416 213,68
2013	77 419 050,08	94 783 147,59	-17 364 097,51
2014	53 007 041,33	84 225 567,97	-31 218 526,64
2015	-22 630 798,51	103 825 509,35	-126 456 307,86
2016	-101 586 880,93	-9 949 758,41	-91 637 122,52

Source : établis par nos soins à partir des bilans de l'entreprise TRANSBOIS.

Nous remarquons que le FRNG a augmenté entre 2010 et 2013 et il est même passé du négatif au positif, cette croissance est due à l'augmentation des ressources durables qui dépasse l'augmentation des emplois stables. En 2014 le FRNG commence sa diminution à cause de l'augmentation des emplois stables. En 2015 et 2016 il est en dessous de 0, en raison des emplois stables qui dépassent les ressources durables. (Cf. Graphique N°4).

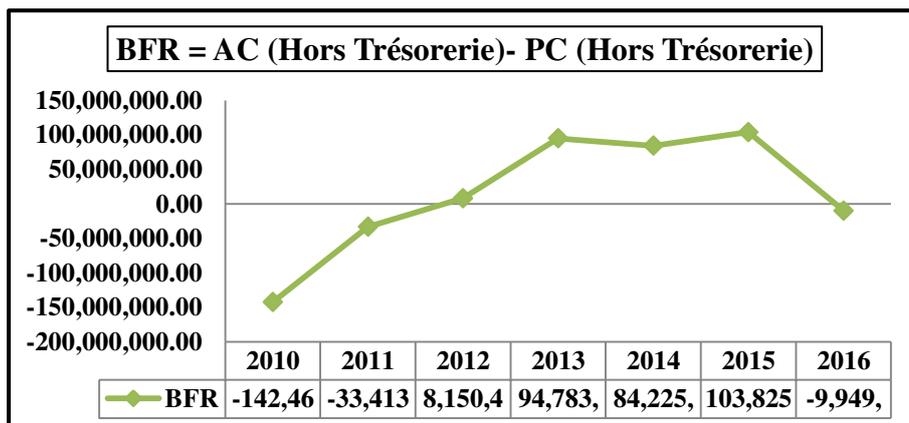
Graphique N° 4: courbe de variation du FRNG entre 2010 et 2016.



Source : réalisé pas nos soins à partir du tableau N°9.

Le besoin en fond de roulement de l'entreprise TRANSBOIS était négatif entre 2010 et 2011 ce qui est bénéfique pour elle, mais il est en augmentation à cause de la diminution de l'actif circulant qui dépasse la diminution du passif circulant. De 2012 à 2015, le BFR était positif mais il a augmenté en 2013 puis a baissé pour ensuite augmenter en 2015, car dans cette période l'actif circulant est supérieur au passif circulant. En 2016 l'entreprise a un BFR négatif à cause de l'augmentation des dettes fournisseurs. (Cf. Graphique N°5).

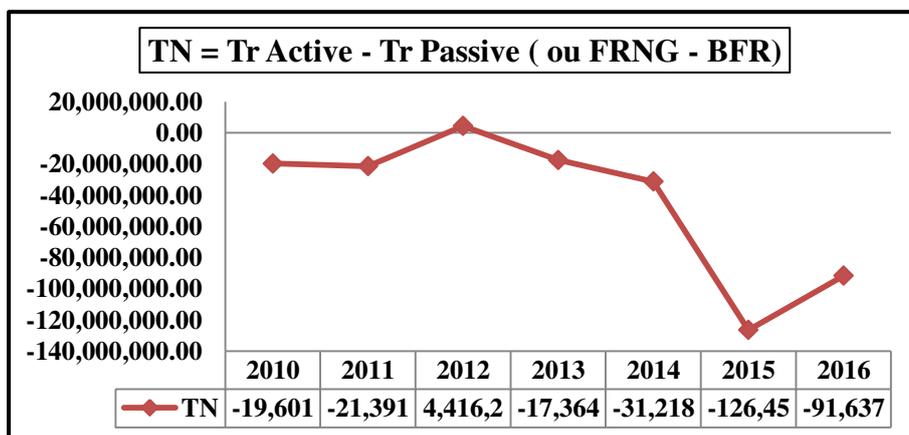
Graphique N°5 : courbe de variation du BFR entre 2010 et 2016.



Source : réalisé pas nos soins à partir du tableau N°9.

Entre 2010 et 2011 la trésorerie nette de l'entreprise TRANSBOIS est négative et a légèrement baissé. En 2012 la TN a augmenté considérablement pour atteindre la zone positive avec plus de quatre millions de dinars, à cause de l'augmentation des disponibilités, mais cette situation n'a pas duré longtemps car en 2013 la TN a repris son signe négatif à cause de la baisse de sa trésorerie active. En 2016 le remboursement des concours bancaires a permis l'augmentation de la trésorerie nette de l'entreprise. (Cf. Graphique N°6).

Graphique N°6 : courbe de variation de la Trésorerie Nette (TN) entre 2010 et 2016.



Source : réalisé pas nos soins à partir du tableau N°9.

2.2-L'analyse de l'activité de TRANSBOIS : Durant ces sept années d'analyse, nous remarquons que la rotation des stocks de matières première de TRANSBOIS est comprise entre 4 et 9 mois, elle varie en fonction de la consommation car lorsque cette dernière augmente la rotation baisse et inversement.

La relation entre le délai de règlement des dettes fournisseurs et le délai de recouvrement des créances clients est bonne, puisque l'échéance des créances clients arrive bien avant celle des dettes fournisseurs. En revanche les délais sont trop longs. (Cf. Tableau N°7).

Tableau N° 7 : Ratios de l'activité de l'entreprise TRANSBOIS entre 2010 et 2016.

Ratios	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Rotation des stocks M.P	127	190	284	260	287	268	278
Délai de règlement des dettes fournisseurs M.P	329	490	288	151	175	182	431
Délai de recouvrement des créances clients	98	125	59	100	83	112	229

Source : établis par nos soins à partir des bilans de l'entreprise TRANSBOIS.

2.3- L'analyse de la solvabilité de TRANSBOIS : L'entreprise TRANSBOIS est indépendante financièrement durant toutes les années d'analyse car ses capitaux propres représentent plus de 20% de son total passif.

En ce qui concerne l'autonomie financière, l'entreprise est autonome car le ratio est supérieur à 1 de 2010 jusqu'à 2016, car ses capitaux propres dépassent largement ses dettes à long et moyen terme (DLMT), mais son autonomie baisse d'une année à une autre à cause de l'augmentation de ses DLMT.

La capacité de remboursement de l'entreprise est négative à cause de sa CAF qui est négative, et cela veut dire que l'entreprise n'arrive même pas à s'autofinancer, alors elle ne peut pas couvrir ses DLMT.

A ce stade nous pouvons dire que durant l'année 2010 l'entreprise est meilleure en ce qui concerne la solvabilité comparativement aux autres années. (Cf. Tableau N°8).

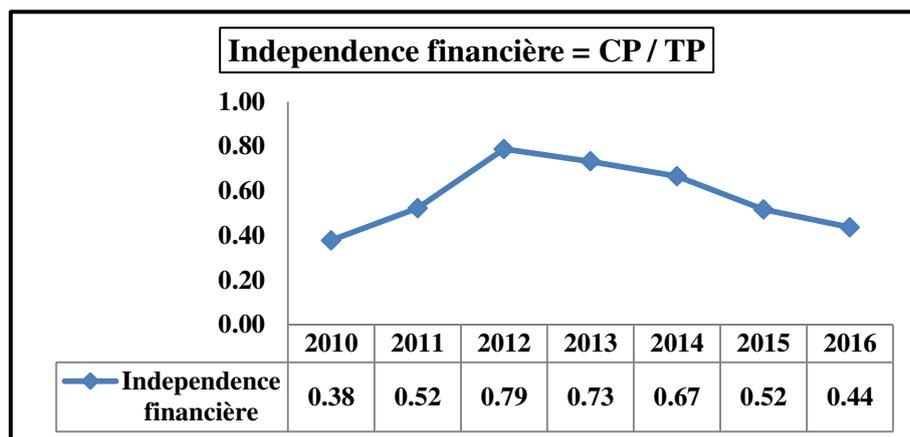
Tableau N° 8 : Ratios de solvabilité de l'entreprise TRANSBOIS entre 2010 et 2016.

Ratios	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Indépendance financière	0,38	0,52	0,79	0,73	0,67	0,52	0,44
Autonomie financière	18,99	23,96	10,05	4,34	2,51	1,49	1,10
Capacité de remboursement	-0,41	-0,52	-2,65	-4,75	-5,15	-8,06	-5,85

Source : établis par nos soins à partir des bilans de l'entreprise TRANSBOIS.

L'augmentation de l'indépendance financière de l'entreprise entre 2010 et 2012 est expliquée par l'augmentation des capitaux propres, et la diminution à partir de 2013 est due à la baisse des capitaux propres et l'augmentation de l'ensemble des dettes car le total passif comprend les capitaux propres et les dettes (long terme et court terme). (Cf. Graphique N°7).

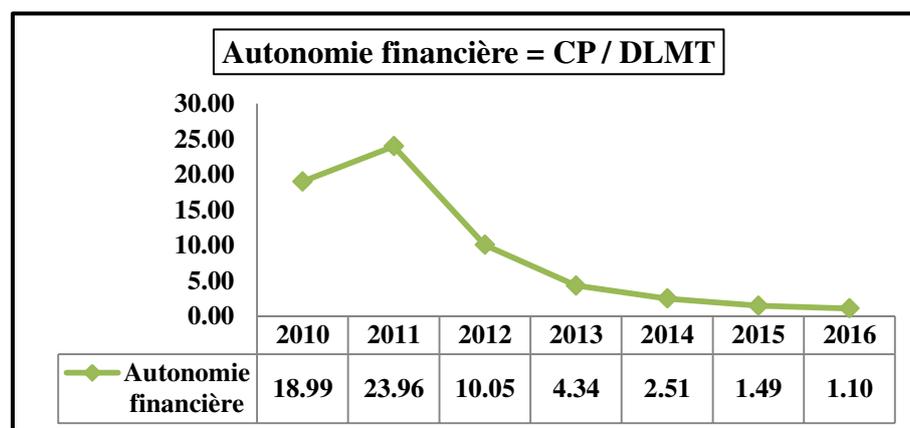
Graphique N°7 : courbe de variation de l'Indépendance financière de TRANSBOIS au cours des années d'études.



Source : réalisé pas nos soins à partir du tableau N°11.

L'autonomie financière de TRANSBOIS a connu une augmentation entre 2010 et 2011 à cause de l'augmentation des capitaux propres, ensuite en 2012 son autonomie financière a chuté de près de 24 à 10,05. A partir de 2013 elle a poursuivi sa baisse et a atteint 1,10 à cause de l'augmentation des DLMT. (Cf. Graphique N°8).

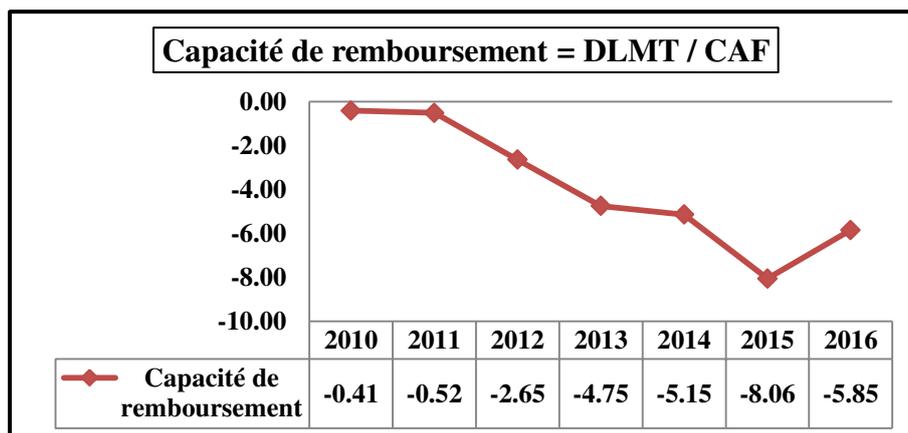
Graphique N°8 : courbe de l'évolution de l'autonomie financière de TRANSBOIS entre 2010 et 2016.



Source : réalisé pas nos soins à partir du tableau N°11.

La capacité de remboursement de l'entreprise TRANSBOIS est négative à cause de sa CAF qui est inférieure à 0 et qui était en diminution continue de 2010 à 2015, cela revient à l'augmentation de ses DLMT. Entre 2015 et 2016, sa capacité de remboursement a augmenté à cause de la diminution de la CAF et l'augmentation des DLMT. (Cf. Graphique N°9).

Graphique N°9 : courbe de l'évolution de la capacité de remboursement de TRANSBOIS entre 2010 et 2016.



Source : réalisé pas nos soins à partir du tableau N°11.

2.4- L'analyse de la liquidité de TRANSBOIS : La liquidité générale de TRANSBOIS est bonne durant les années 2013 et 2014 seulement car ce ratio doit être supérieur à 1, contrairement aux autres années où il est inférieur à 1, ce manque de liquidité est expliqué par la supériorité des dettes à court terme par rapport à l'actif circulant.

Ce ratio est calculé à partir de l'actif circulant hors stocks qui est divisé par les dettes à court terme (DCT). Pour cette entreprise, la liquidité réduite est perturbée car elle augmente et diminue d'une année à une autre, sauf entre 2012 et 2014 où elle a eu une augmentation continue, mais le meilleur résultat est celui de l'année 2014 où son actif circulant hors stock représente plus de 50% par rapport à ses DCT.

Selon la liquidité immédiate de TRANSBOIS nous remarquons que ses disponibilités sont faible par rapport à ses DCT, car en 2015 et 2016 elles ne représentent que 1%. Pour conclure nous pouvons dire que la liquidité de cette entreprise est mauvaise car son actif à court terme n'arrive pas à couvrir son passif à court terme, mais 2014 est la meilleure année en termes de liquidité parmi ces années d'analyses. (Cf. Tableau N°9).

Tableau N° 9 : Ratios de liquidité de l'entreprise TRANSBOIS entre 2010 et 2016.

Ratios	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Liquidité générale	0,61	0,72	0,85	1,23	1,26	0,92	0,73
Liquidité réduite	0,34	0,40	0,23	0,46	0,58	0,31	0,39
Liquidité immédiate	0,07	0,09	0,20	0,15	0,12	0,01	0,01

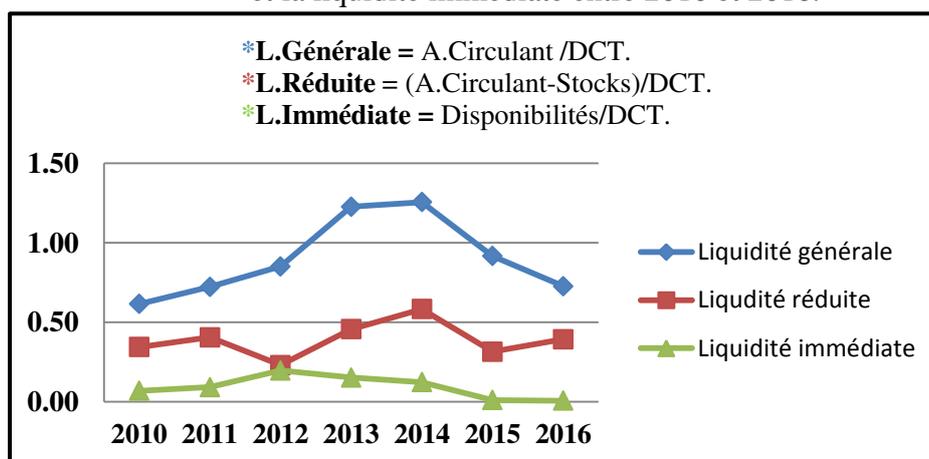
Source : établis par nos soins à partir des bilans de l'entreprise TRANSBOIS.

Nous remarquons que la liquidité générale de TRANSBOIS a augmenté entre 2010 et 2014, cette situation est expliquée par l'augmentation de son actif circulant et la baisse de ses DCT, en 2013 son actif circulant a eu une légère baisse mais ses dettes à court terme ont baissé avec un taux plus élevé ce qui a permis à l'entreprise d'augmenter encore sa liquidité générale. Cette situation n'a pas été maintenue entre 2014 et 2016 car elle a chuté significativement à cause de ses DCT qui ont augmenté avec un taux qui dépasse les 100%.

L'actif courant hors trésorerie et les DCT de cette entreprise varient dans le même sens, mais avec des taux différents et c'est pour cela que son rythme de variation change chaque année, sauf entre 2012 et 2014 où il a seulement augmenté.

Le ratio de liquidité immédiate est loin de 1, ce qui est défavorable pour l'entreprise. Il a atteint 20% en 2012 mais cela ne permet même pas de couvrir un quart des ses DCT par ses disponibilités. (Cf. Graphique N°10).

Graphique N°10 : courbes de variation de la liquidité générale, liquidité réduite et la liquidité immédiate entre 2010 et 2016.



Source : réalisé pas nos soins à partir du tableau N°12.

2.5- L'analyse de la rentabilité de TRANSBOIS : Nous constatons que les ratios de rentabilité de l'entreprise TRANSBOIS sont négatifs sur tous les plans et au fil de toutes les années d'analyse, cela est due à son résultat négatif car la rentabilité se mesure à partir du résultat réalisé par l'entreprise.

Pour mesurer sa rentabilité commerciale il faut comparer son résultat à son chiffre d'affaire; le résultat doit être comparé à son total actif pour mesurer sa rentabilité économique, en ce qui concerne la rentabilité financière elle doit être comparée à ses capitaux propres, afin de déterminer les bénéfices générés à partir du chiffre d'affaire réalisé, l'actif mis en œuvre ainsi que les capitaux propres. Mais comme son résultat est négatif, alors elle ne génère aucun bénéfice. (Cf. Tableau N°10).

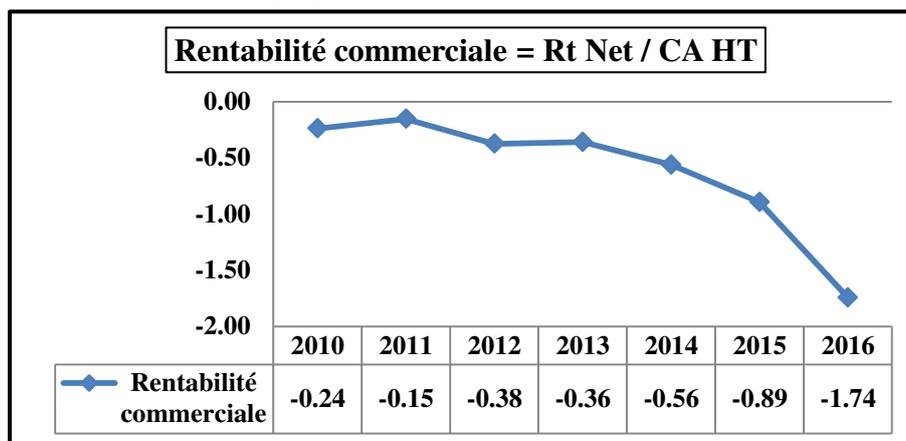
Tableau N° 10: Ratios de rentabilité de l'entreprise TRANSBOIS entre 2010 et 2016.

Ratios	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilité commerciale	-0,24	-0,15	-0,38	-0,36	-0,56	-0,89	-1,74
Rentabilité économique	-0,12	-0,06	-0,04	-0,04	-0,07	-0,07	-0,09
Rentabilité financière	-0,31	-0,12	-0,05	-0,05	-0,10	-0,14	-0,21

Source : établis par nos soins à partir des bilans de l'entreprise TRANSBOIS.

Nous remarquons que la rentabilité commerciale de l'entreprise TRANSBOIS a augmenté entre 2010 et 2011 et entre 2012 et 2013 à cause de l'amélioration du résultat, mais ça reste toujours au dessus de 0. La diminution de cette rentabilité est également provoquée par la baisse du résultat à savoir entre 2011 et 2012, et de 2013 jusqu'à 2016. (Cf. Graphique N°11).

Graphique N°11 : courbe de variation de la rentabilité commerciale entre 2010 et 2016.

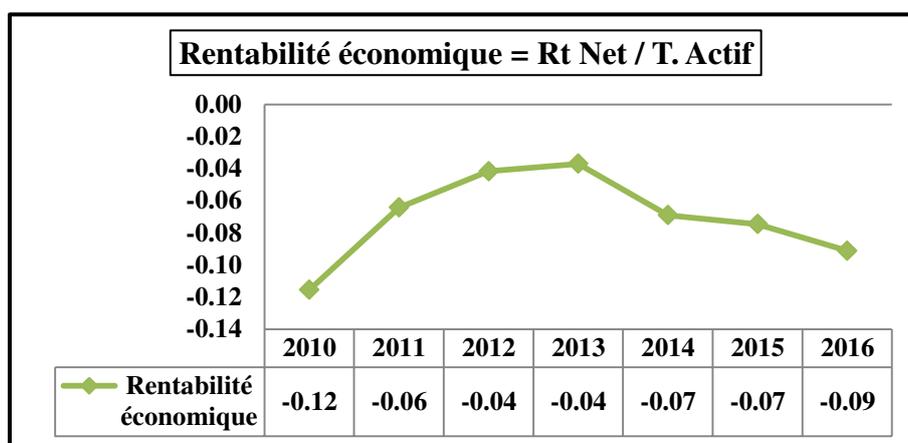


Source : réalisé par nos soins à partir du tableau N°13.

La rentabilité économique de l'entreprise s'est appréciée entre 2010 et 2013. Car entre 2010 et 2011 l'augmentation est due à l'appréciation du résultat et une légère baisse de l'actif et c'est pareil pour la période entre 2012 et 2013, mais en ce qui concerne celle entre 2011 et 2012 le résultat a baissé avec un taux qui excède les 100%, mais son total actif a triplé à cause de la valeur du terrain qui est multipliée par cinq.

A partir de 2013 la rentabilité économique a baissé, en raison du résultat qui ne cesse de baisser et l'actif qui est presque stable. (Cf. Graphique N°12).

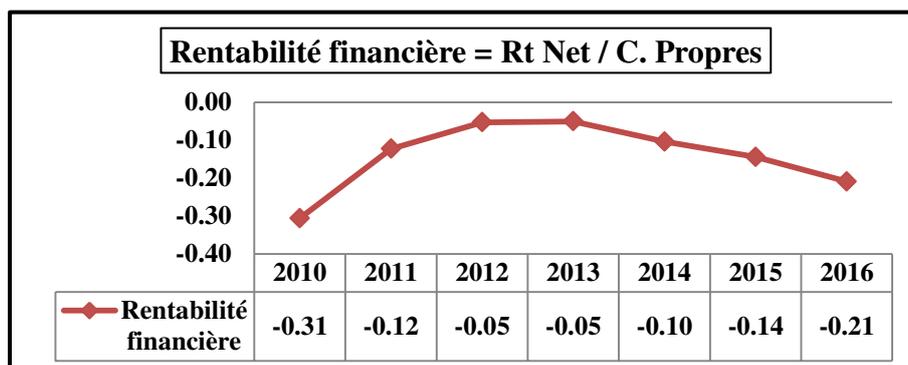
Graphique N°12 : courbe de variation de la rentabilité économique de TRANSBOIS entre 2010 et 2016.



Source : réalisé pas nos soins à partir du tableau N°13.

La rentabilité financière de TRANSBOIS était en progression entre 2010 et 2012, puis elle s'est stabilisée entre 2012 et 2013, mais à partir de là elle s'est mise à diminuer jusqu'à 2016. Nous avons remarqué également dans ses bilans que son résultat et ses capitaux propres varient dans deux sens différents, si les capitaux propres augmentent le résultat baisse et inversement, à l'exception de la période entre 2015 et 2016 où ils ont baissé tous les deux (variation dans le même sens). (Cf. Graphique N°13).

Graphique N°13 : courbe de variation de la rentabilité financière de TRANSBOIS entre 2010 et 2016.



Source : réalisé pas nos soins à partir du tableau N°13.

2.6- L'analyse de la performance financière de TRANSBOIS : Nous pouvons constater que la marge d'EBE est négative à cause de son excédent brut d'exploitation qui est inférieur à 0. Ceci prouve que l'entreprise TRANSBOIS n'est pas performante financièrement en dehors de sa politique d'amortissement et de financement. Ce ratio diminue à travers les années en raison de la baisse du chiffre d'affaire et de l'EBE.

Le ROCE est aussi négatif. Cela revient à son résultat net négatif, son augmentation jusqu'en 2013 est due à la hausse des capitaux propres et la diminution qui a suivi est engendrée par la baisse du résultat net.

Enfin, le résultat négatif de TRANSBOIS a aussi fait ressortir un ratio (ROE) négatif qui augmente jusqu'en 2013 et diminue ensuite à cause de la baisse des capitaux propres. (Cf. Tableau N°11).

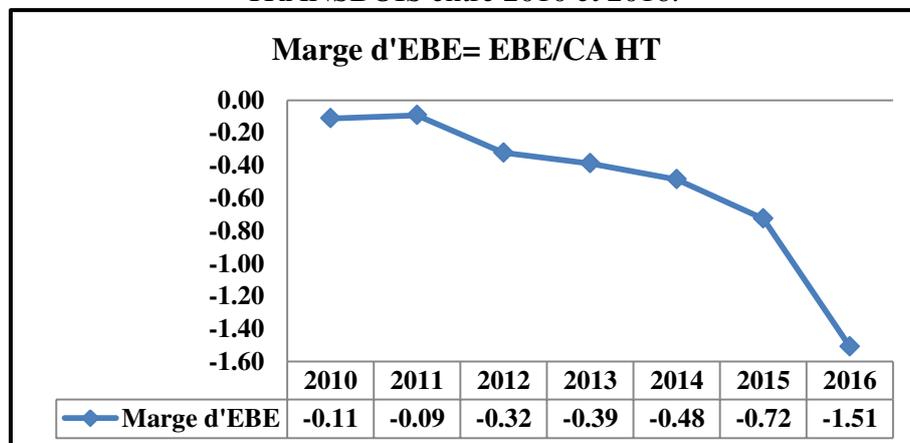
Tableau N° 11: Ratios de la performance financière de l'entreprise TRANSBOIS entre 2010 et 2016.

Ratios	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Marge d'EBE	-0,11	-0,09	-0,32	-0,39	-0,48	-0,72	-1,51
ROCE	-0,18	-0,10	-0,05	-0,04	-0,08	-0,09	-0,10
ROE	-0,31	-0,12	-0,05	-0,05	-0,10	-0,14	-0,21

Source : établis par nos soins à partir des bilans de l'entreprise TRANSBOIS.

La marge d'EBE est négative et augmente légèrement pendant la période 2010-2011, et ce en raison de la hausse de l'EBE en 2011 par rapport à l'année précédente. Ensuite, à partir de 2012, la marge d'EBE diminue jusqu'en 2016 passant de -0.32 à -1.51. (Cf. Graphique N°14).

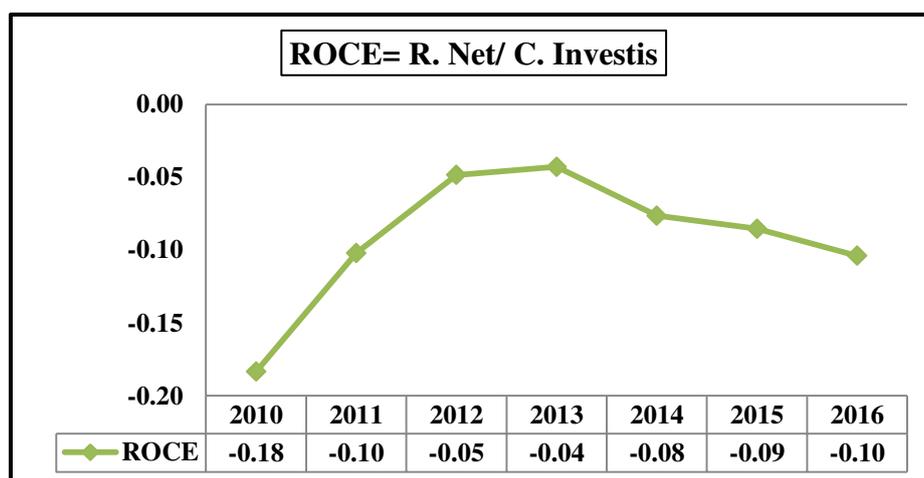
Graphique N°14 : Courbe de variation de la marge d'EBE de l'entreprise TRANSBOIS entre 2010 et 2016.



Source : réalisé par nos soins à partir du tableau N°14.

Le ROCE est négatif, il augmente jusqu'en 2013 suite à l'augmentation du résultat net et des capitaux investis. En 2014, il diminue principalement parce que le résultat enregistré a fortement baissé, il continue sa diminution jusqu'en 2016 pour la même raison. (Cf. Graphique N°15).

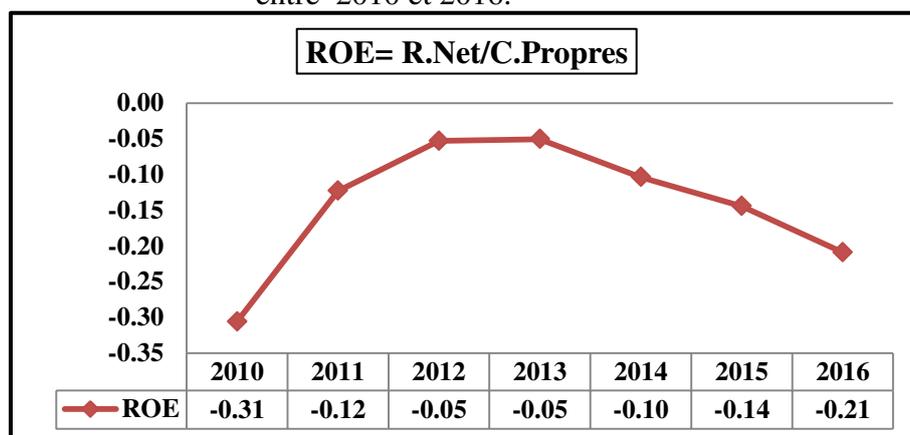
Graphique N° 15 : Courbe de l'évolution du ROCE de l'entreprise TRANSBOIS entre 2010 et 2016.



Source : réalisé pas nos soins à partir du tableau N°14.

Le ROE est inférieur à 0. Ce ratio augmente entre 2010 et 2012 à cause de l'augmentation des capitaux propres. Entre 2012 et 2013, ça a stagné à -0.05 pour ensuite baisser à cause de la diminution des capitaux propres. (Cf. Graphique N°16).

Graphique N°16 : Courbe de l'évolution du ROE de l'entreprise TRANSBOIS entre 2010 et 2016.



Source : réalisé pas nos soins à partir du tableau N°14.

Le jugement que nous pouvons apporter sur la situation financière de TRANSBOIS à partir de cette analyse est qu'une grande partie des ratios calculés sont en dessous de leurs seuils, cela implique que la santé financière de cette entreprise est mauvaise.

3- Les causes des difficultés de l'entreprise TRANSBOIS

Ces causes peuvent être résumées en ce qui suit :

3.1- L'obsolescence des machines: les machines qui se trouvent au sein de l'entreprise TRANSBOIS datent de l'année de sa création. Par conséquent, nous constatons que ses investissements n'ont jamais été remplacés. Cette situation est la cause majeure des difficultés de TRANSBOIS car les machines obsolètes donnent un produit de mauvaise qualité et l'entreprise ne peut pas réduire son prix de vente chose qui a conduit à la perte de ses parts de marché face à l'importation malgré le fait qu'elle soit la seule entreprise de transformation de bois sur le territoire algérien.

La majeure partie des machines de production de TRANSBOIS sont en arrêt de production, ce qui a poussé l'entreprise à licencier plus de la moitié de ses ouvriers.

3.2- Les importations: Selon les données collectées auprès de TRANSBOIS une grande partie des produits qui circulent dans l'économie algérienne sont issus de l'importation. Parmi ces produits, nous avons le bois qui vient principalement de Chine avec un coût de revient inférieur à celui de TRANSBOIS avec une qualité quasi-similaire. Le bois importé d'autres pays se vend mieux que celui de TRANSBOIS malgré le fait qu'il soit plus cher, et cela en raison de la bonne finition. Ce qui a déclenché une forte concurrence à laquelle l'entreprise ne peut pas faire face. L'importation constitue l'une des causes principales des difficultés de TRANSBOIS.

3.3-Retard de déblocage des crédits: Après avoir décidé de renouveler les investissements (machines de production) et relancer l'activité de TRANSBOIS en bénéficiant du plan de relance des entreprises publiques mis en place par l'Etat. L'entreprise doit attendre que la banque débloque les crédits progressivement, ce qui peut prendre plusieurs années. (Le cas du crédit de financement de la mise à niveau des installations et de la gestion d'une valeur de 181 MDA débloquent en 4 ans).

Toutes ces causes contribuent au ralentissement de l'activité de TRANSBOIS mais également les entreprises publiques ce qui finit par freiner l'économie algérienne.

III- LE RÔLE DE LA BANQUE NATIONALE D'ALGERIE (Agence 356) DANS LE REDRESSEMENT DE TRANSBOIS

La banque est la première source de financement externe des entreprises, elle joue un rôle clé dans l'économie en les accompagnant dans leur réussite et dans leurs difficultés. Dans le cadre de notre étude, l'accompagnement et le financement de la relance de

l'activité de TRANSBOIS sont assurés par la BNA (agence 356) à travers les crédits accordés dont les crédits d'investissements et les crédits d'exploitation.

1- Présentation de l'agence d'accueil (Agence principale BNA 356 Bejaia)

L'agence principale est dirigée par un directeur assisté par 2 directeurs adjoints nommés par le président directeur général (PDG).

Elle fait partie intégrante du réseau d'exploitation de la banque dont elle assure la représentation au niveau local. Elle est rattachée hiérarchiquement à une direction de réseau d'exploitation (DRE) et entretient les relations avec l'ensemble de la banque, selon les attributions qui lui sont conférées.

L'agence principale (AP) est structurée en 5 compartiments à savoir :

- Compartiment commercial et juridique ;
- Compartiment caisse et portefeuille ;
- Compartiment étranger ;
- Compartiment crédit et engagement ;
- Compartiment contrôle comptable, informatique et gestion administrative.

L'agence est essentiellement un organe d'action commercial qui se doit d'avoir l'initiative de la recherche des ressources. Elle œuvre en vue d'une bancarisation optimale de la population en drainant le maximum de ressources vers ses caisses tout en assurant le financement de l'économie.

2- La méthode de Scoring comme outil de classification des entreprises

Le Scoring est une méthode utilisée principalement par les banques et les assurances pour la classification des entreprises sous forme de groupes. Elle permet de faciliter la détection du groupe d'appartenance d'une entreprise (saine, défaillante...) et éviter ainsi la complexité de la procédure de l'analyse financière par la méthode des ratios. Toutefois, nous utiliserons certains de ces ratios dans la construction du score.

En réalité, cette méthode n'est pas utilisée au sein des banques algériennes, mais elle permet une meilleure classification des entreprises et ses résultats sont très satisfaisants, c'est ainsi que nous proposons dans ce qui suit une application de la méthode scoring aux données de la BNA (agence356) afin de confirmer son efficacité et d'affirmer le résultat de l'analyse financière de l'entreprise TRANSBOIS obtenu dans la première section.

2.1- Elaboration de la fonction score : Afin de construire notre fonction Score, nous avons constitué notre base de données sur un échantillon de 31 entreprises choisies aléatoirement, en se basant sur les bilans et les comptes de résultat de l'année 2015. Ces entreprises opèrent essentiellement dans la wilaya de Bejaia. Notre échantillon se compose de deux sous-ensembles : 20 entreprises jugées comme défaillantes et 11 saines.

Tableau N°12 : Classification de l'échantillon par secteurs d'activité

Secteurs d'activité	Services	Industrie	BTPH	Commerciale	Total
Nombre d'entreprise	10	13	6	2	31

Source : réalisé par nos soins à partir des données de la BNA.

Concernant les ratios, nous avons retenu les informations comptables et financières des entreprises à partir de leurs bilans et comptes de résultats. Le choix de ces ratios est basé sur la fonction élaboré par le chercheur Edward Altman (Cf. chapitre 2) présentés dans le tableau ci-dessous:

Tableau N° 13 : Les ratios de la fonction score

Ratios	Formule
X ₁	BFR / Total actif
X ₂	Réserves / Total actif.
X ₃	Résultat d'exploitation / Total actif.
X ₄	Fonds propres / Total des dettes.
X ₅	Chiffre d'affaire / Total actif

Source : réalisé par nos soins à partir de : Deisting. F & Lahille. J. P : Analyse financière, Ed Dunod, Paris, 2013.

La fonction s'écrit sous la forme suivante :

$$Z = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + a_4 X_4 + a_5 X_5$$

Avec:

- **a₀**: constante.
- **a₁, a₂, a₃, a₄, a₅** : coefficients des paramètres du modèle.
- **X₁, X₂, X₃, X₄, X₅**: les variables exogènes, elles sont explicatives mais non expliquée par le modèle.
- **Z** : c'est une variable dépendante (variable endogène), dans notre cas le score dépend de la variation des ratios (variables exogènes) et il doit être comparé aux seuils obtenus dans l'analyse discriminante afin de déterminer le groupe d'appartenance d'une entreprise.

Nous avons calculé ces ratios pour l'ensemble de l'échantillon, ensuite nous avons introduit les résultats obtenus dans le logiciel statistique SPSS¹⁰⁸ (version 20) afin d'obtenir la fonction Score. Les résultats sont présentés ci-après:

¹⁰⁸ Il signifie Statistical Package for Social Sciences, c'est un logiciel spécialisé de traitement statistique des données. il comprend plusieurs modules : modèles de régressions, modèles avancés, tableaux ...

Ce tableau représente le coefficient correspondant à chaque paramètre.

Tableau N° 14: Coefficients des fonctions discriminantes canoniques (extrait de SPSS).

	Fonction
	1
X ₁	-1.249
X ₂	14.615
X ₃	-4.518
X ₄	0.011
X ₅	0.835
(Constante)	-0.766

Notre fonction score peut s'écrire ainsi:

$$Z = - 1.249 X_1 + 14.615 X_2 - 4.518 X_3 + 0.011 X_4 + 0.835 X_5 - 0.766$$

Les résultats représentent les moyennes de chaque groupe à savoir le groupe des entreprises défailtantes et le groupe des entreprises saines. Ces moyennes sont comparées au score de l'entreprise qui fait l'objet de l'étude, afin de déterminer son groupe d'appartenance. (Cf. Tableau N° 18).

Tableau N° 15 : Fonctions aux barycentres des groupes (extrait de SPSS).

Classement	Fonction
	1
0 (Entreprise défailtante)	-0.586
1(Entreprise saine)	0.928

2.2- Le calcul du score de TRANSBOIS : Afin de déterminer le groupe d'appartenance de l'entreprise TRANSBOIS, nous devons calculer son score comme suit:

Tableau N° 16 : Les ratios de TRANSBOIS

Ratios	Résultats
X ₁	0.0461
X ₂	0.00004
X ₃	-0.0780
X ₄	1.0592
X ₅	0.0790

Source : réalisé par nos soins à partir de la fonction score.

Nous allons procéder au calcul du score de TRANSBOIS:

$$Z = - 1.249 (0.0461) + 14.615 (0.00004) - 4.518 (-0.0780) + 0.011 (1.0592) + 0.835 (0.0790) - 0.766 = - \mathbf{0.393}$$

Le classement de ce résultat dans l'un des deux groupes s'effectue à travers la comparaison de ce score aux moyennes des groupes en valeur absolue dans le but de déterminer la distance la plus proche. (Cf. Tableau N°20).

Tableau N° 17 : Groupe d'appartenance de TRANSBOIS au sein de la BNA.

$\ S_{\text{TRANSBOIS}} - \bar{S}_1\ $	$\ S_{\text{TRANSBOIS}} - \bar{S}_0\ $	Classement
$\ - 0.393 - 0.928 \ = 1,321$	$\ - 0.393 - (-0.586) \ = 0,193$	D'après ces résultats nous remarquons que le score de l'entreprise est plus proche de la moyenne des entreprises défailtantes que celle des entreprises saines, à partir de là nous pouvons juger que l'entreprise fait partie du groupe 0 (entreprises défailtantes).

Source : réalisé par nos soins à partir de la fonction score.

A ce stade nous pouvons juger que l'entreprise TRANSBOIS est défailtante grâce à l'analyse financière établie sur sa structure financière ainsi que la confirmation de la fonction score.

3- Les solutions proposées par la BNA (Agence 356) en faveur de l'entreprise TRANSBOIS

Dans le cadre de la relance des entreprises en difficultés, l'Etat a mis en place un plan de développement afin de les redresser et ce par le biais de la banque qui accompagnera l'entreprise défailtante tout au long du processus de son redressement, par l'accord de lignes de crédits à long terme qui seront remboursées par l'entreprise à échéance et dont les intérêts seront payés par le trésor public.

En ce qui concerne l'entreprise TRANSBOIS, la BNA lui a accordé des lignes de crédits à savoir des lignes à long terme (investissement) et à court terme (exploitation) pour :

- Le financement du programme de modernisation des équipements de production ;
- Le financement de la mise à niveau des installations et de la gestion ;
- Le financement du cycle d'exploitation (matière première, OC Douane, ASF...).

3.1- Les lignes de crédits d'investissement : L'accord du crédit de mise à niveau des installations et de la gestion a été conclu en 2012 pour un montant qui s'élève à 181 000 000,00 DA, et celui du financement du programme de modernisation des

équipements de production a été conclu dans la même année pour un montant qui s'élève à 595 000 000,00 DA.

Le déblocage de ces sommes s'effectue au fur et à mesure que les factures sont signées entre les fournisseurs et l'entreprise comme l'illustre les tableaux ci-dessous :

3.1.1- Le financement de la mise à niveau des installations et de la gestion : une partie du crédit est destinée aux utilisations des OCD et l'autre partie à l'utilisation locale.

Tableau N° 18 : CLT: 181 MDA utilisation étrangère.

UTILISATION OCD		
DATE	NATURE	DEBLOCAGE
09/10/2014	P.R POUR JOINTEUSE	1 723 791,06
20/11/2014	DELIGNEUSE A ROULEAUX	12 982 257,47
03/02/2015	SCIE VERTICALE	50 462 935,89
04/02/2015	COMBINE DE GRANDE CAPACITE	40 375 291,60
15/12/2016	AFFUTEUSE	7 530 502,40
25/12/2016	MASSICOTEUR	37 593 679,95
Total		150 668 458,37

Source: Réalisé par nos soins à partir des données internes de la BNA.

Tableau N° 19 : CLT: 181 MDA utilisation locale.

UTILISATION LOCALE		
DATE	NATURE	DEBLOCAGE
15/10/2014	REPARATION CHAUDIERE	2 190 201,90
19/01/2015	REPARATION CHAUDIERE	1 069 014,61
01/07/2015	FOURNITURE ET POSE D'UNE DEMI PLACQUE TUBULAIRE	1 546 424,22
03/11/2015	REPARATION SECHOIR PONDORF	2 345 810,00
03/11/2015	FOSSE ET SOCLE POUR SCIE ALTERNATIVE	4 791 698,41
18/12/2016	03 POMPES	3 161 263,95
TOTAL		15 104 413,09

Source: Réalisé par nos soins à partir des données internes de la BNA.

3.1.2- Financement du programme de modernisation des équipements de production : ce crédit est également partagé en deux parties, la première est destinée aux acquisitions des équipements à l'étranger, et l'autre partie aux acquisitions locales.

Tableau N° 20 : CLT 595 MDA : utilisation étrangère.

UTILISATION OCD		
DATE	NATURE	DEBLOCAGE
03/09/2014	TOLES EN ALLUMINIUM	7 501 502,85
03/09/2014	ROTORS POUR SILO	8 883 914,54
23/12/2014	COUPEUSE HOMBACK	1 261 360,30
22/03/2015	COUPEUSE HOMBACK	25 230 707,95
08/04/2015	PONCEUSE CALIBREUSE	65 788 288,28
12/11/2015	COUPEUSE HOMBACK	64 209 974,55
14/09/2016	POMPE A ENGRENAGE DE COLLE	2059542,54
08/12/2016	CHAINE MELAMINE	142 190 000,00
15/12/2016	ENCOLLEUSE CPL	17 225 640,00
15/12/2016	BATTERIES	11 295 753,60
22/12/2016	ENCOLEUSE LATTE	10 996 790,00
22/12/2016	LATEUSE	60 589 636,20
TOTAL		417 233 110,81

Source: Réalisé par nos soins à partir des données internes de la BNA.

Tableau N° 21 : CLT 595 MDA : utilisation locale.

UTILISATION LOCALE		
DATE	NATURE	DEBLOCAGE
10/10/2013	04 CHARIOTS ELEVATEURS	18 919 719,00
10/10/2013	06 BENNES SEMI REMORQUES	13 624 500,00
24/02/2014	06 TRACTEURS	57 498 000,00
24/02/2014	01 CAMION A BENNE	9 115 000,00
15/04/2014	01 CHARGEUR SUR PNEUS	14 021 700,03
12/08/2014	VEHICULES LEGERS	3 698 000,00
13/08/2014	VEHICULE UTILITAIRE	1 725 000,00
16/12/2014	PELLE MECANIQUE	813 310 700 ,00
16/09/2015	FOURNITURE ET POSE SYSTEME COMPOSE D'UN MOTOREDUCTEUR AVEC COMMANDE VENANT D'UNE BALANCE ELECTRONIQUE	292 500,00
03/12/2015	ROBINET A SOUPE EN ACIER MOULE	1 111 564,65
14/03/2016	POSTE A SOUDER	183 397,50
31/05/2016	CABLE ELECTRIQUE	826 605,00
31/05/2016	POSTE A SOUDER	161 167,50
15/06/2016	AVANCE 15% POUR ACHAT D'UNE CHAUDIERE	4 200 444,00
20/06/2016	PIECE DE RECHANGE	1 241 549,49
06/11/2016	VEHICULE	3 040 000,00
28/12/2016	REGLEMENT DU RESTE DE LA CHAUDIERE	238 025 16,00
28/12/2016	2 COMPRESSEURS	5 054 400,00
TOTAL		171 826 763,17

Source: Réalisé par nos soins à partir des données internes de la BNA.

3.2- Lignes de crédits d'exploitation: La BNA a également accordé plusieurs crédits d'exploitation en faveur de l'entreprise TRANSBOIS afin de financer son cycle d'exploitation, mais la plupart d'entre eux sont sous forme de concours bancaires destinés au paiement des charges de personnel. Nous avons pu avoir les crédits accordés pour certaines années.

- **2011:** 142 Millions de Dinars.

- **2013:** 270 Millions de Dinars.

- **2014:** 170 Millions de Dinars.

Ces crédits sont des concours bancaires, l'entreprise n'a pas pu honorer ses engagements vis à vis de ces crédits, cela implique qu'elle est rentrée dans la situation d'impayés ce qui ne lui permet pas d'en débloquer d'autres avant de les régler.

Mais durant l'année 2015, la BNA a accordé un crédit d'exploitation à titre exceptionnel d'un montant de 7,5 Millions de Dinars pour le dédouanement de pièces de rechange.

4- L'impact des crédits accordés par la BNA (Agence 356) sur l'activité de TRANSBOIS

Après avoir analysé l'entreprise TRANSBOIS, nous avons constaté sa défaillance et l'avons confirmé par l'analyse discriminante. Cela explique l'accord de l'Etat pour qu'elle bénéficie du plan de relance préalablement cité.

Les sommes débloquées par la BNA (Agence 356) en faveur de l'entreprise dans le but de la mise à niveau des installations et de la gestion et du financement du programme de modernisation des équipements n'ont pas été suffisantes pour améliorer la situation de l'entreprise qui ne cesse de se dégrader avec un chiffre d'affaire qui continue toujours de baisser et un déficit qui augmente.

Après nos entretiens avec les dirigeants de l'entreprise TRANSBOIS, il nous a été communiqué que l'entreprise ne pourra se relancer qu'après s'être procuré une chaîne de production de particule qui sera financée par le groupe DIVINDUS CAPREF car les investissements procurés par le biais du plan de relance ne pourront pas produire un produit de bonne qualité car ils contiennent des machines qui traitent la matière première et d'autres qui finissent le produit mais la chaîne de production est indispensable pour compléter le processus de production.

Enfin, aucune amélioration n'a été remarquée après le déblocage des crédits. Les dirigeants doivent alors refaire une analyse après l'acquisition de la chaîne de production.

Conclusion

Après l'analyse financière de TRANSBOIS, nous avons constaté que l'entreprise présente un déséquilibre financier considérable, les ratios et autres indicateurs financiers montrent qu'elle n'est ni liquide ni rentable, son activité n'est pas très au point et l'entreprise n'est pas performante aussi.

Cette situation financière délicate a été engendrée par de nombreux facteurs tels que : l'importation, l'obsolescence des machines, le retard des débloques des crédits, etc. auxquels il faut absolument trouver une solution afin de la faire sortir de la crise.

En plus du diagnostic financier qui est souvent insuffisant pour détecter d'éventuelles défaillances, les banques font appel au Scoring pour prévoir le risque de défaillance. C'est ainsi que nous avons construit une fonction score à l'aide des données de la BNA avec laquelle nous avons pu classer l'entreprise dans le groupe des entreprises défaillantes, confirmant ainsi les résultats de l'analyse financière.

La Banque Nationale D'Algérie quant à elle, à travers le projet de relance des entreprises en difficultés de l'Etat, a accordé des crédits à TRANSBOIS dans le but de moderniser ses équipements et mettre à niveau ses installations qui s'élèvent respectivement à 595 Millions de dinars algériens et 181 Millions de dinars pour permettre à l'entreprise de relancer son activité.

CONCLUSION GENERALE

L'entreprise en difficultés est un concept qui ne cesse d'être défini par les chercheurs à travers le temps car il évolue selon l'évolution de l'environnement de l'entreprise, ce qui rend impossible de le résumer dans une seule et unique définition. Cependant, plusieurs facteurs et indicateurs conduisent les spécialistes et les dirigeants à repérer les difficultés d'une entreprise. Avant qu'elle ne sombre dans les difficultés, des méthodes de prévision peuvent être utilisées afin de les détecter et éviter ou minimiser les pertes qu'elles peuvent engendrer, autrement l'entreprise risque d'entrer dans un processus de défaillance.

Afin de remédier à ces difficultés, l'entreprise doit mettre en place un projet de redressement pour pouvoir s'en sortir en adoptant une stratégie adéquate parmi les stratégies fondamentales et globales, ensuite élaborer un plan qui convient à la stratégie choisie et qui doit être suivie minutieusement pour garantir sa réussite. L'analyse de la situation de l'entreprise TRANSBOIS nous a permis de constater qu'elle fait face à de nombreux problèmes qui menacent sa pérennité. Cette étude est basée sur les éléments recueillis sur le terrain ainsi que l'analyse financière appliquée sur ses documents comptables. Elle souffre d'un déséquilibre financier qui est la traduction des difficultés plus profondes liées principalement à l'obsolescence du matériel de production qui date de plus de 30 ans, à cela s'ajoute une forte concurrence face aux importations.

Pour affronter ces difficultés l'entreprise sollicite en premier lieu l'aide de sa banque, où le rôle principal de celle-ci est d'accorder des crédits d'investissement et /ou d'exploitation, selon les besoins de l'entreprise, avant de penser à d'autres alternatives telles que l'ouverture du capital, cession d'actifs, subventions de l'Etat,.... etc.

Avant que la banque accorde un crédit à une entreprise donnée, elle doit analyser sa situation pour garantir le remboursement des crédits accordés, mais dans notre cas la BNA (agence 356) s'est contentée d'exécuter la note sur les entreprises en difficulté qui lui a été adressée par l'Etat. Durant notre stage au sein de la BNA nous avons essayé de prouver le mérite des crédits accordés à TRANSBOIS. Après avoir effectué l'analyse financière au sein de TRANSBOIS et avoir déduit sa situation financière critique, nous avons essayé de positionner TRANSBOIS par rapport aux entreprises domiciliées à la BNA en utilisant l'analyse discriminante (scoring). Les résultats obtenus ont confirmé l'appartenance de TRANSBOIS au groupe des entreprise défaillantes car la distance entre le score de TRANSBOIS et la moyenne du groupe des entreprises en difficulté est de 0,193 par contre celle entre la moyenne du groupe des entreprises seines est de 1,321. Les résultats de cette méthode (scoring) et ceux de l'analyse financière confirment le mérite de TRANSBOIS aux crédits dont elle a bénéficié dans ce plan de relance.

La recherche que nous avons menée, a abouti à la confirmation de nos hypothèses de départ. En effet, l'entreprise souffre d'un retard technologique remarquable qui est dû au non renouvellement de ses machines qui a conduit à la dégradation de la qualité de ses produits et donner plus de chance aux concurrents. L'importation est le principal concurrent de

l'entreprise TRANSBOIS car elle procure des produits de meilleure qualité à des coûts réduits c'est pourquoi l'écoulement de ses produits est devenu très difficile.

Le soutien de la banque est la première solution sollicitée par le dirigeant dès que les difficultés apparaissent. Elle peut être considérée comme moyen incontournable pour la résolution des difficultés rencontrées mais elle n'est pas l'unique solution. Dans notre cas, la BNA est venue en aide à TRANSBOIS en appliquant la note adressée par l'Etat afin de relancer les entreprises publiques en difficulté. Cela lui a permis de renouveler certains équipements et de mettre à niveau d'autres mais ça reste insuffisant pour se relancer car les investissements acquis représentent des parties complémentaires de la chaîne de production qu'elle ne possède pas à son niveau.

La fusion-absorption réalisée par le groupe DIVINDUS CAPREF pour l'entreprise TRANSBOIS constitue un autre moyen de sauvetage des entreprises car elle va lui procurer la chaîne de production de panneau particule, celle-ci va lui permettre d'avoir une bonne qualité de produits et d'augmenter ses parts de marché.

A ce titre, nous pouvons proposer quelques recommandations auxquelles pourra se référer l'entreprise TRANSBOIS dans le cadre de sa relance après s'être procuré la chaîne de production et les investissements pour se prévenir contre d'éventuelles difficultés:

- Redéfinir une nouvelle stratégie qualité car elle est la source de compétitivité et de rentabilité et assure la pérennité de l'entreprise ;
- Elaborer des plans de contrôle de la rentabilité et veiller à l'utilisation optimale des moyens ;
- Renforcer la fonction financière par l'utilisation des bilans et tableaux de bord opérationnels pour informer la direction de tous les risques de gestion;
- Mettre en œuvre des stratégies financières liées étroitement avec les stratégies industrielles et essayer de rétablir les déséquilibres financiers;
- Mettre en place une cellule de veille environnementale nécessaire pour la collecte et le traitement des informations sur les changements de son environnement externe.

BIBLIOGRAPHIE

Liste des ouvrages :

- Brilman. J**, Gestion de crise et redressement d'entreprise, Ed Hommes et Techniques, Paris, 1985.
- Crucifix. F & Dorni. A**: Le redressement de l'entreprise : les symptômes de défaillances et les stratégies, Ed Académia, Paris, 1992.
- Daigne J.F** : Management en période de crise : Aspects stratégiques, financiers et sociaux, Edition d'organisations, Paris, 1991.
- Daigne. J. F** : le redressement d'entreprise, Ed PUF-que saie-je ?, Paris, 1993.
- Daunigau. J.M** : Les entreprises en difficulté, Ed revu banque, 1969.
- Deisting. F & Lahille. J. P** : Analyse financière, 4ème édition, Ed Dunod, Paris, 2013.
- Derrien. F** : Le plan de redressement des entreprises en difficulté dans le cadre de la procédure collective, mémoire en vue de l'obtention d'un DESS en ingénierie financière, université de Bretagne occidentale – Brest, 2003.
- Détrie .J.P** : strategistor : politique générale de l'entreprise (4ème édition), Dunod, 2005.
- Gresse. C**: Les entreprises en difficultés, Economica, paris, 1994.
- Hol. S**: Capital structure and the prediction of bankruptcy, EWGFM Conference, capital markets research, 2002.
- Marmuse. C** : stratégie du redressement d'entreprise, Ed vuibert, paris, 1990.
- Martinet. A.C** : stratégie, édition Vuibert, Paris, 1983.
- Prunier.R & Mourel. P** : L'ingénierie financière dans la relation banque entreprise, Ed Economica, Paris, 1996.
- Sicard. C** : Pratique de la stratégie d'entreprise, édition Hommes et techniques, Paris, 1987.
- Thiétart. R.A** : La stratégie d'entreprise (2eme édition), Edition Ediscience internationale, Paris, 1996.
- Zopounidis. C** : «Evaluation du risque de défaillance de l'entreprise», Economica, 1995.

Listes des revues :

L'académie sciences techniques comptables financiers : Le management des entreprises en difficultés financières, Rapport N°15, Paris, Septembre, 2010.

Malecot. J.F : Analyse historique des défaillances d'entreprises : une revue de littérature, Revue d'économie financière, 19, hiver, 1991.

Marmuse. C : stratégie du redressement d'entreprise, collection dirigée par Heffer. J. P, Orsoni. J, 1990.

Liste des mémoires :

Abbad.I : les entreprises en difficultés : diagnostic et redressement cas: entreprise de céramique de la Tafna –CERTAF-, mémoire en vue de l'obtention d'un magister en sciences commerciales, université d'Oran, Promotion 2009.

Derrien. F : Le plan de redressement des entreprises en difficulté dans le cadre de la procédure collective, mémoire en vue de l'obtention d'un DESS en ingénierie financière, université de Bretagne occidentale – Brest, 2003.

Dobli Bennani. M.K : le processus et les stratégies de redressement dans le contexte des PME, mémoire en vue de l'obtention de la maîtrise en gestion des PME et de leur environnement, Université du Québec, Mars, 2000.

Harouz. L : Essai d'analyse de stratégies de redressement d'entreprises en difficulté : Cas de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM), mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri, Tizi-ouzou, 2012.

Meziane. S : Diagnostic et redressement des entreprises en difficultés cas de «GMS», Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du D.E.S banque, 15ème promotion, SIBF Alger, Avril, 2008.

Liste des sites internet :

www.insee.fr

www.editions-ellipses.fr

www.cloudfront.net

www.joradp.dz

www.mfdgi.gov.dz

www.assistancescolaire.com

www.petite-entreprise.net

www.articles.exafi.com

www.blog.incwo.com

Annexe N°1 : Présentation de la Banque Nationale d'Algérie (BNA)

1- Historique

La banque nationale d'Algérie (BNA) a été créée par l'ordonnance N° 66-178 du 13 juin 1966. Elle avait le statut d'une société nationale socialiste au capital minimum de 20 000 000,00 DA. La banque pouvait établir des directions régionales d'exploitation, agences et bureaux dans toutes les localités où elle juge nécessaire. La durée de la société est limitée.

L'article 5 de l'ordonnance N° : 66-178 précise que la Banque Nationale d'Algérie (BNA) : " assure notamment le service financier des groupements professionnels, des entreprises et exploitation du secteur socialiste et du secteur public et elle participe en outre au contrôle de leur gestion. Instrument de la planification financière, elle est chargée comme banque primaire d'exécuter la politique de gouvernement en matière de crédit à court terme et de collaborer avec les autres institutions publiques de crédit en ce qui concerne le crédit à moyen et à long terme ..."

Dès sa création, la Banque Nationale d'Algérie (BNA) a pris profondément conscience des grandes responsabilités qui lui incombent, quant à la nécessité vitale de son apport sur tous les plans de l'économie du pays. Les premières mesures prises ont concerné surtout la continuité du financement et du développement de la production. Tout en mettant en place ses premières structures d'organisation, elle s'est assignée comme premier objectif la satisfaction des besoins financiers les plus urgents et les plus importants du secteur public.

En 1982, la banque de l'agriculture et du développement rural (BADR) a été créée à partir de la restriction de la BNA qui lui a cédé d'importants moyens humains et matériels.

Depuis 1983, la Banque Nationale d'Algérie s'est efforcée, tout en reconstituant son réseau, de parfaire et de consolider son organisation et ses structures.

De 1988, date des réformes économiques, à nos jours, rentabilité et souci d'efficacité représentent les axes de stimulation de sa politique de gestion et d'extension.

Dans ce cadre la BNA a entamé un processus de décentralisation qui a abouti à la mise en place de directions régionales auxquelles on a délégué des pouvoirs importants.

Parallèlement à ce maillage en entités régionales plus indépendantes en matière de crédits, la BNA a conçu à l'échelon local, en plus des agences déjà opérationnelles, des guichets spécialisés pour un service bien ciblé.

La création de ces guichets spécialisés a suivi le processus de décentralisation des entreprises du secteur public ; c'est ainsi qu'ils étaient créés:

Annexe N°1 : Présentation de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) (Suite).

- L'agence centrale Guevara implantée au niveau du siège social ;
- Des agences principales à gestion décentralisée dans la capitale ou des groupes des villes dans le reste du pays ;
- Des agences sur site pour la plus part installées au sein même de grand complexes industriels financé par la Banque Nationale d'Algérie.

Ces agences ouvertes dans un souci d'efficacité et de rentabilité traitent sur place l'ensemble des opérations bancaires (crédit d'exploitation, investissement, crédit par signature, suivi des marchés publics, opérations de commerce extérieur, ouverture de comptes aux employés des entreprises).

La BNA poursuit de façon constante son développement, c'est ainsi que son nombre d'agences qui était de 75 au lendemain de sa restructuration en 1982 est arrivé à 195 agences à l'heure actuelle. La BNA, comme les autres banques Algériennes, est depuis 1989, une entité juridique autonome, elle a le statut d'EPE (Entreprise Publique Economique) détenu par des fonds de participation et elle est régie par la loi 88-01 du 12-01-88 sur l'autonomie des entreprises publiques.

En 1991, le capital de la BNA est représenté par 1000 actions d'un montant de 1 000 000,00 DA par action (soit 1 000 000 000,00 DA). Il passe en 1992 à 3,2 milliard de dinars. Il est actuellement de 14,6 milliard de dinars.

En conséquence, l'Etat est maintenant dégagé de son rôle de gestionnaire et n'a plus, en théorie d'intervention directe sur les décisions de la banque.

Les pouvoirs du conseil sont étendus et ne sont limités que par ceux relevant de la compétence exclusive de l'assemblée des actionnaires.

2- organisation de la BNA :

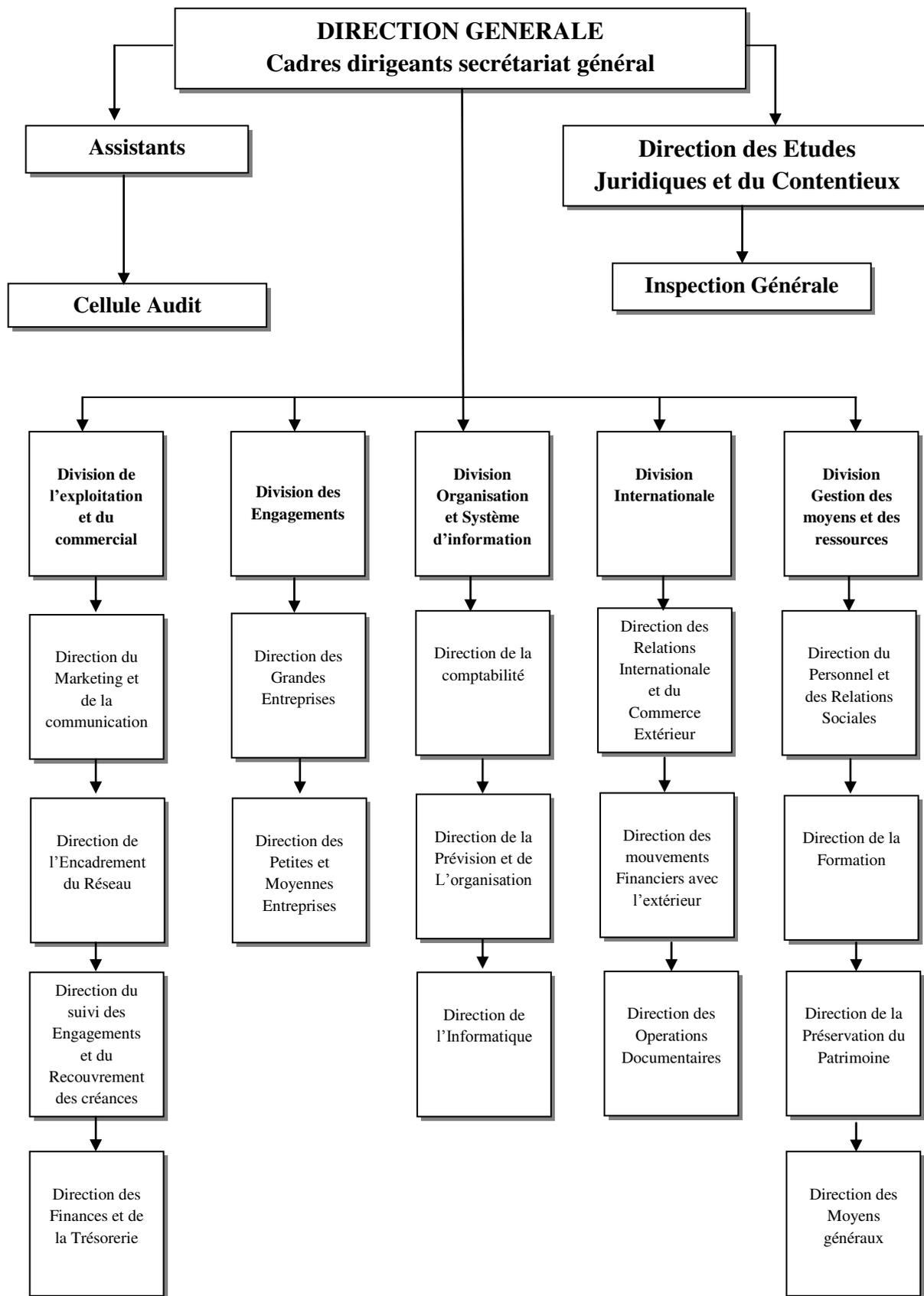
La BNA est administrée par un conseil d'administration composé de 7 membres qui sont nommés par l'assemblée générale ordinaire et parmi lesquels le PDG est choisi.

Les 22 directions centrales et les 5 divisions soutiennent et supervisent 17 directions régionales d'exploitation qui à leur tour contrôlent l'activité des 195 agences commerciales implantées sur le territoire national.

Il est à noter que des organes de gestion et d'aide à la décision ont été mis en place pour assurer une meilleure gestion ; il s'agit des différents comités suivants :

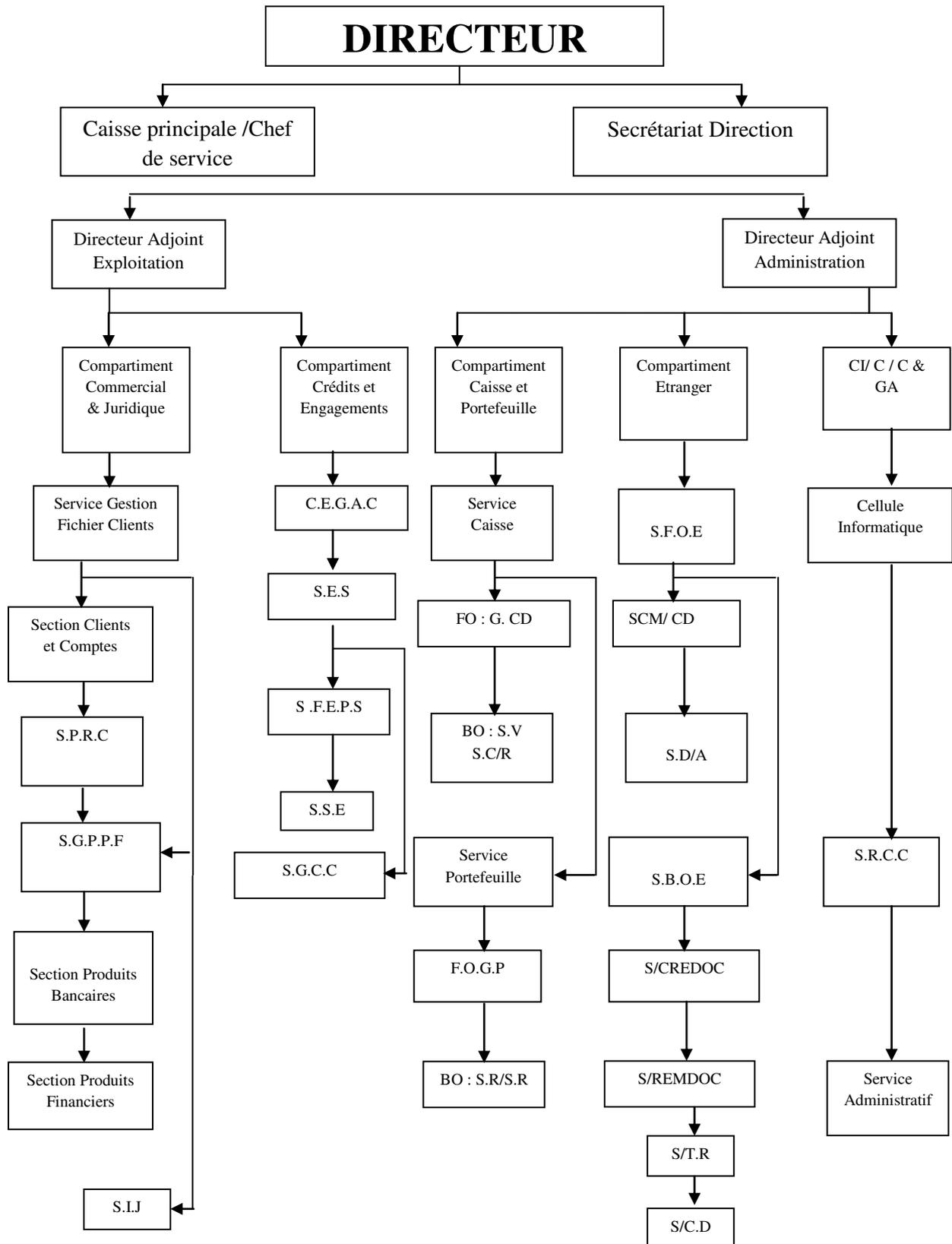
- Le comité exécutif et le comité exécutif élargi : ont pour rôle le traitement des questions portantes sur le fonctionnement de la banque ;
- Le comité de pilotage : un organe qui supervise la réalisation du plan stratégique ;
- Le comité de trésorerie : est chargé de l'application de la stratégie de la banque en matière de liquidité ;
- Comité de crédit : une instance de décision en matière de sanction des dossiers de crédit.

Annexe N°2 : Organigramme de la Banque Nationale d'Algérie (BNA)



Source : Données internes BNA.

Annexe N°3 : ORGANIGRAMME DE L'AGENCE PRINCIPALE BNA 356 BEJAIA



Source : données interne BNA.

Annexe N°3 : ORGANIGRAMME DE L'AGENCE PRINCIPALE BNA 356 BEJAIA (Suite).

SIGNIFICATIONS DES ABREVIATIONS UTILISEES:

- **COMPARTIMENT COMMERCIAL ET JURIDIQUE:**
 - a) **Service Gestion Fichiers Clients et Comptes:**
 - Section Client et Comptes;
 - S.P.R.C : Section Prospects et Renseignements Commerciaux.
 - b) **S.G.P.P.F: Service Gestion Placement et Produits Financier:**
 - Section Produits Bancaires;
 - Section Produits Financiers.
 - c) **S.I.J: Service Instructions Juridiques.**

- **COMPARTIMENT CREDITS ET ENGAGEMENTS:**
 - a) **C.E.G.A.C: Cellules Etudes et Gestion Administrative des Crédits.**
 - b) **S.E.S: Service Engagements par Signature:**
 - S.F.E.P.S: Section Formulation des Engagements Par Signature;
 - S.S.E: Section des Statistiques Engagements.
 - c) **S.G.C.C: Service Gestion des Créances Compromise.**

- **COMPARTIMENT OPERATIONS DE CAISSE ET PORTEFEUILLE:**
 - a) **Service Caisse:**
 - F.O:G.P: Front Office: Guichet Portefeuille;
 - B.O:S.R/S.R: Back Office: Section Recette/ Section Recouvrement.

- **COMPARTIMENT ETRANGER :**
 - a) **S.F.O.E: Service Front Office Etranger:**
 - S.C.M/C.D: Service Change Manuel/Comptes Devises;
 - S.D/A: Section Domiciliation/Apurement.
 - b) **S.B.O.E: Section Back Office Etranger:**
 - S/CREDOC: Section Crédits Documentaires;
 - S/RAMDOC: Section Remises Documentaires;
 - S/T.R: Section Transfert et Rapatriement;
 - S/C.D: Section Comptes Devises.

- **C.I / C / C / &G.A: COMPARTIMENT INFORMATIQUE/ C / CONTROLE & GESTION ADMINISTRATIVE:**
 - a) **Cellule Informatique;**
 - b) **S.R.C & C: Service Rapprochement et Contrôle;**
 - c) **Service Administratif**

Annexe N°4 : Localisation et superficie de l'entreprise TRANSBOIS

L'entreprise TRANSBOIS se situe à l'est du port de Bejaia. Elle est à proximité des réseaux d'approvisionnements et de distributions les plus importants. A savoir:

- Le port de Bejaia;
- La route nationale N°9.
- Les chemins de fer.

Elle s'étend sur une superficie de 14,5 Hectares, dont la majeure partie est occupée par le parc de réception du bois, les premières transformations des grumes et les routes pour la libre circulation des engins (Camions, Clarks, etc.). Le reste est constitué de:

- Atelier de production;
- Atelier de maintenance;
- Locaux administratifs;
- Magasins de stockage (produits finis);
- Deux hangars pour les chaudières.

Annexe N°5 : Répartition des personnes morales par année de création et région au 30/06/2016.

Année de création	Régions								Total
	Centre	%	Est	%	Ouest	%	Sud	%	
Avant 2005	45 654	54,42	20 703	24,68	13 509	16,10	4 029	4,80	83 895
2005	3 631	60,61	1 208	20,16	890	14,86	262	4,37	5 991
2006	3 184	59,55	1 140	21,32	750	14,03	273	5,11	5 347
2007	3 037	58,77	1 133	21,92	783	15,15	215	4,16	5 168
2008	3 883	55,05	1 786	25,32	1 111	15,75	274	3,88	7 054
2009	3 818	55,48	1 745	25,36	1 029	14,95	290	4,21	6 882
2010	3 654	56,52	1 552	24,01	995	15,39	264	4,08	6 465
2011	4 079	51,07	2 216	27,75	1 361	17,04	331	4,14	7 987
2012	4 590	53,68	2 224	26,01	1 369	16,01	368	4,30	8 551
2013	5 228	52,44	2 730	27,38	1 574	15,79	437	4,38	9 969
2014	5 693	52,39	2 985	27,47	1 746	16,07	443	4,08	10 867
2015	5 143	53,51	2 438	25,36	1 536	15,98	495	5,15	9 612
2016	2 930	52,83	1 466	26,43	873	15,74	277	4,99	5 546
Total	94 524	54,53	43 326	25	27 526	15,88	7 958	4,59	173 334

Annexe N°6 : Répartition des cessations d'activité des personnes morales par wilaya & forme juridique au cours du premier semestre 2016

Wilayas	Formes Juridiques					Total	%
	EURL	SARL	SNC	SPA	Autres*		
Adrar	3	8	-	-	-	11	0,51
Chlef	40	15	4	-	-	59	2,73
Laghouat	4	7	4	1	-	16	0,74
Oum El Bouaghi	13	9	5	-	-	27	1,25
Batna	17	13	1	-	-	31	1,43
Bejaia	20	37	29	1	-	87	4,02
Biskra	7	7	-	-	-	14	0,65
Bechar	9	5	2	-	-	16	0,74
Blida	36	34	7	-	-	77	3,56
Bouira	2	7	3	-	-	12	0,55
Tamanrasset	1	5	-	-	-	06	0,28
Tebessa	18	8	-	-	-	26	1,20
Tlemcen	16	19	2	-	-	37	1,71
Tiaret	8	8	3	1	-	20	0,92
Tizi Ouzou	21	49	38	-	-	108	4,99
Alger	261	436	35	16	3	751	34,69
Djelfa	4	2	1	-	-	7	0,32
Jijel	4	9	5	-	-	18	0,83
Setif	49	37	22	1	1	110	5,08
Saida	8	4	2	1	-	15	0,69
Skikda	14	6	8	-	-	28	1,29
Sidi Bel Abbes	15	11	-	-	-	26	1,20
Annaba	13	38	4	3	-	58	2,68
Guelma	6	5	1	-	-	12	0,55
Constantine	47	34	10	2	-	93	4,30
Medea	5	4	8	1	-	18	0,83
Mostaganem	5	8	1	-	-	14	0,65
Msila	11	13	-	1	-	25	1,15
Mascara	10	9	-	1	-	20	0,92
Ouargla	7	13	-	-	-	20	0,92
Oran	54	59	8	4	-	125	5,77
El Bayadh	1	3	-	-	-	04	0,18
Bordj Bou Areridj	19	18	2	1	-	40	1,85
Boumerdes	20	29	6	-	-	55	2,54
El Tarf	9	7	6	-	1	23	1,06
Tindouf	1	2	-	-	-	03	0,14
Tissemsilt	1	-	1	-	-	02	0,09
El Oued	4	9	-	-	-	13	0,60
Khenchela	2	5	1	-	-	08	0,37
Souk Ahras	5	3	1	-	-	9	0,42
Tipaza	8	9	1	1	-	19	0,88
Mila	7	9	9	1	-	26	1,20
Ain Defla	15	9	3	1	-	28	1,29
Naama	-	1	-	-	-	01	0,05
Ain Temouchent	-	8	-	-	-	08	0,37
Ghardaia	7	14	1	-	-	22	1,02
Relizane	8	8	1	-	-	17	0,78
Total	835	1053	235	37	5	2165	100

Source: ONS : les répertoires des agents économiques et sociaux – Personnes morales-, N°768, Alger, Janvier 2017.

Annexe N°7 : La répartition des radiations des personnes morales par wilaya et secteur d'activité au 1er semestre 2016.

Wilayas	Secteurs d'activité														Total	%
	A	B	C	E	F	G	H	I	J	M	N	Q	S	Autres		
Adrar	-	-	3	-	1	4	1	1	1	-	-	-	-	-	11	0.51
Chlef	8	-	13	-	2	9	19	3	-	-	3	-	2	-	59	2.73
Laghouat	3	-	3	-	4	3	2	-	-	1	-	-	-	-	16	0.74
O.el bouaghi	5	-	4	-	1	11	3	-	1	-	2	-	-	-	27	1.25
Batna	4	1	4	-	1	17	-	1	1	1	-	1	-	-	31	1.43
Bejaia	1	4	14	-	10	35	10	2	3	1	2	2	2	1	87	4.02
Biskra	2	1	-	-	3	6	1	-	-	-	1	-	-	-	14	0.65
Bechar	-	-	3	-	2	6	5	-	-	-	-	-	-	-	16	0.74
Blida	7	1	12	2	9	36	5	2	1	1	-	1	-	-	77	3.56
Bouira	2	-	3	-	3	3	-	-	-	1	-	-	-	-	12	0.55
Tamenrasset	-	-	1	-	1	3	-	-	-	-	1	-	-	-	6	0.28
Tebessa	3	-	2	-	-	17	2	-	-	-	2	-	-	-	26	1.20
Tlemcen	4	2	2	-	2	16	8	-	-	1	-	2	-	-	37	1.71
Tiaret	2	2	5	-	1	5	4	-	-	-	1	-	-	-	20	0.92
Tizi-ouzou	2	4	25	1	22	31	11	3	2	-	4	-	1	2	108	4.99
Alger	17	12	95	5	98	362	35	7	14	48	33	7	6	12	751	34.69
Djelfa	4	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	7	0.32
Jijel	4	-	2	-	2	4	6	-	-	-	-	-	-	-	18	0.83
Setif	10	-	12	-	13	65	7	1	-	2	-	-	-	-	110	5.08
Saida	1	1	5	-	-	3	3	-	1	-	-	1	-	-	15	0.69
Skikda	-	-	4	-	5	10	9	-	-	-	-	-	-	-	28	1.29
S. Bel Abbes	3	-	3	-	2	14	3	1	-	-	-	-	-	-	26	1.20
Annaba	1	-	15	2	2	22	9	2	-	2	1	-	1	1	58	2.68
Guelma	1	-	2	-	-	5	4	-	-	-	-	-	-	-	12	0.55
Constantine	3	-	9	1	12	54	4	2	1	2	1	-	2	2	93	4.30
Medea	3	-	6	-	2	5	1	-	1	-	-	-	-	-	18	0.83
Mostaganem	-	-	3	-	2	7	1	-	-	1	-	-	-	-	14	0.65
M'sila	4	-	5	-	-	12	2	-	-	1	1	-	-	-	25	1.15
Mascara	1	-	5	-	1	11	1	1	-	-	-	-	-	-	20	0.92
Ouargla	3	-	2	1	2	4	2	2	-	1	2	-	-	1	20	0.92
Oran	6	1	17	2	21	61	11	1	-	2	1	-	-	2	125	5.77
El bayadh	-	-	-	-	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	4	0.18
BBA	7	-	3	-	3	24	3	-	-	-	-	-	-	-	40	1.85
Boumerdes	6	-	10	-	11	23	2	-	1	-	2	-	-	-	55	2.54
El teref	3	-	6	-	2	7	3	1	-	-	-	-	1	-	23	1.06
Tindouf	-	-	-	-	-	2	1	-	-	-	-	-	-	-	3	0.14
Tissemsilt	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0.09
El oued	2	-	1	-	1	8	1	-	-	-	-	-	-	-	13	0.60
Khenchla	3	-	1	-	1	1	2	-	-	-	-	-	-	-	8	0.37
Souk ahras	-	-	2	-	-	6	1	-	-	-	-	-	-	-	9	0.42
Tipaza	1	-	2	-	1	11	1	-	1	2	-	-	-	-	19	0.88
Mila	3	2	5	-	3	10	2	-	-	-	-	-	1	-	26	1.20
Ain defla	3	-	3	-	-	9	8	1	2	-	1	-	1	-	28	1.29
Naama	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.05
Timouchent	2	2	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	8	0.37
Ghardaia	1	-	4	-	1	11	1	2	-	1	1	-	-	-	22	1.02
Relizane	3	1	2	-	2	4	5	-	-	-	-	-	-	-	17	0.79
Total	139	34	319	14	249	967	201	33	30	68	59	14	17	21	2165	100

Source: ONS : les répertoires des agents économiques et sociaux – Personnes morales-, N°768, Alger, Janvier 2017.

Annexe N°8: Liste des tableaux

Tableau N°1: Les soldes intermédiaires de gestion.

Tableau N°2: Les ratios pris en compte dans la fonction d'Edward Altman.

Tableau N°3: La signification des scores obtenus dans la fonction Z.

Tableau N°4: La signification des scores obtenus dans la fonction N.

Tableau N°5: Répartition des cessations d'activité des personnes morales par forme juridique au cours du 1er semestre 2016.

Tableau N°6: La répartition des radiations des personnes morales par secteur d'activité au cours 1er semestre 2016.

Tableau N°7: Table de secteurs d'activités.

Tableau N°8: les ratios de l'équilibre financier de l'entreprise TRANSBOIS entre 2010 et 2016

Tableau N°9: Ratios de l'activité de l'entreprise TRANSBOIS entre 2010 et 2016.

Tableau N°10: Ratios de solvabilité de l'entreprise TRANSBOIS entre 2010 et 2016.

Tableau N°11: Ratios de liquidité de l'entreprise TRANSBOIS entre 2010 et 2016.

Tableau N°12: Ratios de rentabilité de l'entreprise TRANSBOIS entre 2010 et 2016.

Tableau N°13: Ratios de la performance financière de l'entreprise TRANSBOIS entre 2010 et 2016.

Tableau N°14: Classification de l'échantillon par secteurs d'activité

Tableau N°15: Les ratios de la fonction score

Tableau N°16: Coefficients des fonctions discriminantes canoniques (extrait de SPSS).

Tableau N° 17: Fonctions aux barycentres des groupes (extrait de SPSS).

Tableau N°18: Les ratios de TRANSBOIS

Tableau N°19: Groupe d'appartenance de TRANSBOIS au sein de la BNA.

Tableau N°20: CLT: 181 MDA utilisation étrangère.

Tableau N°21: CLT: 181 MDA utilisation locale.

Tableau N°22: CLT 595 MDA : utilisation étrangère.

Tableau N°23: CLT 595 MDA : utilisation locale.

Annexe N°9: Liste des graphiques

Graphique N°1: La variation des créations des personnes morales par régions au 30/06/2016.

Graphique N°2: Le nombre des cessations d'activité par forme juridique au cours du 1^{er} semestre 2016.

Graphique N°3: Le nombre de radiations des personnes morales par secteur d'activité

Graphique N°4: courbe de variation du Fond de Roulement Net Global (FRNG) entre 2010 et 2016.

Graphique N°5: courbe de variation du Besoin en Fond de Roulement BFR entre 2010 et 2016

Graphique N°6: Courbe de variation de la Trésorerie Nette (TN) entre 2010 et 2016.

Graphique N°7: courbe de variation de l'Indépendance financière de TRANSBOIS au cours des années d'études

Graphique N°8: courbe de l'évolution de l'autonomie financière de TRANSBOIS entre 2010 et 2016

Graphique N°9: courbe de l'évolution de la capacité de remboursement de TRANSBOIS entre 2010 et 2016.

Graphique N°10: courbes de variation de la liquidité générale, liquidité réduite et la liquidité immédiate entre 2010 et 2016.

Graphique N°11: courbe de variation de la rentabilité commerciale entre 2010 et 2016.

Graphique N°12: courbe de variation de la rentabilité économique de TRANSBOIS entre 2010 et 2016.

Graphique N°13: courbe de variation de la rentabilité financière de TRANSBOIS entre 2010 et 2016.

Graphique N°14: Courbe de variation de la marge d'EBE de l'entreprise TRANSBOIS entre 2010 et 2016.

Graphique N°15: Courbe de l'évolution du ROCE de l'entreprise TRANSBOIS entre 2010 et 2016.

Graphique N°16: Courbe de l'évolution du ROE de l'entreprise TRANSBOIS entre 2010 et 2016.

Annexe N°10: Liste des schémas

Schémas n°1: L'objectif économique de l'entreprise.

Schémas n°2: Santé financière de l'entreprise (rentabilité- liquidité).

Schémas n°3: stratégies de redressement.

Schémas n°4: La remise en ordre de la trésorerie.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	01
------------------------------------	-----------

CHAPITRE I: ASPECTS THEORIQUES SUR LES ENTREPRISES EN DIFFICULTE

Introduction	04
---------------------------	-----------

I- NOTIONS D'ENTREPRISE EN DIFFICULTE

1-Concepts de l'entreprise en difficultés	04
--	-----------

2-Indicateurs et causes des difficultés	06
--	-----------

2.1- Indicateurs des difficultés de l'entreprise	06
---	-----------

2.1.1- Signaux d'alerte économiques et généraux	06
--	-----------

2.1.2-Indicateurs ressources humaines.....	07
---	-----------

2.1.3-Indicateurs associés/actionnaires	08
--	-----------

2.1.4- Indicateurs venant des tiers.....	08
---	-----------

2.2- Les causes des difficultés de l'entreprise	09
--	-----------

2.2.1- les causes micro-économiques	09
--	-----------

2.2.2- Les causes macro-économiques.....	10
---	-----------

3- Les méthodes de prévision des difficultés	11
---	-----------

3.1- Les prévisions par l'analyse financière	11
---	-----------

3.1.1-L'analyse de la solvabilité	11
--	-----------

3.1.2-L'analyse de l'équilibre financier	12
---	-----------

3.1.3-L'analyse de la liquidité	12
--	-----------

3.1.4-L'analyse de la rentabilité	13
--	-----------

3.1.5-L'analyse de l'activité	13
--	-----------

3.1.6-L'analyse de la performance financière	13
---	-----------

3.1.7-L'analyse par les soldes intermédiaires de gestion.....	14
--	-----------

3.2- Les prévisions par L'analyse discriminante	15
--	-----------

3.2.1-Le Z score d'Edward Altman.....	15
--	-----------

3.2.2- La méthode de Conan & Holder	16
--	-----------

3.2.3- Les limites de l'analyse discriminante.....	17
---	-----------

II- LES APPROCHES ET LE PROCESSUS DE LA DEFAILLANCE

1-Les différentes approches de la défaillance	18
--	-----------

1.1-La défaillance économique.....	18
---	-----------

1.2-La défaillance financière	19
--	-----------

1.3-La défaillance comptable.....	19
1.4-La défaillance juridique.....	19
2-Le processus de défaillance.....	20
2.1- La régression économique	20
2.2- La régression commerciale	21
2.3- La régression financière	21
3- La réglementation Algérienne relative aux entreprises en difficultés.....	21
3.1-les aspects juridiques de l'entreprise Algérienne en difficultés	21
3.1.1-La cessation de paiement	21
3.1.2-Le règlement judiciaire	22
3.1.3-Le concordat	22
3.1.4-La faillite	23
3.1.5-La réhabilitation commerciale de l'entreprise	23
3.2- les mesures prises par la loi de finance 2017 en faveur des entreprises en difficultés	24
3.2.1- Les contribuables ouvrant droit à ce dispositif.....	25
3.2.2- Les dettes fiscales concernées	25
3.2.3- Le régime d'imposition	26
Conclusion.....	26

CHAPITRE II : POLITIQUES DE REDRESSEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTES

Introduction	27
I- LES STRATEGIES DE REDRESSEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTES	
1-Définitions du concept stratégie	27
2- Les stratégies fondamentales.....	28
2.1-Les stratégies de groupe	28
2.1.1-La spécialisation	29
2.1.2-La diversification	30
2.2-Stratégies concurrentielles.....	31
2.2.1- domination par les coûts	31
2.2.2- Différenciation	31
3-Stratégies globales	32
3.1- Stratégie de repli.....	32
3.2- Stratégie de renforcement.....	32
3.3- Stratégie de redéploiement ou de recentrage.....	32

3.4- Stratégie de resegmentation.....	33
3.5- Stratégie de reconstruction	33
3.6- Stratégie de partenariat	34
3.7- Stratégie de cession	34

II- LE CONTENU ET LE SUIVI D'UN PLAN DE REDRESSEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTES

1-Les étapes d'un plan de redressement.....	36
1.1- La redéfinition des choix stratégiques	36
1.2- La remise en ordre de la trésorerie	36
1.2.1-L'augmentation du fond de roulement.....	37
1.2.2-La diminution du besoin en fond de roulement	38
1.3-L'amélioration de la rentabilité	39
1.3.1-Par la réduction des charges de l'entreprise.....	39
1.3.2- Par une meilleure gestion de l'information	39
1.3.3- Par le contrôle de vos produits.....	40
1.3.4- La remise des hommes au travail.....	41
2-Le suivi du plan de redressement.....	42
2.1-Les précautions contre l'échec	42
2.1.1- Le temps est un allié	42
2.1.2- Le contrôle des écarts	42
2.2- La prévention dynamique des difficultés	43
2.2.1- Les mesures financières	43
2.2.2- Les mesures liées au capital humain.....	43
2.2.3- Les mesures stratégiques	44
3- les conditions de réussite d'un plan de redressement	44
3.1- La cohérence.....	44
3.2- La faisabilité	45
3.3-La planification.....	45
3.4- La durabilité.....	45
Conclusion.....	45

CHAPITRE III : LE RÔLE DE LA BNA (Agence356) DANS LE REDRESSEMENT DE L'ENTREPRISE TRANSBOIS

Introduction	47
---------------------------	-----------

I- CLASSIFICATION DES ENTREPRISES ALGERIENNES : LECTURE ET ANALYSE

1- Classification des entreprises algériennes en termes de créations d'entreprises et de cessations d'activités	47
1.1- La création des entreprises par régions.....	48
1.2-Entreprises en cessation d'activité.....	48
1.2.1- Classification des entreprises radiées par forme juridique	48
1.2.2- Classification des entreprises radiées par secteur d'activité.....	49
2- Le rôle du ministère des finances dans le soutien des entreprises en difficultés en Algérie	50
2.1- Note sur le traitement financier des entreprises en difficultés.....	50
2.2- Note sur l'encouragement de l'investissement productif par la facilitation de l'accès au financement.....	51

II - L'ANALYSE DES DIFFICULTES DE L'ENTREPRISE TRANSBOIS

1- Présentation de l'entreprise EPE/SPA TRANSBOIS.....	52
1.1- Historique	52
1.2- Missions et objectifs principaux de l'entreprise	53
2- L'analyse de la situation financière.....	53
2.1- L'analyse de l'équilibre financier de TRANSBOIS	53
2.2-L'analyse de l'activité de TRANSBOIS.....	55
2.3- L'analyse de la solvabilité de TRANSBOIS	56
2.4- L'analyse de la liquidité de TRANSBOIS	58
2.5- L'analyse de la rentabilité de TRANSBOIS	60
2.6- L'analyse de la performance financière de TRANSBOIS.....	62
3- Les causes des difficultés de l'entreprise TRANSBOIS	64
3-1- L'obsolescence des machines	64
3-2- Les importations.....	64
3-3- Retard de déblocage des crédits	64

III-LE ROLE DE LA BANQUE NATIONALE D'ALGERIE DANS LE REDRESSEMENT DE TRANSBOIS

1-Présentation de l'agence d'accueil (Agence principale BNA 356 Bejaia)	65
2-La méthode de Scoring comme outil de classification	65
2.1-Elaboration de la fonction score	65
2.2-Le calcul du score de TRANSBOIS	67
3-Les solutions proposées par la BNA (Agence 356) en faveur de l'entreprise TRANSBOIS.....	68
3.1- Les lignes de crédits d'investissement	68
3.1.1- Le financement de la mise à niveau des installations et de la gestion	69
3.1.2- Financement du programme de modernisation des équipements de production	69
3.2- lignes de crédits d'exploitation	71
4-L'impact des crédits accordés par la BNA (Agence 356) sur l'activité de TRANSBOIS	71
Conclusion.....	72
CONCLUSION GENERALE	73
Bibliographie.....	75

ANNEXES

Annexe 1 : Présentation de la banque nationale d'Algérie BNA.....	77
Annexe 2 : Organigramme de la banque nationale d'Algérie BNA	79
Annexe 3 : Organigramme de l'agence principale BNA 356 Bejaia.....	80
Annexe 4 : Localisation et superficie de l'entreprise TRANSBOIS	82
Annexe 5 : Répartition des personnes morales par année de création et région au 30/06/2016	83
Annexe 6 : Répartition des cessations d'activité des personnes morales par wilaya & forme juridique au cours du premier semestre 2016	84
Annexe 7 : La répartition des radiations des personnes morales par wilaya et secteurs d'activité au 1^{er} semestre 2016	85
Annexe 8 : Liste des tableaux	86
Annexe 9 : Liste des graphiques	87
Annexe 10 : Liste des schémas	88

RESUME

Dans un environnement économique international incertain, caractérisé par une forte concurrence mondiale, une révolution technologique, une limitation des marchés, ..., les entreprises algériennes, notamment les entreprises publiques n'arrivent pas à s'adapter à l'évolution de leur environnement économique et de faire face à ses changements, et deviennent par conséquent des entreprises en difficultés.

Notre travail s'intéresse aux entreprises en difficultés en essayant, d'une part d'identifier les origines des difficultés et les différentes stratégies de redressement possibles, d'autre part de déterminer le rôle de la banque dans la relance de ces entreprises. A cet effet, nous avons effectué deux stages pratiques : le premier au sein de l'entreprise EPE/SPA TRANSBOIS, une entreprise publique en difficulté depuis plus de dix années, tout en tentant de soulever les problèmes auxquels elle est confrontée, et la banque nationale d'Algérie (BNA Agence 356) où elle est domiciliée afin d'expliquer le plan de redressement proposé par cette dernière.

L'analyse de la situation de TRANSBOIS nous a permis de démontrer qu'elle souffre de plusieurs difficultés telles que : le ralentissement de la production, la perte de parts de marchés, baisse du chiffre d'affaire, accumulation de dettes, résultats négatifs, etc. Les résultats obtenus à partir de la fonction score élaborée par nos soins au sein de la BNA (Agence 356) ont confirmé que l'entreprise est en difficulté, et nécessite alors l'intervention de sa banque pour lui venir en aide, à travers le plan de relance des entreprises publiques en difficultés mis en place par l'Etat en début d'année 2011.

Mots clés : entreprises en difficultés, plan de redressement, banque, relance.

ABSTRACT

In an uncertain international economic environment characterized by a strong global competition, a technological revolution, markets limitation, etc. Algerian companies, especially public enterprises, are unable to adapt to the evolution of their economic environment and deal with its changes. Thus, they become firms in difficulty.

Our work tries to identify on the one hand, the origin of difficulties, the different recovery strategies. On the other hand, determine the role of the bank in supporting these companies. For this purpose, we proceeded to the explanation of a number of theoretical concepts as well as the conduction of practical trainings in PEE-JSC TRANSBOIS, a company in difficulties for more than ten years, and in the National Bank of Algeria where it's domiciled.

The study of the situation of TRANSBOIS showed that the company struggles with a lot of difficulties such as: a declining production, the loss of market share, the decline in turnover, accumulation of debts, negative results, etc. In addition to this, the results of the scoring function that we developed confirm that TRANSBOIS has got issues and needs the bank assistance by using the recovery plan set up by the state since 2011.

Keywords: companies in difficulties, recovery plan, bank.

ملخص

ان البيئة الاقتصادية العالمية غير المؤكدة، تتميز بمنافسة عالية وإذا اضفنا التطور التكنولوجي المذهل ومحدودية الاسواق تبقى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة منها العمومية غير قادرة على مواكبة هذه البيئة ومواجهة التغيرات ما يجعلها تعاني صعوبات.

فعملنا هذا يسعى الى تحديد اصل ومصدر تلك الصعوبات، التي تجعل هذه المؤسسات غير قادرة على المضي قدما والبحث عن الاستراتيجيات المختلفة التي تساعد على انعاشها من جهة، ومن جهة اخرى تحديد دور البنوك في بعث نفس جديد لإحيائها، لذلك تطرقنا إلى شرح مختلف المفاهيم النظرية واعتمادا على التربص في المؤسسة العمومية الاقتصادية / شركة ذات أسهم لتحويل الخشب (TRANSBOIS) التي تعاني من صعوبات منذ أكثر من عشر سنوات، وكذا التربص في البنك الوطني الجزائري (وكالة 356) .

لقد أثبتت لنا دراسة وضعية مؤسسة تحويل الخشب أنها تعاني من عدة صعوبات، منها: تراجع الانتاج، فقدان حصتها في السوق، الانخفاض في قيمة التداول، تراكم الديون، نتائج سلبية...، و النتائج المحصل عليها من معادلة (SCORE) - والتي قمنا بتطويرها شخصيا - في البنك الوطني الجزائري (وكالة 356) برهنت على وجود صعوبات فعلا في المؤسسة، وهذا ما استدعى للتدخل العاجل للبنك لإنقاذها وذلك ضمن البرنامج الحكومي المتضمن لإعادة بعث المؤسسات العمومية التي تعاني من صعوبات.

الكلمات المفتاحية : المؤسسات في صعوبات، برنامج الانعاش، البنك، اعادة بعث .