

République algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion.



*Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de Master en
Sciences financières et comptabilités*

Option : Finance d'entreprise

Thème :

*Diagnostic et redressement d'une entreprise en difficulté
- Cas de l'entreprise LEADER MEUBLE TABOUKERT -*

Présenté par:

- ❖ Mme. ZAABOT Chabha
- ❖ Mme. MAKHLOUF Lisa.

Dirigé Par :

Mme KICHOU Djedjiga

Membres du jury :

- | | | |
|--|-------------|---------------|
| <i>Présidente : SI AMER Hadjira.</i> | <i>MCA.</i> | <i>UMMTO</i> |
| <i>Examinatrice: BELLAHSEN. Thinhinane</i> | <i>MAB</i> | <i>UMMTO.</i> |
| <i>Rapportrice: KICHOU Djedjiga.</i> | <i>MAA</i> | <i>UMMTO.</i> |

Promotion 2022 /2023



Remerciements

Nous exprimons notre profonde gratitude envers le Tout-Puissant pour nous avoir accordé la possibilité de réaliser ce travail en ce jour.

De plus, nous souhaitons exprimer nos sincères remerciements à :

Madame KICHOU notre promotrice, qui a acceptée de nous encadrer.

Madame KOUDACHELYNDA notre Chef de spécialité pour ses efforts exceptionnels.

A Tout le personnel de l'entreprise LMT de Tizi-Ouzou.

Aux membres du jury qui vont nous faire l'honneur d'analyser notre travail.

À tous les professeurs de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et de Gestion de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, qui ont joué un rôle essentiel dans notre formation tout au long de notre parcours académique.



Dédicace

 *Je dédie ce mémoire ...*

À la mémoire de mon père, que son âme repose en paix à travers ce travail, je souhaite honorer sa mémoire en donnant le meilleur de moi-même.

À ma merveilleuse mère, qui est toujours à mes côtés. Aucune dédicace ne peut véritablement exprimer les sentiments profonds que j'éprouve à ton égard.

À mon cher frère Salim, ainsi qu'à ma sœur Iman, des êtres chers qui ont toujours été là pour moi.

Je souhaite également dédier ce mémoire à tous les autres êtres qui me sont chers, Je vous remercie du fond du cœur pour votre présence et votre amour constants.

Lisa



Dédicace

✍ Je dédie ce travaille ...

*A mon dieum'a guidé sur le droit de chemin
tout au long du travail qui m'a inspiré les bons
pas et les justes réflexes sans sa miséricorde ce
travail n'aurait pas abouti.*

*A ma mère pour son amour, ses
encouragements et ses sacrifices*

*A mon père pour son soutien, son affection a la
confiance qu'il m'a accordée*

A mes sœurs Siham Imane Céline

Et à mon frère Sofiane

Et a mon ami Belka. z

Et tous ceux qui m'aiment

Chabha

*Liste des abréviations, sigles
et acronymes*

Liste des abréviations, sigles et acronymes

AC : Actif Circulant

AI : Actif Immobilisé

AMM : Ameublement & Menuiserie

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

CAF : Capacité d'Autofinancement

CSP : Catégories Socio-Professionnelles

DA : Dinar Algérien

DCT : Dettes à Court Terme

DF : Dettes Financières

DLMT : Dettes à Long et Moyen Terme

Dt : Dividendes

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

ENATB : l'entreprise nationale de l'ameublement et de transformation du bois

EPE : Entreprise publique économique

EURL : L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée

FR : Fonds de roulement

FRNG : Fonds de Roulement Net Global

FRP : Fonds de roulement propre

IBS : Impôts sur les Bénéfices des Sociétés

KDA : Milliers de Dinar Algérien

KP : Capitaux Permanents

KPR : Capitaux propres

L'INPED : Institut national de la productivité et du développement industriel

Liste des abréviations, sigles et acronymes

LMT : Leader meuble Taboukert

M.C : Marge commercial

MDN : Ministre de la défense nationale

ONOU : Office nationale des œuvres universitaires

P.E : **Production** de l'exercice

SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion

SNLB : Société Nationale des Lièges et des Bois

SPA : Société par Action

TCR : Tableau des Comptes de Résultat

TN : Trésorerie Nette

VA : Valeur Ajoutée

VD : Valeurs Disponibles

VE : Valeurs d'exploitations

VI : Valeurs immobilisés

VR : Valeurs Réalisables

WM : Wood Manufacture.

*Liste des tableaux, figures et
graphes*

☞ Liste des tableaux :

<i>Tableau N01</i> : Les Ratios de structure financière	40
<i>Tableau N°02</i> : Ratios de rotation.....	42
<i>Tableau N°03</i> : présentation schématique SIG.....	46
<i>Tableau N°04</i> : Méthodes de calcul de la CAF.	48
<i>Tableau N°05</i> : Ratios de Rentabilité.....	49
<i>Tableau N° 06</i> : Document de synthèse de diagnostic d'une entreprise en difficulté.....	60
<i>Tableau n°7</i> : Répartition des effectifs au 31/12/2011 par catégories socioprofessionnelles.	83
<i>Tableau N°8</i> : Pyramide des âges au 31/12/2011.....	84
<i>Tableau N°9</i> : Evolution de la masse salariale (Kda)	85
<i>Tableau n° 10</i> : Détail des heures d'absence pour l'exercice 2011.....	86
<i>Tableau n° 11</i> : Performance et productivité du potentiel humain en KDA.....	87
<i>Tableau N° 12</i> : Evolution des stocks de matières et consommables en Kda.....	90
<i>Tableau N°13</i> : Evolution globale des ventes en Kda.....	91
<i>TableauN°14</i> : Les principaux clients	93
<i>Tableau N° 15</i> : Actifs des bilans en KDA	95
<i>TableauN°16</i> :Passifsdes bilans en KDA.....	95
<i>Tableau N°17</i> : Le fonds de roulement(FR) en Kda sur la période2009/2011.....	97
<i>TableauN°18</i> : Le besoin en Fonds de roulement(BFR)enKdasurlapériode2009/2011.....	98
<i>TableauN°19</i> : Trésorerie nette(TN) sur la période2009/2011.....	99
<i>Tableau N°20</i> : CA surlapériode2009/2011 en (Kda)	100
<i>TableauN°21</i> :TVA sur la période de 2009/2011en(Kda)	100
<i>Tableau N° 22</i> : EBESurlapériode2009/2011en (Kda)	100
<i>Tableau N°23</i> : L'indépendance financière en %.....	101
<i>Tableau N°24</i> : L'autonomie financière en %.....	101
<i>Tableau N°25</i> : La capacité d'endettement	102

Liste des tableaux, figures et graphes

<i>Tableau N°26</i> : Etude des ratios de liquidité.....	102
<i>Tableau n 27</i> : Synthèse du diagnostic fonctionnel.....	108
<i>Tableau n28</i> : Synthèse du diagnostic financier.....	110
<i>Tableau n 29</i> : Synthèse de diagnostic stratégique.....	111

☞ Liste des figures :

<i>Figure N°01</i> : L'état de santé financière de l'entreprise	8
<i>Figure n°02</i> : L'objectif économique de l'entreprise.	10
<i>Figure N 03</i> : Démarche du diagnostic stratégique.	59

☞ Liste des graphes :

<i>Graphe n01</i> : Répartition des Effectifs par catégories socioprofessionnelles.....	84
<i>Graphes 02</i> : Evolution globale des ventes en Kda.....	92
<i>Graphe n 3</i> : répartition de la clientèle de l'entreprise.....	93
<i>Graphe N°04</i> : Histogramme sur le fonds de roulement	97
<i>Graphe N°05</i> : Histogramme sur le besoin en fonds de roulement.....	98
<i>Graphe N°06</i> : Histogramme sur la trésorerie nette	99

Sommaire

Introduction générale. 01

Chapitre I : Cadre générale des Entreprises en difficultés

Introduction :05

Section 01 : La notion de l'entreprise en difficultés et les indicateurs de difficultés.06

Section 02 : Aspects juridique des entreprises en difficultés.....18

Conclusion.22

Chapitre II : Diagnostic global d'entreprise en difficulté

Introduction :23

Section 01 : Les concepts généraux du diagnostic des Entreprises.....24

Section 02 : La procédure du diagnostic d'entreprise en difficulté.....30

Conclusion :61

Chapitre III : Dynamique du redressement des entreprises.

Introduction :62

Section 1 : Les éléments liés au projet de redressement.....63

Section 02 : Les stratégies et le Plan de redressement68

Conclusion.....77

Chapitre IV : Etude de cas d'une entreprise « Leader Meuble Taboukert »

Introduction :78

Section 01 : Présentation de l'entreprise LMT.....79

Section 02 : Diagnostic et redressement de l'entreprise LMT83

Conclusion : 115

Conclusion générale. 116

Bibliographie.

Introduction générale

Introduction générale :

Dans le passé, la notion d'entreprise était relativement aisée à cerner. On pouvait l'entendre soit comme une communauté de salariés sous l'autorité d'un employeur, soit comme une réunion de plusieurs personnes autour d'un projet commercial, soit encore comme une structure homogène actrice d'un marché de produits ou de services.

Depuis la fin du 20^{ème} siècle, l'introduction de nouvelles méthodes de gestion, la formation de réseaux, l'apparition du phénomène des groupes de sociétés, l'informatisation des activités économiques et commerciales, la globalisation et la financiarisation de l'économie ont modifié les structures et la dynamique des entreprises.

Plusieurs entreprises à travers le monde déposent leur bilan chaque année, entraînant avec elles des milliers de licenciements et autant de drames humains. Le mouvement de globalisation a certes accéléré la disparition des entreprises les moins performantes. Néanmoins, la majorité des défaillances proviennent d'erreurs des dirigeants qui n'ont pas appliqué les fondamentaux de gestion financière, de stratégie ou encore de management.

Tel défi n'est pas facile par rapport aux entreprises, par conséquent très nombreuses entreprises se sont trouvées dans une situation difficile mettant en jeu leur existences même.

Dès lors Les entreprises est appelés à gérer simultanément un nombre significatif de situations complexes afin de maintenir le cap.

En Algérie l'évolution de nombre des entreprises qui font face à des difficultés est tellement rapide, les entreprises publiques algériennes sont dans leur quasi majorité déficitaires, certain complètement déstructuré. Beaucoup d'entre elles rencontrent des problèmes pour assurer le salaire de leur personnel. Si l'on réfère au code de commerce, et d'un point de vue purement financier, beaucoup auraient déjà dû être mises en liquidation.

Ainsi les études sur les entreprises en difficulté en Algérie sont plus que jamais d'actualité. Les nouveaux défis que doivent affronter très prochainement nos entreprises, incitent pour l'élaboration de diagnostic objectif permettant de déterminer avec précision les vrais problèmes des entreprises algériennes et de proposer les solutions adéquates,

La réussite de ce plan dépend de plusieurs facteurs, mais essentiellement de la volonté des différents partenaires de l'entreprise. La réussite n'est pas toujours garantie surtout avec le poids de l'histoire propre à chaque entreprise, ce qui peut constituer un obstacle pour certaines d'entre elles.

Donc dans ce contexte d'incertitude et face à un environnement devenant de plus en plus dur, hostile et exigeant, les entreprises algériennes se sont retrouvées dans l'obligation de réagir seulement, toute action, quelle qu'elle soit, est vouée à l'échec si elle n'est pas basée sur un diagnostic global permettant de déceler les causes profondes de difficultés et de proposer les solutions les plus adaptées, donc à partir de tout ça qu'on a choisi le sujet :

« Diagnostic et redressement des entreprises en difficultés »

Le choix de l'unité *LEADER MEUBLE TABOUKERT* Dénommée « LMT » comme cas pratique d'analyse est motivé par le fait qu'elle s'inscrit parfaitement dans notre problématique.

• Problématique principale

Face aux nombreux défis rencontrés par les entreprises en difficulté, comment identifier précisément les origines de leurs problèmes, concevoir des stratégies de redressement efficaces en ; appuyant sur des concepts théoriques pertinents, et comment évaluer l'impact de ces stratégies sur la viabilité et la performance de ces entreprises au sein d'un contexte national ?

Pour répondre à ces questions nous avons émis les deux hypothèses suivantes :

Pour répondre à ces questions, nous avons formulé les deux hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : la défaillance de la majorité des entreprises nationales résulte principalement de leur incapacité à s'adapter aux caractéristiques de leur environnement et à maîtriser les changements qui surviennent dans le cadre de l'économie de marché.
- **Hypothèse 2** : la réussite du redressement d'une entreprise publique nationale est conditionnée par sa capacité à obtenir le soutien des pouvoirs publics.

Le redressement des entreprises en difficulté a été le sujet de nombreuses études approfondies, mais la grande majorité de ces recherches se sont concentrées sur l'analyse du redressement d'entreprises du point de vue juridique. Cela signifie qu'elles se sont principalement penchées sur la procédure judiciaire de redressement des entreprises en difficulté, notamment celles en situation de cessation de paiement.

L'une des caractéristiques mises en évidence par notre recherche est le manque d'auteurs et de chercheurs qui ont abordé les stratégies de redressement des entreprises en difficulté sous l'angle de la gestion. Cette lacune limite les ressources disponibles pour les dirigeants d'entreprise confrontés à des difficultés, qui se trouvent ainsi dans une position délicate.

C'est pourquoi notre travail vise à analyser le redressement d'un point de vue différent de celui des juristes. Nous adoptons l'approche du gestionnaire qui doit faire face aux difficultés et à la dégradation de son entreprise, en mettant l'accent sur les aspects liés à la gestion et aux stratégies de redressement.

Notre travail présente un double intérêt évident. D'une part, il offre aux dirigeants d'entreprises en difficulté, ainsi qu'à toute personne s'intéressant à ce sujet, l'opportunité de développer une compréhension approfondie du concept d'entreprise en difficulté, des méthodes de redressement des entreprises, ainsi que des diverses stratégies envisageables.

D'autre part, il contribue à une meilleure appréhension des facteurs qui favorisent la réussite et la durabilité des entreprises.

Afin de répondre à notre problématique, de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses, nous avons choisi d'abord le plan suivant ;

La première partie, intitulée « diagnostic et redressement de l'entreprise en difficulté », sera subdivisée en trois chapitres :

- **Dans le premier chapitre**, « Cadre générale des entreprises en difficultés », nous aborderons la notion d'entreprise en difficulté, ses indicateurs, et les aspects juridiques de l'entreprise algérienne en difficulté.
- **Dans le deuxième chapitre**, « diagnostic global d'entreprise en difficulté », nous tenterons de mettre l'accent sur les différents volets du diagnostic permettant d'identifier avec précision les raisons profondes des difficultés.
- **Enfin, le dernier chapitre**, « redressement de l'entreprise en difficulté », ou seront traités les éléments liés au projet de redressement, aussi les stratégies et le plan de redressement susceptibles d'assurer le sauvetage de l'entreprise en difficulté.

- **La deuxième partie**, intitulée « diagnostic et redressement de la « SPA LEADER MEUBLE TABOUKERT» qui se situe à Tizi-Ouzou cette partie sera consacrée à l'étude de cas de cette entreprise algérienne qui est confrontée à des difficultés. L'objectif de cette partie est de développer les principales idées de la partie théorique de notre mémoire en vue de la compréhension du comportement réel des entreprises face aux difficultés qu'elles pourraient rencontrer.

Chapitre I :

*Cadre générale des Entreprises en
difficultés*

Introduction :

La situation financière de l'entreprise est le souci majeur des différents intervenants dans le circuit économique. En effet, les actionnaires, les créanciers et les investisseurs escomptent une situation prospérant et saine pour garantir leurs intérêts. De ce fait, la pérennité de cette entité représente leur estime.

Les entreprises qui n'arrivent pas à s'adapter à l'évolution de leur environnement économique et de faire face à ses changements deviennent vulnérables. Lorsque cette vulnérabilité est accrue par des erreurs structurelles accentuées par des causes conjoncturelles, ces entreprises deviennent des entreprises en difficulté. Ce phénomène est reflété par la multiplication des dégradations des entreprises et l'accélération du monde de défaillances fragilisant les structures économiques.

Sa difficulté représente la ligne démarquant de leurs décisions. A cet égard, il importe de signaler que cette notion de firme défaillante a connu une alternance à travers la littérature. La majorité considère la défaillance comme l'ouverture de procédure judiciaire. Cependant d'autres avancent qu'on peut considérer comme défaillante toute entreprise qui a connu un défaut de paiement arguant et que cet évènement en lui-même préoccupe les créanciers.

Section 01 : La notion de l'entreprise en difficultés et les indicateurs de difficultés.

La notion d'entreprise en difficultés est suffisamment large pour le limiter à une définition relatif à un concept spécifique ou bien défini, Combiner plusieurs définitions selon le point de vue.

Les analyses sont prises en compte et en fonction de l'évolution anticipée des difficultés c'est-à-dire ou ce qu'elle traverse. Elle s'est limitée pour longtemps caractériser les entreprises rencontres des difficultés financières telles que des problèmes de financement ou des déséquilibres détérioration du bilan et détérioration de la situation de liquidité.

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

Cependant l'entreprise peut être en difficulté sans se trouver en état de cessation de paiement, c'est en aval l'entreprise soumise à une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire.

1. Définitions et les indicateurs de difficultés :

1.1. Définition :

- P. NGUIHE KANTE « la détermination de la notion d'entreprise en difficultés (...) s'avère difficile en raison de la diversité des modes d'analyses des défaillances, des stades différents de gravité de la situation de la rareté des critères permettant de les déceler et de l'hétérogénéité de leurs causes ». ¹
- J. COMBIER et R. BLAZY analysent l'état de défaillance comme « la situation du débiteur à l'encontre duquel une procédure de redressement judiciaire a été ouverte ». ²
- A. COULIBALY : La défaillance d'une entreprise correspondrait à la situation qui s'installe « lorsque l'exploitation ne peut plus faire face au passif exigible au moyen de son actif disponible dans sa phase de défaillance financière, l'entreprise ne peut plus structurellement faire face a son actif réalisable ». ³

¹P.NGUIHE KANTE, « Réflexions sur la notion d'entreprise en difficultés dans l'acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif Ohada », pénant.2002.p5.

²J.COMBIER et R.BLAZY, les défaillances d'entreprise, paris, PUF ,1998.p.115.

³A. COULIBALY, la défaillance des PME belges : analyse des déterminants et modélisation statistique, thèse de doctorat en science de gestion université catholique de Louvain, 2004 p. 44 ; voy. Egalement J-F. MALECOT, « les défaillances : un essai d'exploitation », Revue française de gestion, septembre/octobre 1981, p.10 a 18.

- Jean-François Daigne : « Jusqu'aux récentes réformes, notre législation ne prévoyait que deux notions définissant l'entreprise en difficulté : La cessation des paiements... • La situation financière difficile... ».⁴
- Et Jean-François Daigne retient aussi trois concepts de la notion de l'entreprise en difficultés :
 - Entreprise non rentable en état de cessation de paiement.
 - Entreprise saine mais vulnérable.
 - Entreprise présentant des déséquilibres.
- Carole Gresse : « 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. »⁵

Les entreprises traversant une conjoncture difficile temporaire ou prolongée, caractérisée par des défaillances telles que : une faible rentabilité, une baisse du volume d'activité, une dégradation du climat social souvent à l'origine d'un grand nombre de grèves, etc....

Une entreprise en difficulté est une entreprise qui n'atteint pas ses objectifs économiques. :

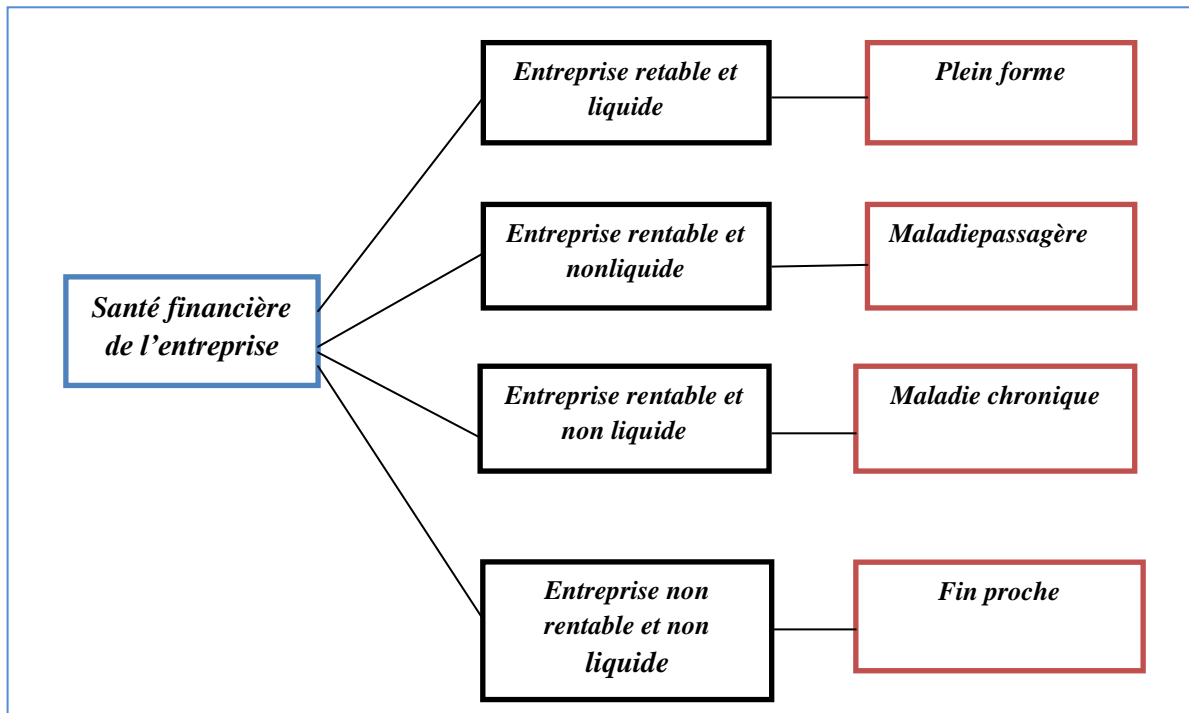
- Objectif de rentabilité : c'est la capacité à rembourser les ressources financières investies qui permet d'évaluer sa performance globale.
- Objectif de liquidité : c'est-à-dire couvrir les dépenses et les besoins de trésorerie sans recourir à des financements extérieurs.

L'interaction de ces deux paramètres permet de distinguer les quatre types d'entreprises et d'évaluer la situation financière de leurs opérations.

⁴ J-F, DAIGNE « management en période de crise, aspects stratégique, financiers et sociaux », les éditions d'organisation, paris, 1991, p.25.

⁵ Gresse C., « Les entreprises en difficulté », Economica, Paris, 1994, p.08

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



Source : CRUCIFIX.F, DERNIA, « Symptômes de défaillance et stratégies de REDRESSEMENT DE L'ENTREPRISE », MAXIMA, Paris, 2003, P : 16.

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

Les entreprises de la catégorie 2 sont les moins fragiles car malgré des problèmes de trésorerie, elles présentent une rentabilité satisfaisante qui leur permet de surmonter les insuffisances de liquidité.

Les entreprises en état de maladie chronique « catégorie 3 » devraient pouvoir opérer, à moyen terme, une reconversion ou une restructuration, grâce à leur liquidité favorable.

Par contre, les entreprises dont la rentabilité est entamée et qui souffrent de problèmes de liquidité « catégorie 4 » sont gravement menacées. Leur chance de survie est tributaire d'une restructuration en profondeur et d'une injection subséquente de nouveaux capitaux.

1.2. Caractéristique des entreprises en difficultés :⁶

a. L'âge :

Le risque d'échec est très important pour les jeunes entreprises. Celle de moins de dix ans est la plus touchée. Ces entreprises ont une efficacité opérationnelle moindre et sont plus dépendantes du marché intérieur. Ils ont une clientèle diversifiée et une gamme de

⁶Vernimmen P, « entreprises en difficultés », 5^{ème} édition, Dalloz, Paris 2000, p32

produit très limitée. Leur capacité d'adaptation et de réaction aux différents événements est encore lente et parfois inefficace, ce qui explique l'importance de l'expérience et de l'apprentissage dans la vie de l'entreprise.

b. La forme juridique :

Les entreprises privées sont beaucoup moins touchées par l'échec que les grandes entreprises. La séparation entre l'héritage de l'entrepreneur et celui de l'entreprise réduit l'impact d'un défaut de paiement. Face aux difficultés, les entrepreneurs individuels auront tendance à réagir plus rapidement pour protéger leurs actifs et ceux de leur entreprise.

c. La taille :

Le risque de faillite des petites et moyennes entreprises reste plus élevé que celui des micros et grandes entreprises. La taille peut avoir deux effets opposés.

À mesure que la taille de l'entreprise augmente, la division entre l'héritage de l'entrepreneur et l'héritage de l'entreprise augmente également. Ce facteur joue dans le sens d'un risque croissant avec la taille de l'entreprise.

1.3. l'escalade de défaillance de l'entreprise :⁷

La défaillance des entreprises n'intervient jamais brusquement, à traverser de longues périodes avant d'arriver à une situation critique et de devoir saisir les procédures judiciaires.

Cela commence au niveau économique, puis financier avant de passer au niveau juridique, ce qui n'est une issue raisonnable que dans le cas où l'entreprise n'a pas ou pas de remède à sa situation.

a) La défaillance économique :

L'entreprise est défaillante peut être définie : « par des pertes substantielles et structurelles ou chroniques. Elle signifie que l'entité n'est plus rentable et génère plus de charges que de produits »⁸.

De ce fait l'entreprise est défaillante économiquement lorsque ses charges dépassent de loin ses produits.

Cela amène l'entreprise à se retrouver dans l'incapacité de compenser les facteurs de production qui contribuent à sa richesse économique.

D'après Zopounidis⁹, 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

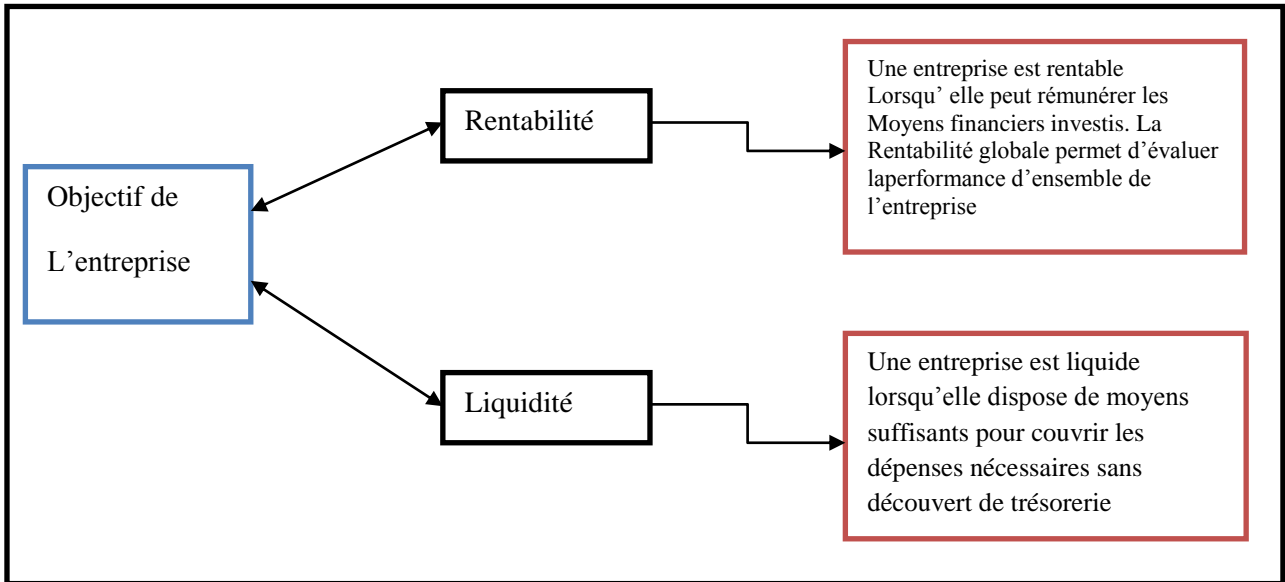
⁷Djouzilissia et Bersi Taous. l'attitude de la banque face ou non recouvrement des créances des entreprises en difficultés. en vue de l'obtention de diplôme MASTER. Université Mouloud Mamerie .promotio 2021.

⁸Gresse C., Op. Cit., 2003, p.10.

lenon 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.

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

Figure n°02 : L'objectif économique de l'entreprise.



Source : Crucifix et Dorni (1992).

b) La défaillance financière :¹⁰

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 les bénéfices ne suffisent pas, l'exploitation de l'entreprise est menacée car elle ne pourra plus restituer ses capitaux propres au taux en vigueur sur le marché. Dans ces conditions, il sera plus difficile pour l'entreprise d'obtenir de nouveaux capitaux car l'entreprise n'est pas en mesure de les rémunérer. Elle devra alors demander une nouvelle marge de crédit pour assurer la continuité de ses opérations.

Ce recours à des capitaux extérieurs entraîne des coûts financiers supplémentaires qui contribueront à la détérioration des résultats financiers de l'entreprise.

De même, l'entreprise peut rencontrer des problèmes de liquidité dans le cas où la trésorerie d'exploitation ne serait pas suffisante pour couvrir toutes les dépenses.

⁹C. Zopounidis : « Evaluation du risque de défaillance de l'entreprise », Ed Economica, Paris, 1995.

¹⁰ Djouzi Lissia et Bersi Taous. L'attitude de la banque face ou non recouvrement des créances des entreprises en difficultés. en vue de l'obtention de diplôme MASTER. Université Mouloud Mamerie .promotio 2021

c) 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.

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.

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 issue.

1.4. Processus de défaillance :

La défaillance de la situation de l'entreprise doit traverser de longues périodes avant d'atteindre un état critique et de devoir faire appel aux procédures judiciaires.

Cela commence au niveau économique, commercial puis financier avant de passer au niveau juridique, ce qui n'est qu'une issue logique en cas d'échec ou d'absence de mesures entamées par l'État.

a) La régression économique :

Une régression survient lorsqu'une entreprise enregistre des pertes importantes et structurelles (augmentation des prix des matières premières, augmentation des salaires, concurrence accrue, innovation technologique).

b) La régression commerciale :

Cette régression peut être imprévisible, progressive ou cachée. Elle se caractérise par une baisse des ventes ou une diminution de la marge brute, voire les deux tour à tour ou en même temps, ce qui s'explique par : Le produit est techniquement défectueux ou non compétitif ; les lacunes de la fonction commerciale ainsi que le vieillissement et la non-innovation de la clientèle.

c) La régression financière :

La régression financière est souvent le résultat d'une non maîtrise des méthodes de régression commerciale.

Des marges insuffisantes ne peuvent plus couvrir les coûts structurels, des résultats positifs peuvent devenir négatifs et un affaiblissement du risque d'autofinancement rend le remboursement difficile.

Cependant, cette régression peut être indépendante de la régression commerciale et cela se produit dans les cas suivants :

Les impayés importants, la perte d'un client important, les retraits de prêts bancaires et les modalités de financement inadaptées des prêts à court terme financent les investissements à long terme.

1.5. La typologie des entreprises en difficultés :

On peut retenir trois grands concepts définissant l'entreprise en difficulté :¹¹

- Entreprise non rentable en état de cessation de paiement.
- Entreprise saine mais vulnérable.
- Entreprise présentant des déséquilibres.

La notion de l'entreprise en difficulté est un concept plus large, elle peut caractériser des entreprises selon des difficultés réelles, potentielles, ou latentes.

1.5.1. Entreprise non rentable en état de cessation de paiement :

1.5.1.1. Définition :

Selon Jean-François Daigne, une entreprise non rentable en état de cessation de paiement peut être définie comme « une entreprise qui risque de ne pas continuer son exploitation »¹²

Cela explique que sa situation financière est dégradée et qu'elle est irrémédiable. En revanche, elle a atteint la limite de sa défaillance financière.

1.5.1.2. Caractéristique d'entreprise non rentable en état de cessation de paiement :

Ce type d'entreprise en difficultés est extrait dans des textes juridiques qui se définissent comme suivant :

- La cessation de paiement :

¹¹ Daigne J.F. Op .Cit.P25.

¹² Daigne J.F., « Management en période de crise : aspects stratégiques, financiers et sociaux », Editions d'organisation, Paris, 1991, pp.24-25.

« Une panne de trésorerie qui mettrait l'entreprise dans l'impossibilité de payer ses dettes exigibles »¹³.

« La cessation de paiement correspond à l'interruption effective et définitive des décaissements de l'entreprise, c'est-à-dire la situation de l'entreprise et irrémédiablement compromise »¹⁴.

C'est l'impossibilité pour l'entreprise de faire face à son passif exigible avec son actif disponible. L'actif disponible correspond aux liquidités en banque ou caisse, sont des éléments convertibles en monnaie ; alors que le passif exigible correspond à l'ensemble de dettes de l'entreprise il s'agit du passif échû. Le manquement avéré à l'entreprise à ses engagements financiers donne lieu à l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire.

- La situation financière difficile :

Cette situation financière concerne les entreprises en difficulté financière causé par de problème de trésorerie.

1.5.2. Entreprise saine mais vulnérable :

1.5.2.1. Définition :

Une entreprise saine mais vulnérable est « une entreprise qui risque, en cas d'évolution dans le mauvais sens, de se trouver à son tour en état de cessation de paiement »¹⁵.

Cette entreprise est compétitive mais elle est fragile du fait qu'elle a un taux de croissance trop important et avec un manque de capitale. Nous rencontrons cette situation surtout dans les entreprises de taille moyenne qui se développent très vite.

1.5.2.3. Les facteurs de vulnérabilité d'entreprise :

On peut relever les cinq facteurs de vulnérabilité des entreprises qui créent le processus de défaillance en :¹⁶

- La jeunesse de l'entreprise car les entreprises dont la création remonte à moins de cinq ans représentent environ 50% des défaillances.
- Le manque de performances surtout en termes de productivité.
- Une technologie peu différenciée ou une technologie obsolète.

¹³ Delphin BRACH- THIEL « le guide juridique de créateur d'entreprise » Ile de France Paris, 2007, P85.

¹⁴ Oliver FERRIER, « les très petite entreprise », Edition de De Boeck, 1^{er} édition Bruxelles, 2002, P 78.

¹⁵ Daigne J.F. » management en période de crise : aspects stratégiques financiers et sociaux », Op, Cit, p.25.

¹⁶ Crucifix F et Derni A, « le redressement de l'entreprise : les symptômes de défaillance et stratégie », Academia, Paris, 1992, P 35

- La dépendance vis-à-vis du marché intérieur et l'absence des exportations.
- Une faible diversification de l'activité et de la clientèle

1.5.2.4.L'incapacité de réaction et d'adaptation :

Elle souffre de problème grave celui de l'incapacité de réaction et d'adaptation aux changements de son environnement.

Cette incapacité est due de système de gestion qui se caractérisent par une vision stratégique, le manque d'innovation, absence de managers compétents, ainsi la mauvaise gouvernance.

1.5.3. Entreprise présentant des déséquilibres :

Les entreprises présentant des déséquilibres majeurs sont le type d'entreprises que les analystes souhaitent mettre en œuvre des stratégies de redressement pour relancer les opérations. Ce concept suppose que l'entreprise a cessé de fonctionner correctement ou que ses performances ne sont plus satisfaisantes. Cela signifie qu'une interruption de son fonctionnement continu s'est produite ou est susceptible de se produire.

Cette entreprise est « une entreprise qui présente des déséquilibres au niveau de ses donnée industrielles, social et enfin financier »¹⁷.

Le déséquilibre des données industrielles est dû à la baisse d'activité, le déséquilibre de la donnée sociale résulte de la démotivation du personnel, tant dit que le déséquilibre des données financière est le résultat de la dégradation financière.

2. Les indicateurs de difficultés d'entreprises :

2.1.Les indicateurs humains :¹⁸

L'organisation du personnel reste une tâche difficile. De multiples indices suscitent la réflexion et peuvent même sonner l'alarme :

- Taux de rotation du personnel en augmentation.
- Démission en chaine des cadres.
- Difficultés à recruter ; mouvement des grèves...
- La recrudescence des conflits sociaux et surtout au niveau de la direction.

¹⁷Daigne J.F., Op. Cit., p.25

KAMEL HAMDI, « diagnostic et redressement d'entreprise »,2002, p18.

- Une organisation interne mal adapté aux besoins de l'entreprise.
- L'augmentation du taux d'absentéisme contre.
- Manque de communication.
- Le manque d'énergie de la direction dans la lutte contre les défauts d'organisation et la crainte de prendre des mesures draconiennes.
- Développement de la concurrence du fait de la perte d'une position de monopole à l'expiration d'un brevet ou de l'arrivée sur le marché de concurrents plus compétitifs.
- Modifications du cout des matières premières.
- Le départ des cadres, la démotivation de personnel et l'environnement syndical dur.
- Le non volonté des dirigeants et des organes de gouvernance envers la poursuite de l'activité.
- L'absence d'organisation et méthode de gestion dépassées.
- Des compétiteurs agressifs proposant des avantages concurrentiels

2.2. Les indicateurs de production et d'exploitation :

- Retard de fabrication
- Difficulté d'approvisionnement
- Diminution du chiffre d'affaires.
- Des modifications dans l'activité de votre branche professionnelle.
- L'absence d'une politique de produits conforme aux possibilités de production de l'entreprise, entraînant des retards dans le développement et la préparation de produits inadaptés au marché.
- La constitution de stock excessif, en particulier produits fini
- Sinistre entraînant des charges importantes non couvertes par les assurances.
- L'acceptation de couts de production trop élevés dus a l'excès de personnel et de frais généraux.
- La fixation d'objectifs exagérés provoquant surcapacité, croissance mal contrôlée et difficultés de trésorerie.
- L'acceptation de couts de production trop élevés dus a l'excès de personnel et frais généraux.
- La constitution de stock excessif, en particulier produits fini.

2.3. Les indicateurs commerciaux :

Elle se caractérise par des baisses successives ou simultanées des ventes et/ou des marges brutes.

- Inadaptation technique ou produits non compétitifs ;
- Déficiences de la fonction commerciale ;
- Vieillesse, non renouvellement ou paupérisation de la clientèle.
- Des modifications dans la technologie de la production.
- L'absence ou le caractère superficiel des études de marché servant de base à la planification à long terme des ventes.
- Des retours clients négatif.
- Apparition de concurrents fabriquant à moindre cout ou mettant sur le marché des nouveau produits ou de nouvelle applications, créant ainsi de nouveau besoin ou débouché.
- Produits banalisés, non protégés.

2.4. Les indicateurs financiers :

- L'insuffisance de marge ne permet plus de couvrir les charges.
- L'affaiblissement de l'autofinancement risque le remboursement d'emprunts.
- Constat des retards de paiement des échéances le paiement des intérêts de retard.
- La livraison a été suspendue en raison du non-respect des conditions de paiement.
- Montages financiers inadaptés avec des crédits à court terme finançant des investissements à long terme.
- Refus d'octrois de délai de paiement.
- Difficultés d'obtenir d'un emprunt à long terme en raison du niveau d'endettement.
- Accumulation des retards de paiement des échéances des crédits
- Une rotation des stocks et créances beaucoup plus lente que la moyenne du secteur.
- Le fonds de roulement est faible, et pour faire face à ses obligations l'entreprise recours à des crédits.

- L'excès des prélèvements directs et indirects des actionnaires principaux (ce qui oblige à emprunter au lieu d'augmenter l'actif net).
- Un manque de liquidité.
- Des frais fixés trop élevés.
- Un ratio d'endettement trop élevé.
- Une information financière qui n'est pas à jour.
- Un chiffre d'affaires qui stagne.

Section 02 : Aspects juridique des entreprises en difficultés

La grave crise économique qui frappe l'Algérie depuis la chute des cours du pétrole a mis les sociétés commerciales toutes catégories confondues dans une situation qui risque de les mener vers la faillite. Ainsi, Ces sociétés en difficulté vont se trouver dans une situation financière telle qu'elles ne peuvent plus honorer leurs créanciers. La cessation de paiements d'une société aura aussi pour conséquence la mise en danger des salariés de la société qui peuvent se retrouver au chômage. C'est pourquoi l'Etat ne reste pas indifférent à ce problème et a prévu des mécanismes susceptibles de sauver la société en difficulté. C'est l'objet du droit des entreprises en difficulté qui inclut la faillite et le règlement judiciaire.

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

1. Les procédures préalables au règlement judiciaire :

Lorsqu'une entreprise n'est pas en cessation de paiement, mais qu'elle se trouve en difficultés la loi prévoit un dispositif d'alerte tendant à appeler l'attention des dirigeants sociaux sur la nécessité pour eux de prendre des mesures en vue de redresser cette situation. Ces mesures ont pour but de prévenir les difficultés de l'entreprise.

1.1 La déclaration de cessation de paiement :

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.¹⁹ Alors que la cessation de paiement survient lorsque le débiteur ne peut plus faire face à son passif exigible et avec ces actifs disponibles. Le tribunal peut toujours se saisir d'office, le débiteur entendu ou dûment appelé.

A cette déclaration sont jointes, outre le bilan, le compte des résultats ainsi que l'état des engagements hors bilan du dernier exercice, les pièces ci-après établies à la date de la déclaration :²⁰

¹⁹ Article 215 du code de commerce.

²⁰ Article 218 code de commerce.

- un état de situation.
 - l'état des engagements hors bilan.
 - l'état chiffré des créances et des dettes avec l'indication des noms et domicile des créanciers, accompagné d'un état actif et passif des sûretés.
 - l'inventaire sommaire des biens de l'entreprise.
 - s'il s'agit d'une société comportant des associés responsables solidairement des dettes sociales, la liste de ces associés avec l'indication de leurs noms et domicile.
- Tous les documents doivent être datés, signés et certifiés sincères et véritables par le déclarant.

Dans le cas où l'un ou l'autre de ces documents ne peut être fourni ou ne peut l'être qu'incomplètement, la déclaration doit contenir l'indication des motifs qui empêchent cette production.

1.2 Le règlement judiciaire :

Le règlement judiciaire ou la faillite peut être demandé dans le délai d'un an à partir de la radiation du débiteur du registre du commerce, lorsque la cessation des paiements est antérieure à cette radiation.²¹

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.²²

Le règlement judiciaire doit être prononcé lorsque le débiteur a satisfait aux obligations ; Toutefois la faillite doit être prononcée si le débiteur se trouve dans un des cas suivants:

- S'il a exercé sa profession contrairement à une interdiction prévue par la loi.
- S'il a soustrait sa comptabilité, détourné ou dissimulé une partie de son actif ou si, soit dans ses écritures, soit par des actes publics ou des engagements sous signatures privées, soit dans son bilan, il s'est frauduleusement reconnu débiteur de sommes qu'il ne devait pas.
- S'il n'a pas tenu une comptabilité conforme aux usages de sa profession, eu égard à l'importance de l'entreprise.

²¹ Article 220 Code de commerce.

²² Article 222 Code de commerce.

1.3 Le concordat :

Le concordat est un arrangement entre le débiteur et ces créanciers en vertu duquel ceux-ci lui consentent des délais de paiement ou une remise partielle de sa dette.²³

C'est un traité entre le débiteur et les créanciers qui sont homologué par le tribunal. Si le débiteur n'obtient pas le concordat, le tribunal peut prononcer la faillite²⁴

En outre lorsqu'une poursuite pour banqueroute frauduleuse est en cours, il est sursis au concordat.²⁵

Dès que le débiteur est admis aux règlements judiciaire le juge commissaire fait une convoquer ces créanciers dont les créances sont admises.

Le concordat ne s'établis que par le concours de la majorité en nombre des créancier admis définitivement ou par provision et représentant les deux tiers du montant total de leurs créances.²⁶

1.4 La déclaration de la faillite :

« La faillite est une procédure d'exécution collective par laquelle les biens d'un débiteur, qui a cessé ses paiements de manière persistante et dont le crédit est ébranlé, sont placés sous mainmise judiciaire pour être conservés. Administrés et liquidés en vue de désintéresser tous ceux qui sont créancier au jour de jugement déclaratif ».²⁷

Conformément aux articles 336 ,337 et 338 du code de commerce, la conversion du règlement judiciaire en faillite a été prononcée, les créanciers sont constitués en état d'union.

Le syndic procède aux opérations de liquidation de l'actif en même temps qu'à l'établissement de l'état des créances.

Le débiteur appelé par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, convertir le règlement judiciaire en faillite dans certains cas :

- Si le débiteur est condamné pour banqueroute frauduleuse ;
- Si le concordat est annulé ;
- S'il est constaté que le débiteur se trouve dans l'un des cas prévus à l'article 226, alinéa 2 du code de commerce.

²³ <http://www.guide.de.travail.com/lexique/redressement.judiciaire.html>.

²⁴ Article. 388 Code de commerce.

²⁵ Article 322 Code de commerce.

²⁶ Article 318 Code de commerce.

²⁷ Article 215 code de commerce.

Le tribunal peut aussi prononcer la faillite suivant l'article 337 dans les cas suivants :

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

1.5 La réhabilitation commerciale de l'entreprise :

La réhabilitation a pour effet effacé a tout l'incapacité résultant d'une faillite. Il s'agit d'une déclaration judiciaire dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi aux articles 358 à 368 du code de commerce.

Même si le syndicat de faillite rembourse toutes les dettes immédiatement, la réhabilitation est requise dès qu'un jugement de faillite est rendu et doit être déposée au greffe du tribunal qui a prononcé la faillite ou le règlement judiciaire.

Conclusion :

Pour conclure ce chapitre relatif à la présentation des concepts théoriques d'entreprises en difficulté, on peut dire que la notion d'entreprise en difficulté est une notion très vaste et sujette à beaucoup de controverses.

C'est une notion qui peut être définie de plusieurs manières et renferme plusieurs concepts. Elle est, à la fois, l'entreprise non rentable en état de cessation de paiement, l'entreprise saine mais vulnérable et l'entreprise présentant des déséquilibres structurels.

La difficulté d'une entreprise est la résultante de l'influence des indicateurs de différentes natures qui causent, s'ils ne sont pas pris en charge au moment opportun, le déclenchement et le développement du processus de dégradation qui mène à la disparition de l'entité économique.

Chapitre II :

*Diagnostic global d'entreprise en
difficulté*

Introduction :

En Algérie, l'incertitude de l'environnement s'impose de plus en plus à nos entreprises depuis que l'ouverture économique est devenue une réalité.

Les entreprises éprouvent aujourd'hui le besoin de créer un nouveau modèle de gestion, de contrôler les changements, d'établir une nouvelle stratégie de compétitivité basée sur la connaissance parfaite de l'environnement économique, de façon à maintenir durablement leurs avantages compétitifs.²⁷

Donc, l'entreprise algérienne doit opter pour une vision claire qui lui permettra de rester concurrentielle sur son marché²⁸. Cette vision n'est possible qu'à travers la mise en place d'une stratégie globale de développement, qui est désormais un facteur essentiel de réussite.

La première phase d'un processus logique d'élaboration de la stratégie, le diagnostic revêt une importance cruciale puisqu'il conduit à découvrir et à structurer les problèmes qui appelleront une ou des réponses stratégiques.

Le diagnostic est un objet appliqué à des très nombreuses occasions (prêt, session, reprise d'entreprise, examen annuel des comptes...etc.) et dans nombreux endroits (entreprise, banque, cabinet conseil, comité d'entreprise) pour faire un bon diagnostic il faut des connaissances, très étendues et une large expérience professionnelle.

²⁷Capet M., Causse G. & Meunier J, « Diagnostic, organisation, planification d'entreprise » (2è édition), Economica, Paris, 1994, p.108

²⁸ Thibaut J.P., « Le diagnostic d'entreprise », Sedifor, 1993 p30

Section 01 : Les concepts généraux du diagnostic des Entreprises

1. Définitions et étapes du diagnostic

1.1. Définition du diagnostic des entreprises :

Le terme diagnostic vient du grec **diagnosticos** qui signifie apte à discerner, c'est-à-dire capable de détecter avec précision et de distinguer les éléments ou les aspects spécifiques d'une situation. En médecine ou le terme est couramment utilisé le diagnostic est la connaissance d'une maladie d'après des signes ou symptômes.

Selon **Gérard Marty (2005)**: "Le diagnostic des entreprises en difficulté consiste en l'identification des problèmes, l'analyse de leurs causes et la proposition de solutions adaptées à la situation spécifique de chaque entreprise en vue de sa préservation et de sa pérennité." ²⁹

Pour **Philippe Béziat et Sylvie Lebreton (2010)**: "Le diagnostic des entreprises en difficulté requiert une approche globale, prenant en compte les aspects financiers, opérationnels et stratégiques de l'entreprise. Il s'agit de déterminer les facteurs qui ont contribué aux difficultés et de formuler des mesures correctives appropriées." ³⁰

Jean-Luc Michel (2007): "Le diagnostic des entreprises en difficulté doit être réalisé avec une perspective prospective. Il ne s'agit pas uniquement d'identifier les problèmes actuels, mais aussi d'anticiper les risques futurs et de mettre en place des mesures pour éviter de nouvelles difficultés." ³¹

A partir de ces définitions on peut conclure que le diagnostic d'entreprise est une analyse approfondie de l'état d'une entreprise, qui vise à identifier les problèmes, les défis et les opportunités pour améliorer sa performance. Le diagnostic d'entreprise peut porter sur différents domaines de l'entreprise, tels que la stratégie, le marketing, les opérations, les ressources humaines, les finances, la technologie, etc.

Le but d'un diagnostic d'entreprise est d'obtenir une vue d'ensemble claire et précise de l'état de l'entreprise, afin de mieux comprendre ses forces, ses faiblesses et les obstacles qui peuvent entraver sa croissance et son développement. Cette analyse permet ensuite de formuler des recommandations pour améliorer la performance de l'entreprise, en identifiant les actions à entreprendre pour surmonter les obstacles et saisir les opportunités.

²⁹ Marty, G. (2005). « Le diagnostic des entreprises en difficulté : Comprendre les signaux faibles, agir à temps, préserver la pérennité ». Éditions d'Organisation.

³⁰ Béziat, P., & Lebreton, S. (2010) « Le diagnostic des entreprises en difficulté : Méthodes et techniques d'analyse ». Éditions Dunod.

³¹ Michel, J. L. (2007). « Diagnostic des entreprises en difficulté ». Éditions EMS.

Le diagnostic d'entreprise peut être réalisé à différents moments de la vie de l'entreprise. Il peut être utilisé pour évaluer la performance actuelle de l'entreprise, pour diagnostiquer des problèmes spécifiques, pour préparer une stratégie de croissance, pour évaluer l'impact de changements majeurs dans l'environnement externe, ou encore pour préparer l'entreprise à une vente ou une fusion.

En résumé, un diagnostic d'entreprise est un outil d'analyse qui permet de comprendre l'état de l'entreprise, ses forces, ses faiblesses et les obstacles qui peuvent entraver sa croissance et son développement. Il permet de formuler des recommandations pour améliorer la performance de l'entreprise en identifiant les actions à entreprendre pour surmonter les obstacles et saisir les opportunités.

1.2. Les étapes du diagnostic :

✓ Réunion préparatoire³² :

Avant de commencer le processus de diagnostic, une réunion préparatoire est organisée. Cette réunion réunit les parties prenantes concernées, telles que la direction de l'entreprise, les experts en la matière et l'équipe chargée du diagnostic. L'objectif de cette réunion est de clarifier les objectifs du diagnostic, de définir les domaines à examiner et de mettre en place une structure pour la collecte et l'analyse des données.

✓ Programme d'action et préparation³³ :

Une fois les objectifs clairs, un programme d'action est établi. Cela implique de définir les activités spécifiques à entreprendre pendant le diagnostic, les ressources nécessaires et les délais pour chaque étape. La préparation inclut également la sélection et la formation éventuelle de l'équipe chargée du diagnostic, ainsi que la mise en place des outils et des méthodologies qui seront utilisés.

✓ Collecte d'information :

Cette étape consiste à rassembler des données pertinentes sur l'entreprise. Cela peut inclure des informations financières, opérationnelles, marketing, RH, ainsi que des données sur les concurrents et l'environnement externe. Les sources de données peuvent varier, allant des états financiers aux entretiens avec le personnel clé.

✓ Enregistrement des faits :

³⁰Bottin Ch., « Diagnostic et changement », Editions d'organisation, 1991.

³³ Roux-Dufort Ch., « Gérer et décider en situation de crise : outils de diagnostic, de prévention et de décision », Dunod, 2003, p.154

Les informations collectées sont enregistrées de manière organisée. Cela peut se faire sous forme de rapports, de fiches de données, de tableaux, etc. L'objectif est de créer une base solide de données pour l'analyse ultérieure.

✓ **Analyse et critique :**

Une fois les données enregistrées, elles sont analysées en profondeur. Cela implique de rechercher des tendances, des modèles et des relations entre les différentes informations recueillies. La critique vise à évaluer la validité et la fiabilité des données ainsi qu'à identifier les éventuelles lacunes.

✓ **Recommandations :**

Basées sur l'analyse, les recommandations sont formulées. Ces recommandations sont des suggestions pour résoudre les problèmes identifiés et pour exploiter les opportunités mises en évidence par le diagnostic. Elles doivent être spécifiques, réalisables et alignées sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

✓ **Mise en œuvre :**

Une fois que les recommandations ont été approuvées, la mise en œuvre des actions est entreprise. Cela peut impliquer des ajustements au niveau des processus, des stratégies, des opérations, etc. La mise en œuvre nécessite une gestion efficace du changement et un suivi étroit pour s'assurer que les actions sont exécutées conformément aux plans.

Ces étapes forment un processus cohérent et structuré pour diagnostiquer une entreprise, identifier ses forces et faiblesses, et élaborer des recommandations pour l'amélioration. Chaque étape est cruciale pour garantir que le diagnostic soit complet, précis et utile pour prendre des décisions éclairées.

2. les particularités des entreprises en difficulté :

2.1. Caractéristiques du diagnostic des entreprises³⁴ :

Un bon diagnostic des entreprises en difficulté doit :

- Evaluer les risques, recenser ses forces, cerner ses faiblesses.
- Apprécier l'environnement les partenaires de l'entreprise.
- Faciliter le positionnement de l'entreprise sur son marché.
- Être clair et rapide.

³⁴ Daigne J.F., « Dynamique du redressement d'entreprise », Editions d'organisation, 1986, p.45 p 46

- Expliquer les causes essentielles des difficultés.
- Permettre la synthèse : donner un avis le plus juste possible (le redressement est-il certain, possible, aléatoire ou impossible).
- Définir une stratégie sociale, économique et financière.
- Recueillir l'adhésion des dirigeants.
- Dresser un inventaire des solutions envisageable (permettant de trouver la rentabilité).
- Préciser les mesures de redressement nécessaires.
- Donner un ordre de priorité à ces mesures.
- Définir une stratégie sociale et mettre en place les mesures de reclassement du personnel.

Ce diagnostic doit être aussi positif et constructif en évoluant de l'analyse du passé par la détection des origines des difficultés vers les contraintes du futur, tout en maximisant l'utilisation optimale des ressources et du potentiel de l'entreprise.

2.2. Les contraintes :

Les contraintes inhérentes au processus de diagnostic des entreprises englobent plusieurs éléments importants qui peuvent influencer la qualité et l'efficacité de l'analyse.³⁵

2.2.1. Durée :

La contrainte de temps peut être significative dans le diagnostic des entreprises, surtout lorsque des décisions urgentes doivent être prises pour résoudre des problèmes existants. La collecte et l'analyse des données, ainsi que l'élaboration de recommandations, peuvent prendre du temps. Cependant, il est essentiel de ne pas sacrifier la qualité de l'analyse au profit de la rapidité.

2.2.2. Fiabilité des données :

La fiabilité et la précision des données recueillies sont cruciales pour un diagnostic précis. L'exactitude des informations financières, opérationnelles et autres est essentielle pour prendre des décisions éclairées. Les données incorrectes ou incomplètes peuvent conduire à des conclusions erronées et à des recommandations inappropriées.³⁶

³⁵ C. Zopounidis, « Evaluation du risque de défaillance de l'entreprise, méthodes et cas d'application », Economica, Paris, 1995, p. 56

³⁶ P. Peyramaure, P. Sardet, op-cite, p. 78

2.2.3. Coûts :

Le processus de diagnostic peut entraîner des coûts liés à la collecte de données, à l'analyse, à l'implication d'experts et à la mise en œuvre de mesures correctives. Il est important d'équilibrer les coûts associés au diagnostic avec les avantages potentiels résultant des recommandations mises en place.

2.2.4. Niveau de compétences :

La qualité du diagnostic dépend en grande partie du niveau de compétences et d'expertise des personnes impliquées dans le processus. Des experts qualifiés en finance, en gestion, en stratégie et dans d'autres domaines pertinents sont nécessaires pour garantir une analyse approfondie et pertinente.

2.2.5. Disponibilité des ressources :

Le diagnostic peut nécessiter des ressources humaines, financières et technologiques. Si ces ressources ne sont pas disponibles en quantité adéquate, cela peut affecter la qualité et la portée de l'analyse.

2.2.6. Accès à l'information:

Certaines informations peuvent être sensibles ou confidentielles. L'accès à ces informations peut être limité, ce qui peut compliquer l'analyse. La transparence et la collaboration avec l'entreprise et ses parties prenantes sont essentielles pour surmonter cette contrainte.

2.2.7. Environnement externe :

Les entreprises évoluent dans des environnements externes changeants, tels que les fluctuations économiques, les tendances du marché et les réglementations. Ces facteurs externes peuvent affecter la validité des prédictions futures et doivent être pris en compte dans l'analyse.³⁷

2.2.8. Objectivité et biais ³⁸:

Les analystes doivent s'efforcer de rester objectifs et de minimiser les biais lors de l'analyse. Les préjugés personnels peuvent influencer les conclusions, ce qui peut compromettre la validité du diagnostic.

³⁷ Bouzit Saida, « redressement des entreprises en difficulté : cas de l'entreprise cycma » en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion, formation Guelma 2012/2013.

³⁸ www.cairn.info

Il est essentiel de reconnaître ces contraintes et de travailler à les surmonter pour mener un diagnostic complet, précis et efficace. Cela implique souvent une planification minutieuse, une collaboration étroite avec l'entreprise et une utilisation judicieuse des ressources disponibles.

2.3. Les conditions de succès du diagnostic d'entreprise en difficulté³⁹ :

Les conditions de succès du diagnostic d'une entreprise en difficulté sont cruciales pour garantir que le processus aboutisse à des résultats significatifs et à des mesures correctives efficaces :

✓ Acceptation du Résultat :

Pour qu'un diagnostic soit efficace, il est essentiel que les parties prenantes clés de l'entreprise, y compris la direction, les actionnaires et les employés, acceptent les résultats et les conclusions du diagnostic. Cela nécessite une communication transparente et honnête tout au long du processus. Si les parties prenantes ne sont pas convaincues de la validité des résultats, il peut être difficile de mettre en œuvre les recommandations

✓ Existence d'une Équipe Performante :

L'équipe chargée du diagnostic doit être composée d'experts compétents et expérimentés dans des domaines tels que la finance, la gestion, la stratégie et la restructuration. Une équipe performante peut mener des analyses approfondies, identifier les problèmes sous-jacents et formuler des recommandations adaptées à la situation de l'entreprise.⁴⁰

✓ Adéquation Fondamentale des Produits au Marché

La compatibilité entre les produits ou services de l'entreprise et les besoins du marché est essentielle pour le succès. Si les produits ne répondent pas aux attentes des clients ou ne sont plus pertinents sur le marché, cela peut contribuer aux difficultés de l'entreprise. Le diagnostic doit examiner la pertinence des offres de l'entreprise et formuler des recommandations pour s'adapter aux évolutions du marché.

Ces conditions de succès sont complémentaires et contribuent à assurer que le diagnostic soit pertinent, précis et utile pour guider l'entreprise vers une reprise réussie. Il est également important de noter que d'autres facteurs, tels que la gestion du changement,

³⁹ PLAUCHU.A, « Méthodologie du diagnostic d'entreprise », édition l'Harmattan, paris 2008 p45

⁴⁰ Barreaux Jacques 1997, « diagnostic d'entreprise et performance globale » édition Economica, paris

l'engagement des employés et la communication efficace, jouent également un rôle essentiel dans le succès global du diagnostic et de sa mise en œuvre⁴¹

Section 02 : La procédure du diagnostic d'entreprise en difficulté

1. Les différentes formes du diagnostic :

Le diagnostic des entreprises en difficulté peut prendre plusieurs formes en fonction de la nature des problèmes auxquels l'entreprise est confrontée et des objectifs de l'analyse. Voici quelques types de diagnostic couramment utilisés pour évaluer les entreprises en difficulté :

1.1. Le diagnostic global :

C'est le diagnostic de l'entreprise dans son ensemble. Il englobe le diagnostic financier, stratégique, fonctionnel, de la gestion des ressources humaines, du management... Il ne consiste pas à juxtaposer des diagnostics partiels mais à produire un diagnostic global, c'est-à-dire unifié.

1.2. Le diagnostic fonctionnel :⁴²

Le diagnostic fonctionnel porte sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise en vue de faire apparaître les points forts et les points faibles de chaque fonction et faire ressortir, de ce fait, la contribution de chacune d'elles à la formation des résultats de l'entreprise.

Les différentes fonctions à examiner sont : la fonction commerciale, la fonction des approvisionnements, la fonction technique, la fonction des ressources humaines et la fonction organisationnelle. Voici une description plus détaillée de la démarche pour le diagnostic de chaque fonction.

1.2.1. Fonction commerciale :

- Analyse des résultats commerciaux, tels que les ventes, les parts de marché, les indicateurs de performance des ventes.
- Étude des politiques commerciales, y compris les stratégies de prix, les canaux de distribution, les actions de promotion.
- Évaluation des moyens et de l'organisation de la fonction commerciale, tels que les effectifs commerciaux, les outils de gestion des ventes, les processus de gestion des clients.

⁴¹ HAMDI K, « diagnostic et redressement d'entreprise » ; édition Es Salem 2002.

⁴² Claveau-conseils.com/faire-le-diagnostic-de-la-fonction-commerciale.

- Analyse de l'activité commerciale et de l'environnement, y compris la concurrence, les tendances du marché, les besoins et les attentes des clients.

1.2.2. Fonction des approvisionnements :

- Analyse des résultats liés aux approvisionnements, tels que les coûts d'approvisionnement, les délais de livraison, la qualité des fournisseurs.
- Étude des politiques d'approvisionnement, y compris les stratégies d'achat, la gestion des fournisseurs, la gestion des stocks.
- Évaluation des moyens et de l'organisation de la fonction des approvisionnements, tels que les processus d'approvisionnement, les relations avec les fournisseurs, les systèmes de gestion des stocks.
- Analyse de l'activité des approvisionnements et de l'environnement, y compris l'impact des fluctuations des prix des matières premières, les contraintes logistiques, les réglementations.

1.2.3. Fonction technique :

- Analyse des résultats techniques, tels que la qualité des produits, les coûts de production, les délais de mise sur le marché.
- Étude des politiques techniques, y compris les processus de conception et de développement de produits, la gestion de la qualité, la recherche et le développement.
- Évaluation des moyens et de l'organisation de la fonction technique, tels que les ressources humaines et matérielles dédiées à la R&D, les procédures de contrôle qualité, les infrastructures de production.
- Analyse de l'activité technique et de l'environnement, y compris les tendances technologiques, les réglementations spécifiques à l'industrie, les partenariats de recherche.

1.2.4. Fonction des ressources humaines :

- Analyse des résultats liés aux ressources humaines, tels que le taux de rotation du personnel (souvent appelé taux de roulement ou taux de rotation de l'effectif, est un indicateur clé des ressources humaines qui mesure le nombre d'employés qui quittent une organisation au cours d'une période donnée par rapport à l'effectif total de l'entreprise.), la satisfaction des employés, les compétences disponibles.⁴³
- Étude des politiques de gestion des ressources humaines, y compris le recrutement, la formation, l'évaluation des performances, la rémunération.

⁴³THIBOUT.J. P, le diagnostic d'entreprise, éd SEDIFOR, Paris, 1989, P.180.

- Évaluation des moyens et de l'organisation de la fonction des ressources humaines, tels que les politiques de gestion des talents, les processus de communication interne, les systèmes de gestion des compétences.
- Analyse de l'activité des ressources humaines et de l'environnement, y compris les réglementations du travail, les tendances du marché de l'emploi, les relations avec les syndicats.

1.2.5. Fonction organisationnelle :⁴⁴

- Analyse des résultats liés à l'organisation, tels que l'efficacité des processus, la coordination entre les différentes fonctions, la flexibilité de l'entreprise.
- Étude des politiques organisationnelles, y compris la structure de l'organisation, les processus de décision, la gestion du changement.
- Évaluation des moyens et de l'organisation de la fonction organisationnelle, tels que les systèmes d'information, les processus de gestion de projet, les politiques de communication interne.
- Analyse de l'activité organisationnelle et de l'environnement, y compris la culture d'entreprise, les alliances stratégiques, les contraintes légales ou réglementaires.

En réalisant ce diagnostic fonctionnel approfondi, l'entreprise pourra identifier les points faibles et mettre en place des mesures correctives adaptées à chaque fonction pour améliorer globalement sa performance.

1.3. Le diagnostic financier :

Lors du diagnostic financier d'une entreprise en difficulté, il est essentiel d'analyser sa situation financière actuelle (rentabilité, liquidité, solvabilité) afin d'identifier les problèmes et de formuler des recommandations pour améliorer sa santé financière. C'est le diagnostic le plus fréquemment pratiqué par les entreprises, et souvent il consiste à un diagnostic global réduit à sa dimension financière (lecture financière de la globalité de l'entreprise).⁴⁵

La première étape du diagnostic financier consiste en effet à s'assurer de la fiabilité des données comptables et de l'exactitude des états financiers tels que le bilan et le compte de résultats. Cela permet aux responsables de l'entreprise d'obtenir une compréhension précise de sa situation financière. Il est essentiel de vérifier la fiabilité des données comptables, car il peut arriver que les entreprises en difficulté aient des pratiques comptables discutables ou

⁴⁴ Lauzel P et Teller R 1994 « diagnostic globale des entreprises » édition Paris

Ramage P 2003 « la notion d'entreprise en difficulté » édition HRW Montréal

⁴⁵ Ramage P 2003 « la notion d'entreprise en difficulté » édition HRW Montréal

inexactes. Cela peut être dû à des erreurs de saisie, à des manipulations délibérées ou à une mauvaise interprétation des principes comptables. Pour garantir la fiabilité des données comptables, il est recommandé de mettre en place les actions suivantes :

- Vérification des états financiers : Examinez attentivement les états financiers de l'entreprise, y compris le bilan, le compte de résultats et le tableau des flux de trésorerie, pour vous assurer qu'ils ont été préparés conformément aux normes comptables appropriées
- Analyse des politiques comptables : Étudiez les politiques comptables appliquées par l'entreprise et vérifiez si elles sont conformes aux principes comptables généralement acceptés. Assurez-vous que les estimations comptables sont raisonnables et cohérentes.
- Contrôle interne : Évaluez les procédures de contrôle interne de l'entreprise pour identifier les faiblesses éventuelles dans le processus de collecte, de saisie et de reporting des données comptables. Un contrôle interne solide contribue à garantir l'exactitude des informations financières.
- Collaboration avec des professionnels de la comptabilité : Si nécessaire, faites appel à des experts comptables ou à d'autres professionnels de la comptabilité pour effectuer une vérification indépendante des états financiers de l'entreprise.
- Recoupement des données : Comparez les données comptables avec d'autres sources d'information fiables, telles que les relevés bancaires, les contrats, les factures et les registres internes de l'entreprise. Vérifiez les concordances et résolvez les éventuelles incohérences.

En effectuant ces vérifications et en garantissant la fiabilité des données comptables, les responsables de l'entreprise pourront disposer d'une base solide pour poursuivre le diagnostic financier et prendre des décisions éclairées pour surmonter les difficultés rencontrées.

1.3.1. Les sources d'informations :

Comprennent le bilan, le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie et état de variation des capitaux propre, ils sont publiés au moins annuellement c'est-à-dire chaque clôture d'exercice, pour comprendre ces documents il faudra étudier l'annexe qui comprend des informations sur toute opération faite par l'entreprise. Le bilan, le tableau de résultats et

l'annexe ce sont les documents obligatoires et la matière première pour analyser l'activité et la performance d'une entreprise, appelée également les « états financiers »

Selon Jonathan BERK et Peter Demarzo les états financiers peuvent être définie comme suit : « Les états financiers sont des documents comptables préparés à intervalle régulier par toutes les entreprises, pour que ces documents soient utiles aux parties prenantes, ils doivent être : intelligibles, fiable, pertinents et comparable ». ⁴⁶

1.3.2. La démarche du diagnostic financier :

La démarche qui sous-tend cette analyse financière se fonde, traditionnellement, sur un examen des documents comptables sur au moins trois années, les résultats étant comparés aux données du secteur d'activité de l'entreprise.

1.3.2.1.L'analyse de la structure financière de l'entreprise :

Chaque entreprise doit maintenir un niveau adéquat de liquidités pour garantir sa continuité opérationnelle, sa capacité à honorer ses obligations financières et pour répondre à ses engagements. L'évaluation de la configuration financière de l'entreprise repose sur l'analyse de quatre éléments : le Fonds de Roulement Net (FRN), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR), la trésorerie Nette (TN) et les ratios financiers.

1.3.2.1.1. Les indicateurs de l'équilibre financier :

L'équilibre financier résulte de l'ajustement et de la synchronisation entre la rentrée de fonds et le règlement des engagements ce qui suppose la comparaison du degré d'exigibilité des éléments du passif avec le degré de liquidité des éléments de l'actif.

Une bonne gestion financière implique une marge de sécurité qui permettrait :

- de financer la partie permanente des emplois à court terme.
- de faire face à certaines conjonctures. (Grèves, créances impayés, aléas).

a. Le Fonds de Roulement net :

Définition :

Le fonds de roulement net est en effet une mesure financière importante pour évaluer l'équilibre financier d'une entreprise.

⁴⁶ Jonathan Berk, Peter Demarzo : « Finance d'entreprise » édition Pearson France 07/2020, 5^{ème} édition, page 56.

On nomme fonds de roulement net global (FRNG) la partie de l'actif circulant financée par des ressources stables.

Selon Beatrice et Francis Ganguillât : « le fonds de roulement net global représente l'excédent des ressources durables qui finance une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation. »⁴⁷

Pour Elie Cohen le fonds de roulement est : « est un instrument d'équilibre financier statique, il représente l'excédent des capitaux permanent sur la valeur des investissements nets ; pour permettre la formulation et le calcul du FRN, le bilan doit être organisé en grande masse regroupant les éléments de l'actif et du passif sur la base d'un critère de durée. »⁴⁸

Calcul :

Le fonds de roulement s'obtient par deux méthodes :

- Par le haut du bilan :

$$\mathbf{FRN} = \text{Capitaux Permanents} - \text{Actifs Non Courants (immobilisations)}$$

- Par le bas du bilan :

$$\mathbf{FRN} = \text{Actif Courant (Circulant)} - \text{Passif Courant (dettes à court terme)}$$

Si l'on déduit les dettes à long et moyen terme du FRN, on obtient le fonds de roulement propre (FRP) de la société, qui est un indicateur de son autonomie en termes de financement de ses investissements physiques, immatériels et financiers.

$$\mathbf{FRP} = \text{Capitaux propres} - \text{Actifs immobilisés}$$

Interprétation :

✓ Un fonds de roulement net positif indique que :

L'entreprise dispose de ressources à long terme excédant ses besoins à long terme, ce qui lui confère une certaine sécurité financière. Cet excédent peut être utilisé pour financer le besoin

⁴⁷ Beatrice et Francis Ganguillât, « analyse financière », 4 -ème édition, Page8.

⁴⁸ Cohen Elie, « analyse financière », édition Economica ,4 -ème édition, Paris, 1997, page 271.

en fonds de roulement (BFR), qui représente les ressources nécessaires pour financer le cycle d'exploitation de l'entreprise, notamment les stocks, les créances clients et les dettes fournisseurs.

Maintenir un fonds de roulement net positif est essentiel pour assurer la stabilité financière de l'entreprise et sa capacité à faire face à ses obligations à court terme.

✓ Un fonds de roulement net négatif :

Peut indiquer des difficultés financières et la nécessité de trouver des sources de financement supplémentaires pour couvrir les besoins en fonds de roulement.

b. Le Besoin en Fonds de Roulement :⁴⁹

Définition :

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est une mesure financière qui évalue les ressources financières nécessaires pour financer l'activité opérationnelle d'une entreprise.

Le besoin en fonds de roulement représente « les capitaux permanents nécessaires pour couvrir les éléments permanents de l'actif autre que les immobilisations »⁵⁰

Calcul :

Il s'obtient par la formule suivante :

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant} - \text{dettes à court terme}$$

Sachant que : l'actif circulant = stocks + créances clients

L'analyse du BFR permet de suivre l'évolution des besoins de financement de l'entreprise, en particulier par rapport à la croissance du chiffre d'affaires. Il permet également d'évaluer la conformité de l'entreprise aux normes de sa profession et de mesurer l'impact des éléments cycliques et hors exploitation sur les ressources financières nécessaires.

En résumé, le BFR est un indicateur clé pour évaluer la gestion du fonds de roulement d'une entreprise et sa capacité à financer ses activités opérationnelles.⁵¹

Interprétation :

Le besoin en fonds de roulement peut être :

⁴⁹ Cohen E., op.cit, pp.249-250

⁵⁰ Honore L., Royer Y., (2003), Dictionnaire de la finance d'entreprise, Belin, Paris, p.36.

⁵¹ Cohen E., Ibid, p.118

- ✚ **Positif**: ce qui indique que l'entreprise fait face à un besoin de financement à court terme, les emplois étant supérieurs aux ressources.
- ✚ **Nul** : dans ce cas, l'activité de l'entreprise s'autofinance, elle n'a nul besoin de financement mais ne génère pas non plus d'excédent de trésorerie.
- ✚ **Négatif**: lorsque l'activité génère un surplus de trésorerie, l'entreprise engendre alors une capacité de financement. Généralement les entreprises ont un BFR positif mais il peut arriver que celui-ci soit négatif. C'est le cas notamment pour la grande distribution (qui reçoit les paiements de ses clients avant de payer ses fournisseurs).

c. La trésorerie nette (TN) :

Définition ⁵²:

Est une mesure financière importante qui indique si les ressources à moyen et long terme sont suffisantes pour couvrir le besoin en fonds de roulement (BFR) de l'entreprise.

Selon Béatrice et Francis Ganguillât : « la trésorerie nette est le résultat de la comparaison à une date donnée du fonds de roulement nette globale et du besoin en fonds de roulement ; elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de fonds de roulement net global après le financement des besoins en fonds de roulement. »

Calcul

La TN peut se calculer comme suit⁵³ :

- Par le haut du bilan :

$$\text{TN} = \text{Fonds de roulement net (FRN)} - \text{Besoin en fonds de roulement (BFR)}$$

- Par le bas du bilan :

$$\text{TN} = \text{trésorerie de l'actif} - \text{trésorerie du passif}$$

⁵² GRANDGUILLOT.B « l'essentiel de l'analyse financière », 12ème édition Gualino, Paris, 2014-2015, p37.

⁵³ MEUNIER ROCHER. B, « Le diagnostic financier », édition d'organisation, Paris, 2001, p39

Interprétation :

- Si la trésorerie nette est **inférieure à zéro** ($TN < 0$) :

Cela signifie que les ressources à moyen et long terme ne sont pas suffisantes pour financer intégralement le BFR. En d'autres termes, l'entreprise doit recourir à des crédits bancaires tels que l'escompte, les facilités de caisse ou les découverts pour couvrir ses besoins de trésorerie liés au cycle d'exploitation.

Il est important de surveiller le poids relatif de ce déficit de trésorerie par rapport au chiffre d'affaires mensuel de l'entreprise. Cela permet d'évaluer le degré de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de la banque pour obtenir les ressources de trésorerie nécessaires. Une dépendance excessive à l'égard de la banque peut entraîner des risques tels que le non-recouvrement du crédit ou une augmentation des taux d'intérêt.

Une analyse approfondie de la trésorerie nette nécessite l'étude de son évolution sur plusieurs exercices. Un changement significatif dans la trajectoire de la trésorerie nette peut constituer un indicateur de risque. Par exemple, une diminution continue de la trésorerie nette au fil du temps peut indiquer des difficultés financières croissantes ou une mauvaise gestion de la trésorerie.⁵⁴

Il est donc essentiel de surveiller la trésorerie nette de près et de prendre des mesures pour maintenir une situation financière équilibrée, notamment en optimisant la gestion du fonds de roulement et en anticipant les besoins de financement à court terme.⁵⁵

- Si la trésorerie nette est **supérieure à zéro** ($TN > 0$) :

Dans cette situation le FRN finance intégralement le besoin en fonds de roulement

Ceci reflète un bon équilibre qui entraîne une solvabilité suffisante.

- Si la trésorerie est **nul** ($TN=0$) :

Dans ce cas les ressources financières sont suffisantes pour satisfaire les besoins de l'entreprise, mais sans dégager un excédent. La situation financière de l'entreprise est équilibrée, mais celle-ci ne dispose d'aucune réserve pour financer un surplus de dépense, que ce soit en termes d'investissement ou d'exploitation.⁵⁶

⁵⁴ Beatrice et Francis Ganguillât, « analyse financière », 4^{ème} édition, page 121.

⁵⁵ Chambost I., Cuyaubere T., Ibid, p.164

⁵⁶ Hubert de la Bruslerie, Analyse Financière information financière et diagnostic, 2^{ème} éditions, édition DUNOD, Paris, 2002, p.77

d. Analyse du déséquilibre financier :

Un BFR important : (dépasse de loin le FR) les causes peuvent être :

- Un stockage important (absence de gestion scientifique de stocks, mévente due à une conjoncture défavorable, Offre > Demande.)
- Le délai de recouvrement des créances est largement plus long que celui de règlement des fournisseurs.
- Le recouvrement des créances est retardé, minoré ou empêché (difficulté de trésorerie du débiteur, litige, faillite...). En revanche, les échéances des dettes ont un caractère certain.

FR faible :

Les fonds à long terme ne couvrent pas les besoins en fonds d'exploitation. Cela est dû à un investissement disproportionner avec les capitaux propres. L'entreprise a tendance à s'endetter à court terme avec des frais financiers qui s'accroissent de plus en plus.

En principe, le FR doit couvrir la partie permanente du BFR : les crédits bancaires à court terme doivent financer les déficits de trésorerie pendant de courtes périodes.

Si cette situation de déséquilibre financier est répétitive et très importante en valeur absolue, elle cache des problèmes profonds qu'il faudra résoudre.⁵⁷

1.3.2.1.2. Méthodes des Ratios :

Les ratios financiers sont des mesures quantitatives qui fournissent des informations clés sur la performance, la santé financière et la gestion d'une entreprise. Ils sont calculés en comparant différentes données financières entre elles. Les ratios financiers permettent aux investisseurs, aux gestionnaires et aux analystes de mieux comprendre la situation financière d'une entreprise et de prendre des décisions éclairées.

Selon Gérard Melyon « un ratio est le rapport entre deux grandeurs caractéristiques, financières ou économiques, destiné à apprécier les différents aspects de la vie de l'entreprise »

Il existe un nombre très important des ratios, mais pour l'analyse de la structure financière on va prendre en considérations les ratios suivants :

⁵⁷ Alian Marion, Analyse Financier concepts et méthodes, 4 éditions, édition DUNOD, Paris, 2007, p.23. 21
Hubert de la Bruslerie, op.cit, p.67

-Ratios de structure financière (ou ratios de solvabilité et liquidité de l'entreprise)

-Ratios de gestion ou de rotation (fonctionnement)

a) **Ratios de structure financière** : ces ratios soulignent le poids des grandes masses significatives de l'actif financier et du passif financier.⁵⁸ Nous distinguons le :

Tableau N01 : Les Ratios de structure financière

Ratios	Formule	Désignation
Ratio de Financement Permanent	Les capitaux permanents / Valeurs immobilisées	Il doit être supérieur à 1. Ce ratio traduit les conditions de financements des immobilisations. Il mesure la manière dont l'entreprise finance par les ressources stables ses emplois fixes. Ce ratio fournit en terme relatifs une indication proche à celle fournit par la notion de FRN en valeur absolue.
Ratio de Financement Propre Ou d'indépendance financière.	Capitaux Propres / Total du passif > 20 %	Ce ratio mesure la part des fonds propres dans le financement total de l'entreprise. Il indique la proportion des actifs financée par les propriétaires de l'entreprise plutôt que par des dettes. Une valeur élevée suggère une plus grande stabilité financière.
Ratio de Solvabilité Générale	(Actifs Circulants + Actifs Non Circulants) / Dettes Totales	Ce ratio évalue la capacité de l'entreprise à rembourser l'ensemble de ses dettes à l'aide de tous ses actifs. Une valeur supérieure à 1 indique que les actifs dépassent les dettes donc l'entreprise peut faire face au règlement de ces dettes.
Ratio d'Autonomie Financière :	Capitaux Propres / Dettes Totales	Il mesure la capacité de l'entreprise à S'endetter. Ce ratio doit être supérieur à 1.

⁵⁸ Béatrice et Francis Grandguillot, Analyse financière, 6ème Edition, Gualino Lextenso éditions, Paris, 2009, p.67

Ratio de Liquidité Générale	Actifs Circulants / Dettes à Court Terme	Ce ratio évalue la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs circulants. Une valeur supérieure à 1 indique que l'entreprise a plus d'actifs circulants que de dettes à court terme.
Ratio de Liquidité Réduite	(Actifs Circulants - Stocks) / Dettes à Court Terme Ou bien (Créances + disponibilité) / Dettes à court terme.	Ce ratio est similaire au ratio de liquidité générale, mais il exclut les stocks, car ils peuvent ne pas être aussi rapidement convertibles (liquidité incertaine) en liquidités que d'autres actifs circulants.
Ratio de Liquidité Immédiate	Liquidités et Équivalents de Trésorerie / Dettes à Court Terme	Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme en utilisant ses réserves de liquidités immédiates. Il doit être supérieur à 1 si ce ratio est inférieur à 1 donc il traduit des difficultés de trésorerie

Source : Tableau condensé à partir d'éléments d'information présentés dans le travail de GRANDGUILLOT B. (2007), Analyse financière, Gualino, Paris, p.144 et THIBAUT J., Le diagnostic d'entreprise, SEIFOR, France, p.64.

b) ratios de gestion ou de rotation⁵⁹ :

Les ratios de rotation, également appelés ratios d'activité, mesurent la fréquence à laquelle certains éléments du bilan sont convertis en ventes, en encaissements ou en paiements au cours d'une période donnée. Ils évaluent l'efficacité de l'utilisation des ressources de l'entreprise, tels que les stocks, les créances clients et les dettes fournisseurs.⁶⁰

Les ratios de rotation aident à évaluer la rapidité avec laquelle les éléments du bilan sont convertis en liquidités ou en ventes. Quelques exemples de ratios de rotation sont le ratio de rotation des stocks, le ratio de rotation des créances clients et le ratio de rotation des dettes fournisseurs.

⁵⁹ Botton Michel, KpadonouSelom 2008 « diagnostic financier et performance des entreprises industrielles : cas NPIG ».

⁶⁰ LORINO.P, Méthodes et pratiques de la performance, Edition d'organisation, Paris, 1998, p.18-20.

Tableau N°02 : Ratios de rotation

Ratios	Formule	Désignation
Ratio de rotation des stocks	$\text{Stock moyen} \times 360j / \text{achat} + \text{ou} - \text{la variation du stock}$	Ce ratio mesure la fréquence à laquelle les stocks d'une entreprise sont vendus et remplacés au cours d'une période donnée. Il permet d'évaluer l'efficacité de la gestion des stocks. Plus ce ratio est important plus les stocks sont utilisés rapidement le temps de stockage est donc court.
Ratio de rotation des créances clients	$\text{Clients et comptes rattachés} / \text{ventes (CA TTC)} \times 360j$	Ce ratio mesure le nombre de fois que les créances clients sont collectées et remplacées au cours d'une période donnée. C'est à dire le délai accordé aux clients pour rembourser leur crédit. Une valeur élevée suggère une gestion efficace des crédits et des encaissements, tandis qu'une valeur plus basse peut indiquer des problèmes de recouvrement. il doit être de préférence la plus courte possible. ¹⁸
Ratio de Rotation des dettes fournisseurs	$\text{Fournisseurs et comptes rattachés} / \text{Achats (TTC)} \times 360j$	Ce ratio mesure la durée moyenne du crédit accordé à l'entreprise par fournisseurs pour cela les règlements des fournisseurs doivent être supérieur à la durée que donne l'entreprise à ses clients pour recouvrer ses créances.

Source : Tableau condensé à partir d'éléments d'information présentés dans le travail de DUPLAT C., (2004), Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise, Vuibert, Paris, PP. 95-97.

$$\text{Stock moyen} = \text{stock initial} + \text{stock final} / 2$$

$$\text{Variation du stock} = \text{stock initial} + \text{achats} - \text{stock final}$$

1.2.3.1.3. Analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise :

L'examen de la rentabilité et de l'activité d'une entreprise implique d'évaluer les résultats générés par l'ensemble de ses opérations⁶¹. Cela englobe une évaluation de ses performances commerciales, économiques et financières. Le document central pour mener ce type d'analyse est le Tableau des Charges et des Ressources⁶² (TCR). Ce tableau est essentiel car il permet de calculer à la fois les soldes intermédiaires de gestion (SIG), qui dévoilent la performance

⁶¹ CHANDLER, Organisation et performance des entreprises, Tome 1, Ed d'organisation, Paris, 1992.

⁶² GRANDGUILLOT B. et F., « Analyse financière », 13ème édition Gualino, Paris, 2016, p61

opérationnelle, et la capacité d'autofinancement (CAF), qui indique la capacité de l'entreprise à générer ses propres fonds.⁶³

a. Analyse du solde intermédiaire de gestion :

Les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) sont des indicateurs financiers qui permettent de décomposer le résultat d'exploitation d'une entreprise en différentes étapes ou étapes intermédiaires. Les SIG fournissent une vue détaillée des performances opérationnelles de l'entreprise en mettant en évidence les différentes marges et les différentes étapes de la chaîne de valeur. Ils permettent de détecter certains points faibles et d'expliquer l'évolution par rapport aux entreprises du même secteur et/ou d'autres secteurs.⁶⁴

Les éléments de tableau des SIG présente une cascade de soldes qui contribuent à la formation du résultat de l'exercice. Les différents soldes sont successivement :

- **La marge commerciale :**

La marge commerciale est un indicateur financier important utilisé pour évaluer la rentabilité d'une entreprise dans le secteur de la vente de biens ou de produits. Elle représente la différence entre le chiffre d'affaires généré par la vente de produits et le coût d'achat de ces produits. La marge commerciale offre des informations essentielles sur la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice brut à partir de ses activités de vente.

La formule de calcul de la marge commerciale est la suivante :

$$\text{M.C} = \text{Ventes de marchandises} - \text{Coût d'achat des marchandises vendues (achats de marchandises +/- Variation de stocks de marchandises)}.$$

La marge commerciale est exprimée en montant absolu ou en pourcentage du chiffre d'affaires.

Lorsqu'elle est exprimée **en pourcentage** : elle indique la part du chiffre d'affaires qui reste après avoir couvert les coûts d'achat des produits. Plus la marge commerciale est élevée, plus l'entreprise dégage une marge bénéficiaire importante sur ses ventes.

$$\text{Taux de marge commerciales} = \text{M.C} / \text{Ventes de marchandises}.$$

⁶³ M.Deprez, M.Duvant, Analyse financière, 3ème édition, castella, Paris, 1995

⁶⁴ Elisabeth Genève « Initiation à l'analyse financière en entreprise » édition PUBLIBOOK, Paris

La marge commerciale est un élément clé pour évaluer l'efficacité des activités de vente et de gestion des coûts d'une entreprise.⁶⁵

Une marge commerciale élevée peut indiquer une stratégie de tarification solide, une maîtrise des coûts ou une différenciation efficace des produits.

En revanche, une marge commerciale faible peut signaler des problèmes tels que des coûts d'achat élevés, une concurrence féroce ou des marges bénéficiaires insuffisantes.

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

La production de l'exercice mesure l'activité des entreprises qui produisent, comme les activités industrielles ou de construction par exemple.

PE = Production vendue +/- Production stockée + Production immobilisée.

- **La valeur ajoutée:**

La VA mesure la richesse brute créée par l'entreprise²¹. Cette valeur va permettre de rémunérer les différents acteurs ayant contribué à la production : le personnel, l'Etat et les apporteurs de capitaux (banques et actionnaires). L'excédent sera conservé par l'entreprise elle-même pour financer ses futurs projets.⁶⁶

VA = Marge commerciale + Production de l'exercice – Consommations externe.

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

Il représente la richesse que l'entreprise a pu créer grâce à son cycle d'exploitation. Il est indépendant de la politique de financement, d'investissement, de distribution des dividendes de l'entreprise (utile pour la comparaison entre entreprises du même secteur).

Il convient de le rapporter au montant des dettes pour mesurer la capacité de remboursement de l'entreprise.

EBE = Valeur Ajoutée de l'entreprise + Subventions d'exploitation – Impôts, taxes et versements assimilés – Charges de personnel

⁶⁵ Elisabeth Genève « Initiation à l'analyse financière en entreprise » édition PUBLIBOOK, Paris

⁶⁶ ALAIN L., « Bases de gestion financière », édition d'organisation, Paris, 1989, p 127.

- **Le résultat d'exploitation (RE) :**

Il exprime l'opportunité de l'activité de l'entreprise. Il représente le résultat dégagé par cette activité. On lui rajoute les produits financiers dans le cas où l'entreprise réalise des produits financiers.⁶⁷

RE=Excédent Brut d'Exploitation + Reprises sur provisions d'exploitation + Autres produits d'exploitation – Dotation aux amortissements et provisions – Autres charges d'exploitation.

- **Le résultat financier :**

Le résultat financier permet de mesurer l'impact de la politique de financement (poids des charges d'intérêts sur le résultat).

Résultat financier = Produits financiers – Charges financières

Le résultat courant avant impôt correspond au résultat courant en tenant compte du résultat financier.

Résultat courant avant impôt = Résultat d'exploitation +/- Résultat financier.

- **Le résultat exceptionnel**

Il reprend l'ensemble des opérations ayant un caractère exceptionnel et non récurrent, c'est-à-dire non inhérentes à l'activité de l'entreprise.⁶⁸

Résultat exceptionnel = Produits Exceptionnels – Charges Exceptionnelles

- **Résultat net de l'exercice :**

C'est le résultat brut d'exploitation diminué de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS).

Résultat net = Résultat courant avant impôt +/- Résultat exceptionnel – Impôt sur les bénéfices – Participation des salariés.

⁶⁷ LASARY, « le bilan », édition El dar el Othmane, 2004, p 81.

⁶⁸ VERNIMEN P., « Finance de l'entreprise », 9ème édition, Dalloz, Paris, 2002, p145

Tableau N°03 : présentation schématique SIG

Produits/ Charges	Année « n »	Année « n-1 »
Ventes de marchandises (+) Production vendue (dont exportation)		
CHIFFRE D'AFFAIRES (CAHT)		
Production vendue +production stockée +production immobilisée		
Production de l'exercice		
(-) Coût d'achat Des marchandises vendues : <div style="text-align: right; padding-right: 20px;">Achat de marchandises (-) variation des stocks de Marchandises</div>		
= MARGE COMMERCIALE		
Production (+) Marge commerciale (-) Consommation de l'exercice en provenance des tiers : achats stockés de MP et autres approvisionnements (-) variations des stocks de MP et autres. (-) autres achats et charges Externes.		
=VALEUR AJOUTEE		
(+) Subventions d'exploitation (-) Impôts, taxes et versements assimilés (-) Charges de personnel		
EBE		
(-) Dotations aux amortissements et provisions (+) Reprises d'amortissements et provisions d'exploitation (+) Transferts de charges d'exploitation (+/-) Autres produits et charges		
RESULTAT D'EXPLOITATION (REX)		
REX + opérations faites en commun (+) produits financiers (-) charges financières		
RESULTAT COURANT		

(+/-) résultat exceptionnel (-) participation des salariés aux fruits de l'expansion (-) impôts sur les sociétés		
RESULTAT NET DE L'EXERCICE		

Source : HARANGER -GAUTHIER M., HELOU M., (2008), Diagnostic financier indicateurs et méthodologie, Hachette, Paris, pp.88-89.

Remarque :

Le chiffre d'affaires n'est pas un solde de gestion mais il constitue la base de départ de toutes réflexions et analyses du compte de résultat.

Les soldes intermédiaires de gestion permettent donc aux dirigeants de l'entreprise d'ajuster la gestion de ses activités et d'apprécier sa performance sur plusieurs niveaux.

b. Analyse de la capacité d'autofinancement :

La Capacité d'Autofinancement (CAF) ne relève pas des soldes intermédiaires de gestion, mais plutôt d'une agrégation de divers éléments provenant du compte de résultat. Par conséquent, il est tout à fait approprié de lui accorder une attention particulière au sein de cette section.

La CAF constitue « une source de financement que l'entreprise génère par son activité propre au quotidien, en excluant les opérations en capital, donc par son activité courante »⁶⁹

- Elle revêt une double importance pour les dirigeants d'entreprise ainsi que pour les analystes financiers. Tout d'abord, elle incarne la capacité de l'entreprise à alimenter sa propre croissance en générant des ressources financières pour le futur. De plus, elle joue un rôle crucial dans l'évaluation de la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers à long terme, notamment en matière de remboursement d'emprunts.⁷⁰

Lorsqu'une partie de la CAF est distribuée sous forme de dividendes, on parle alors de l'autofinancement.

Autofinancement = CAF - les dividendes distribués.

⁶⁹ COHEN E., « Analyse financière », 4ème édition, ECONOMICA, Paris, 1997, p288-290

⁷⁰ PAULINE A., « L'importance du diagnostic financier dans une entreprise », Paris, 2010, p 22

Les méthodes de calcul de la CAF :

La CAF peut se calculer selon deux méthodes⁷¹ :

- Calcul à partir de l'excédent brut d'exploitation (EBE) : la méthode soustractive
- Calcul à partir du résultat net comptable : la méthode additive.

Tableau N°04 : Méthodes de calcul de la CAF.

La méthode soustractive	La méthode additive
CAF = EBE + Autres produits - autres charges (exploitation) + Transferts de charges D'exploitation + /- Quottes parts des opérations Faites-en commun +Produits financiers - charges financières +Produits exceptionnels - charges exceptionnelles -impôts sur les bénéfiques -Participation des salariés	CAF = Résultat net +Dotation aux amortissements, Dépréciation et, provisions -Reprise sur amortissements, Dépréciation +Valeur comptable des éléments d'actif Cédés -produits des cessions d'éléments d'actif Immobilisés -quote part des subventions D'investissement virées au résultat de L'exercice

Source : Tableau condensé à partir d'éléments d'information présentés dans le travail de GILLET R (2003), p.442 et GRANDILLOT B, (2007), p.71.

c. Analyse de la rentabilité par la méthode des ratios de rentabilité :

Les ratios de rentabilité mesurent la performance générale de l'entreprise et, par conséquent les résultats de différentes décisions prises par le gestionnaire. Ces ratios intéressent particulièrement les investisseurs et les gestionnaires.⁷²

⁷¹ OGIEN D., op. cit, p.23.

⁷² DORIATH B. et autres, (2010), Comptabilité et gestion des organisations, Dunod, Paris, p.143.

Tableau N°05 : Ratios de Rentabilité

Ratio	Formule	Désignation
Rentabilité financière.	Résultat net /capitaux propres.	Il mesure la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise, c'est-à-dire la performance de l'entreprise en termes de bénéfices par rapport aux investissements des propriétaires. ⁷³ Il évalue à quel point l'entreprise génère des bénéfices en fonction de l'argent investi par les actionnaires.
Rentabilité commercial	Résultat net /chiffre d'affaires	Il mesure la rentabilité de l'entreprise en fonction de son chiffre d'affaires.
Ratio de rentabilité économique.	Résultat net / Total actif	Il mesure la capacité de l'entreprise à mesurer des bénéfices en utilisant ses biens matériels et immatériels.

En résumé, le ratio de rentabilité financière se concentre principalement sur la performance des capitaux propres des actionnaires et mesure comment l'entreprise génère des bénéfices par rapport à leurs investissements. En revanche, le ratio de rentabilité économique prend en compte à la fois les capitaux propres et les dettes, fournissant une vue plus complète de la performance financière de l'entreprise en considérant l'ensemble des ressources engagées.

1.4.Le diagnostic stratégique :

Toute action à entreprendre au niveau d'une entreprise doit être sous tendue par une stratégie. Cette dernière doit prendre en charge autant les caractéristiques intrinsèques des activités constituant le portefeuille, que leur développement, leurs points forts et leurs points faibles vis-à-vis de la concurrence et de l'environnement.

⁷³ LEGROS G., (2010), Mini manuel de finance d'entreprise, Dunod, Paris, p.19.

C'est-à-dire donc que le diagnostic stratégique doit répondre certain nombre de préoccupations parmi lesquelles⁷⁴ :

1. Quel marché viser ? géographique (Local, régional, national, éventuellement international) et type de clients.
2. Quelle est l'importance des différentes sous-activités de l'entreprise dans l'activité globale et quelle est l'importance de leur part de marché ?
3. Quels sont les avantages comparatifs détenus au niveau de ces sous-activités ? (Prix, technologie, qualité du produit, distribution ...) et quel comportement adopter vis à vis de cette sous-activité (l'abandonner, la maintenir, la développer) ?

Le diagnostic stratégique a deux objectifs :

- ✓ Comprendre comment a évolué l'entreprise jusqu'au jour où le diagnostic est fait et repérer ses forces et ses faiblesses.
- ✓ Préparer le plan stratégique de l'entreprise pour les années à venir et étudier les possibilités de développement de l'activité : diversification, fusions, acquisitions...etc.

La finalité de diagnostic stratégique consiste à évaluer les éléments fondamentaux qui guident la direction générale de l'entreprise. Cela inclut des aspects tels que la vision à long terme de l'entreprise, sa mission, ses objectifs stratégiques et son positionnement sur le marché par rapport à la concurrence. L'analyse stratégique permet d'avoir une compréhension approfondie de l'état actuel de l'entreprise et de déterminer comment elle peut atteindre ses aspirations futures.⁷⁵

Après avoir identifié et présenter la définition et l'objectif ainsi que la finalité du DS il s'agit de présenter ici les deux dimensions du diagnostic stratégique à savoir le diagnostic interne et le diagnostic externe. Le diagnostic stratégique porte simultanément sur :

- L'analyse interne en vue de mettre en relief les possibilités dont disposent l'entreprise, et les dangers qu'elle a à surmonter (diagnostic interne).
- L'analyse de l'environnement afin de prévoir les opportunités et les menaces qui peuvent se présenter (le diagnostic externe).

⁷⁴LASARY : diagnostic et redressement d'entreprise N°2536/2005 p95.

⁷⁵Lerville Anger, F. Frery et autres : « conduire le diagnostic global », édition d'Organisation, 2001.

1.4.1. Le diagnostic interne⁷⁶ :

S'il s'agit d'un diagnostic global l'analyse aura déjà fait l'analyse interne à travers les diagnostics fonctionnels (diagnostic technique, commercial, gestion, personnel ...) déjà examinés et auquel il devra se référer. En revanche s'il n'est questions que d'un diagnostic stratégique nous donnons ci-après les principaux paramètres concernant l'analyse interne

Production : L'analyse de la production implique d'évaluer l'efficacité des processus de fabrication ou de prestation de services de l'entreprise. Cela peut inclure l'évaluation de la qualité, de la productivité, des coûts de production, des délais de livraison, etc.

Marketing : L'analyse du marketing concerne les efforts de l'entreprise pour promouvoir ses produits ou services sur le marché. Cela peut inclure

- L'examen de la stratégie de branding : ensemble des éléments visuels, symboliques et émotionnels qui définissent l'identité de la marque par ex : le logo, les couleurs, le slogan, la personnalité de la marque et les valeurs associées. L'analyse du branding évalue la perception actuelle de la marque par les consommateurs et son alignement avec les objectifs de l'entreprise
- La segmentation du marché : Une analyse approfondie de la clientèle permet de diviser le marché en segments distincts en fonction de caractéristiques telles que l'âge, le sexe, le lieu, les intérêts, etc. Cela aide l'entreprise à mieux comprendre les besoins et les préférences spécifiques de chaque segment, ce qui permet de personnaliser les stratégies de marketing.
- Les canaux de distribution : Cette partie de l'analyse concerne la manière dont les produits ou services de l'entreprise atteignent les consommateurs. Les canaux de distribution peuvent inclure la vente en ligne, les magasins physiques, les revendeurs, les partenariats avec d'autres entreprises, etc. L'efficacité et la pertinence des canaux choisis sont évaluées.⁷⁷
- Les campagnes publicitaires : L'analyse des campagnes publicitaires évalue l'efficacité des messages, des supports et des canaux de communication utilisés pour promouvoir les produits ou services.
- La satisfaction client : L'évaluation de la satisfaction client est essentielle pour comprendre comment les clients perçoivent l'expérience offerte par l'entreprise. Cela peut inclure la collecte de commentaires, de sondages et de données de retour

⁷⁶ Sabbar.fr/economie-2/le-diagnostic-strategique-interne

⁷⁷ Philippe Raimbouro : Management stratégique, édition Breal, 2007, p 29.

d'expérience. Une analyse de la satisfaction client permet d'identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires pour fidéliser la clientèle.

Finances : L'analyse financière se penche sur les performances financières de l'entreprise. Cela peut inclure l'évaluation des états financiers tels que le bilan, le compte de résultat et le flux de trésorerie. On peut aussi examiner les ratios financiers pour évaluer la santé financière de l'entreprise.

Ressources humaines⁷⁸ : L'analyse des ressources humaines porte sur la gestion du personnel de l'entreprise. Cela peut inclure l'évaluation des politiques de recrutement, de formation, de rémunération, de développement professionnel, ainsi que la satisfaction et la rétention des employés.

1.4.1.1. Outils du diagnostic interne :

Le diagnostic stratégique interne permet de repérer toutes les forces et les faiblesses de l'organisation. Pour cette raison, plusieurs outils sont mobilisés par les professionnels du management stratégique.

- a) Analyse SWOT : Cette analyse évalue les forces (Strengths), les faiblesses (Weaknesses), les opportunités (Opportunities) et les menaces (Threats) de l'entreprise. Elle permet de comprendre les facteurs internes qui influencent la performance et la compétitivité de l'entreprise.
- b) Matrice BCG (Boston Consulting Group) : Cette matrice classe les produits ou unités d'affaires de l'entreprise en fonction de leur part de marché relative et de leur taux de croissance. Cela aide à déterminer où allouer des ressources pour maximiser les rendements.
- c) Analyse de la chaîne de valeur : Cela implique de décomposer les activités de l'entreprise en différentes étapes et d'analyser comment elles contribuent à la création de valeur pour les clients.
- d) Analyse des ressources et des compétences : Évaluer les ressources tangibles (comme les actifs financiers, les installations) et intangibles (comme la réputation de la marque, les compétences du personnel) de l'entreprise pour déterminer ses avantages compétitifs.

⁷⁸ LASARY : diagnostic et redressement d'entreprise N°2536/2005 p106.

1.4.2. Le diagnostic externe :

L'entreprise quelle qu'elle soit (production, service...) doit faire face à un marché auquel elle propose un bien ou un service en même temps que d'autres firmes concurrentes. Sa pérennité dépend du type de produit qu'elle commercialise du marché auquel elle s'adresse (demande, offre) de sa manière de s'adapter à la situation et de la stratégie qu'elle aura adoptée pour se frayer un chemin et s'octroyer une part du marché.⁷⁹

1.4.2.1. Le produit :

Les produits suivent un parcours évolutif au fil du temps, se déplaçant à travers un cycle de vie composé de quatre phases distinctes : la naissance, la croissance, la maturité et le déclin. Chacune de ces étapes présente des caractéristiques spécifiques qui influencent la manière dont un produit interagit avec le marché et comment il est perçu par les consommateurs.

- La naissance : Cette phase marque l'introduction d'un nouveau produit sur le marché. À ce stade, il peut y avoir une période de lancement durant laquelle la sensibilisation des consommateurs est cruciale. Les ventes sont généralement faibles au départ, car la notoriété et la confiance doivent être établies. Les investissements en marketing et en recherche et développement sont souvent importants.
- La croissance : Une fois que le produit commence à gagner en visibilité et en reconnaissance, il entre dans la phase de croissance. Les ventes augmentent rapidement et les profits commencent à croître. Les consommateurs sont de plus en plus attirés par le produit en raison de ses avantages et de son utilité. À ce stade, la concurrence peut augmenter alors que d'autres entreprises cherchent à capitaliser sur le succès du produit.⁸⁰
- La maturité : Dans cette phase, le produit atteint son apogée en termes de ventes et de part de marché. La croissance ralentit, mais les ventes restent stables. La concurrence peut être intense, car de nombreuses entreprises offrent des produits similaires. Les entreprises peuvent adopter des stratégies de différenciation ou de réduction des coûts pour maintenir leur avantage concurrentiel.
- Le déclin : À mesure que les préférences des consommateurs évoluent et que de nouveaux produits apparaissent sur le marché, le produit entre dans la phase de déclin.

⁷⁹ Boulocher, S. Flambard et S. Jean : L'analyse D'un Marché, édition Vuibert, Paris, 2006, P 14

⁸⁰ H. Mintzberg, « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Dunod, Paris, 1994, P 24-25-27

Les ventes commencent à diminuer et les entreprises peuvent être confrontées à des défis tels que la saturation du marché et la désuétude du produit. Les entreprises doivent décider si elles doivent retirer le produit du marché ou prendre des mesures pour le revitaliser.

Il est important pour les entreprises de reconnaître à quelle étape du cycle de vie se trouve chaque produit qu'elles proposent. Cela les aide à adapter leurs stratégies marketing, de développement et de gestion en fonction des besoins spécifiques de chaque phase. La gestion efficace du cycle de vie des produits peut permettre aux entreprises de maximiser leurs profits, d'anticiper les changements du marché et de maintenir leur pertinence au fil du temps.

1.4.2.2. Le marché :

Les entreprises qui se concentrent sur un seul produit semblent être les plus vulnérables aux fluctuations imprévisibles du marché. En revanche, la diversification a souvent été reconnue comme un moyen de réduire les risques liés à ces fluctuations. Les entreprises qui produisent un seul article ne sont pas à l'abri des risques tels que la concurrence qui innove (en proposant des technologies avancées ou une meilleure distribution) ou l'apparition de produits de substitution. Même si la gestion simplifiée d'une production mono-produite peut offrir certains avantages, la diversité offre certainement une position plus stable.⁸¹

Le marché se compose de l'interaction entre la demande et l'offre, impliquant de nombreux éléments difficilement prévisibles et contrôlables. Ces éléments comprennent l'évolution des besoins des consommateurs, les caractéristiques changeantes des produits, la possibilité d'apparition de produits de substitution, le niveau de concurrence, l'élasticité du produit (c'est-à-dire la sensibilité de la demande aux variations de prix) et bien d'autres facteurs.⁸²

En concentrant leurs activités sur un seul produit, les entreprises prennent le risque de dépendre fortement de la demande pour ce produit spécifique. Si ce produit devient obsolète en raison de l'innovation de la concurrence ou de l'introduction de produits de substitution plus attractifs, l'entreprise peut subir des pertes importantes. En revanche, les entreprises qui diversifient leur portefeuille de produits sont mieux préparées à faire face à ces changements

⁸¹ Abell Derek F et Hammoud J.S *stratégic market planing* Prentice Hall 1990.

⁸² Glaymann. (D) : *Les cinq hypothèses néoclassiques de la concurrence pure et parfaite*, Université Paris XII, 2006

soudains, car elles disposent de sources alternatives de revenus et peuvent ajuster leur offre en fonction des évolutions du marché.

Donc la diversification des produits permet aux entreprises de réduire leur exposition aux risques liés aux fluctuations du marché en équilibrant les avantages de la simplicité de gestion avec la nécessité de s'adapter aux changements et aux incertitudes du marché.⁸³

1.4.2.3.La demande :

Dans le contexte du diagnostic stratégique, l'analyse de la demande joue un rôle crucial pour comprendre le marché dans lequel une entreprise opère. Il s'agit d'examiner les caractéristiques de la demande et de la clientèle ciblée afin de prendre des décisions éclairées pour développer et adapter la stratégie de l'entreprise.

- **Caractéristiques de la demande :** L'analyse de la demande consiste à comprendre les tendances, les fluctuations et les préférences des consommateurs pour les produits ou les services de l'entreprise. Cela peut inclure des informations sur la croissance de la demande, les cycles saisonniers, les périodes de pointe et de creux, ainsi que les motifs d'achat des clients.
- **Segmentation de la clientèle :** L'entreprise doit identifier et segmenter sa clientèle en groupes homogènes ayant des caractéristiques similaires. Cela peut être basé sur des critères tels que l'âge, le sexe, le revenu, la localisation géographique, les intérêts, les comportements d'achat, etc. Cette segmentation aide à mieux comprendre les besoins et les attentes spécifiques de chaque groupe.⁸⁴

1.4.2.4.L'offre :

L'analyse de l'offre est essentielle pour évaluer la manière dont l'entreprise propose ses produits ou services sur le marché, ainsi que pour anticiper les évolutions et les changements qui pourraient influencer sa position concurrentielle :

- **Consistance de l'offre :** L'analyse de la consistance de l'offre consiste à évaluer la gamme de produits ou de services que l'entreprise propose actuellement sur le marché. Cela implique de comprendre si l'offre répond efficacement aux besoins et aux attentes des clients, ainsi que si elle est en ligne avec la stratégie globale de l'entreprise. Il s'agit de déterminer si l'offre est suffisamment diversifiée et pertinente pour couvrir différents segments de marché et pour maintenir l'intérêt des clients.

⁸³ Lehmann-Ortega, et al, « strategor : toute la stratégie d'entreprise », 6e édition, Dunod, Paris, 2013

⁸⁴ G. Johnson, K. Scholes et al, « stratégique », 7e édition, Pearson, 2005,

- **Changements attendus** : Il est crucial de surveiller les évolutions du marché qui pourraient affecter l'offre de l'entreprise. Cela peut inclure l'émergence de nouveaux concurrents, l'introduction de nouvelles technologies ou l'apparition de produits de substitution. L'entreprise doit anticiper ces changements et réfléchir à la manière dont ils pourraient impacter sa position sur le marché et sa stratégie.
- **Nouveaux concurrents** : L'analyse des nouveaux concurrents potentiels permet de comprendre comment la concurrence évolue. Les entreprises qui entrent sur le marché avec des offres similaires peuvent avoir un impact sur la part de marché et les marges bénéficiaires de l'entreprise en place.
- **Nouvelles technologies** : Les avancées technologiques peuvent créer de nouvelles opportunités mais aussi menacer l'offre actuelle de l'entreprise. En surveillant les innovations pertinentes pour son secteur, l'entreprise peut anticiper la nécessité d'adopter de nouvelles technologies pour rester compétitive.
- **Substituts possibles** : L'identification de produits ou de services de substitution qui pourraient être adoptés par les clients à la place de ceux de l'entreprise est importante pour comprendre les risques potentiels et ajuster l'offre en conséquence.⁸⁵

1.4.2.5. Le secteur :

Certains domaines tels que l'informatique et l'électronique connaissent une évolution extrêmement rapide, entraînant une obsolescence rapide des produits. Cette situation peut réduire considérablement la durée de vie des produits, ce qui souligne l'importance d'évaluer l'entreprise en question à la lumière de l'environnement sectoriel en constante mutation.

Il est crucial de positionner la situation de l'entreprise dans le cadre de son secteur, en tenant compte de son évolution, de ses forces et de ses faiblesses. Il est tout aussi crucial de la mettre en perspective par rapport aux autres acteurs opérant dans ce même secteur. En ce qui concerne le secteur lui-même, l'analyse permet de déterminer sa position actuelle (croissance, crise, contraintes environnementales, etc.). En ce qui concerne les autres entreprises, cette évaluation aide à juger de leur capacité à s'adapter à un environnement sectoriel donné, indépendamment de sa situation actuelle.

Il est à noter qu'une entreprise peut avoir une part de marché significative dans un secteur en difficulté, tandis que d'autres entreprises pourraient ne pas réussir à conquérir une part de la clientèle dans un secteur en plein essor. Cela souligne l'importance de comprendre les

⁸⁵ Johan Bouglet, « la stratégie d'entreprise », 3e édition, Gualino, Paris, 2013

dynamiques propres à chaque entreprise et comment elles interagissent avec l'évolution du secteur. Donc, il est crucial de comprendre comment l'entreprise s'aligne avec les tendances et les défis du secteur, tout en prenant en compte les stratégies et les performances de ses concurrents. Cette analyse approfondie permet de prendre des décisions stratégiques éclairées et de saisir les opportunités, quels que soient les mouvements du marché.

1.4.2.6.La concurrence :

L'analyse de la concurrence consiste à examiner de manière approfondie les stratégies, les capacités, les avantages compétitifs et les vulnérabilités des concurrents qui opèrent dans le même marché ou secteur. Cela permet à l'entreprise de prendre des décisions éclairées pour élaborer une stratégie compétitive qui tient compte de l'environnement concurrentiel et qui vise à se positionner avantageusement sur le marché. En comprenant les actions et les mouvements des concurrents, l'entreprise peut mieux anticiper les opportunités et les menaces, ajuster ses propres stratégies et maximiser ses chances de succès.

1.4.2.7.L'environnement :

L'analyse de l'environnement dans le cadre du diagnostic stratégique, il est crucial de garder à l'esprit les différentes conditions et facteurs qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise. Cela inclut notamment les aspects juridiques, fiscaux, financiers et douaniers qui peuvent influencer directement ou indirectement ses opérations. De plus, il est important de se tenir informé des agrégats économiques les plus significatifs qui peuvent jouer un rôle majeur dans la prise de décisions stratégiques :

- Conditions juridiques : Comprendre les réglementations, les lois et les contraintes légales dans lesquelles l'entreprise opère est essentiel. Cela peut inclure des réglementations spécifiques à l'industrie, des lois sur la protection des consommateurs, des réglementations environnementales, etc. L'entreprise doit s'assurer qu'elle est en conformité avec ces règles et qu'elle anticipe les changements potentiels qui pourraient impacter ses opérations.
- Conditions fiscales : Les obligations fiscales et les politiques fiscales en vigueur peuvent avoir un impact considérable sur les finances de l'entreprise. L'entreprise doit comprendre ses obligations fiscales et les opportunités fiscales qui pourraient être exploitées dans le cadre de sa stratégie.

- Conditions financières : L'environnement financier, y compris les taux d'intérêt, l'accès au financement et les conditions du marché financier, peut influencer la capacité de l'entreprise à financer ses opérations, ses projets et sa croissance.
- Conditions douanières : Si l'entreprise opère à l'échelle internationale, les réglementations douanières et les politiques commerciales peuvent avoir un impact sur les coûts, la logistique et la distribution de ses produits.
- Agrégats économiques : Suivre les agrégats économiques importants tels que le PIB, le taux de chômage, l'inflation, les taux de change et les taux d'intérêt permet de comprendre les tendances économiques générales qui peuvent affecter l'environnement commercial dans lequel l'entreprise évolue.
- Tendances macroéconomiques : Les évolutions économiques plus larges, telles que les cycles économiques et les changements démographiques, peuvent avoir des répercussions sur la demande, la concurrence et les opportunités de croissance.

En intégrant ces facteurs dans l'analyse de l'environnement, l'entreprise est mieux préparée pour anticiper les risques, identifier les opportunités et ajuster sa stratégie en fonction de l'évolution de l'environnement commercial. Cela permet de prendre des décisions éclairées qui tiennent compte des conditions et des forces extérieures qui peuvent impacter ses opérations et sa compétitivité.

1.4.3. Outils du diagnostic externe :

Le diagnostic stratégique externe permet de repérer toutes les opportunités et menaces de l'organisation. Pour cette raison, plusieurs outils sont mobilisés par les professionnels du management stratégique.

- a) Analyse PESTEL : Cette analyse examine les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux qui influencent l'environnement externe de l'entreprise.
- b) Analyse des 5 forces de Porter : Cette analyse évalue le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace des produits de substitution, la menace des nouveaux entrants et la rivalité concurrentielle au sein de l'industrie.
- c) Analyse des tendances : Identifier les tendances macroéconomiques, sociales et technologiques qui pourraient affecter l'industrie et l'entreprise.

d) Cartographie des parties prenantes : Identifier et analyser les parties prenantes externes qui ont un impact sur l'entreprise, telles que les clients, les fournisseurs, les concurrents, les régulateurs, etc.

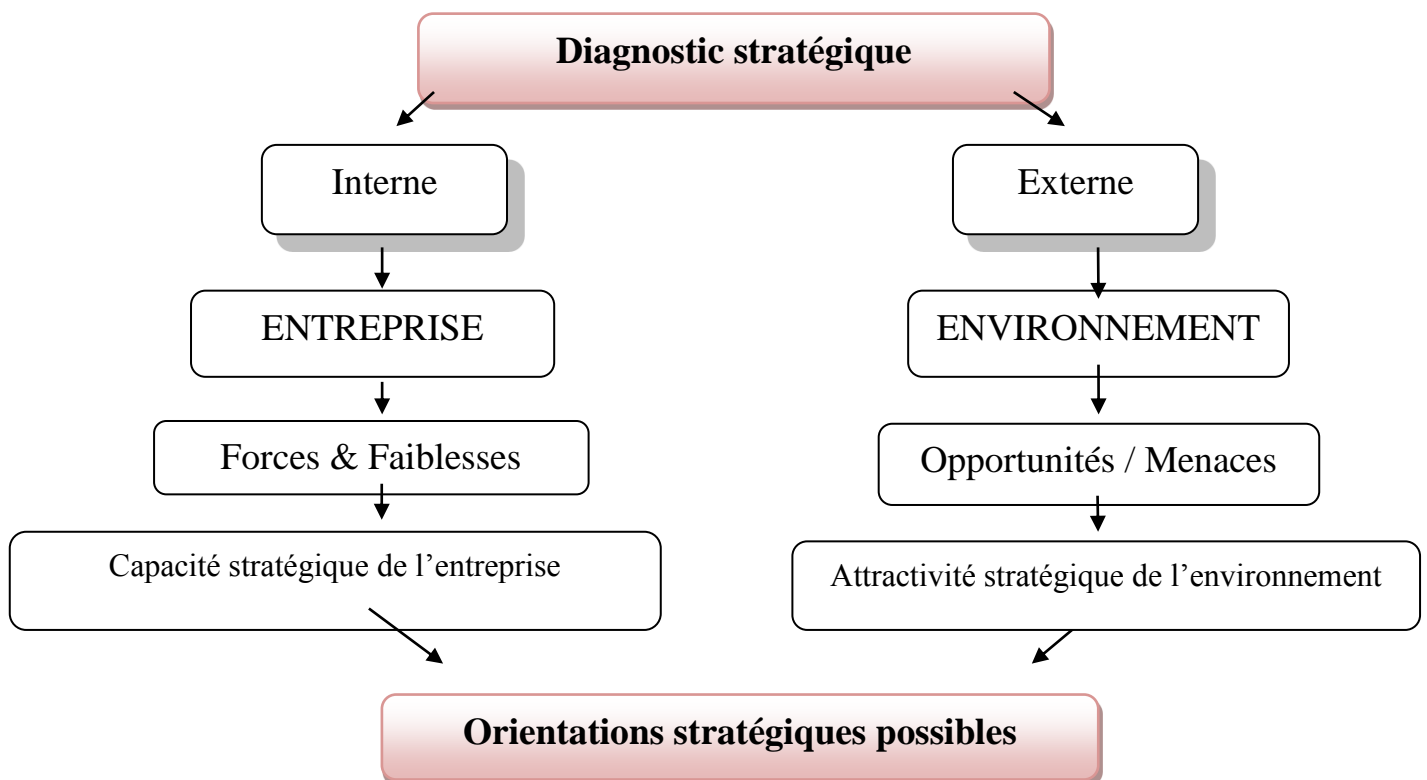
e) Analyse de la concurrence : Examiner en détail les concurrents directs et indirects pour comprendre leurs stratégies, leurs avantages compétitifs et leurs faiblesses.

f) Analyse des groupes stratégiques : Classer les concurrents de l'entreprise en groupes stratégiques basés sur des caractéristiques similaires, ce qui aide à identifier les concurrents les plus pertinents.

g) Analyse des substituts et des compléments : Examiner les produits de substitution possibles et les produits complémentaires qui pourraient influencer la demande et la concurrence.

Ces outils ne sont que quelques exemples parmi de nombreux autres disponibles pour effectuer des diagnostics stratégiques internes et externes. L'utilisation appropriée de ces outils dépend des besoins spécifiques de l'entreprise et du secteur dans lequel elle opère.

Figure N 03 : Démarche du diagnostic stratégique.



Source : Bouzit Saida, « redressement des entreprises en difficulté : cas de l'entreprise cycma » en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion, formation Guelma 2012/2013.

2. Synthèse du diagnostic :

La synthèse du diagnostic d'entreprise est une étape cruciale qui vise à regrouper toutes les conclusions, les résultats et les recommandations obtenus à partir des différentes analyses effectuées tout au long du processus de diagnostic.⁸⁶

Le document de synthèse se présente sous la forme d'un tableau récapitulatif qui consolide les résultats issus des différents diagnostics réalisés.

Tableau N° 06 : Document de synthèse de diagnostic d'une entreprise en difficulté

Principales rubrique	Point forts	Point faibles	Recommandations
<p>Situation économique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'environnement • La demande • La concurrence • Les produits • La sous-traitance / fournisseurs • L'état des moyens d'action 			
<p>Situation sociale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le climat social • Le Système d'Information/communication 			
<p>Situation financière :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La performance • Les enjeux de trésorerie d'exploitation • La structure financière 			

Source : Bouzit Saida, « redressement des entreprises en difficulté : cas de l'entreprise cycma » en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion, formation Guelma 2012/2013.

Après avoir conclu le diagnostic et analysé les faits, il devient impératif de définir les mesures à prendre pour corriger les erreurs et résoudre la situation problématique de l'entreprise en question. Ces mesures prendront la forme d'un plan de redressement, qui constitue une mise en œuvre concrète de la stratégie sélectionnée.

⁸⁶ Gilles A. Léchoy, « Stratégie et conduite du changement », Maxima, Paris, 2017, p 59. 6Alain Vas, « Stratégie d'entreprise », 2e édition, Dunod, Paris, 2017, p 26.

Conclusion :

Le diagnostic global des entreprises en difficulté est une étape essentielle dans le processus de gestion de crise et de redressement. Il permet d'avoir une vision claire et objective de la situation de l'entreprise et à identifier les causes profondes des difficultés rencontrées par l'entreprise, à évaluer sa situation financière, opérationnelle et stratégique, ainsi qu'à déterminer les mesures correctives nécessaires, ce qui est essentiel pour élaborer un plan de redressement efficace.

Chapitre III :

*Dynamique du redressement des
entreprises.*

Introduction :

Cet avant dernier chapitre traitera du troisième concept clé de notre thème de recherche qui est le « redressement ».

Le sauvetage d'une entreprise en difficulté représente un défi majeur pour les dirigeants et les parties prenantes concernées. Face aux pressions économiques et financières qui peuvent conduire une entreprise vers la défaillance, il devient impératif d'élaborer des stratégies de redressement solides et efficaces. Ces stratégies constituent un ensemble de choix économiques, financiers et juridiques qui visent à rétablir la santé financière et opérationnelle de l'entreprise, tout en préservant sa pérennité et en maximisant sa valeur.

Le redressement des entreprises en difficulté est essentiel pour préserver la stabilité économique, maintenir l'emploi, préserver l'expertise et les compétences, ainsi que pour assurer la continuité des activités commerciales. C'est une approche proactive qui offre une meilleure chance de succès à l'entreprise, plutôt que de la laisser sombrer dans la faillite avec toutes les conséquences néfastes que cela impliquerait.

Dans ce chapitre, nous explorerons les différentes stratégies de redressement auxquelles une entreprise en difficulté peut recourir pour se rétablir et relever les défis qui se dressent devant elle.⁸⁷

⁸⁷ André NEPTON, « Conditions de succès du processus de redressement d'entreprise : le cas des pme », mémoire comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PMO, université du Québec à Chicoutimi, Canada, 1993, p.13.

Section 1 : Les éléments liés au projet de redressement

1. La notion de redressement :

Selon le petit robert le verbe redresser peut avoir plusieurs significations, redresser peut signifier le fait de corriger une situation donnée, il s'agit donc de l'action de rétablir, de revitaliser ou de rectifier.

En droit commun, le redressement se définit comme une procédure judiciaire destinée à permettre la sauvegarde de l'entreprise, le maintien de l'activité et de l'emploi, ainsi que l'apurement du passif. Il va de soi que cette définition englobe diverses notions tant légales que financières.

Alors que dans le contexte de management stratégique redresser une entreprise est le fait de la revitaliser.

Ainsi, selon **Crucifix et Demi (1992)** redresser une entreprise c'est restaurer sa viabilité économique. Cet objectif ne peut se concrétiser que si l'entreprise prend des mesures drastiques, accompagnées par des moyens financiers importants.⁸⁸

D'un autre coté selon **Maurice Thévenet** le redressement d'entreprise implique une série d'actions visant à restructurer l'entreprise financièrement, organisationnellement et stratégiquement, tout en prenant en compte les enjeux sociaux et humains.⁸⁹

Et pour **Donald B. Bibeault**, il aborde le redressement d'entreprise comme le processus de transformation d'une entreprise en difficulté en une entreprise solide et rentable en mettant en œuvre des actions spécifiques telles que la restructuration, la réduction des coûts et le développement d'un nouveau plan d'affaires.⁹⁰

Après ces différentes définitions attribuées à la notion du redressement, on peut remarquer généralement quelles s'accordent à considérer le redressement comme une solution qui permet à une entreprise en difficulté de se revitaliser.

Le redressement est donc une option stratégique radicale que les entreprises peuvent adopter pour faire face à une crise réelle ou anticipée. Lorsque l'entreprise est confrontée à des difficultés financières, opérationnelles ou organisationnelles sérieuses, le redressement implique la mise en œuvre de mesures drastiques visant à rétablir sa stabilité et sa viabilité.

⁸⁸Crucifix et demi (1992) « dynamique du redressement d'entreprise », Ed organisation, 2eme Eds, paris.

⁸⁹ Maurice Thévenet et Philippe Brocard "Redressement et liquidation judiciaire des entreprises", éditions Dalloz.2004

⁹⁰ Bibeault, D.B(1982). « Corporate turnaround » Mc Graw Hill, New York.

Ces mesures peuvent inclure la restructuration de la dette, la réduction des coûts, la réorganisation interne, la vente d'actifs non essentiels, la refonte de la stratégie commerciale, etc. L'objectif est d'éviter une crise imminente ou de remédier à une crise existante en prenant des actions radicales pour repositionner l'entreprise sur une voie positive.

2. Les étapes du processus de redressement :

Le processus de redressement d'une entreprise en difficulté est un effort complexe et structuré il passe par cinq étapes principales ayant des fonctions et des objectifs à atteindre au sein de l'entreprise. Ce processus vise avant tout à stabiliser la situation en abordant les problèmes de management puis l'analyse de la situation et la mise en œuvre des mesures d'urgences.

Les cinq étapes de redressement sont les suivantes :

2.1. Le Management du Changement :

➤ Fonctions principales :

-Identifier la nécessité d'un redressement.

-Initier un processus de transformation visant à modifier la direction de l'entreprise.

➤ Actions :

- Évaluer la gravité des problèmes et les conséquences pour l'entreprise.
- Sensibiliser et mobiliser la direction et les parties prenantes à la nécessité du changement.
- Définir une vision claire pour l'entreprise après le redressement.
- Sélectionner une équipe de gestion compétente et dédiée au redressement

1.2.2) L'Analyse de la Situation :

➤ Fonction principale :

Déterminer la gravité de la situation de l'entreprise et la possibilité de la redresser, cette étape permet de répondre aux questions suivantes :

- L'entreprise est-elle viable ?
- Peut-il survivre ?
- Faut-il être sauvé ?
- Y'a-t-il suffisamment de liquidités pour alimenter le redressement ?

➤ Actions :

- Analyser les performances financières pour comprendre les déficits et les tendances.
- Évaluer la position concurrentielle de l'entreprise.
- Identifier les faiblesses opérationnelles et les inefficacités.
- Étudier les réactions du marché et des clients aux produits ou services de l'entreprise.
- Évaluer la capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie positifs.

Cette analyse doit se terminer par un plan un plan d'action préliminaire indiquant le problème, et la manière à suivre pour le résoudre, ainsi que les stratégies clés qui peuvent transformer l'entité dans une direction positive, il devrait aussi y avoir une prévision de flux de trésorerie (au moins 13 semaines) pour comprendre l'utilisation de la trésorerie.⁹¹

1.2.3. L'Intervention d'Urgences :

➤ **Fonction principale :**

- Prendre des mesures immédiates pour stabiliser la situation.
- #### ➤ **Actions :**
- Identifier et résoudre les problèmes de liquidité.
 - Prioriser et réduire les coûts non essentiels.
 - Renégocier les contrats et les dettes avec les créanciers.
 - Mettre en œuvre des actions pour rétablir la confiance des parties prenantes.

1.2.4) Restructuration d'Entreprise :

➤ **Fonction principale**

- Conduire des changements structurels et opérationnels, à ce stade l'objectif est de prendre contrôle de la situation.
- #### ➤ **Actions :**
- Redéfinir la stratégie de l'entreprise pour cibler des marchés rentables.
 - Réorganiser les départements et les équipes pour optimiser l'efficacité.
 - Évaluer les produits ou services sous-performant et décider s'ils doivent être améliorés ou abandonnés.
 - Explorer de nouvelles sources de revenus et de nouvelles opportunités commerciales.
 - Mettre en place un plan de gestion du personnel pour aligner les compétences sur la nouvelle stratégie.

⁹¹ BECOS, P.L., « Le Redressement d'une Entreprise », Eyrolles, collection Cadres et Dirigeants, \ série "Pratique de la Gestion", 1998

1.2.5 Retour à la Normalité (Continuité de l'Exploitation) :

- Fonction principale :
 - Rétablir la viabilité opérationnelle et financière.
- Actions :
 - Mettre en œuvre un suivi rigoureux des performances et des indicateurs clés.
 - Optimiser les processus pour maintenir l'efficacité et la qualité.
 - Consolider la relation avec les clients et les fournisseurs.
 - Évaluer et ajuster la stratégie en fonction des résultats réels et des nouvelles opportunités.

Chacune de ces étapes exige des analyses approfondies, des décisions stratégiques et une exécution minutieuse. Le processus de redressement doit être adapté à la situation spécifique de l'entreprise et peut nécessiter l'expertise de consultants, de professionnels en redressement ou de spécialistes financiers pour être mené à bien. Ces étapes sont interconnectées et se chevauchent souvent, car le processus de redressement est un effort continu et itératif. Chaque étape contribue à la réussite globale du redressement. L'objectif ultime est de revitaliser l'entreprise en la rendant plus résiliente, rentable et capable de générer de la valeur à long terme.⁹²

3. Les conditions de réussite du plan de redressement :

Le redressement d'une entreprise en difficulté est un processus complexe qui nécessite une approche méthodique et stratégique. Pour réussir, ce processus doit se conformer à plusieurs critères essentiels, parmi lesquels la cohérence, la faisabilité, la durabilité, le suivi, l'étayage, la hiérarchisation, la programmation, le pilotage et les estimations⁹³. Chacun de ces critères joue un rôle crucial dans la revitalisation de l'entreprise et sa transition vers une situation plus stable et prospère.

-La Cohérence : Les mesures de redressement doivent être en harmonie avec les résultats du diagnostic. Il doit s'inspirer de l'analyse qui a été faite, En ciblant les faiblesses identifiées et en capitalisant sur les forces de l'entreprise, ces mesures devraient être conçues pour traiter spécifiquement les problèmes détectés. Un plan de redressement cohérent est celui qui s'aligne parfaitement sur les conclusions du diagnostic, en proposant des solutions concrètes pour combler les lacunes et résoudre les dysfonctionnements observés.

⁹² Bouzit Saida, « redressement des entreprises en difficulté : cas de l'entreprise cycma » en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion, formation Guelma 2012/2013. www.wikimemoire.com

⁹³ LASARY : Diagnostic et redressement d'entreprise, n°57/2002 p.173.177.

-Faisabilité : La réussite d'un plan de redressement repose sur plusieurs éléments clés. Tout d'abord, disposer des ressources financières adéquates est crucial pour mettre en œuvre les mesures nécessaires. Un leadership solide et efficace est nécessaire pour guider l'entreprise à travers le processus de redressement, prenant des décisions difficiles et motivant l'équipe. En outre, l'adhésion et la collaboration de tous les acteurs de l'entreprise, en particulier les employés, sont essentiels pour assurer que le plan de redressement soit mis en œuvre avec succès.

-La durabilité : on ne redresse pas une entreprise tous les ans. Le redressement d'une entreprise doit durer et permettre à l'entreprise d'affronter l'avenir dans les meilleures conditions possibles, elle doit être à partir de ce redressement armée pour se prémunir durant un laps de temps suffisamment long. Cela implique des investissements stratégiques, des changements structurels et une approche proactive pour assurer la compétitivité et la résilience de l'entreprise dans un environnement commercial en constante évolution.

-Suivi : le redressement de l'entreprise doit être obligatoirement accompagnés et contrôlé. Cela permet d'identifier rapidement ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, ce qui facilite les ajustements en temps réel pour maximiser les résultats.

-Étayage : Toutes les décisions prises dans le cadre du redressement doivent être fondées sur des données, des analyses et des informations solides. Les choix doivent être éclairés par une compréhension approfondie de la situation actuelle de l'entreprise et de son environnement concurrentiel.

-Hiérarchisation : Les problèmes et les solutions ne sont pas tous égaux en termes d'impact. Il est important de hiérarchiser les actions en fonction de leur urgence et de leur contribution potentielle à la transformation de l'entreprise.

-Programmation : Le redressement doit être organisé en phases logiques et chronologiques. Chaque étape doit être planifiée en détail, avec des objectifs clairs, des ressources allouées et des délais définis.

-Pilotage : La mise en œuvre du plan de redressement nécessite un pilotage vigilant. Les responsables doivent surveiller les indicateurs clés de performance, ajuster les stratégies si nécessaire et communiquer de manière transparente avec les parties prenantes.⁹⁴

⁹⁴ COUARD, R. ; RODOCANACHI, P. ; DUMONT, M., « Redresser une Entreprise en Difficulté », Harvard l'Expansion, No. 36, 1985

-Estimations : Les prévisions financières et opérationnelles sont essentielles pour anticiper les résultats probables du redressement. Des estimations réalistes permettent de prendre des décisions éclairées et de s'assurer que les ressources sont allouées de manière appropriée.⁹⁵

En respectant ces critères, l'entreprise en difficulté peut établir un plan de redressement solide. Cette approche globale augmente les chances de surmonter les obstacles, de restaurer la confiance des parties prenantes et de mettre l'entreprise sur la voie d'une croissance durable et d'un succès à long terme.

Section 02 : Les stratégies et le Plan de redressement

1. Les stratégies de redressement d'une entreprise en difficultés :

Le choix d'une stratégie il est important il définit la ligne direct de redressement et la cohérence des actions à mener à bien. Sa formulation devra d'ailleurs figurer dans le plan de redressement accompagné d'élément chiffré.

Et une étape importante de la démarche de redressement d'entreprise de même que l'étape de diagnostic et celle de la mise en œuvre et du suivi du plan de redressement.

La mise en œuvre de la stratégie de redressement dépend fortement sur les compétences et les capacités que dispose l'entreprise c'est pour cela que la focalisation sur les facteurs clés de cette stratégie doit être au cœur du plan de redressement⁹⁶.

On peut identifier quelques types de stratégie pouvant être élaborées du redressement d'une entreprise en difficultés :

1.1 Le repli :

a) Caractéristique :

La stratégie de repli est : « ce que les marins appelleraient la mise a la cape de l'entreprise »⁹⁷.

Elle Consiste pour l'entreprise à enlever certaine branche jugée mortes⁹⁸, est un environnement qui connaît une forte perturbation engendrant des retournements de conjoncture et réduisant les ressources stratégiques.

⁹⁵BRKMAN, J., « Gestion de Crise et Redressement d'Entreprises », Édition Hommes et Techniques, 1985

⁹⁶StuatSlatter, David Lovett et Laura Barlaw, « loading corporate turnaround how leadrs fix troubled companies », Jossey Bass, édition 2010.2011 ; P 28.29.

⁹⁷C.Marmuse, « stratégie de redressement d'entreprise », vuibert Entreprise, Paris 1990, P136.

⁹⁸LASARY, diagnostic et redressement d'entrepris, Alger, P177.

Cette stratégie d'autoprotection peut être justifiée pour des petites entreprises dont les ressources stratégiques se trouvent détruites suite à des retournements de conjoncture (manque de ressources financières...etc.).

Il s'agit d'une stratégie qui assure la survie de l'entreprise et ne pouvant être que temporaire en raison de l'absence de toute tentative de développement.

b) Modalité mise en œuvre :

- Un environnement qui connaît une forte perturbation engendrant des retournements de conjoncture et réduisant les ressources stratégiques
- Rareté de ressources.

c) Action de redressement :

Pour redresser la rentabilité de l'entreprise la stratégie de repli :

- Désinvestissement des activités non rentables
- L'allègement des actifs immobilisés non indispensables à l'exploitation.
- La réduction des effectifs et des dépenses en général.
- La réduction de la taille de l'entreprise.

1.2 Le renflouement :

a) Caractéristique :

Le diagnostic peut révéler que l'entreprise étudiée est relativement saine et viable, lorsque les difficultés sont liées à des insuffisances financières pour financer le cycle d'exploitation, cette situation peut se retrouver dans des entreprises qui sont créées avec un capital social insuffisant.

Le renflouement s'adapte particulièrement aux entreprises relativement jeunes sociétés dont les produits ont eu une phase de croissance trop longue ou celles qui ont dû faire de grands investissements trop élevés par rapport à leur capacité d'autofinancement.

b) Action de redressement :

- Augmentation du capital
- Reconstitution de fonds de roulement
- Recours à des apports en capital risque
- Recours à des contrats de crédits bail...

1.3 Le redéploiement : (recentrage) :

a) caractéristiques :

Cette stratégie est adaptée aux entreprises qui se basent sur le repositionnement des produits et des marchés qui se déploie dans un horizon à long terme.

b) Modalité de mise en œuvre :

- Une baisse du niveau global de la performance des entreprises diversifiées de taille importante
- Problème d'obsolescence de l'une des activités de l'entreprise ou de l'un de ses gammes de produits

Les éléments stratégiques clés sont souvent faciles à imaginer, mais sont difficiles à mettre en pratique.

c) Action de redressement :

- Abandonner une partie des activités de l'entreprise pour conserver celui qui permet la croissance la plus forte sur le long terme.
- Investir massivement dans le métier choisi pour retrouver une position dominante dans le secteur.
- Garder les activités pour lesquelles l'entreprise dispose d'avantages distinctifs.
- Le maintien et la focalisation sur les unités de production les plus compétitives

1.4 La resegmentation :

a) caractéristique :

Consiste à se focaliser sur un marché étroit et très spécialisé, dit marché de « niche »⁹⁹ est souvent limité en termes de volumes néanmoins protégé.

La resegmentation est alors le moyen de restreindre le champ stratégique d'une entreprise afin de renforcer ces compétences sur des niches spécifiques et de maintenir sa position concurrentielle sur ces niches. Selon christianMarmuse : « la resegmentation est un retour aux sources pour les entreprises titulaires de fortes compétences. Elle est une réflexion stratégique approfondie sur les savoirs –faire sur les entreprises désincarnée ».

- Prérequis stratégiques :
- Une analyse fine des compétences spécifiques ;
- Une identification d'une niche à l'intérieur d'un secteur ;
- Modalité de mise en œuvre :
- Détenir un avantage concurrentiel de spécialisation.
- entreprises qui ont opté pour une politique de diversification excessive engendrant ainsi un affaiblissement de leur position concurrentielle sur chacune de leurs activités.

⁹⁹ C. Gresse, op-cite, p .100.

- entreprises se trouvent incapables de rentabiliser leurs productions.
- Sociétés disposant de compétences fortement concentrées.

1.5 Le partenariat :

a) caractéristique :

Se base sur la collaboration et l'association de deux entreprises en vue de valoriser les atouts de l'une de profiter des atouts complémentaires de l'autre.

Le partenariat consiste en un contrat d'association des forces respectives de chacun, l'indépendance de chacun peut être conservée, mais la complémentarité entre les parties est nécessaire pour réussir cette stratégie.

b) Prérequis stratégique :

- L'identification des synergies entre les éventuels partenaires.
- La recherche de complémentarité.
- La négociation d'un contrat de partenariat qui préserve l'indépendance de chacune des deux parties intervenantes.

c) Modalité de mise en œuvre :

Les entreprises qui connaissent une carence dans un domaine vital par exemple la commercialisation ou la production dont l'autre entreprise, partenaire, maîtrise.

1.6 : la reconstruction :

a) Caractéristique :

Les stratégies de reconstruction impliquent un changement radical d'activité se traduisant par une réorientation et une reconversion complète ou partielle d'un métier ou d'une technologie dépassée.

Elles exigent une compétence latente permettant la reconversion de l'entreprise.

b) Prérequis stratégique :

- L'existence d'atouts faciles à réorienter ou l'existence d'atouts mal valorisés antérieurement.
- L'opportunité d'ouverture d'un marché nouveau
- L'existence d'outils de production flexibles et facile à reconvertir.
- L'existence d'un potentiel humain à multiples qualifications et compétences.
- La rapidité et la radicalité de l'action.

c) Modalité de mise en œuvre :

- Une technologie dépassée.

1.7 La cession :

a) Caractéristique :

Se base sur la cession de toute l'entité ou une partie de l'activité de l'entreprise.

Cette stratégie est plus avantageuse pour les entreprises qui disposent de fleurons indéniables permettant de valoriser l'entreprise à vendre et d'obtenir un prix de vente intéressant tels que :

- Une marque prestigieuse.
- Brevet original.
- Clientèle fidèle permettant.

b) Modalité de mise en œuvre :

- Impossibilité de sauvegarde interne de l'entreprise.
- Une accumulation importante du passif de l'entreprise.
- L'impossibilité de reconstruire les capitaux propres.
- L'impossibilité de trouver les ressources financières nécessaires pour assainir la situation financière de l'entreprise.

Toutes les stratégies qu'on a exposées sont complètement spécifiques pour les entreprises en difficultés. Elles sont d'une nature inspirée par l'urgence et l'obligation de réussir. En fait, ces stratégies sont destinées à assurer le redressement et surtout la survie de l'entreprise avant d'envisager la pérennité.

2. Le contenu et l'objectif d'un plan de redressement :

2.1) Les Objectifs d'un plan de redressement

Le plan de redressement d'une entreprise en difficulté est un ensemble de mesures et de stratégies conçues pour aider l'entreprise à surmonter ses problèmes financiers et opérationnels, et à revenir à une situation de rentabilité et de stabilité. Les objectifs d'un tel plan peuvent varier en fonction de la gravité de la situation de l'entreprise, de son secteur d'activité, de sa taille et d'autres facteurs, voici les objectifs généraux qui sont souvent poursuivis :

1. **Rétablir la rentabilité** : L'objectif principal d'un plan de redressement est généralement de rendre l'entreprise rentable à nouveau. Cela peut impliquer la réduction des coûts, l'augmentation des revenus, la gestion plus efficace des ressources, etc.
2. **Assurer la viabilité à long terme** : Il ne s'agit pas seulement de résoudre les problèmes immédiats, mais aussi de s'assurer que l'entreprise est en mesure de

maintenir sa rentabilité à long terme. Cela peut nécessiter des changements structurels et stratégiques importants.

3. **Restructurer la dette** : Si l'entreprise est surendettée, l'un des objectifs peut être de renégocier ou de restructurer la dette de manière à rendre les paiements plus gérables.
4. **Rétablir la confiance des investisseurs et des créanciers** : Il est important de restaurer la confiance des parties prenantes, y compris des investisseurs, des créanciers et des fournisseurs. Cela peut aider l'entreprise à obtenir le financement nécessaire pour sa croissance future.
5. **Réduire les coûts et améliorer l'efficacité** : Les plans de redressement impliquent souvent des mesures visant à réduire les coûts inutiles, à optimiser les opérations et à améliorer l'efficacité.
6. **Diversification des sources de revenus** : Si l'entreprise est trop dépendante d'un seul produit ou d'un seul marché, un objectif peut être de diversifier les sources de revenus pour réduire les risques.
7. **Améliorer la gestion financière** : Cela peut inclure une gestion plus stricte de la trésorerie, des prévisions financières plus précises, une gestion des stocks plus efficace, etc.
8. **Restructurer l'organisation** : Dans certains cas, il peut être nécessaire de revoir la structure organisationnelle de l'entreprise pour la rendre plus agile et réactive aux changements du marché.
9. **Renforcer la culture d'entreprise** : Une culture d'entreprise saine et motivante peut contribuer à améliorer la performance et à attirer et retenir les talents.
10. **Conserver les clients clés** : Il est essentiel de conserver les clients clés pendant la période de redressement, car ils peuvent contribuer de manière significative aux revenus et à la rentabilité de l'entreprise.

2.2) Le contenu de plan de redressement :

Le plan de redressement permet à l'entreprise en difficulté de ne pas disparaître et de pouvoir continuer à exercer ses activités.

2.2.1 Plan financier :

Les difficultés financières proviennent d'un déséquilibre du a une inadéquation entre la gestion de l'entreprise et son activité. Ces mesures visent à améliorer la structure du bilan avant de procéder à la reconstruction de son équilibre à terme.

Le plan financier synthétisera les mesures destinées à rétablir l'équilibre financier d'une façon raisonnable te durable.

2.2.1.1. Restaurer les marges :

Cette mesure sera rendue possible par une augmentation des prix dans les segments et les zones géographiques où la concurrence est moindre. L'entreprise doit baisser les dépenses à un niveau très inférieur par rapport au concurrent.

2.2.1.2) Retrouver des capitaux :

En disposant de tous les actifs non nécessaires à la poursuite des opérations de l'entreprise :

- Les immobilisations hors exploitation : l'entreprise elle va vendre tousces biens hors exploitation (les terrains, les immeubles, les titres de participations).
- Les immobilisations d'exploitation : ce sont des actifs utilisés par l'entreprise elle est peu rentable en cash-flow.

2.2.1.3) Réduire le besoin en fonds de roulement :

Le besoin en fonds de roulement Représente la différence entre actifs circulants et passifs circulants.ca réduction consiste à diminuer des stocks et les comptes clients et l'amélioration des conditions des crédits fournisseurs.

- La Réduction des stocks : Parmi les mesures possibles
 - ✚ L'accélération des livraisons.
 - ✚ Réduction de la durée du cycle de fabrication.
 - ✚ Informatisation de la gestion des stocks.
- Les comptes clients :

Les efforts en matière de gestion des comptes clients se concentreront sur réduction des délais des paiements cela peut se faire

 - ✚ L'accélération des procédures administratives et financière de facturation.
 - ✚ La Sensibilisation du service commercial sur les délais de règlement, niveau des prises des commandes et de surveillance des encaissements.

- Les crédits fournisseurs :

L'entreprise pourra négocier avec ses fournisseurs à fin d'obtenir les délais de Règlement les plus longs possibles.

2.2.1.4) Se séparer des filiales ou départements en perte :

Éloignez des activités avec les quelle sont peu d'expérience et elle pourra également vendre des filiales déficitaires, fermer des unités peu performantes, ou des entreprises dont la position concurrentielle est faible.

2.2.2) Plan commercial :

Le plan commercial est composé d'un ensemble de mesures destinées à attirer de nouveaux clients dans l'entreprise et à augmenter la part de marché. Comme suit :

- ✚ Réorganisation des opérations de ventes sur des segments de marchés, des clientèles et des produits à potentiel de profit élevé.
- ✚ Restructuration marketing en modifiant le système de promotion et de publicité ; amélioration des services client (services après ventes) ...
- ✚ Modification de la gamme des produits par l'allégement des gammes de produits, Lancement de nouveau produit.
- ✚ Amélioration du système d'information par la centralisation des données marketing.

2.2.3) Le plan technique et de production :

Sur ce plan, les entreprises en difficulté présentent principalement les caractéristiques suivantes : une capacité de production excédentaire, obsolescence de l'outil de production ainsi que des processus de fabrication inadaptés.

L'action dans ce domaine visé à réduire les coûts fixes, au quels on pourra envisager :¹⁰⁰

- ✚ Le recours à la sous-traitance.
- ✚ Cession du matériel et reprise sous forme de crédit-bail.
- ✚ Modification du processus de fabrication et l'organisation des ateliers.
- ✚ Lancement d'un programme de modernisation.
- ✚ Utilisation des méthodes de gestion des stocks les plus adaptées.
- ✚ Restructuration des activités génératrices de marges contributives les plus fortes.

¹⁰⁰Crucifix Derni.A, « symptômes de défaillance et stratégie de redressement de l'entreprise », éditions maxima, page138

2.2.4) Le plan organisationnel et administratif :

L'entreprise pour but d'atteindre l'objectif de productivité et de flexibilité dans son fonctionnement implique nécessairement une réorganisation structurelle de l'entreprise. En appliquant les mesures suivantes :

- ✚ Mise en place de moyens permettant d'apprécier l'efficacité des fonctions assurées par les services.
- ✚ Réorganisation structurelle et fonctionnelle.
- ✚ Mise en place d'un système de comptabilité analytique et budgétaire.
- ✚ Apprécier la capacité du dirigeant à mener à bien les mesures de redressement.

En fait, la réussite du projet de redressement dépend du soutien du personnel, qui doit être clairement conscient des raisons du changement et des objectifs fixés.

2.2.5) Le plan social :

Le rétablissement du plan social il est lié à l'application des mesures suivante :

- La baisse des coûts de personnel.
- L'augmentation de la productivité du personnel.
- Le redéploiement de la formation professionnelle.
 - La baisse des coûts de personnel : L'allégement des coûts salariaux, et la politique d'ajustement de l'activité impliquent une réduction des effectifs a travers de prendre les mesures suivantes :
 - ✚ Travail à temps partiel, reclassement interne.
 - ✚ Blocage ou réduction temporaire des salaires.
 - L'augmentation de la productivité du personnel : Cette augmentation implique la combinaison des trois facteurs suivants :
 - ✚ Réduction des sureffectifs.
 - ✚ Remotivassions du personnel au travail.
 - Le redéploiement de la formation professionnelle : Le but de ce redéploiement est d'améliorer à court terme la polyvalence, la compétitivité et la qualité de services.

Conclusion :

Les enjeux du diagnostic et du plan de redressement qui en découle sont souvent importants pour l'entreprise, pour son personnel et pour ses propriétaires. Des erreurs d'appréciation graves peuvent entraîner des mesures inadaptées ou même déconseillées pouvant être pénalisantes voir définitivement compromettantes.

La mise en œuvre des mesures et réglementations précisées dans les différents diagnostics nécessite de changer et de modifier un certain nombre de politiques d'entreprise et de moyens financiers qui font parfois défaut dans une entreprise en difficulté. Toutes les actions à engager sont regroupées dans un plan pluriannuel avec des objectifs clairement définis et un suivi régulier des résultats.

Et l'entreprise entamera, une fois le diagnostic posé, une nouvelle phase de redressement à l'issue de laquelle il lui sera demandé de continuer ou de disparaître. Enfin, pour être plus efficace et résistante à l'échec, il est nécessaire de mettre en place des mesures préventives dynamiques qui permettent à l'entreprise de renforcer sa position dans son environnement.

Chapitre IV :

*Etude de cas d'une entreprise « **Leader**
Meuble Taboukert »*

Introduction :

Afin de renforcer et d'approfondir les notions abordées dans les chapitres précédents, Nous proposons d'apporter une illustration concrète en examinant le cas d'une entreprise en situation délicate.

Dans cette optique, notre sélection s'est portée sur leader Meuble situé à Taboukert wilaya de Tizi-Ouzou. Cette entreprise s'avère être un choix pertinent pour notre sujet étant donné qu'elle est actuellement confrontée à des défis majeurs.

Notre objectif est double : tout d'abord, il s'agit d'identifier les facteurs qui ont contribué à la vulnérabilité de l'entreprise et qui ont déclenché son processus de détérioration. Ensuite, nous nous attacherons à présenter des mesures de redressement susceptibles d'améliorer la situation l'entreprise.

Pour ce faire, nous entamerons par présenter l'entreprise à travers son historique, ses activités. Par la suite, nous procéderons à une analyse de la situation de l'entreprise à travers différents diagnostics : financier, fonctionnel et stratégique enfin on va essayer d'identifier les traitements nécessaires afin de redresser et revitaliser cette entreprise. Cette approche nous permettra de mettre en évidence les forces et qualités de l'entreprise, d'identifier ses points faibles et de comprendre les origines des problèmes constatés.

Section 01 : Présentation de l'entreprise LMT

1. Présentation

« DIVINDUS AMM» Unité LEADER MEUBLE TABOUKERT Dénommée « LMT». L'entreprise « Leader Meuble Taboukert » est une entreprise relevant du groupe AMM « Ameublement et Menuiserie ». Elle est spécialisée dans la production de mobiliers pour les entreprises, les administrations et les particuliers.

L'entreprise « Leader Meuble Taboukert », société par action (SPA) au capital social de : 239 750 000.00 DA (initialement de 1 000 000.00 DA et augmenter en 2000) est implantée à TABOUKERT, commune de Tizi-Rached, Wilaya de Tizi-Ouzou. Elle est située à 20 Km du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou.

L'entreprise s'étend sur une surface de 76.164 m² comprenant les blocs administratifs et les unités de production. L'entreprise « LEADER MEUBLE TABOUKERT » emploie actuellement un effectif total de 323 employés, dont 297 permanents.

Les principaux clients de LMT sont principalement les institutions étatiques telles que les ministères, les collectivités locales, les administrations et les wilayas. Les produits de LMT sont aussi présents au niveau de trois grandes villes en Algérie à travers le réseau de distribution suivant :

- EURL Mobili Sun Alger.
- EURL Constantine Meuble.
- EURL Mobéco Oran.

2. création et évolution :

L'entreprise a été mise en projet en 1973, et le lancement de construction a commencé au début de l'année 1975, par une firme allemande « HILD BRAND »

La société LEADER MEUBLE fut réalisée en 1977 et devient opérationnelle en 1978. Elle relevait de la société nationale de liège et bois (S.N.L.B).

En 1984, cette unité est transférée à l'entreprise nationale de l'ameublement et de transformation du bois (E.N.A.T.B) elle-même issue de la restructuration organique de la SNLB.

En 1998, son statut d'entreprise publique économique est légalisé en la forme d'une société par action (SPA) au capital initial de 1.000.000,00 DA. Leader Meuble est une société de gestion des participations de l'état industries manufacturières.

En Mars 2001, conformément à la résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 30 décembre 2000, le capital social est porté à 239.750.000,00 DA.

Le 14/07/2016, L'Assemblée Générale Extraordinaire décide de la fusion-absorption de l'EPE/Spa LMT (société absorbée) par l'EPE Spa-DIVINDUS AMM (société absorbante) et approuve les apports effectués par voie de transmission universelle et dissolution sans liquidation de tous les éléments (actifs et passifs) de son patrimoine au 31/12/2015.

A compter de cette date, la société EPE Divindus AMM /SPA sera subrogée et donc se substituera purement et simplement, d'une manière générale, dans tous les droits, actions, obligations et engagements de l'absorbée.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, il est précisé que la présente fusion aura un effet rétroactif, tant sur le plan comptable que sur le plan fiscal, au 1er janvier 2016.

Parallèlement au projet de certification, l'entreprise s'est inscrite dans le plan de mise à niveau initié par le ministère de l'industrie et de la restructuration et fut accompagné par l'INPED (institut national de la productivité et du développement industriel) dans le cadre de son diagnostic global de stratégie (DGS), A cet effet, elle s'est lancé dans un vaste programme d'investissement : renouvellement de son matériel de production, extension de sa gamme de produit, investissement immatériel(formation, logiciel) pour un montant de 547 millions de Dinars.

2.1. Effectifs global

L'effectif global de l'entreprise s'élève à 444 agents en 2011 réparti par C.S.P (Catégories Socioprofessionnelles)

2.2. Activités de LMT :

Leader Meuble Taboukert œuvre dans le domaine de l'industrie manufacturière. Elle intervient dans la fabrication de meubles domestiques et de bureaux et leur commercialisation. L'entreprise dispose de trois chaînes de fabrication qui sont :

- ✓ La gamme Meuble de luxe, fabriquée sur la base de la chaîne panneau, est composée de la sous-gamme : Moderne

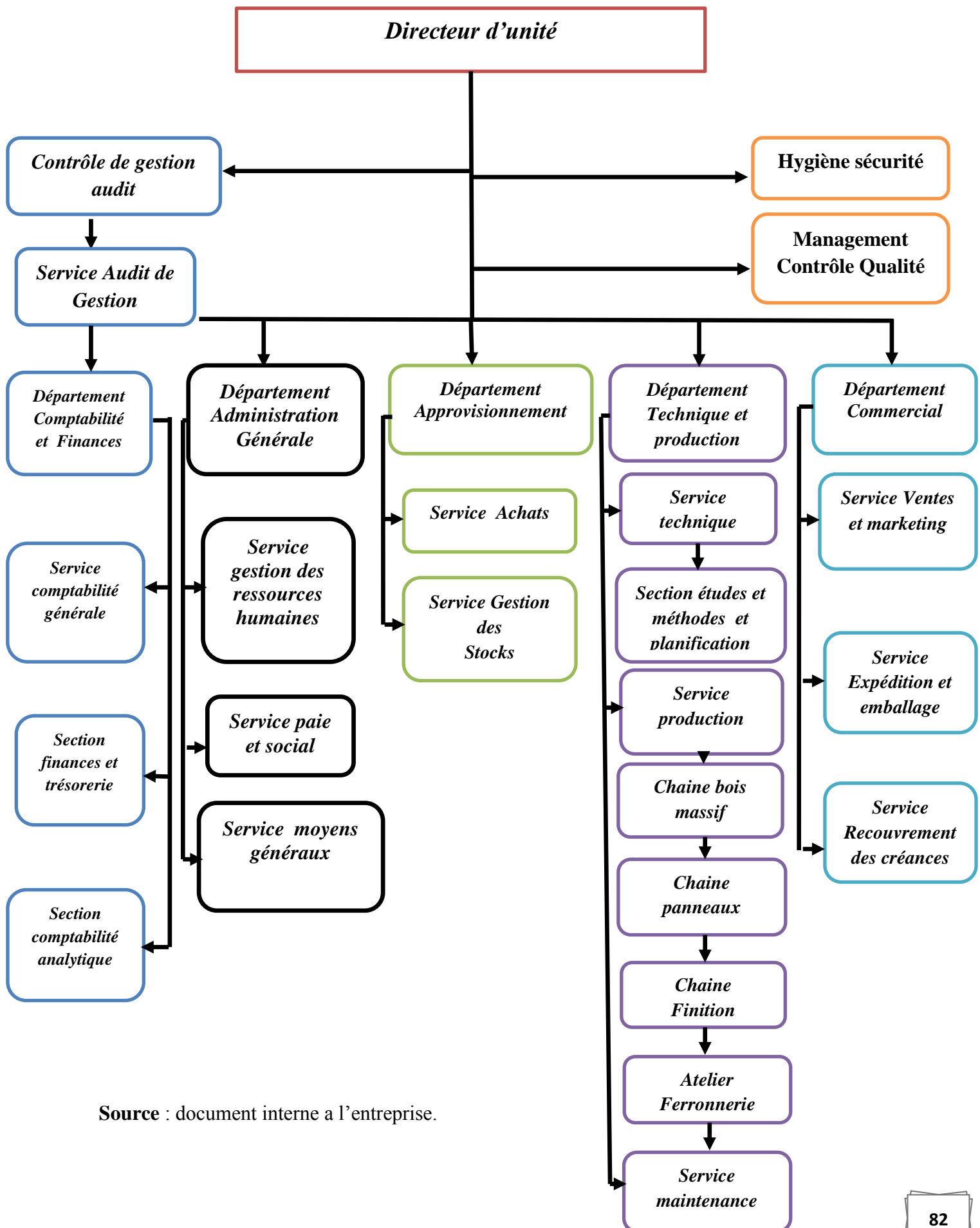
- ✓ la gamme Meuble de style, fabriquée sur la base de la chaîne bois massif, est scindée en trois sous-gammes : Rustique, Berbère, et Régence
- ✓ la chaîne mousse constitue l'activité secondaire de l'entreprise.

L'entreprise utilise différentes essences de bois tels que le bois rouge, le hêtre et l'acajou, utilisés dans la fabrication de la gamme Meuble de style, mais aussi elle utilise d'autres matériaux plus modernes pour sa gamme Moderne, tels que les panneaux lattés et multiples et les panneaux mélaminés.

Les produits de l'entreprise se répartissent comme suit :

- Meubles domestiques (chambres à coucher, salle à manger, salon, bibliothèque, etc)
- Mobiliers de bureau (chaise, bureau, bibliothèque)
- Mobiliers pour collectivité
- Produits mousse (matelas, siège)
- Produits métalliques (lit, châssis pour chaises et tables).

2.3. Organigramme de leader meuble taboukert :



Source : document interne a l'entreprise.

Section 02 : Diagnostic et redressement de l'entreprise LMT

1. Diagnostic de l'entreprise LMT

Le Diagnostic de l'entreprise Leader Meuble Taboukert « LMT » est présenté comme suite :

1.1. Diagnostic fonctionnel

1.1.1. Diagnostic de la fonction des ressources humaines :

1.1.1.1. Structure des effectifs :

A) Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles :

Les ressources humaines jouent un rôle crucial dans la performance de l'entreprise, en influençant directement la qualification et la productivité. Dans le cadre de cette étude, nous allons examiner de près l'aspect humain.

Au 31/12/2011, Leader Meuble emploie 444 travailleurs dont 327 permanents et 117 contractuels. L'évolution de la structure des effectifs sur la période allant de 2009 à 2011 est résumée dans le tableau suivant :

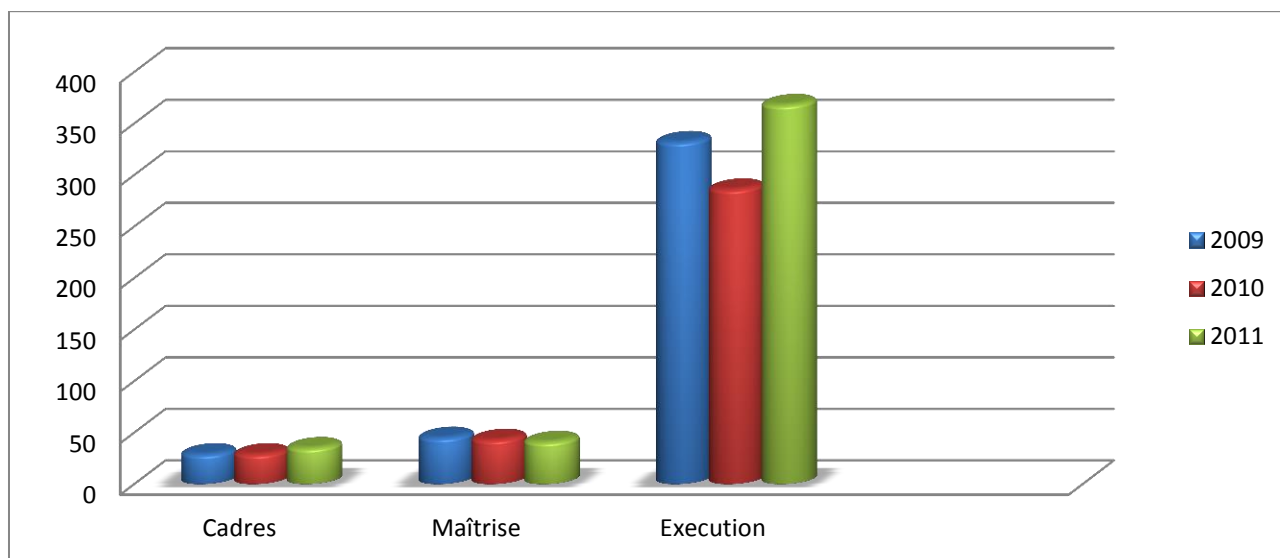
Tableau n°7 : Répartition des effectifs au 31/12/2011 par catégories socioprofessionnelles

Effectifs	2009	2010	2011	Tx de variation 2011/2009
<i>Cadres</i>	29	29	35	20%
<i>Maîtrise</i>	45	43	41	-8%
<i>Execution</i>	332	286	368	10%
<i>Total</i>	406	358	444	9%

Source : document interne de LMT/directions des RH

La majorité des effectifs sont affectés à la production, représentant ainsi une proportion significative de 68,84% de la masse salariale totale. Il est important de noter que plus de 50% de ces effectifs ne possèdent aucun niveau de qualification.

Graphe n01 : Répartition des Effectifs par catégories socioprofessionnelles



B) Pyramide des âges :

La moyenne d'âge qui domine se situe entre 45 et 60 ans, soit 54% comme l'indique le tableau suivant

Tableau N°8 : Pyramide des âges au 31/12/2011

âge	Total	En %
Moins de 25 ans	53	13.31%
Entre 25 et 35 ans	60	15.07%
Entre 35 et 45 ans	65	16.33%
Entre 46 et 61 ans	220	55.27%
Total	398	100

Source : document interne de LMT/directions des RH

Le personnel majoritaire est relativement âgé, sa moyenne est de 55%, ce qui peut constituer un avantage compétitif en termes d'expérience et de savoir-faire, mais cette tranche est plus difficile à assimiler les nouvelles techniques de production et fait plus de résistance aux changements.

Cette lacune en termes de qualification entrave le progrès technologique au sein de l'entreprise et limite la capacité à assimiler de nouvelles techniques de gestion. Actuellement, le personnel de l'entreprise éprouve des difficultés à utiliser de nouvelles machines à commande numérique, ce qui souligne l'importance d'investir dans la formation des techniciens. Cette situation devient particulièrement préoccupante pour le personnel technique, qui nécessite des actions de formation afin de rester compétitif sur le plan technologique.

1.1.1.2 Masse salarial :

La masse salariale de la filiale a connu des variations au cours de la période de 2008 à 2011, avec un taux de croissance relativement faible des salaires mensuels moyens de 4%. En 2007, le salaire moyen par agent était de 29.49 Kda, et en 2011, il est passé à 34.02 Kda, représentant ainsi une augmentation de 17%.

La masse salariale a montré une évolution significative au cours de ces années :

- Entre 2008 et 2010, elle a connu une augmentation de 38%.
- En revanche, en 2011, elle a enregistré une baisse de 11% par rapport à l'année précédente. Cette diminution est due principalement aux départs à la retraite et aux recrutements effectués dans le cadre de l'agence nationale de l'emploi. Il convient de noter que les nouvelles recrues étaient rémunérées par l'administration de l'action sociale.

Tableau N°9 : Evolution de la masse salariale (Kda)

Masse salariale	2008	2009	Taux de variation	2010	2011	Taux de variation
	148.117	165.747	12	204.772	181.186	-11

Source : document interne de LMT

La répartition de la masse salariale par structure fonctionnelle et opérationnelle est faite comme suit :

- Administration = **7%**
- Commerciale = **6%**
- Maintenance = **8%**
- Production = **61%**

Les effectifs affectés à la production absorbent la majeure partie de la masse salariale soit, une proportion de 61%.

1.1.1.3 Absentéisme :

Au cours de cet exercice, l'entreprise a comptabilisé un total de 30 448 heures d'absences. Parmi ces absences, 22 836 heures ont été imputées aux travailleurs de la production, ce qui équivaut à la présence permanente de 12 agents absents tout au long de l'année 2011. Les détails concernant les heures d'absence sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau n° 10 : Détail des heures d'absence pour l'exercice 2011

Nature d'absence	Nombre d'heures	Taux en %
Accidents de travail	1 522	05
Maladies	8 228	27
Absences et retards autorisés	7 3081	24
Absences et retards non autorisés	3 390	44
Total	30 448	100

Source : document interne de LMT/directions des RH

Afin de réduire les absences résultant d'accidents du travail, il serait judicieux que l'entreprise mette en place des programmes de formation et de sensibilisation. En ce qui concerne les absences autorisées et non autorisées. Il est impératif que l'entreprise mette en place des règles plus strictes. Car un total de 30 448 heures d'absence sur une année peut avoir un impact significatif sur la rentabilité de l'entreprise.

1.1.1.4 Performance et productivité du potentiel humain :

La productivité du potentiel humain est un élément déterminant de la rentabilité et de la compétitivité de l'entreprise. Pour apprécier ce facteur, nous allons étudier la rémunération des facteurs de production par la valeur ajoutée.

Tableau n° 11 : Performance et productivité du potentiel humain en KDA

Ratios	2009	2010	2011	Taux 11/09
CA	570909	506547	527282	-8%
CA/Effectif	1406	1415	1187	-15%
VA /Effectif. (1)	600	615	492	-18%
FP / CA	29%	40.5%	34.4%	18%
FP / VA	68%	92 %	82%	20%
FP / Effectif. (2)	408	571	408	00%
Taux de productivité (1) / (2)	1.47	1.07	1.20	-6%

Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

L'augmentation de la part des dépenses de personnel par rapport à la valeur ajoutée, passant de 68% en 2009 à 92% en 2010, suivie d'une hausse de 20% de 2009 à 2011, a un impact défavorable sur la compétitivité de l'entreprise et même sur sa survie à long terme. Lorsque la quasi-totalité de la valeur ajoutée est absorbée par les coûts liés au personnel, cela maintient un niveau de productivité très faible, ce qui explique les résultats défavorables enregistrés par la filiale.

1.2 Diagnostic de la fonction technique et production :

Ce diagnostic offre une analyse des activités professionnelles et du potentiel de fabrication de l'entreprise. Il nous fournit des informations sur la variété des produits, le potentiel de production, ainsi que sur le mode de fabrication.

1.2.1 La gamme de production :

La filiale Leader Meuble produit trois gammes :

- Les meubles et mobiliers de style rustique qui sont fabriqués à base de bois dur tels que le hêtre, l'acajou, le chêne et le bois rouge.

- Les meubles et le mobilier de style berbère qui sont fabriqués de bois durs taillés manuellement.
- Les meubles et mobiliers de style moderne qui sont fabriqués à base de panneaux lattés et de panneaux multiples.

Les produits se répartissent comme suit :

- ✓ Meubles domestiques (chambres à coucher, salle à manger, salon, bibliothèques, meubles de cuisine,).
- ✓ Mobiliers de bureau (chaise, bureau, bibliothèque).
- ✓ Mobiliers pour collectivité.
- ✓ Produits mousse (matelas, siège)
- ✓ Produits métalliques (lit, châssis pour chaises et tables).

1.2.2 Le potentiel de production :

Le potentiel de production est constitué de 150 machines et installations qui concourent à la production des meubles. Sur l'ensemble de ces équipements, neuves machines ont été récupérées auprès de l'EPE MBA de Mechtras, mise en liquidation. L'âge et l'état des équipements se présentent comme suit :

➤ L'âge :

- ✓ Equipements dont l'âge est supérieur à 30 ans : 90 soit 60% de l'équipement total.
- ✓ Equipements ayant entre 25 et 30 ans : 21, soit 14%.
- ✓ Equipements ayant entre 20 et 25 ans : 9, soit 6%.
- ✓ Equipements ayant 10 ans : 4, soit 3%.
- ✓ Equipements ayant 6 ans (acquis en 2007) : 2, soit 1%.
- ✓ Equipements ayant 5 ans (acquis en 2008): 7, soit 5%.

➤ L'état physique :

- ✓ Equipements en bon état : 30, soit 20% de l'équipement total.
- ✓ Equipements dans un état moyen : 56, soit 37%.
- ✓ Equipements dans un mauvais état : 50, soit 33%.
- ✓ Equipements à réformer : 14, soit 9%.

1.2.3 Le processus de production :

Le processus de production est constitué en deux lignes :

La ligne panneaux et la ligne bois massif.

Dans le cas de fabrication de meubles en panneaux, la chaîne est droite, dans le cas de meubles en bois massif, la chaîne est en ligne brisée. Les chaînes de fabrication ne sont pas automatisées, il y a cependant, une automatisation séquentielle au niveau de la chaîne de vernis. Certains postes de travail sont dotés d'une automatisation leur permettant de réaliser, avec précision, les opérations d'usinage, il s'agit notamment des machines nouvellement acquises. Certaines tâches sont encore faites manuellement, ce qui engendre des goulots d'étranglement. Le vieillissement des équipements provoque aussi des arrêts de travail, en moyenne, 56% des arrêts sont dus aux différentes pannes (ponceuse, scie à ruban, tour à gabarit,) ce qui engendre des frais de maintenance qui s'élève à plus de 0.5% du chiffre d'affaires.

L'entreprise est certifiée ISO et dispose de procédures qui régissent la conception, la préparation, le lancement et la production. Elle dispose aussi d'un manuel qualité qui définit toutes les étapes à suivre et les responsabilités des différents intervenants.

Face à la concurrence des produits importés, avec un rapport qualité/prix attractif, l'entreprise se voit contrainte de se moderniser, c'est-à-dire, acquérir des équipements qui peuvent s'adapter aux changements de série afin de répondre aux exigences du marché. Après les investissements réalisés en 2002, 2007 et 2008, l'entreprise entreprend un programme de renouvellement et de modernisation, dans le cadre de la mise à niveau, dont le montant s'élève à 257 MDA.

1.3 Le diagnostic de la fonction d'approvisionnement

La fonction approvisionnement a pour objectif de garantir à l'entreprise un approvisionnement optimal en matières premières, fournitures, et autres éléments nécessaires à sa production, tout en veillant à maintenir les meilleures conditions possibles.

Une gestion efficace de la fonction approvisionnement revêt une importance cruciale, car elle contribue à accroître la valeur ajoutée de l'entreprise tout en réduisant le besoin en fonds de roulement (par le biais de la réduction des niveaux de stock au strict nécessaire et l'optimisation des délais avec les fournisseurs).

1.3.1 Evolution des stocks

L'évolution des stocks des différentes matières premières, sur la période 2008/2011, est résumée dans le tableau suivant :

Tableau N° 12 : Evolution des stocks de matières et consommables en Kda

Matières	2008	2009	Tx de variation	2010	2011	Tx de variation
Bois et dérivés	65 913	39 935	-39	158 074	82 533	-48
Quincaillerie	39 623	53 988	36	11 394	32 705	187
Pts chimiques	2 716	7 516	177	14 521	10 641	-27
Tissus et pts mousse	5 323	2 637	-50	4 721	5 850	24
Pièces de rechange	39 154	39 332	-	1 079	13 572	1 158
Autres consommables	26 776	23 573	-12	39 298	84 967	124
Pts métalliques	-	-	-	20 285	121 880	501

Source : document interne de LMT

L'évolution des stocks de matières et consommables fait ressortir une baisse importante (39%, en 2009 et -48%, en 2011) pour les stocks les plus importants, à savoir le bois et ses dérivés en raison de la baisse d'activité.

De 2010 à 2011, certains approvisionnements ont augmenté de 500%. L'augmentation constatée s'explique par les achats en produits ferreux pour la réalisation du marché du ministère de la défense nationale qui regroupe les tables et les lits en métal et les pièces de rechange en raison de la vétusté des équipements.

Le cycle de fabrication est fortement dépendant des importations en produits stratégiques (bois et dérivés). Les intrants importés constituent une moyenne de 60% des approvisionnements et les prix à l'importation ne cessent d'augmenter. Sur les quatre dernières années, le bois massif a augmenté de près de 20% et ce matériau représente 59% de consommation d'intrant.

1.4 Le diagnostic commercial :

Avant d'analyser les résultats commerciaux, nous allons étudier l'évolution globale du niveau d'activité sur le période allant de 2008 à 2010.

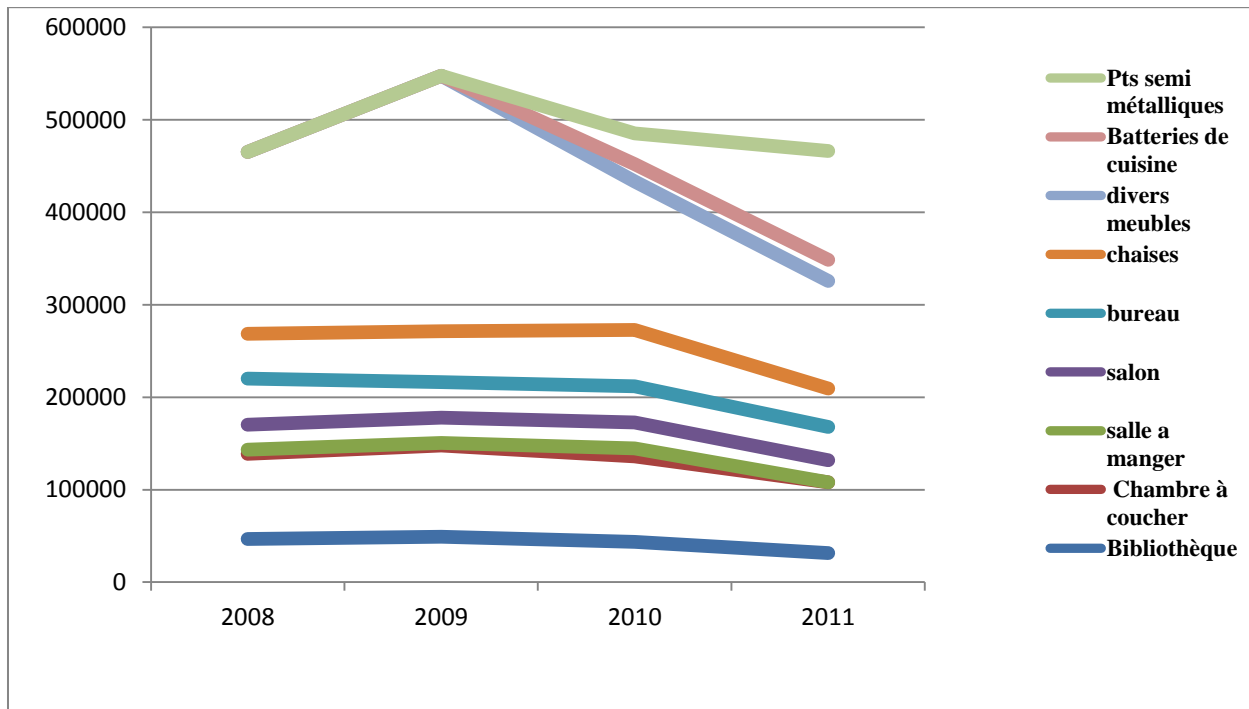
1.4.1 Evolution du niveau d'activité :

Tableau N°13 : Evolution globale des ventes en Kda

	2008	2009	Tx%	2010	2011	Tx%
Bibliothèque	46776	49 317	+5	43771	31 585	-28
Chambre à coucher	92114	98 635	+7	92406	76 246	-17
Salle à manger	4 566	2 740	-40	8 511	-	-100
Salon	26 856	27 399	2	28 181	24 220	-17
Bureau	49 762	38 358	-23	39025	35 903	-8
Chaises	48 638	54 797	+13	60 794	41 604	-32
Divers meubles	196 635	276 546	+40	160 766	116 237	-28
Batteries de cuisine	-	-	-	18 700	22 682	21
Produits semi métalliques	-	-	-	33 315	117 940	434
Total	465 347	547 792	+18	485 469	526 417	8

Source : document interne de LMT/direction commercial

Graphes 02 : Evolution globale des ventes en Kda



De 2008 à 2009, l'entreprise a enregistré une augmentation de 18 % de son chiffre d'affaires, principalement grâce à la conclusion de nouveaux accords avec des organismes sociaux et des administrations. Cependant, lorsque l'on compare cette évolution de 2008 à 2009 avec celle de 2010 à 2011, on constate une baisse de 10 % du chiffre d'affaires, car le taux de croissance n'était que de 8 %. Cette diminution s'explique, selon la direction de l'entreprise, par des retards dans la réception de certaines commandes de produits finis conclus dans le cadre de contrats avec des institutions publiques, ce qui a entraîné une augmentation des stocks de produits en plus des stocks de matières premières et d'autres approvisionnements.

1.4.2 Répartition du réseau clientèle :

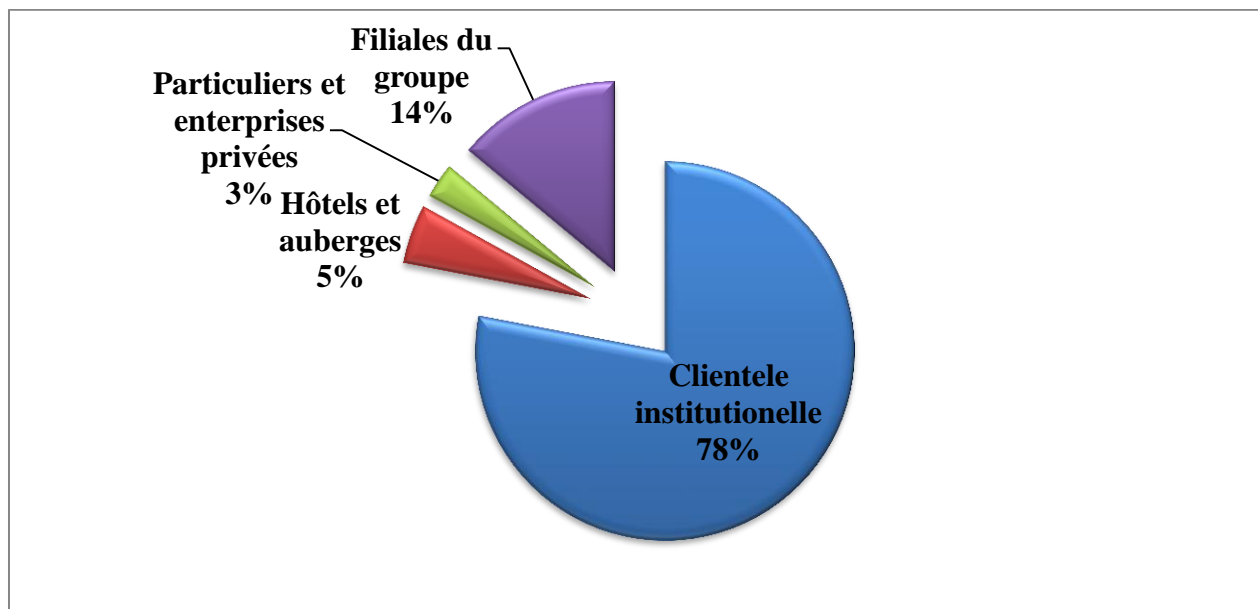
D'après les informations issues des rapports de gestion de la filiale, nous constatons la prédominance des commandes émanant de la clientèle institutionnelle à raison de 78% dont le ministère de la défense nationale (MDN) avec 65%, et les filiales du groupe avec seulement, 14%. Les principaux clients de la filiale sont résumés dans le tableau suivant :

TableauN°14 : Les principaux clients

Principaux clients	En % de CA
Clientele institutionnelle	78%
Hôtels et auberges	5%
Particuliers et entreprises privées	3%
Filiales du groupe	14%

Source : données collectées de l'entreprise

Graph n 3 : répartition de la clientèle de l'entreprise



Le portefeuille client est nettement dominé par la clientèle institutionnelle et la commercialisation à travers le réseau des unités des groupes qui représente 14% du chiffre d'affaires. La filiale se « désengage » du marché domestique (ménages) et d'autres secteurs comme celui du tourisme, alors qu'avec les différents programmes de logement et la relance du tourisme, ces marchés auraient pu constituer une opportunité pour gagner des parts de marché. Ce désintérêt est aggravé par une politique insuffisante en matière de marketing et de publicité (les dépenses en la matière représentent moins de 0.5% du chiffre d'affaires).

Selon l'analyse effectuée, la filiale ne parvient pas à atteindre des niveaux d'activité correspondant à ses capacités installées et à ses actifs immobilisés, ce qui entraîne des coûts de production non concurrentiels.

L'augmentation des coûts, combinée à une demande en baisse, se traduit par une rentabilité très faible. Cette situation ne permet pas à la filiale de générer suffisamment de fonds propres pour financer sa croissance et son développement sans avoir recours à des financements externes et à des découverts bancaires.

En ce qui concerne la politique de tarification, l'entreprise ne peut pas proposer une structure de prix lui permettant de dégager une marge commerciale suffisante pour financer ses opérations et son expansion.

Par exemple, la marge nette pour certains produits se situe entre 1 % et 5 % en raison de la structure des coûts que l'entreprise a du mal à rationaliser. Bien que la procédure de calcul du prix de revient soit maîtrisée pour ce qui est des intrants, elle ne prend pas en compte les surcoûts résultant de problèmes d'approvisionnement, de gaspillage et d'absentéisme récurrent.

1.5. Le diagnostic financier :

Les diagnostics financiers sont réalisés à partir d'une analyse statique de la structure financière, selon une approche patrimoniale basée sur des études d'équilibre.

Il permet de déterminer si l'entreprise peut couvrir ses dettes exigibles avec ses actifs courants.

La deuxième partie du diagnostic consiste en une analyse quantitative des opérations et des performances économiques à partir des comptes de résultat et des soldes des cadres intermédiaires.

Cette étude permet d'évaluer la création de richesse générée par les opérations d'une entreprise, de décrire la répartition de cette richesse, et de suivre l'évolution dans le temps de la rentabilité des opérations d'une entreprise dans le temps. L'outil d'analyse est constitué des principaux bilans des années 2009, 2010 et 2011.

1.5.1. Analyse des bilans

Tableau N° 15 : Actifs des bilans en KDA

Poste des bilans	2009	%	2010	%	2011	%
Actif Non-Courant	278656	26.6	241063	25.2	213223	19.6
Stocks et en cours	371488	35.4	365853	38.3	416694	38.4
Créances	369037	35.2	327302	34.3	419063	38.5
Trésorerie	29226	2.8	21641	2.2	37502	3.5
Total	1048407	100%	955859	100%	1086482	100%

Source: Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

Tableau N°16: Passifs des bilans en KDA

Poste des bilans	2009	%	2010	%	2011	%
Capitaux propres	757809	72.2	710150	74.3	670090	61.6
Passif non courant	72187	7	41250	4.2	81422	7.5
Passif courant	218411	20.8	204459	21.5	334970	30.9
	1048407	100%	955859	100%	1086482	100%

Source: Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

➤ Analyse de l'actif des bilans :

✚ L'actif immobilisé :

L'actif immobilisé présente des ratios inférieurs à la norme d'une entreprise industrielle. Il est de 36% en 2009 et passe à 19.6% en 2010 en raison elle constitue des terrains sur lequel la filiale ne dispose d'aucun acte de propriété .et aussi des équipements de production représente moins de 40% Cette situation traduit un sous équipement matériel de fabrication et de transport aggravé par un taux de vétusté élevé. L'entreprise industrielle doit dépasser les 50%, ce qui n'est pas le cas de cette entreprise, ce qui constitue alors un point négatif.

Les stocks :

Les stocks représentent une moyenne de 37% de l'actif du bilan .elle constituées principalement des matières et fournitures et des produits finis Elles ont dépassé la valeur de l'actif immobilisé durant toute la période étudiée (2009-2011) bien que l'entreprise est à vocation industrielle. L'entreprise devrait améliorer la rotation de ses stocks et engager une politique de vente plus active.

Les créances :

Les créances représentent une moyenne de 36% de l'ensemble des actifs, elles sont constituées principalement du poste client ce qui est affecté sensiblement la trésorerie de l'entreprise et engendre des besoins de financement et par conséquent des coûts financiers. L'entreprise recourt aux découverts bancaires pour financer son exploitation.

La trésorerie :

Le solde de la trésorerie est positif sur les trois années a respecté la norme indiquée par les analystes financiers (taux inférieur à 5%). Cette trésorerie positive par le non-paiement de certains achats.

➤ **Analyse du passif des bilans :**

Les capitaux propres:

Les capitaux propres représentent une proportion importante de l'ensemble du passif, soit 72% en 2009, 74% en 2010, et 61% en 2011.La rubrique des capitaux propres comporte les autres fonds propres qui sont des dettes du groupe sur la filiale que l'entreprise a transféré à la masse des capitaux,

En réalité, ce n'est qu'un jeu d'écriture qui a permis la restructuration du bilan.

Dettes à long et moyen terme(DLMT) :

Le ratio de structure des dettes à long et moyen termes et 6% sur les trois année l'augmentation de ces dettes en 2011 est dû aux nouvelles acquisitions de machines à crédit, Le transfert des dettes du groupe aux autres fonds propres a permis la réduction de cette masse.

Les dettes à court terme(DCT) :

Les dettes à court terme ont connu une tendance à la hausse, elles sont passées de 20.8 % en 2009, à 30.9% en 2011 pour couvrir ses besoins d'exploitation et paiement immédiat des achats à l'étranger

1.5.2. Analyse de l'équilibre financier et de la rentabilité de l'entreprise LMT :

L'analyse des équilibres va nous permettre de vérifier si l'entreprise dispose d'une marge de sécurité pour financer ses actifs circulants qui ne sont pas financés par les ressources d'exploitation.

- Les équilibres financiers de l'entreprise :

Tableau N°17 : Le fonds de roulement(FR) en Kda sur la période 2009/2011

	2009	2010	2011
Capitaux propres	757809	710150	670090
+DLMT	72187	41250	81422
-Valeurs immobilisées	-278656	-241063	-213223
FR	551340	510337	538289

Source : Elaboré à partir des bilans précédents

Graphe N°04 : Histogramme sur le fonds de roulement



✚ Le fonds de roulement (FR) :

L'entreprise LMT a dégagé un fonds de roulement positif pour toutes les années ce qui nous permet de dire qu'elle a toujours réalisé un équilibre financier à long terme.

Tableau N°18 : Le besoin en Fonds de roulement(BFR)enKdasurlapériode2009/2011

	2009	2010	2011
Valeurs exploitation	371488	365853	416694
+ Valeurs réalisables	369037	327302	419063
-DCT	-128014	-114318	-215779
BFR	612511	578837	619978

Source : Elaboré à partir des bilans précédents

Graphe N°05 : Histogramme sur le besoin en fonds de roulement



✚ Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le BFR est positif sur les trois années, ce qui signifie que l'entreprise a des besoins de financement car les ressources d'exploitation n'arrivent pas à financer les besoins d'exploitation, d'où la nécessité d'un fonds de roulement. Mais malgré l'existence d'un fonds

de roulement, l'entreprise n'arrive pas à financer la totalité de ses besoins d'exploitation d'où la nécessité de recourir aux découverts bancaires, ce qui affecte la trésorerie de LMT.

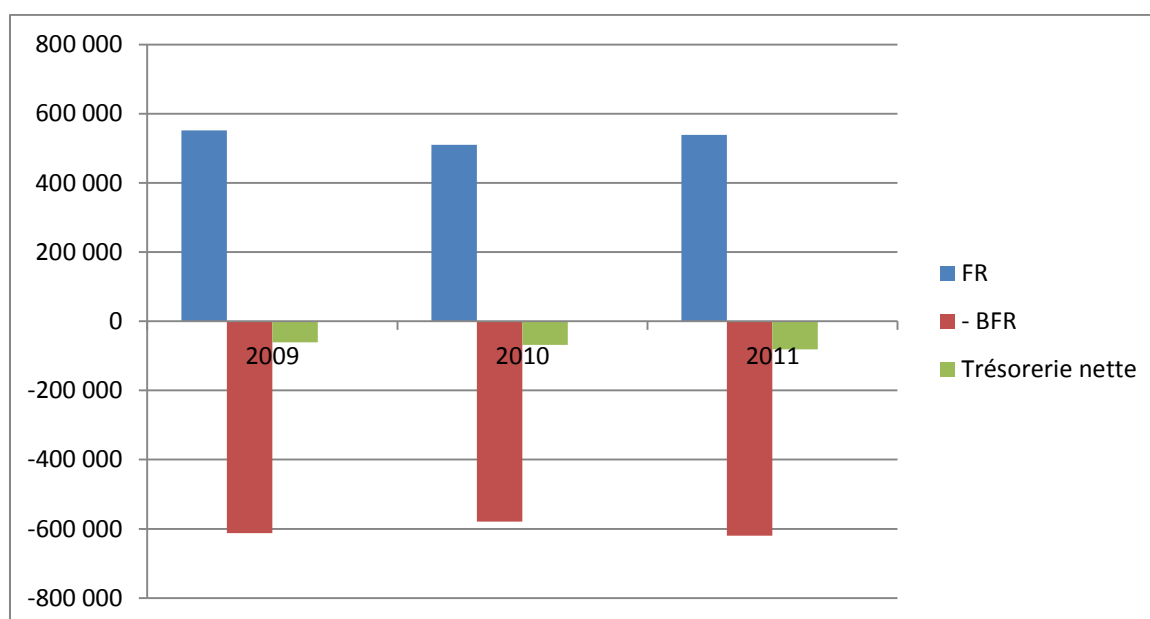
✚ Trésorerie nette :

Tableau N°19: Trésorerie nette(TN) sur la période 2009/2011

	2009	2010	2011
FR	551340	510337	538289
-BFR	-612511	-578837	-619978
Trésorerie nette	-61171	-68500	-81688

Source : Elaboré à partir des bilans précédents

Graphe N°06 : Histogramme sur la trésorerie nette



La trésorerie nette est négative, car le fonds de roulement n'arrive pas à couvrir la totalité des besoins d'exploitation.

1.5.3. Analyse de la rentabilité :

✚ Chiffre d'affaire (CA) :

Tableau N°20: CA sur la période 2009/2011 en (Kda)

Années	2009	2010	2011
C.A	570909	506547	527282

Source : effectués à partir des documents l'entreprise

Est constitué principalement de la vente des produits elle a réalisé un chiffre d'affaire important ceci grâce aux commandes du Ministère de la Défense Nationale, client principal de l'entreprise, la valeur ajoutée n'est pas aussi importante, ceci est dû à l'importance du poste matières et fournitures, l'entreprise achète à l'étranger la majorité de ses matières et fournitures (le bois notamment) dont le prix ne cesse d'augmenter sur le marché mondial.

✚ La valeur ajoutée (VA) :

Tableau N°21 : TVA sur la période de 2009/2011 en (Kda)

Années	2009	2010	2011
Valeur ajoutée	243558	220228	218593

Source: effectués à partir des documents de l'entreprise

En constate une diminution aux cours de la période (2010-2011) il est dus par rapport a l'achat des matières premières dont le prix ne cesse d'augmenter sur les marchés mondiaux, et la croissance de la valeur ajoutée n'est que relative dans la mesure où celle-ci intègre une masse salariale assez importante.

✚ l'excédent brut d'exploitation (EBE) :

Tableau N° 22: EBE sur la période 2009/2011 en (Kda)

Années	2009	2010	2011
EBE	69037	7748	28189

Source: Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

L'EBE a enregistré une baisse pour les années (2010-2011) cela est dû à l'importance des charges de personnel (ex : Smig) que la valeur ajoutée n'arrive pas à couvrir, par contre pour l'année 2010 l'EBE a connu une hausse exceptionnelle en raison de la diminution des charges salariales.

- **Analyse par les ratios :**

L'analyse des ratios complète l'analyse précédente de la situation financière il peut détecter et, le cas échéant, identifier les irrégularités liées aux équilibres financiers de l'entreprise, ce qui peut éviter les difficultés inhérentes au risque d'insolvabilité qui empêchent l'entreprise d'être en mesure de remplir ses engagements.

- L'indépendance financière : Ce ratio mesure le degré d'indépendance financière de l'entreprise, le ratio est normé à 50%.

Tableau N°23 : L'indépendance financière en %

Années	2009	2010	2011
FP / total passif	72	74	62

Source : Elaboré à partir des bilans de LMT

On remarque que l'entreprise LMT a réussi à rétablir son indépendance financière pendant les trois années.

- L'autonomie financière : Ce ratio nous renseigne plus précisément sur la force ou la faiblesse des capitaux propres par rapport à la dette. Pour qu'une entreprise puisse être qualifiée autonomie financièrement, ce ratio doit être supérieur à 100%.

Tableau N°24: L'autonomie financière en %

Années	2009	2010	2011
FP / total dette	260	289	160

Source : Elaboré à partir des bilans de LMT

En remarque pour les trois années que ce ratio dépasse la norme admise, ce qui signifie que LMT est autonome financièrement. Le ratio est supérieur à 100%.

- La capacité d'endettement : Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses crédits à moyen et long terme par ses fonds propres. il doit être inférieur à 1.

Tableau N°25: La capacité d'endettement

Années	2009	2010	2011
DLMT/ FP	0.28	0.29	0.50

Source : Elaboré à partir des bilans de LMT

On remarque pour les trois années que ce ratio a répondu à la norme admise qui est inférieur à 1 ceci s'explique par la masse importante des fonds propres.

– Les ratios de liquidité :

Tableau N°26: Etude des ratios de liquidité

Ratio	Calcul	2009	2010	2011
Liquidité générale	AC / DCT	10.25	16.80	10.26
Liquidité restreinte	(VR+VD)/DCT	5.51	8.45	5.60
Liquidité immédiate	VD / DCT	0.40	0.52	0.46

✚ Le ratio de liquidité générale montre que l'entreprise couvre largement ses dettes à court terme par ses actifs circulants (ratio supérieur à 10.25).

✚ Le ratio de liquidité restreinte montre que l'entreprise a la capacité d'honorer ses engagements à court terme sans réaliser les stocks (ratio supérieur à 5.51).

✚ Le ratio de liquidité immédiate : est inférieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise ne peut pas honorer ses engagements immédiatement par sa trésorerie, d'ailleurs, la trésorerie nette de l'entreprise présente un solde négatif, ce qui engendre des frais financiers assez conséquents.

1.6. Diagnostic stratégique :

1.6.1. Le contexte concurrentiel de la filière :

La concurrence nationale s'est rapidement développée vers la fin des années 90, aussi bien pour la menuiserie bâtiment que l'ameublement, grâce au développement du microcrédit et des politiques d'aide à l'emploi des jeunes. Les activités se sont développées en raison de faibles barrières à l'entrée (investissement peu élevé) et un savoir-faire relativement accessible. En 2001, le nombre des industries du bois et papiers (PME/PMI) était de 8 054, il passe en 2006 à 10 300 entreprises. La concurrence des importateurs de meubles pèse

lourdemment sur la compétitivité de l'entreprise. Les importations de meubles en bois et articles similaires, entre 2000/2006, ont été évaluées à 751 millions de dollars dont 537 millions de dollars pour la seule année 2007. Outre les importateurs et les producteurs, l'intensité concurrentielle est aussi exercée par d'autres forces (fournisseurs, clients, etc.).

1.6.1.1. Analyse des forces concurrentielles de la filière :

Selon Porter, les principales forces concurrentielles, exerçant une intensité concurrentielle sur l'entreprise, sont les fournisseurs, les clients, des nouveaux entrants et le risque de produits ou services de substitution.

- **Les fournisseurs** : La filière est dépendante du marché extérieur en termes d'approvisionnements. Les principaux fournisseurs sont la France pour le bois massif et l'Allemagne pour la quincaillerie. La filière, ayant un problème de devise ne dispose d'aucun pouvoir de négociation avec ses fournisseurs. Le matériau « bois massif » qui revient excessivement coûteux à la filiale manque d'alternative envers un autre choix de matériau qui pourrait, éventuellement, se substituer à cette matière première. Pour d'autres matériaux, comme les panneaux, la filière s'approvisionne sur le marché national auprès des importateurs sur lesquels la filière n'a aucun pouvoir de négociation, malgré la mauvaise qualité des matières. Dans chaque lot de panneaux, une partie estimée à 10% du lot présente des déformations majeures (gauchissement, taux d'humidité élevé, etc.), ce qui rend son utilisation, pratiquement, impossible d'où la nécessité de le débiter en petites dimensions, sans pour autant diminuer les chutes, ce qui gonfle évidemment les coûts de l'entreprise.

- **Les clients** : Par type de clientèle, les relations commerciales qui lient la filière à son client correspondent soit, à un marché fortement défini et délimité par des liens contractuels continus (contrats, conventions de programmes de ventes, etc...), soit à des « niches de marché » délibérément choisies par la filière et investies ou en cours d'investissement, selon la politique commerciale arrêtée. A l'examen du portefeuille de clientèle de la filière, il est possible de dresser la typologie des clients de la filiale comme suit :

- ✓ **Clientèle institutionnelle** Elle est constituée principalement des institutions et organismes de l'Etat dont la relation commerciale avec les tiers est régie par les règles de budgétisation préalable, de subventions et des procédures d'autorisation de dépenses et de leur liquidation ; il s'agit en l'occurrence, du ministère de la défense nationale, des collectivités locales et tous les organismes étatiques régis par les règles de liquidation de la dépense (les ventes sont réalisées le plus souvent sur la base de contrats préalables). Cette clientèle

représente plus de 65% de la valeur des ventes de la filière, ce qui lui confère un pouvoir de négociation très fort et qui ne peut pas aller toujours dans le sens de la volonté des filiales. A l'intérieur de cette masse, le ministère de la défense nationale constitue une proportion de près de 94%, ce qui le positionne en relation commerciale vitale pour la filiale. Cette position ne peut constituer un avantage commercial, que si les filiales peuvent faire valoir, auprès de cette catégorie de client, les règles de la stricte commercialité dans les rapports (coûts et prix de revient, qualité, modalités d'achat, délai de livraison, modes et sureté des paiements, etc.).

✓ **Clientèles « associées »** : Il s'agit des filiales et des comités commerciaux de distribution appartenant au même groupe (AMM). La relation commerciale avec ce type de clientèle est régie par des règles commerciales privilégiées moins contraignantes sur le client, bâties sur la permanence et l'appartenance au même groupe. La garantie de solvabilité est assurée par le groupe (les ventes inter filiales représentent en moyenne 12%, du total des ventes de la filière). Pour cette catégorie de clientèle, s'appliquent aussi les règles commerciales privilégiées mais qui ne sont pas toujours à l'avantage des filiales. Du fait qu'en cas de défaillance, la filiale ne peut pas recourir à une application stricte et systématique de la contrainte contractuelle commerciale en usage dans ce domaine, lorsqu'il s'agit d'entreprises tierces.

✓ **Autres clientèles** : Cette clientèle est diverse et ne peut être catégorisée que par le fait qu'il s'agisse de « ventes au comptant ». Le volume d'affaires traité avec cette catégorie, en moyenne, dépasse 8% du total des ventes de la filière. Les seules valeurs commerciales directement mobilisables sur le chiffre d'affaires de la filière sont ces ventes au comptant

✓ **Les nouveaux entrants** : L'entrée dans le secteur du bois en tant que fabricant est relativement aisée, car la production ne requiert ni des investissements importants en termes d'infrastructures ni une technologie de pointe. L'accès en tant que distributeur ou représentant d'entreprises étrangères est encore plus accessible. Ces nouveaux arrivants, notamment les importateurs de produits étrangers, exercent une pression significative sur la filière en termes de qualité, de conception et de prix des produits.

✓ **Les substituts** : Actuellement, le modèle de consommation traditionnel en Algérie a évolué avec l'ouverture de l'économie. Les consommateurs sont devenus plus exigeants en ce qui concerne la qualité, le design et la modernité des produits. Il semble que la filiale n'ait pas encore développé de stratégie commerciale axée sur la maîtrise du processus qualité, du design, et de l'adaptation des produits aux normes requises par le marché.

1.6.2. Le marché de la filière :

L'activité de la filière recouvre la fabrication du mobilier domestique dans toute sa composante et sa diversité, ameublement moderne, traditionnel, et de style en bois et d'origines diverses. En terme, de positionnement intra filière, l'entreprise Leader Meuble, contrairement aux autres, se situe en bonne position, tant au niveau de son chiffre d'affaires qu'en terme de valeur ajoutée dégagée.

Le marché de la filière est caractérisé par une clientèle restreinte, constituée principalement d'acheteurs institutionnels (ministère de la défense nationale et collectivités locales) qui a une pratique contingente et non régulière. Quant aux ménages, le manque d'innovation dans les produits et leur rapport qualité/prix ont fait en sorte que la clientèle la plus solvable se détourne vers les produits importés qui ont un meilleur design et un rapport qualité/prix relativement acceptable par le consommateur algérien.

A côté de LMT, deux autres entreprises appartenant également au groupe AMM Divindus (ADEKOR de Boufarik (Blida) et NEDOMEUBLE de Tlemcen) sont spécialisées dans la production du mobilier en bois. Ces trois entreprises fabriquent à elles seules 30000 ensembles pour une demande de marché estimée à 300000 ensembles par an. Ces trois entreprises parviennent à satisfaire 10% de la demande nationale, le reste est comblé pour une part importante par les produits importés, qui sont pour la majorité d'origine asiatique et italienne.

La part des produits importés a connu une hausse assez élevée depuis les mesures de démantèlement tarifaire entreprises dans le cadre d'accord de libre-échange avec l'Union Européenne. En effet, les produits importés d'Italie ont atteint 36 millions d'euros en 2009, soit une augmentation de 74% par rapport à 2008.

Le marché des meubles en bois en Algérie est caractérisé par une concurrence forte et déloyale. Les producteurs publics nationaux dénoncent le régime fiscal qui leur impose une double imposition en amont et en aval. En effet, l'entreprise paye d'abord une taxe douanière en achetant le bois (15%), une fois celui-ci transformé, il subit la taxe sur l'activité professionnelle, alors que le produit importé est taxé seulement à 5%. Autre problème rencontré par l'entreprise publique est celui de la qualité des matériaux utilisés. Tandis que les entreprises publiques recourent à l'utilisation de bois nobles, de bonne qualité, les produits importés, notamment ceux qui viennent d'Asie sont le plus souvent de moindre qualité,

fabriqués à base de matériaux de basse qualité qui ne peuvent égaler la résistance des meubles fabriqués à base de bois massif.

2. La synthèse des différents diagnostics :

2.1. Le résultat du diagnostic interne :

2.1.1 le diagnostic fonctionnel :

A) Diagnostic des ressources humaines :

Le diagnostic des ressources humaines de l'entreprise a révélé la situation suivante :

- L'analyse de la structure des effectifs fait ressortir un taux d'encadrement de près de 25% et vu la nature de l'activité, ce taux est relativement élevé, pour chaque responsable ou superviseur, nous avons environ cinq employés qui exécutent les tâches. De plus, plus de 79% des employés ont des contrats permanents, ce qui signifie qu'ils sont engagés à long terme. Cela peut poser un défi face aux fluctuations de la demande ou à la concurrence sur le marché.
- Le nombre d'employés permanents et les coûts salariaux qui leur sont liés demeurent importants.
- Sur le plan de la qualification et au niveau de la formation, en moyenne, huit éléments ont un niveau universitaire. Les effectifs de LMT se caractérisent par une formation insuffisante pour la grande majorité d'entre eux (plus de 50% des effectifs n'ont aucune formation), ce qui crée des difficultés d'adaptation et de compréhension à toute introduction technologique ou de processus nouveau de fabrication et surtout une grande résistance au changement
- En termes d'expérience, plus de 50% des effectifs ont une ancienneté de plus de 20 ans, ce qui pourrait constituer un avantage pour transférer progressivement l'expérience capitalisée et le savoir-faire acquis afin de perpétuer la culture d'entreprise. Mais cette expérience professionnelle est plus portée par le personnel d'exécution, que par le personnel de l'administration et de la logistique, ce qui ne favorise pas l'adaptation aux nouvelles technologies
- Le rapport entre les dépenses liées au personnel et la valeur ajoutée a atteint des niveaux excessifs, atteignant 83% en 2011, ce qui a considérablement perturbé sa situation financière. En raison de l'augmentation progressive des salaires et des taux d'absentéisme, Leader Meuble fait face à d'énormes défis pour rétablir son équilibre financier.

- La prise en charge des services de gardiennage et de la sécurité dont les effectifs absorbent près de 6% de la masse salariale

B) Le diagnostic technique et production :

Le diagnostic technique de l'entreprise a révélé la situation suivante :

- Une grande partie des équipements présentent un état de vétusté souvent avancé du fait de leur âge et/ou de l'indisponibilité de pièces de rechanges (certains équipements dépassent 35 ans d'âge et même leurs usines d'origine ne les produisent plus). Ces équipements ne peuvent plus répondre aux exigences de rentabilité et de qualité des produits qu'exige le marché actuel.
- Certains équipements fonctionnent avec une capacité de production très inférieure à leur capacité nominale (moins de 40%).
- L'insuffisance en personnel qualifié ne permet pas les actions d'entretien préventif et encore moins les réparations des machines (près de 1% du chiffre d'affaires est consacré aux frais d'entretien)

C) Le diagnostic des approvisionnements :

- Les approvisionnements de L'entreprise en matières premières sont réalisés sur le marché national et international. Le cycle de fabrication est fortement dépendant des importations en produits stratégiques (le bois massif).
- Les intrants importés constituent en moyenne 65% des approvisionnements. Les principaux fournisseurs étrangers sont la France pour le bois et ses dérivés (le Hêtre) et l'Allemagne pour la quincaillerie.
- Pour d'autres intrants comme le bois rouge et blanc, les produits chimiques et les tissus, l'entreprise s'approvisionne sur le marché local.
- Les prix à l'importation des principales matières premières, en l'occurrence le bois et ses dérivés, ont connu des augmentations des prix allant de 15 à 20%.
- Les capacités de fourniture de bois brut des forêts algériennes pour la trituration, ne sont que de 150 000 m³ par an alors que les besoins s'élèvent à 700 000 de m³.

D) Le diagnostic du résultat commercial :

Le chiffre d'affaires de l'entreprise a sensiblement baissé, plus de 8%.

Il faut noter que la principale clientèle des filiales est dominée par la clientèle institutionnelle, à plus de 70%, en particulier le ministère de la défense nationale avec plus de 65%.

Malheureusement, avec l'ouverture du marché, cette clientèle s'est retournée vers d'autres fournisseurs.

Malgré un réseau de distribution de l'entreprise, relativement important, il n'absorbe qu'en moyenne 10% du chiffre d'affaires de la filière. Le ralentissement de l'activité a engendré des niveaux de stocks importants, soit une moyenne de 40% de matières et fournitures, 25% de produits finis et une moyenne de 10% pour les produits en cours, ce qui engendre d'énormes besoins de financement pour l'entreprise.

Tableau n 27 : Synthèse du diagnostic fonctionnel

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> -Plus de 50% des employés ont plus de 20 ans d'expérience, ce qui facilite la transmission de l'expertise et de la culture d'entreprise. -l'entreprise dispose d'un portefeuille de produit assez varié. -Le chiffre d'affaires est constitué principalement de la vente des produits. 	<ul style="list-style-type: none"> -Un taux d'encadrement élevé -Effectif non flexible plus de 75% engager à long termes -Charges salariales importantes -Effectifs manquent de qualifications et nécessitent de la formation -Les dépenses de personnel par rapport à la valeur ajoutée trop élevées -Charges salariales importantes avec les niveaux d'activité. -Equipements obsolètes et vétustes inadaptés aux exigences de qualité. -Réseau national de vente peu développé -Manque de dynamisme commercial (communication, marketing ...) -Absence de rénovation et de renouvellement des gammes de produits. - Coûts de production trop élevés -Un niveau d'activité insuffisant par rapport à l'actif économique mis en œuvre. -Manque de formation et de qualification du personnel. -Absence d'innovation. - Une gamme multiple et ancienne inadaptée aux nouvelles tendances (conception, finition, design, matière...) -Les frais de livraison qui restreignent la zone de clientèle -Non adaptabilité des produits aux exigences du consommateur. -Non fiabilité des partenaires (fournisseurs qui ne livrent pas les matériaux à temps, et des partenaires commerciaux qui ne respectent pas les accords contractuels et les délais) -Problème de gestion du personnel.

	<ul style="list-style-type: none">-Lacunes au niveau de l'organisation [-Manque de personnel spécialisé.-Méthodes de travail et mentalité inadaptées à un environnement concurrentiel-Les conflits Syndicats-Administration.-Résistance aux changements.
--	--

Source : Tableau établi à partir des synthèses des diagnostics

2.1.2. Le diagnostic financier :

Dans le diagnostic financier, nous retenons Les conclusions suivantes :

A) En termes d'emplois

- **Les investissements :** Les valeurs immobilisées dans cette filière représentent en moyenne, sur les trois années étudiées est seulement 23% pour Leader Meuble. Cependant, il y a un désaccord en cours avec les propriétaires des terrains sur lesquels l'entreprise détient des actifs immobiliers. En conséquence, le groupe recommande que ces actifs immobiliers soient retirés du bilan de l'entreprise, ce qui signifie qu'ils ne seraient plus comptabilisés dans la comptabilité de l'entreprise. Cette recommandation peut découler de l'incertitude entourant la possession future de ces actifs en raison du litige, et elle vise à clarifier la situation financière de l'entreprise en évitant de comptabiliser des éléments en litige ou controversés dans son bilan.
- **Les actifs circulants :** Ils représentent en moyenne, 30% du total des actifs dont 36% de créances clients, avec 25% qui peuvent être considérées comme irrécouvrables.

B) En termes de ressources :

• Les fonds propres

Pour Leader Meuble, des ajustements comptables ont été faits. Certains actifs ont été évalués à une valeur plus élevée et certaines dettes ont été comptabilisées comme si elles étaient de l'argent que l'entreprise possède. Cela donne l'apparence d'une meilleure santé financière, mais en réalité, cette amélioration est artificielle et ne signifie pas nécessairement plus d'argent disponible pour l'entreprise.

- **Les dettes :** Les dettes de Leader Meuble représentent plus de 25% du passif total de l'entreprise cela indique une charge financière considérable. Cela suggère que l'entreprise a une importante dette à rembourser, ce qui peut affecter sur sa capacité à investir et à gérer ses finances de manière optimale.

C) En termes de rémunération des facteurs de production :

Pour l'entreprise **LMT**, la valeur ajoutée est absorbée par les frais de personnel qui sont exagérément élevés, ils constituent, de ce fait, la première cause de la déstructuration financière de l'entreprise.

L'augmentation des salaires sans amélioration correspondante dans la rentabilité a entraîné une série de pertes financières et des résultats d'exploitation négatifs.

D) En termes de productivité :

La valeur ajoutée de Leader Meuble a fortement chuté en raison d'une baisse de son activité commerciale, reflétant une diminution de leur intégration. Le rendement du capital de la filière diminue également, indiquant une détérioration de sa productivité. Cependant, cette intensité en capital est principalement liée à la réévaluation des actifs immobiliers, ce qui est artificiel, car une grande partie de ces actifs concerne des terrains non productifs. Sans ces ajustements comptables, la situation financière de la filière serait négative. Pour assurer sa pérennité, une recapitalisation et une mise à niveau sont nécessaires, compte tenu d'un déséquilibre à long terme, d'une dette élevée et d'un niveau d'activité insuffisant.

Le diagnostic financier conclut que même si l'analyse financière conclut que l'entreprise est saine financièrement, la situation de Leader Meuble se caractérise par des pertes successives, d'où la nécessité d'améliorer le niveau de son activité et de ses résultats d'exploitation pour assurer sa viabilité et sa pérennité

Tableau n28 : Synthèse du diagnostic financier

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> -Une capacité d'endettement avec un risque de défaillance nul. -Le solde de la trésorerie est positif sur les trois années -LMT est autonome financièrement. Le ratio est supérieur à 100%. -Le ratio de liquidité générale montre que l'entreprise couvre ses dettes à court terme par ses actifs circulants 	<ul style="list-style-type: none"> -L'actif immobilisé présente des ratios inférieurs à la norme d'une entreprise industrielle. -La structure des coûts est importante en raison de sa dépendance vis à vis des importations de matières premières -un désaccord en cours avec les propriétaires des terrains où l'entreprise possède des biens immobiliers -Parmi les créances clients, 25% sont estimées comme potentiellement impossibles à récupérer. -Les stocks, principalement composés de matières premières et de produits finis, représentent en moyenne 37% de l'actif du bilan et ont dépassé la valeur de l'actif immobilisé sur toute la période étudiée (2009-2011), ce qui indique un besoin d'amélioration de la gestion des stocks

<p>-Le ratio de liquidité restreinte indique que l'entreprise peut rembourser ses dettes à court terme sans avoir besoin de vendre ses stocks</p> <p>-Les ratios d'endettement semblent positifs en raison de la grande quantité de fonds propres, qui représentent en moyenne 70% du passif total</p>	<p>-un fonds de roulement positif pour toutes les années ce qui nous permet de dire qu'elle a toujours réalisé un équilibre financier à long terme.</p> <p>-Le BFR est positif sur les trois années, ce qui signifie que l'entreprise a des besoins de financement car les ressources d'exploitation n'arrivent pas à financer les besoins d'exploitation</p> <p>-La trésorerie nette est négative, car le fonds de roulement n'arrive pas à couvrir la totalité des besoins d'exploitation.</p> <p>-L'entreprise ne peut pas payer ses dettes immédiatement car son ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1.</p>
--	--

Source : Tableau établi à partir des synthèses des diagnostics

2.1.3. le diagnostic stratégique :

L'analyse du diagnostic stratégique de la filière nous a permis de faire ressortir des éléments clés concernant les défis de l'entreprise, il est donc envisageable d'émettre des stratégies pour son développement. Afin de pouvoir synthétiser ce diagnostic nous devons en construire deux dimensions : diagnostic interne et externe. Pour mettre ces deux dimensions en exécution nous allons nous référer à la matrice **SWOT**

Tableau n 29 : Synthèse de diagnostic stratégique

OPPORTUNITES	MENACES
<p>-Un secteur en croissance.</p> <p>-Un marché de taille importante et durable en constante progression.</p> <p>-Une demande institutionnelle importante, donc soutenue par les financements publics.</p> <p>-Toutes les gammes de produits sont fabriquées par la filière.</p> <p>-Une gamme variée de produits.</p> <p>-Une qualité reconnue à travers la certification ISO.</p> <p>-L'expérience sur la chaîne de production existante.</p> <p>-Contact du personnel avec les clients.</p> <p>-L'entreprise a une position stratégique pour sa région en termes d'emploi.</p>	<p>-Le marché des meubles en bois en Algérie est caractérisé par une concurrence forte et déloyale</p> <p>-La croissance de la demande des produits étrangers, notamment, asiatiques.</p> <p>-L'évolution constante des modes et actes de consommation impliquent un développement régulier de nouveaux produits.</p> <p>-La forte dépendance des importations en matières premières et autres approvisionnements.</p> <p>-La hausse des réglementations implique des mises aux normes et entraîne parfois une réduction de la productivité.</p> <p>-Un positionnement sur un secteur très concurrencé.</p> <p>-L'ouverture de l'économie nationale qui a encouragé les importations grâce à la réduction des tarifs douaniers.</p> <p>-Manque d'information précise sur le marché</p>

2.2. Les stratégies de redressement adapté pour LMT :

➤ **La stratégie par les coûts :**

La démarche consiste à s'adapter de manière continue à l'évolution du marché sans créer de rupture. La filière peut se positionner davantage sur de nouvelles méthodes de travail avec innovations processus afin d'augmenter sa productivité et réduire le poids de la main d'œuvre dans le processus de fabrication et réduire, ainsi les coûts afin de proposer des produits à des prix compétitifs des pour cela il faut :

- Mettre en œuvre des nouvelles méthodes et processus de fabrication.
- Anticiper les besoins en main d'œuvre en recrutant avec des CDD en fonction des besoins pour compresser les charges salariales qui absorbent la valeur ajoutée.
- Mener une réflexion sur les points soulevés par le diagnostic et l'analyse de la chaîne de valeur de la filière.
- Exploiter d'une manière rationnelle et efficace les plans de mise à niveau mis en œuvre par les pouvoirs publics pour moderniser la filière

➤ **La stratégie de focalisation :**

Si les filiales ne souhaitent pas ou ne peuvent pas sortir de la compétition par les coûts elles peuvent alors se recentrer et se focaliser sur le cœur du métier. Sur le court terme, ce type de stratégie peut être bénéfique, toutefois sur le long terme, cela peut être préjudiciable, voire risqué car l'entreprise peut s'enfermer sur une spécialisation productive ou de marché qui pourrait l'empêcher de se diversifier par la suite.

Chacune des trois entreprises de la filière Ameublement peut se focaliser sur un métier (meubles berbères, meubles domestiques et meubles bureautiques) afin d'éviter la concurrence inter filiales.

➤ **La stratégie de différenciation :**

Son objectif est de savoir comment l'entreprise doit elle agir afin de valoriser son produit sur un marché rémunérateur. En d'autres termes, comment l'entreprise sort d'une stratégie par les coûts en mettant en place une stratégie de différenciation. Afin d'améliorer le positionnement de leur produit sur le marché, les filiales doivent innover, c'est l'innovation qui constitue la réponse à ce besoin de différenciation. Si cette filière veut proposer un produit plus attractif pour les consommateurs, elle doit mener une réflexion sur le caractère innovant

du produit, le degré de technologie mobilisée dans le produit et la praticité de ce dernier. Mais développer des innovations nécessite plusieurs pré-requis telle la maîtrise de ces choix stratégiques en matière de développement produits, des compétences spécifiques et des financements importants pour cela il faut :

- Renforcer les exigences en termes de produit de qualité afin d'inciter les entreprises monter en gamme.
- Introduire de nouvelles technologies permettant la différenciation sur la création.
- Valoriser l'immatériel.
- Accès sur la formation des ressources humaines.
- Aider et accompagner les entreprises afin de leur permettre d'arriver à l'innovation produit dans le cadre d'un partenariat.

➤ **Reformer l'administration :**

L'Etat doit s'investir pour reformer l'administration et apporter des améliorations comme la formation des administrateurs, les contrats de performances et la fixation d'objectifs. Si l'Etat veut appuyer le processus de l'ouverture, il doit agir efficacement à trois niveaux :

- Le processus de décentralisation.
- Les qualifications du personnel administratif.
- La modernisation du management administratif.

➤ **Mettre en place une stratégie des ressources humaines :**

Les entreprises algériennes, publiques ou privées, sont caractérisées par l'absence de stratégie de ressources humaines, alors que dans une économie en perpétuel mouvement, les critères de réussite sont étroitement liés à la performance des Hommes.

Les dirigeants doivent gérer avec efficacité leurs ressources humaines (former, motiver, rémunérer, évaluer, mesurer, fidéliser, dialoguer et prendre en compte leurs propositions et leurs préoccupations). Pour faire face aux multiples enjeux, une bonne stratégie des ressources humaines au niveau des entreprises devient impérative. L'entreprise doit renouveler les compétences des salariés, répondre à l'évolution des métiers et s'inscrire dans une démarche d'amélioration des performances économiques. L'entreprise est tenue de rechercher la combinaison optimale entre les impératifs de rentabilité, de flexibilité, de

qualité, de productivité et des attentes des salariés. Le développement du capital humain est un élément déterminant dans l'amélioration de la compétitive de l'entreprise.

➤ **Introduire les nouvelles techniques managériales :**

S'engager dans la technologie qui se traduit par des comportements économiques et sociaux au sein des différentes institutions.

Une industrialisation efficace exige l'introduction des techniques managerielles dans les entreprises et les institutions permettant ainsi la création d'une croissance intensive. Cela est conditionné par l'investissement dans le facteur humain, les nouvelles techniques d'information et de communication et la modernisation managériale.

➤ Soutenir la recherche et développement en créant des instituts spécialisés dans le bois (bois chimie, bois fibre...) afin de piloter des programmes de recherches couplés à des plateformes technologiques, effectuer des travaux de recherche et de développement expérimentales orientés vers les besoins du marché et permettre de disposer d'un outil national pour soutenir la recherche et développement.

➤ La diversification des activités : La filière peut s'orienter vers la diversification, en plus de l'ameublement, la fabrication de parquet ou d'éléments structurant pour les maisons en bois peuvent constituer une nouvelle gamme de ses produits.

Conclusion :

En conclusion de ce chapitre portant sur la présentation et l'analyse de diagnostic et redressement de LEADER Meuble (LMT) nous pouvons dire que LMT a opté pour le diagnostic et la mise en œuvre de mesures de redressement internes et externes pour rétablir sa situation et dépasser la crise.

LMT souffre de problème de liquidité, son exploitation assure de plus en plus difficilement ses besoins de trésorerie et tend recourir de manière croissante aux emprunts.

La charge des dettes s'accroît, par conséquent, la fragilité financière de l'entreprise s'accroît et sa solvabilité réduite. Autres que les charges financières, les frais de personnel pèsent aussi lourdement sur le résultat de l'entreprise et absorbent la quasi-totalité de la valeur ajoutée.

La mise en application des mesures internes de redressement, a donné lieu à des améliorations légères en termes de l'évolution des différentes activités (ventes, production et ressources humaines) et en termes de performance financière.

Cette action, en plus des efforts internes fournis par l'entreprise, ont donné lieu à une amélioration appréciable dans la situation de l'entreprise que nous avons constaté et illustré à travers notre modeste étude de l'impact qu'a produit la politique de redressement que LMT a choisi de mettre en place pour sortir de la zone des difficultés et évoluer progressivement dans le cadre de l'environnement instable et incertain.

Conclusion générale

Conclusion générale :

En Algérie, malgré de nombreux efforts de mise à niveau, le développement des industries à forte valeur ajoutée reste insuffisant. Pour augmenter la contribution de l'industrie non pétrolière au produit intérieur brut, actuellement limitée à 5 %, ces dernières années, on a assisté à une multiplication croissante de petites et moyennes entreprises, en grande partie grâce à l'augmentation des soutiens financiers accordés par le gouvernement. L'objectif principal était de favoriser la croissance économique du pays et encourager la génération de richesse.

Cependant, la plupart de ces nouvelles entreprises ont connu des échecs pour diverses raisons. De plus, plusieurs grandes entreprises, notamment celles du secteur public, continuent de faire face à des problèmes persistants malgré les aides gouvernementales, les tentatives d'assainissement financier et les réaménagements de leur dette.

Avant de tirer des conclusions et de résumer les résultats de notre recherche, il est essentiel de faire un rappel des différentes étapes que nous avons suivies.

Notre démarche méthodologique que nous avons suivie dans cette recherche nous a permis d'acquérir une compréhension approfondie des enjeux liés à la gestion des entreprises en difficulté. Nous avons commencé par présenter de manière complète l'entreprise en difficulté, en mettant en évidence les problèmes spécifiques auxquels elle est confrontée.

Ensuite, nous avons abordé divers concepts théoriques pertinents, notamment ceux liés au diagnostic des entreprises en difficulté. Cette phase nous a permis de mettre en lumière les différentes méthodes et outils disponibles pour évaluer la situation d'une entreprise en crise.

Par la suite, nous avons exploré en détail la notion de redressement d'une entreprise en difficulté, en nous appuyant sur des concepts théoriques clés.

Enfin, Pour répondre à notre problématique principale qui consiste :

Face aux défis économiques et organisationnels, comment les entreprises en difficulté peuvent-elles identifier les origines de leurs problèmes, et quelles stratégies et mesures de redressement peuvent-elles mettre en œuvre pour restaurer leurs santés financières et leurs viabilités à long terme.

Nous avons mis en application ces concepts théoriques à travers une étude de cas approfondie de l'entreprise LMT. L'analyse que nous avons menée a examiné l'évolution des

indicateurs d'activité et de performance financière de l'entreprise sur la période de 2009 à 2011.

La recherche, que nous avons menée, a abouti à la confirmation de nos hypothèses de départ. En effet, les difficultés des entreprises algériennes ont été, principalement, le résultat de leur inadaptation aux changements des conditions environnementales induites par l'adoption de l'économie de marché et la réussite de leur redressement dépend en premier lieu du soutien des pouvoirs publics, comme nous le confirme le cas de LMT.

Les entreprises publiques nationales jouent un rôle essentiel dans l'économie nationale, et il est impératif que les autorités gouvernementales leur accordent une attention particulière. Ces entreprises peuvent constituer un pilier majeur du développement national.

Il est important de noter qu'à une époque où les entreprises publiques sont de plus en plus autonomes et évoluent dans un environnement économique largement influencé par les principes et les dynamiques de l'économie de marché, l'avenir des entreprises publiques nationales en général, et de LMT en particulier, dépend en grande partie de l'intervention des Pouvoirs Publics.

Les entreprises publiques nationales doivent donc développer leurs propres mécanismes pour faire face aux crises potentielles résultant de l'évolution constante de leur environnement, tout en réduisant leur dépendance vis-à-vis du soutien des Pouvoirs Publics. Cette démarche pourrait se matérialiser par le renforcement de leurs capacités, l'amélioration de leur expertise, la consolidation de leurs compétences, et une gestion plus efficace de leurs ressources disponibles.

Suite à notre étude sur ce sujet, nous avons aussi constaté que le redressement des entreprises en difficulté n'est pas une démarche standard applicable uniformément à toutes les entreprises. En réalité, la solution à mettre en œuvre pour sauver une entreprise dépend de l'analyse synthétique du diagnostic spécifique à chaque cas. Par ailleurs, notre étude a révélé que, dans certaines situations, il peut s'avérer impossible de redresser une entreprise en difficulté.

Sur la base de cette recherche et de l'étude appliquée à l'une des entreprises publiques en difficulté (LMT), nous avons conclu que les problèmes des entreprises ne sont pas toujours dus à des problèmes financiers. Pour l'entreprise LEADER MEUBLE, notre analyse a abouti aux résultats suivants :

- La dépendance vis-à-vis des marchés mondiaux pour les approvisionnements en bois, avec des coûts croissants en raison des dévaluations de la monnaie nationale. Les forêts algériennes ne parviennent pas à répondre à la demande nationale en bois, couvrant seulement 10% de ces besoins. Un plan de reboisement a été lancé pour rationaliser la production, mais la filière reste actuellement soumise à la contrainte d'approvisionnement liée à la dévaluation de la monnaie.
- L'importation de produits concurrents à des prix compétitifs a été accentuée par l'ouverture du marché et le démantèlement tarifaire. Les importations de meubles ont augmenté, menaçant la filière locale. Elle doit faire face à la dégradation de la conjoncture, la menace des substituts comme le PVC et l'aluminium, ainsi que la compétitivité des produits importés, notamment en provenance d'Asie.

Pour améliorer sa compétitivité, la filière du bois doit investir dans la modernisation de la production, promouvoir l'innovation et la sophistication des produits, et envisager la diversification de ses activités. La qualité et le design des produits sont essentiels pour se démarquer.

En fin de compte, l'enjeu pour la filière est de s'adapter à un marché du meuble en évolution, caractérisé par de nouveaux usages, une demande de personnalisation et une sensibilité accrue au design. Un plan de relance avec un budget conséquent a été mis en place pour aider les filiales à moderniser leurs opérations et à accroître leur part de marché.

Bibliographie

Bibliographie

Liste des livres :

1. Abell Derek F et Hammoud J.S, « Strategic Market Planning », Prentice Hall, 1990.
2. Alain L., « Bases de Gestion Financière », Édition d'Organisation, Paris, 1989.
3. Barreaux Jacques, « Entreprise et Performance Globale », Édition Économica, Paris, 1997.
4. Beatrice et Francis Ganguillât, « Analyse Financière », 4ème Édition.
5. Béatrice et Francis Grandguillot, « Analyse Financière », 6ème Édition, Gualino Lextenso Éditions, Paris, 2009.
6. Bibeault, D.B, « Corporate Turnaround », McGraw Hill, New York, 1982.
7. Boton Michel, KpadonouSelom, « Diagnostic Financier et Performance des Entreprises Industrielles : Cas NPIG », 2008.
8. C. Zopounidis, « Évaluation du Risque de Défaillance de l'Entreprise », Édition Économica, Paris, 1995.
9. C.Marmuse, « Stratégie de Redressement d'Entreprise », Vuibert Entreprise, Paris, 1990.
10. Chandler, « Organisation et Performance des Entreprises, Tome 1 », Édition d'Organisation, Paris, 1992.
11. Cohen Elie, « Analyse Financière », Édition Économica, 4ème Édition, Paris, 1997.
12. Crucifex F et Derni A, « Le Redressement de l'Entreprise : Les Symptômes de Défaillance et Stratégie », Académia, Paris, 1992.
13. Daigne J.F., « Management en Période de Crise : Aspects Stratégiques, Financiers et Sociaux », Éditions d'Organisation, Paris, 1991.
14. Delphin BRACH-THIEL, « Le Guide Juridique du Créateur d'Entreprise », Éditions de l'Entreprise, Paris, 2007.
15. Doriath B. et autres, « Comptabilité et Gestion des Organisations », Dunod, Paris, 2010.
16. Elisabeth Genavre, « Initiation à l'Analyse Financière en Entreprise », Édition PUBLIBOOK, Paris.
17. Gérard Melyon, « Gestion Financière », Édition BREAL, 4ème Édition, Paris, 2007.
18. Gresse C, « Op. Cit », 2003.

Bibliographie

19. Hamdi K, « Diagnostic et Redressement d'Entreprise », Édition Es Salem, 2002.
20. Honoré L. Royer Y, « La Finance d'Entreprise », Belin, Paris, 2003.
21. Hubert de la Bruslerie, « Analyse Financière : Concepts et Méthodes », 4ème Édition, Édition DUNOD, Paris, 2007.
22. Jonathan Berk, Peter Demarzo, « Finance d'Entreprise », Édition Pearson France, 5ème Édition, 07/2020.
23. Lauzel P et Teller R, « Diagnostic Global des Entreprises », Édition Paris, 1994.
24. Legros G., « Mini Manuel de Finance d'Entreprise », Dunod, Paris, 2010.
25. Marty, G., « Le Diagnostic des Entreprises en Difficulté : Comprendre les Signaux Faibles, Agir à Temps ».
26. Maurice Thévenet et Philippe Brocard, « Redressement et Liquidation Judiciaires des Entreprises », Éditions 2004.
27. Michel, J. L., « Diagnostic des Entreprises en Difficulté », Éditions EMS, 2007.
28. Ogien D., « Le Diagnostic Stratégique Interne ».
29. P.NguiheKante, « Réflexions sur la Notion d'Entreprise en Difficultés dans l'Acte Uniforme Portant Organisation des Procédures Collectives d'Apurement du Passif Ohada », Pénant, 2002.
30. Philippe Raimbouro, « Management Stratégique », Édition Breal, 2007.
31. Plauchu.A, « Méthodologie du Diagnostic d'Entreprise », Édition L'Harmattan, Paris, 2008.
32. StuartSlatter, David Lovett et Laura Barlaw, « Leading Corporate Turnaround: How Leaders Fix Troubled Companies », Jossey Bass, 2010-2011.
33. Yves Chaput, « Droit des Entreprises en Difficulté et Faillite Personnelle », 1996.

Liste des articles :

1. BESCOS, P.L., « Système d'Information et Redressement de Petite et Moyenne Entreprise en Difficulté », Revue P.M.O., Volume 4 No.2, 1989.
2. COUPAL, M., « La Gestion du Redressement : une approche psycho-sociologique de la tâche du consultant » Revue P.M.O., 1986.

Liste des ouvrages :

1. Bottin Ch., « Diagnostic et Changement », Éditions d'Organisation, 1991.
2. Boulocher, S.Flambard et S.Jean : L'Analyse D'un Marché, édition Vuibert, Paris, 2006.

Bibliographie

3. BRKMAN, J., « Gestion de Crise et Redressement d'Entreprises », Édition Hommes et Techniques, 198.
4. Capet M., Causse G. & Meunier J, « Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise » (2ème édition), Économica, Paris, 1994.
5. Chambost I., Cuyaubere T., Ibid.
6. COUPAL, M., « La Gestion du Redressement : une Approche Psycho-Sociologique de la Tâche du Consultant » Revue P.M.O., 1986.
7. Daigne J.F., « Dynamique du Redressement d'Entreprise », Éditions d'Organisation, 1986.
8. DAIGNE, J.F., « Dynamique du Redressement d'Entreprise ». Les Éditions d'Organisation, Paris, 1986.
9. G. Johnson, K. Scholes et al, « Stratégique », 7ème édition, Pearson, 2005.
10. Gilles A. Léchet, « Stratégie et Conduite du Changement », Maxima, Paris, 2017.
11. Glaymann, (D) : Les Cinq Hypothèses Néoclassiques de la Concurrence Pure et Parfaite, Université Paris XII, 2006.
12. GRANDGUILLOT B. ET F., « L'Essentiel de l'Analyse Financière », 12ème édition Gualino, Paris, 2014-2015.
13. H. Mintzberg, « Grandeur et Décadence de la Planification Stratégique », Dunod, Paris, 1994.
14. Hubert de la Bruslerie, « Analyse Financière : Information Financière et Diagnostic », 2ème édition, édition DUNOD, Paris, 2002.
15. Jean-Pierre Thibaut, « Le Diagnostic d'Entreprise : Guide Pratique », Sedifor, 1993.
16. JOHAN BOUGLET, « La Stratégie d'Entreprise », 3ème édition, Gualino, Paris, 2013.
17. Lasary, « Diagnostic et Redressement d'Entreprise », N°2536/2005
18. LASARY, « Le Bilan », édition El Dar El Othmania, 2004.
19. Lehmann-Ortega, et al, « Strategor : Toute la Stratégie d'Entreprise », 6ème édition, Dunod, Paris, 2013.
20. LORINO.P, Méthodes et Pratiques de la Performance, Édition d'Organisation, Paris, 1998.
21. MEUNIER ROCHER B., « Le Diagnostic Financier », édition D'Organisation, Paris, 2001.

Bibliographie

22. Michel Deprez, Marcel Duvant, « Analyse Financière », 3ème édition, édition Casteilla, Paris, 1995.
23. Mykita Patrick Tuszynky Jack, « Contrôle de Gestion Prévisionnelle Gestion Budgétaire Mesure et Analyse de la Performance », édition Foucher, Paris, 2002.
24. P. Peyramaure, P. Sardet, op-cite.
25. PAULINE A., « L'Importance du Diagnostic Financier dans une Entreprise », Paris, 2010.
26. Ramage P ; « La Notion d'Entreprise en Difficulté », édition HRW Montréal.
27. V. Lerville Anger, F. Frery et autres : « Conduire le Diagnostic Global », édition d'Organisation, 2001.

Sites Internet :

1. www.cairn.info
2. www.guide.de.travail.com/lexique/redressement.judiciaire.html.
3. www.memoireonline.com
4. www.manager-go.com/marketing/cycle-de-vie-du-produit.
5. <http://sabbar.fr/economie-2/le-diagnostic-strategique-interne/>
6. www.wikipedia.org

Thèses et mémoires :

1. AbbadIsmahane, « Les Entreprises en Difficultés : Diagnostic et Redressement Cas de l'Entreprise CETRAF », en vue de l'obtention d'un magister en sciences commerciales, université d'Oran, Promotion 2009.
2. Amiri Dalila, « L'Attitude de la Banque Face au Non-Recouvrement des Créances des Entreprises en Difficultés Cas Banque », en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financières et comptabilité, université Mouloud Mammeri, promotion 2021.
3. Bechekeur Saïd, Mémoire Magister Analyse du Rôle des Ressources et Compétences dans le Développement d'un Nouveau Produit.
4. Bouzit Saida, « Redressement des Entreprises en Difficulté : Cas de l'Entreprise CYCMA », en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion, formation Guelma 2012/2013.

Bibliographie

5. Harrouz Lynda, « Essai d'Analyse de Stratégies de Redressement d'Entreprises en Difficulté ENIEM », en vue de l'obtention du diplôme de Magister En Sciences Économiques, université Mouloud Mammeri, Promotion 2012.
6. Lacedahbia, « Mise à Niveau et Problématique de Compétitivité dans la Démarche Stratégique de l'Entreprise Industrielle Algérienne Face à L'Économie De Marché Cas : Filière Bois / Ameublement », Thèse de doctorat, université Mouloud Mammeri, Promotion : 2014.

Table des matières

<i>Remerciement.</i>	<i>I</i>
<i>Dédicaces.</i>	<i>II</i>
<i>Liste des abréviations.</i>	<i>III</i>
<i>Liste des tableaux, figures et graphes.</i>	<i>IV</i>
<i>Sommaire.</i>	<i>V</i>
<i>Introduction générale.</i>	<i>01</i>

Chapitre I : Cadre générale des Entreprises en difficultés

Introduction :	05
Section 01 : La notion de l'entreprise en difficultés et les indicateurs de difficultés.	06
1. Définitions et les indicateurs de difficultés :	06
1.1. Définition :	06
1.2. Caractéristique des entreprises en difficultés :	08
1.3. L'escalade de défaillance de l'entreprise :	09
1.4. Processus de défaillance :	11
1.5. La typologie des entreprises en difficultés :	12
1.5.1. Entreprise non rentable en état de cessation de paiement :	12
1.5.1.1. Définition :	12
1.5.1.2. Caractéristique d'entreprise non rentable en état de cessation de paiement :	13
1.5.2. Entreprise saine mais vulnérable :	13
1.5.2.1. Définition :	13
1.5.2.3. Les facteurs de vulnérabilité d'entreprise :	14
1.5.2.4. L'incapacité de réaction et d'adaptation :	14
1.5.3. Entreprise présentant des déséquilibres :	14

Table des matières

2.	Les indicateurs de difficultés d'entreprises :	15
2.1.	Les indicateurs humains :	15
2.2.	Les indicateurs de production et d'exploitation :	15
2.3.	Les indicateurs financiers :	16
Section 02 : Aspects juridique des entreprises en difficultés.....		18
1.	Les procédures préalables au règlement judiciaire :	18
1.1	La déclaration de cessation de paiement :	18
1.2	Le règlement judiciaire :	19
1.3	Le concordat :	20
1.4	La déclaration de la faillite :	20
1.5	La réhabilitation commerciale de l'entreprise :	21
Conclusion.		22

Chapitre II : Diagnostic global d'entreprise en difficulté

Introduction :		23
Section 01 : Les concepts généraux du diagnostic des Entreprises.....		24
1.	Définitions et étapes du diagnostic.....	24
1.1.	Définition du diagnostic des entreprises :	25
1.2.	Les étapes du diagnostic :	25
2.	les particularités des entreprises en difficulté :	26
2.1.	Caractéristiques du diagnostic des entreprises :	26
2.2.	Les contraintes :	27
2.2.1.	Durée :	27
2.2.2.	Fiabilité des données :	27
2.2.3.	Coûts :	28
2.2.4.	Niveau de compétences :	28

Table des matières

2.2.5. Disponibilité des ressources :	28
2.2.6. Accès à l'information:	28
2.2.7. Environnement externe :	28
2.2.8. Objectivité et biais :	28
2.3. Les conditions de succès du diagnostic d'entreprise en difficulté :	29
Section 02 : La procédure du diagnostic d'entreprise en difficulté	30
1. Les différentes formes du diagnostic :	30
1.1. Le diagnostic global :	30
1.2. Le diagnostic fonctionnel :	30
1.2.1. Fonction commerciale :	30
1.2.2. Fonction des approvisionnements :	30
1.2.3. Fonction technique :	31
1.2.4. Fonction des ressources humaines :	31
1.2.5. Fonction organisationnelle :	32
1.3. Le diagnostic financier :	32
1.3.1. Les sources d'informations :	33
1.3.2. La démarche du diagnostic financier :	34
1.3.2.1. L'analyse de la structure financière de l'entreprise :	34
1.3.2.1.1. Les indicateurs de l'équilibre financier :	34
1.3.2.1.2. Méthodes des Ratios :	39
1.3.2.1.3. Analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise :	42
1.4. Le diagnostic stratégique :	49
1.4.1. Le diagnostic interne :	51
1.4.1.1. Outils du diagnostic interne :	52
1.4.2. Le diagnostic externe :	53
1.4.2.1. Le produit :	53

Table des matières

1.4.2.2.	Le marché :	54
1.4.2.3.	La demande :	55
1.4.2.4.	L'offre :	55
1.4.2.5.	Le secteur :	56
1.4.2.6.	La concurrence :	57
1.4.2.7.	L'environnement :	57
1.4.3.	Outils du diagnostic externe :	58
2.	Synthèse du diagnostic :	60
	Conclusion :	61
 <i>Chapitre III : Dynamique du redressement des entreprises.</i>		
	Introduction :	62
	Section 1 : Les éléments liés au projet de redressement.....	63
1.	La notion de redressement :	63
2.	Les étapes du processus de redressement :	64
2.1.	Le Management du Changement :	64
1.2.2)	L'Analyse de la Situation :	64
1.2.3.	L'Intervention d'Urgences :	65
1.2.4)	Restructuration d'Entreprise :	65
1.2.5)	Retour à la Normalité (Continuité de l'Exploitation) :	66
3.	Les conditions de réussite du plan de redressement :	66
	Section 02 : Les stratégies et le Plan de redressement	68
1.	Les stratégies de redressement d'une entreprise en difficultés :	68
1.1	Le repli :	68
1.2	Le renflouement :	69
1.3	Le redéploiement : (recentrage) :	69

Table des matières

1.4 La resegmentation	70
1.5 Le partenariat :	71
1.6 : la reconstruction :	71
2. Le contenu et l'objectif d'un plan de redressement :	72
2.1) Les Objectifs d'un plan de redressement	72
2.2) Le contenu de plan de redressement :	73
2.2.1 Plan financier :	74
2.2.1.1) Restaurer les marges :	74
2.2.1.2) Retrouver des capitaux :	74
2.2.1.3) Réduire le besoin en fonds de roulement :	74
2.2.1.4) Se séparer des filiales ou départements en perte :	75
2.2.2) Plan commercial :	75
2.2.3) Le plan technique et de production :	75
2.2.4) Le plan organisationnel et administratif :	76
2.2.5) Le plan social :	76
Conclusion	77
 <i>Chapitre IV : Etude de cas d'une entreprise « Leader Meuble Taboukert »</i>	
Introduction :	78
Section 01 : Présentation de l'entreprise LMT	79
1. Présentation	79
2. création et évolution :	79
2.1. Effectifs global.....	80
2.2. Activités de LMT :	80
2.3. Organigramme de leader meuble taboukert :	81
Section 02 : Diagnostic et redressement de l'entreprise LMT	83
1. Diagnostic de l'entreprise LMT	83

Table des matières

1.1. Diagnostic fonctionnel.....	83
1.1.1. Diagnostic de la fonction des ressources humaines :	83
1.1.1.1. Structure des effectifs :	83
1.1.1.2 Masse salarial :	85
1.1.1.3 Absentéisme :	86
1.1.1.4 Performance et productivité du potentiel humain :	86
1.2 Diagnostic de la fonction technique et production :	87
1.2.1 La gamme de production :	87
1.2.2 Le potentiel de production :	88
1.2.3 Le processus de production :	88
1.3 Le diagnostic de la fonction d’approvisionnement	89
1.4 Le diagnostic commercial :	89
1.4.1 Evolution du niveau d’activité :	91
1.4.2 Répartition du réseau clientèle :	91
1.5. Le diagnostic financier :	92
1.5.1. Analyse des bilans.....	94
1.5.2. Analyse de l’équilibre financier et de la rentabilité de l’entreprise LMT :	97
1.5.3. Analyse de la rentabilité :	100
1.6. Diagnostic stratégique :	102
1.6.1. Le contexte concurrentiel de la filière :	102
1.6.1.1. Analyse des forces concurrentielles de la filière :	103
1.6.2. Le marché de la filière :	105
2. La synthèse des différents diagnostics :	106
2.1. Le résultat du diagnostic interne :	106
2.1.1 le diagnostic fonctionnel :	106
2.1.2. Le diagnostic financier :	109

Table des matières

2.1.3. le diagnostic stratégique : 111

2.2. Les stratégies de redressement adapté pour LMT : 112

Conclusion : 115

Conclusion générale. 116

Bibliographie.

Table des matières.

Résumé.

Résumé :

Dans un environnement économique international, mouvant et incertain, caractérisé par une concurrence mondiale effrénée, une concurrence nationale accrue, une révolution technologique, une limitation des marchés, une volatilité de clientèle, etc...., les entreprises algériennes, comme celles du reste du monde, doivent pouvoir affronter avec succès les nombreux écueils qui jalonnent leurs parcours. Les entreprises qui n'arrivent pas à s'adapter à l'évolution de leur environnement économique et de faire face à ses changements deviennent des entreprises en difficulté et plusieurs stratégies de redressement sont possibles pour rétablir la situation dans ces entreprises.

Du fait que la plupart des entreprises nationales ont subi l'influence négative de la mondialisation et de l'instauration de l'économie de marché comme c'est le cas dans les autres pays en transition et, par conséquent, elles sont devenues des entreprises en difficulté nécessitant des stratégies de redressement. A cet effet, plusieurs questions méritent d'être posées : Qu'est-ce qu'une entreprise en difficulté ? Quelles sont les origines des difficultés des entreprises ? Quelles sont les stratégies et les mesures de redressement possibles ? Quel est l'impact de la mise en œuvre de ces stratégies de redressement sur la situation de ces entreprises ?

L'objectif de notre travail de recherche consiste donc en l'analyse des stratégies de redressement des entreprises en difficulté en essayant d'identifier, d'une part, les origines des difficultés.

Mots clés : Fonds de roulement, Besoin en Fonds de Roulement, Trésorerie Nette.

Abstract:

In a changing and uncertain international economic environment, characterised by unbridled global competition, increased national competition, a technological revolution, limited markets, customer volatility, etc...., Algerian companies, like those in the rest of the world, must be able to successfully confront the many pitfalls along the way. Companies that are unable to adapt to their changing economic environment and cope with these changes become companies in difficulty, and there are a number of possible recovery strategies for these companies.

Since most national companies have been negatively affected by globalisation and the introduction of the market economy, as is the case in other countries in transition, they have become companies in difficulty requiring recovery strategies. To this end, a number of questions need to be asked: What is a company in difficulty? What are the causes of business difficulties? What recovery strategies and measures are possible? What is the impact of the implementation of these recovery strategies on the situation of these companies?

The aim of our research work is therefore to analyse the recovery strategies of companies in difficulty by trying to identify the causes of the difficulties.

Key words: Working capital, Working capital requirement, Net cash position.