

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES P.M.E ET DE LEUR
ENVIRONNEMENT

PAR
MOHAMED KHALID DOBLI BENNANI

LE PROCESSUS ET LES STRATÉGIES DE REDRESSEMENT
DANS LE CONTEXTE DES P.M.E

MARS 2000

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements.....	4
--------------------	---

Chapitre 1

1- Introduction.....	5
2- Cadre d'analyse.....	6
3- Choix du thème.....	8
4- Les acteurs de redressement des PME.....	8
5- Identification de la question manageriale.....	10

Chapitre 2.

Première partie.

Définition de la notion d'entreprise en difficulté.....	11
---	----

Deuxième partie.

1- Les éléments déclencheurs d'une crise au sein de la PME.....	13
2- Les principales crises rencontrées par les PME.....	16
2.1- Crise de croissance.....	16
2.2- Crise de lancement ou de démarrage.....	17
2.3- Crise de liquidité ou crise de cash-flow.....	17
2.4- Crise de délégation.....	18
2.5- Crise de leadership.....	18
2.6- Crise de prospérité.....	18
2.7- La crise de la valeur ou crise d'identité.....	19
3- Le diagnostic comme instrument de gestion.....	20
3.1- Pourquoi faire un diagnostic?.....	20

3.2- Les différentes formes de diagnostic.....	22.
3.2.1- La vision de l'entrepreneur.....	22
3.2.2- Diagnostic de l'entreprise.....	23
3.2.2.1- Diagnostic financier de l'entreprise.....	23
3.2.2.2- Diagnostic commercial.....	24
3.2.2.3- Diagnostic social.....	24
3.2.2.4- Diagnostic de production ou technique.....	25
3.2.3- Diagnostic de l'environnement général de l'entreprise.....	25
3.2.3.1- Les facteurs économiques et politiques.....	26
3.2.3.2- Les tendances du marché.....	26
3.2.3.3- Les concurrents.....	26
3.2.3.4- Autres facteurs.....	27

Troisième partie.

1- Définition de la notion de redressement.....	29
2- Le rôle de l'entrepreneur dans la réussite du processus et des stratégies de redressement.....	30
2.1- L'éveil de l'entrepreneur.....	30
2.2- Les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur.....	31
3- Les étapes de revitalisation des entreprises en difficulté.....	32
4- Les stratégies de redressement des PME.....	34
4.1.1- Stratégie de repli.....	34
4.1.2- Stratégie de renflouement.....	35
4.1.3- Le redéploiement ou le recentrage.....	36
4.1.4- Stratégie de reségmentation.....	36
4.1.5- Le partenariat.....	37
4.1.6- Stratégie de reconstruction.....	37
4.1.7- Stratégie de cession.....	38

4.2- Les facteurs de succès des stratégies de redressement.....	39
4.2.1- Les précautions à prendre pour assurer la réussite des stratégies de redressement.	39
4.2.2- Le recours aux conseillers externes.....	40
4.2.3- Autres facteurs de succès des stratégies de redressement.....	40
5- Les mesures de performances.....	41
Cadre spécifique du travail.....	43

Chapitre 3

Première partie.

1- Identification des objectifs de recherche.....	44
2- Méthode d'échantillonnage et de collecte des données.....	45

Deuxième partie. 'Analyse des résultats'.

1- Description des cas individuels.....	46
2- Description des résultats généraux.....	77

Troisième partie. 'Interprétation des résultats'.

1- Synthèse des résultats généraux.....	87
2- Interprétation générale des résultats.....	94

Conclusion.

1- Résumé de la recherche.....	104
2- Originalité de la recherche et les recommandations pour les praticiens.....	105
3- Les limites de notre recherche et les suggestions pour les recherches futures.....	106

Références bibliographiques.....	108
----------------------------------	-----

Annexe.(le questionnaire).....	113
--------------------------------	-----

REMERCIEMENTS

Au terme de cette rédaction, je désire exprimer mes remerciements et ma gratitude à Monsieur Jean-Bernard Carrière. Ph.D, professeur à l'université du Québec à Trois-Rivières et directeur de ce mémoire. Grâce à son soutien, son encadrement et sa disponibilité, la réalisation de ce travail a été possible.

Son support, son assistance constante et ses conseils judicieux furent des plus appréciés tout au long de ce mémoire.

J'adresse également mes remerciements les plus sincères et les plus chaleureux à Monsieur André Belley, ainsi qu'à Monsieur Denis Pettigrew pour le temps consacré à la lecture de ce mémoire.

CHAPITRE 1

1 INTRODUCTION

Depuis quelques années, l'intensification du rôle des petites et moyennes entreprises se fait sentir dans plusieurs pays industrialisés. (Julien 1993). En effet, le rôle des PME dans nos économies n'est plus à démontrer. Certains même n'hésitent pas à lier le succès de l'économie du pays au succès de ces PME, et les statistiques le prouvent.

Au Canada, par exemple, en 1992, 99% des entreprises Canadiennes créées sont des PME (industrie Canada 1994). Selon les mêmes sources de 1982 à 1992 les entreprises ayant moins de 100 employés ont porté de 43% à 49% leur part de l'emploi, à l'inverse les entreprises comptant plus de 500 employés ont connu la plus forte baisse de leur part de l'emploi. A ce titre rappelons que ces mêmes PME versent 67,1% de l'ensemble de la masse salariale.

La PME joue également un rôle vital au niveau de sa contribution au PIB. Ainsi, au Canada, les PME contribuaient en 1992 à hauteur de 57% du PIB du secteur privé.

Donc, comme on peut le constater, la PME joue un rôle primordial dans l'économie. Malgré cette importance elle enregistre le taux de faillite le plus élevé. Lalonde (1985).

En effet, chaque année un grand nombre de PME ferment leurs portes et font faillite. Les chiffres sont effrayants. Selon Barbés (1997) qui cite les statistiques de la Banque de développement du Canada (BDC), quatre entreprises sur dix meurent avant leurs cinquième anniversaire et huit sur dix n'ont jamais l'occasion de fêter leurs dix ans d'existence. Ainsi, le Canada a enregistré une moyenne annuelle de faillite de l'ordre de

9233 cas de faillite entre 1982 et 1992. Et ces chiffres s'aggravent lors des périodes de récession économique. Parent (1985).

En raison de l'ampleur de ces chiffres, on comprend dès lors l'intérêt que peut représenter une meilleure connaissance des causes de faillite des PME. Car, l'identification de ces causes peut constituer un premier pas pour éviter la faillite des PME .

2 CADRE D'ANALYSE

Les causes pouvant entraîner la faillite des PME sont nombreuses. Elles peuvent être ainsi scindées en deux grandes catégories: La faillite d'une PME peut être due soit à des causes externes à l'entreprise soit à des causes internes. Pour les causes externes à l'entreprise, ce sont généralement des facteurs sur lesquels l'entreprise n'a pas ou a peu d'influence, tels que les conditions économiques et politiques qui prévalent dans un pays donné (stabilité politique, inflation, conditions d'accès aux marchés des capitaux, l'encadrement du crédit, baisse d'activité dans certains secteurs, taux d'intérêt élevé, etc).

Ainsi, les recherches d'Altman (1983) ont abouti à la conclusion que le nombre de faillites des PME pendant la période (1950- 1981) est corrélé positivement avec plusieurs facteurs exogènes à l'entreprise à savoir l'encadrement du crédit, son coût et le nombre de créations d'entreprise, etc. Ce sont généralement des causes sur lesquels l'entreprise n'a pas d'emprise.

En plus de ces facteurs, la défaillance des PME peut être due également à des facteurs endogènes à l'entreprise ou des facteurs dit micro économiques.

Ainsi, Williams (1987) attribue les causes de faillite des PME aux problèmes d'expériences des dirigeants incluant le manque de connaissances en gestion financière.

Dans ce même ordre d'idée MacMahon et al (1993) ont identifié deux grandes catégories de causes de faillite chez les PME, en premier lieu le manque d'habileté en gestion chez les dirigeants et en second lieu le manque de capitaux à court et à long terme.

Alors que d'après l'enquête qui a été menée par Hall et Young (1991) il s'est révélé que les motifs financiers ont été identifiés comme cause majeure de faillite des PME (sous-capitalisation), ainsi que des problèmes de gestion.

Quand à Perry et al (1983), ils imputent la cause principale de faillite des PME à l'incompétence des dirigeants notamment en matière de gestion. Or, les nouvelles tendances (mondialisation de l'économie, globalisation des marchés, environnement turbulent, etc.), font que les PME qui veulent performer se doivent de maîtriser les techniques de gestion.

On peut remarquer ainsi que les causes endogènes de faillite des PME peuvent être dues soit à l'entrepreneur lui même, soit à des causes qui relèvent de la structure de la PME. (Sous- capitalisation ou surendettement).

Ainsi, Surret (1983) a identifié un certain nombre de variables qui peuvent expliquer cette situation de surendettement ou de sous- capitalisation des PME, il s'agit de la répulsion de l'entrepreneur à s'adjoindre de nouveaux actionnaires (fortement sensibilisée aux coûts d'agences), la rationalité limitée, une aversion naturelle pour le risque et une capacité limitée d'injection de capitaux propres.

Il est toutefois essentiel de signaler que chaque auteur appréhende cette notion de faillite selon sa propre vision, certains l'analysent en terme d'insolvabilité.(Raymond et al 1992). Cet auteur considère qu'une entreprise insolvable est une entreprise faillie, d'autres préfèrent l'appréhender selon une approche plutôt légale. Ainsi, Berryman (1982) définit l'entreprise faillie comme étant une entreprise liquidée.

3 CHOIX DU THÈME

Si le phénomène de faillite des PME demeure une préoccupation de toute première importance pour plusieurs chercheurs, celui du redressement de ces entreprises n'a jamais bénéficié d'un grand intérêt de leur part.

D'autre part, si la création de nouvelles entreprises demeure une préoccupation majeure, le maintien de ceux déjà en place l'est davantage.

Ainsi, les différents intervenants économiques sont de plus en plus conscients de cette réalité, et commencent à porter un grand intérêt au redressement des PME, dans le but d'approfondir ce champs d'intervention longtemps négligé par les chercheurs.

D'ailleurs, Lalonde (1985) estime que la faillite des entreprises implique des coûts pouvant largement compenser l'investissement que représente le redressement. D'où l'intérêt de ce travail de recherche qui porte sur le processus et les stratégies de redressement des PME.

4 LES ACTEURS DE REDRESSEMENT DES P.M.E

En raison de l'importance du redressement, plusieurs acteurs peuvent intervenir dans ce processus de redressement:

Ces acteurs peuvent être divisés en deux grandes catégories :

Des intervenants internes, à leurs tête le propriétaire-dirigeant, ainsi que les employés.
Puis des intervenants externes à savoir les créanciers, le gouvernement, les chercheurs, et les consultants externes...

Il est vrai que le rôle de chaque acteur dans la réussite du processus et des stratégies de redressement dépend de son champ d'intervention. Or, la conjugaison de l'ensemble de

leurs efforts peut avoir un impact indéniable dans le succès du processus et des stratégies de redressement.

Acteur1 : l'entrepreneur.

Il s'agit de l'acteur principal dans le processus de redressement, la réussite des stratégies de redressement dépend de lui, il est donc l'agent de transformation, qui, par intuition, analyse au hasard, arrive à développer la vision juste qui permettra à l'entreprise et à ses activités de se redresser et se développer (Thiétart 1986). Selon ce même auteur c'est l'entrepreneur qui est à l'origine de toutes les revitalisations, car c'est lui qui doit comprendre les enjeux de la situation dans laquelle il se trouve, il doit également faire tomber les résistances aux changements qu'il envisage, et mettre en œuvre enfin les stratégies de redressement les plus adéquates.

L'entrepreneur joue donc un rôle primordial dans la réussite du processus et des stratégies de redressement des P.M.E, néanmoins la contribution des autres acteurs est nécessaire.

Acteur 2 : les employés

Ils auront comme mission de collaborer techniquement et tactiquement pour la mise en œuvre des mesures qui découlent de ces stratégies de redressement.

Acteur 3: le gouvernement

Son rôle consiste à multiplier les programmes d'aides adaptables aux besoins des P.M.E, ainsi qu'à promulguer des lois qui vont faciliter les tâches aux propriétaires-dirigeant qui veulent redresser leurs entreprises.

Acteur 4 : les créanciers notamment les banques

Leur rôle est primordial dans la réussite des processus et des stratégies de redressement des P.M.E, grâce à leur compréhension et leur patience, ils peuvent assurer le maintien des opérations de redressement de l'entreprise.

Acteur 5 : Les consultants externes.

Leur rôle consiste à élaborer des outils de diagnostics afin d'orienter le propriétaire-dirigeant, il peuvent également intervenir au niveau de la restructuration des activités et l'intégration des mesures correctrices.

Acteur 6 : Les chercheurs.

Leur rôle consiste à faire progresser les connaissances dans le domaine des stratégies des P.M.E, ainsi que d'analyser les causes d'échecs des P.M.E, afin de mieux identifier les stratégies de redressement les plus adéquates aux spécificités des PME.

5 IDENTIFICATION DE LA QUESTION MANAGÉRIALE

Ainsi, on peut remarquer que le propriétaire-dirigeant joue un rôle vital dans la réussite du processus et des stratégies de redressement de son entreprise. Car, c'est lui qui aura la tâche de faire un diagnostic de son entreprise, de déceler ces problèmes, de trouver les moyens d'actions nécessaires afin de la redresser, c'est à dire de mettre en place les stratégies de redressement les plus adéquates, et ceci dans un but ultime: Est celui d'éviter la faillite de son entreprise.

Ainsi, notre question managériale sera posée de la manière suivante:

« Quels sont les éléments et stratégies de redressement les plus adéquats, tenant compte du secteur industriel, qui permettent à une PME d'éviter la faillite?. »

CHAPITRE 2

Première partie

* DÉFINITION DE LA NOTION D'ENTREPRISE EN DIFFICULTÉ :

Il est très difficile de donner une définition claire et précise de la notion d'entreprise en difficulté, car il s'agit d'une notion très large qui peut être appréhendée selon plusieurs approches.

Ainsi, Thiétart (1986) approche cette notion d'entreprise en difficulté sous une optique de rentabilité et de parts de marché. Selon cet auteur, une entreprise est en difficulté lorsqu'elle réalise une rentabilité inférieure par rapport à d'autres entreprises ayant des caractéristiques concurrentielles comparables et lorsqu'elle perd des parts de marché au profit de concurrents plus importants.

Le comité Sudreau cité par Gresse (1994) aborde cette notion dans une optique plutôt juridique, il considère qu'une entreprise est en difficultés lorsque elle présente les symptômes suivants : (Il s'agit d'une définition concernant essentiellement la grande entreprise)

- Refus de certification du bilan par le commissaire aux compte.
- Le non respect des dates de tenue des assemblés.
- L'omission des publications légales.
- Lorsque l'entreprise enregistre de nombreux exercices déficitaires.
- Perte des trois quarts du capital social.
- Et enfin lorsque l'entreprise procède à des licenciements collectifs ou encore des reports d'échéances financières.

Gresse (1994) quant à lui préfère donner une définition synthétique de la notion d'entreprise en difficulté, il considère que le processus de défaillance d'une entreprise est progressif et comporte généralement trois niveaux; Une défaillance économique, une défaillance financière, et enfin une défaillance juridique qui est l'aboutissement des deux premières défaillances. Elle sanctionne l'incapacité de l'entreprise à générer un excédant de ressources monétaires rémunérant tout les agents impliqués dans la création de cette richesse et à honorer ses engagements.

Enfin Daigne (1991) dans son livre "management en période de crise", considère qu'une entreprise en difficulté est soit une entreprise non rentable en état de cessation de paiement, soit une entreprise très performante mais vulnérable, il s'agit souvent d'entreprises de tailles très modestes, extrêmement performante mais qui se développent trop vite parce que leur gestion financière laisse parfois à désirer, soit enfin, une entreprise présentant un déséquilibre au niveau de ses données industrielles, puis sociales et enfin financières.

Cette variété de définitions concernant la notion d'entreprise en difficulté prouve qu'il serait abusif de généraliser et de trouver une définition précise de ce que peut être réellement une entreprise en difficulté.

Dans notre travail de recherche, pour identifier les entreprises en difficulté, nous allons utiliser l'instrument de mesure de la rentabilité de Thiétart (1986), ces entreprises devraient donc avoir une rentabilité inférieure aux autres entreprises du même secteur depuis plus de deux ans avant d'entamer le redressement. Nous allons utiliser les instruments de mesures de Daigne (1991). Qui considère qu'une entreprise est en difficulté lorsqu'elle présente un déséquilibre au niveau des données industrielles et financières.

Deuxième partie.

L'apparition d'une crise au sein de la PME ne se fait pas généralement du jour au lendemain, un certain nombre de signes avant-coureurs annoncent souvent le début du déclin de l'entreprise. Dubuc et Levasseur (1996).

Ainsi, un entrepreneur qui songe procéder à un redressement de son entreprise doit d'abord détecter et analyser ces signes avant coureurs.

1 LES ÉLÉMENTS DÉCLENCHEURS D'UNE CRISE AU SEIN DE LA PME

Ces signes avant-coureurs constituent de véritables signes d'alarme pour la PME, ils doivent être détectés et décodés le plus rapidement possible par l'entrepreneur, car plus celui-ci tarde à détecter ces signes, plus il sera difficile pour lui de redresser son entreprise. Bescos (1990). En fait, ces signes constituent généralement des symptômes d'une crise éminente, car la dégradation d'une entreprise provient souvent de causes profondes qu'ils convient très rapidement de connaître, d'analyser et de corriger. Aucune solution n'est envisageable tant que l'entrepreneur n'a pas détecté ces signaux. Daigne (1991). Car la dégradation s'entretient et s'aggrave d'elle même petit à petit.

Ainsi selon Crucifix et Derni (1992) les défaillances d'entreprises sont généralement l'aboutissement logique d'un processus de détérioration qui s'étend sur plusieurs années. Dans ce même registre Daigne (1986) pense que le processus de dégradation de la situation de l'entreprise passe par trois étapes :

La première étape se caractérise par une stagnation des ventes, une diminution de la rentabilité de l'entreprise et une augmentation des coûts.

Lors de cette étape l'entreprise se trouve devant un dilemme, soit perdre sa rentabilité en diminuant ses prix, soit perdre des parts de marché en maintenant le niveau des prix.

La deuxième phase est caractérisée par un accroissement du besoin en fonds de roulement, une poursuite de la baisse de la rentabilité de l'entreprise et un déphasage des variations de stocks par rapport aux variations de l'activité.

La baisse de rotation de l'actif qui ne permet plus d'assurer les échéances du passif entraîne une baisse du fond de roulement net, dû à une diminution relative des capitaux permanents par rapport aux valeurs immobilisées. Ceci entraîne l'augmentation des frais financiers et la dégradation du résultat brut économique. Ce qui annonce le début de la troisième et dernière phase de dégradation de l'entreprise.

Cette phase se manifeste donc par des difficultés au niveau de la trésorerie de l'entreprise (dû à l'augmentation du besoin en fond de roulement et à la dégradation du fond de roulement) et par une dégradation de la situation financière de l'entreprise suite à un manque au niveau du fond de roulement.

Selon toujours Daigne (1986) à la fin de ces trois phases l'entreprise n'arrive plus à rencontrer ses échéances (ces ressources sont inférieurs à ses besoins) et connaît de graves problèmes financiers.

Dubuc et Levasseur (1996) quand à eux ont identifié deux grands signes avant coureurs de crises pour l'entreprise.

La première catégorie de ces signes est dite quantitative, car elle est basée sur les chiffres et les résultats établis par l'entreprise. À ce titre les auteurs ont identifié quatorze indicateurs. Parmi les plus important on trouve (le profit qui décroît, les ventes qui diminuent, les marges brutes qui s'évaporent, l'augmentation du délai de recouvrement des créances, l'augmentation des mauvaises créances, etc.).

À la réalisation d'un ou de plusieurs de ces indicateurs, l'entrepreneur doit réagir rapidement afin d'éviter la crise.

Ainsi, une meilleure évaluation de l'ampleur de la crise dans laquelle se trouve l'entreprise passe par une bonne analyse de ces chiffres et ce de façon ponctuelle.

La deuxième catégorie de signes avant-coureurs est reliée au comportement organisationnel. Il s'agit selon les auteurs de trois indices principaux d'une crise éminente, ces trois indicateurs se présentent de la manière suivante :

* Les gestionnaires ne gèrent plus.

* Les ressources humaines se sont rafraîchies et la passion initiale s'est émoussée.

* Les risques sont mal évalués.

Pour le premier indicateur, il est déclenché dès que l'entrepreneur commence à négliger son entreprise. Croyant que celle-ci connaîtra toujours le succès sous sa direction, l'entrepreneur oublie ainsi que la clé de la réussite d'une entreprise dépend de la qualité avec laquelle elle est gérée.

Le deuxième indicateur est lié à la démotivation des employés de la PME. Ce qui va entraîner une baisse de leurs activités. Cette démotivation est due au fait que l'entrepreneur n'est plus passionné par son travail et ne s'intéresse plus à améliorer la productivité de son entreprise. Il risque ainsi de perdre sa place dans le monde des affaires en perdant des parts de marché.

Le troisième indicateur est le plus dangereux, il se produit lorsque l'entrepreneur n'est plus capable d'évaluer correctement les risques inhérents à un projet donnée.

En définitive, on peut conclure que ces signes avant-coureurs constituent de véritables clignotants de la dégradation de la situation de l'entreprise. Or, comme on a signalé plus haut, cette dégradation ne se fait pas souvent de façon brutale (Brilman 1985), mais généralement de façon progressive.

D'ailleurs, Edrighoffer cité par Giordano (1988) a montré que toute entreprise avant de subir une grave crise connaît une trajectoire de déclin préalable. Non que celle-ci se réduise à un cheminement linéaire, mais plutôt à la résultante de processus négatifs congruents.

Ainsi, un ensemble de crises peuvent entraver voir même menacer la survie de la PME, la littérature traitant de ce sujet est très abondante, et les travaux de Parks (1977) et de Robidoux (1980), ont enrichi ce domaine.

2 LES PRINCIPALES CRISES RENCONTRÉES PAR LES PME

2.1 La crise de croissance

La crise de croissance est assez fréquente chez les PME, elle survient lorsque les entreprises croient plus rapidement que ne les y autoriseraient le niveau de leur profit et de leurs fonds propres. Brillman (1985). Cette crise est due au fait que l'entrepreneur se retrouve confronté à un paradoxe. Il s'agit de la nécessité d'élaborer une stratégie pour planifier sa croissance et, par là, même réduire l'incertitude qui est engendrée par toute action nouvelle. Or, ceci est difficilement réalisable car il est impossible de prévoir en s'appuyant sur les événements et les leçons du passé ou on se comparant avec d'autres entreprises. Daigne (1991).

Hanté par l'envie d'augmenter son chiffre d'affaire, l'entrepreneur néglige souvent de s'assurer que la structure financière de son l'entreprise pourra suivre et supporter cette croissance. Ce qui provoque, comme le souligne Molina (1990), un déséquilibre au niveau de la situation financière de l'entreprise. Cette situation est due selon cette chercheuse à trois raisons :

- * La forte croissance du chiffre d'affaires et des besoins en fonds de roulement sans évolution correspondante des capitaux propres.
- * Des problèmes de trésorerie chroniques malgré des résultats positifs.

* Des besoins en fonds de roulement trop élevés entraînant un dysfonctionnement dans l'entreprise.

2.2 La crise de lancement ou de démarrage

Il s'agit de l'une des crises les plus déterminantes dans la survie de la PME. Robidoux (1980). D'ailleurs la plupart des études réalisées par Dun et Brudstreet sur les faillites au Canada ont prouvé que les 3/4 des disparitions des entreprises se produisent lors des cinq premières années de leurs existences.

Parks (1977) estime que la crise de lancement est due essentiellement aux erreurs de gestion commises par l'entrepreneur qui, souvent manquant d'expérience et affichant un optimisme trop excessif, a tendance à tout sous-estimer (temps, risque et surtout les capitaux requis lors de cette période de lancement).

Ainsi, Robidoux (1980) explique que cet excès d'optimisme de l'entrepreneur le pousse souvent à sous-estimer la mise de fonds initiale nécessaire pour lancer son affaire. Il se retrouve donc devant une crise de sous-capitalisation initiale.

2.3 La crise de liquidité ou crise de cash-flow

Selon Gasse et Carrière (1992) cette crise est la conséquence directe des problèmes de sous-capitalisation initiale que rencontre habituellement les entrepreneurs lors de la phase de démarrage. Parks (1977) quant à lui avance que la crise de liquidité est fréquente chez les propriétaires-dirigeants, car la gestion de la liquidité est l'aspect le moins compris de la gestion financière de la part des entrepreneurs, Alors que Robidoux (1980) estime que cette crise naît de la poursuite de profit et croissance exagérée par les entrepreneurs au détriment d'une saine position financière.

2.4 La crise de la délégation

Au fur et à mesure que l'entreprise croît, il devient de plus en plus difficile pour l'entrepreneur d'assumer seul des responsabilités. Le besoin de déléguer s'impose alors aux dirigeants (Robidoux 1980). Malheureusement, en raison d'un certain nombre de caractéristiques psychologiques (besoin d'indépendance, d'autonomie, etc) et des facteurs émotionnels, les entrepreneurs refusent souvent de déléguer, croyant qu'ils peuvent assumer seuls toutes les responsabilités de leurs entreprises. Parks (1977).

Cette résistance de la part des entrepreneurs peut conduire l'entreprise à une crise de délégation qui risque non seulement d'entraver la croissance de l'entreprise mais également menacer sa survie.

2.5 La crise du leadership

Selon Greiner (1972) la crise du leadership est la première crise que peut rencontrer l'entreprise, elle constitue un moment extrêmement important dans la vie de l'entreprise. Alors que selon Robidoux (1980) cette crise survient lorsque l'entreprise atteint une taille qui nécessite la mise en place d'une équipe complète de gestionnaires. Il s'agit d'un virage qui est généralement manqué par les entrepreneurs qui se rendent compte, souvent tardivement, de la nécessité de s'entourer d'une équipe de gestionnaires performante et ceci par crainte de perdre le leadership ou du moins le partagé.

C'est souvent cette crainte qui pousse les entrepreneurs soit à refuser de s'entourer d'une équipe de gestionnaires soit de s'entourer d'une équipe qui ne dispose pas des compétences requises. Martel (1996).

2.6 La crise de prospérité

Même si la littérature n'est pas très abondante à ce sujet, cette crise peut être fatale pour les PME. Robidoux (1980) estime que cette crise provient soit lorsque l'entrepreneur

commence à négliger son entreprise (problème de complaisance) soit lorsque l'entreprise désire prendre une expansion trop rapide.

Le premier cas se produit lorsque l'entrepreneur croit que le cap de la rentabilité de l'entreprise est atteint et qu'il peut se permettre de la délaissier. Il n'est plus à l'écoute de son environnement et croit qu'il peut faire appel constamment aux mêmes stratégies qui lui ont valu de bons résultats dans le passé oubliant ainsi que la situation concurrentielle évoluent dans le temps.

La deuxième cause de cette crise est due à des problèmes de croissance trop rapide, elle survient lorsque l'entrepreneur surestime le potentiel réel de son entreprise. Cette cause présente les symptômes de la crise de croissance citée plus haut.

2.7 La crise de la valeur ou la crise d'identité

Cette crise survient selon Dubuc et Levasseur (1996) lorsqu'un changement majeur se produit sur le plan de la mission de l'entreprise. Selon ces auteurs la mission est une cohérence entre la vision commune des dirigeants et la philosophie de gestion.

Deux cas typiques de ce genre de crise sont reliés au retrait du fondateur de l'entreprise et au fonctionnement qui est devenu un automatisme.

Dans le premier cas, le leadership du dirigeant est remis en cause. On ne se préoccupe plus de la raison d'être qui oriente l'entreprise. Alors que dans le second cas, le départ du ou d'un fondateur remet en cause les caractéristiques même de l'entreprise, les valeurs qu'il incarnait, sa présence et son mode de fonctionnement ne fourniront plus l'élément d'encadrement qui dictait la ligne de conduite de l'entreprise. La période de transition qui suit ébranle généralement l'entreprise et les employés.

Selon Parks (1977) cette crise peut provenir à n'importe quel moment dans la vie de l'entreprise et ceci à chaque fois que des choix cruciaux doivent être pris.

Il s'agit donc d'un ensemble de crises que peut rencontrer une PME. Et la liste n'est pas exhaustive. Cela ne signifie pas forcément que toutes les PME sont condamnées à vivre toutes ces crises.

Il est vrai que ces crises comme le dit Robidoux (1980) "sont des moments décisifs pendant lesquels les entreprises font faillite ou tombent dans l'ornière des demi-échecs". Or, certains entrepreneurs parviennent à contrer si efficacement ces crises que le mot crise perd alors tout son sens.

Face à ces crises l'entrepreneur doit donc réagir rapidement afin de redresser la situation de son entreprise, et ceci en engageant un processus de redressement qui va aboutir à des stratégies de redressement. Or, aucun redressement ne peut se faire sans un diagnostic complet de l'entreprise. En fait celui-ci va permettre à l'entreprise de cerner ces forces et ces faiblesses. Bescos (1990).

Ainsi, avant d'entamer un processus de redressement, on doit s'assurer d'abord qu'il présente des chances sérieuses de réussite d'où l'intérêt d'établir un diagnostic pour l'entreprise. Crucifix et Derni (1992). Selon ces mêmes auteurs la détérioration progressive de la santé financière de l'entreprise n'est que la révélation de causes beaucoup plus profondes qu'il importe de déceler, d'analyser et surtout de corriger, et ceci de façon concrète à l'aide d'un outil de gestion approprié, à savoir "le diagnostic d'entreprise".

3 LE DIAGNOSTIC COMME INSTRUMENT DE GESTION

3.1 Pourquoi faire un diagnostic

Plusieurs définitions ont été attribuées à la notion de diagnostic, ainsi, Thibault (1989) le définit comme étant un instrument qui permet à son utilisateur d'être apte à discerner une situation donnée. Brown (1970) avance que le diagnostic de l'entreprise a pour

objectif de déceler les points faibles et les points forts de l'entreprise, ceci en vue de corriger les premiers et d'exploiter les deuxièmes.

Dans ce même sens Crucifix et Derni (1992) abondent en précisant que le diagnostic de l'entreprise s'impose à un double titre. Il permet, d'une part, d'identifier les racines du mal et d'en mesurer son intensité et, d'autre part, de préconiser les moyens susceptibles d'insuffler un nouvel élan à l'entreprise en difficulté.

De ce fait, le diagnostic met donc en lumière les menaces ainsi que les opportunités qui conditionnent le bon fonctionnement tant interne qu'externe de l'entreprise, aussi bien dans ses dimensions financières, commerciales, techniques, organisationnelles que sociales.

Il s'inscrit dès lors comme le souligne Thibault (1989) dans un mode de gestion prévisionnel et de management stratégique.

Ainsi Dubuc et Levasseur (1996) précisent qu'aucune stratégie de redressement ne peut aboutir à des résultats positifs si l'entrepreneur diagnostique mal son entreprise.

C'est pour cette raison que Daigne (1991) estime qu'un bon diagnostic doit permettre à l'entrepreneur d'évaluer correctement les risques, de recenser les forces et les faiblesses de son entreprise, d'apprécier l'environnement et les partenaires de celle-ci, et de lui faciliter le positionnement sur le marché, il doit également être claire et rapide et doit permettre d'expliquer les causes essentielles des difficultés de l'entreprise. Il doit surtout permettre à l'entrepreneur de définir une stratégie sociale, économique et financière, ainsi que de préciser les mesures de redressement nécessaires à l'obtention des objectifs précités avec un ordre de priorité, en faisant très attention à la mise en place du plan social.

De façon très simpliste, Bescos (1990) conclut que le résultat du diagnostic de l'entreprise doit permettre de savoir si le redressement est viable sur le plan économique. Autrement dit, il doit répondre à la question suivante : Est ce que cette entreprise en difficulté peut être redressée et sauvée?

C'est à dire que le diagnostic doit permettre à l'entrepreneur de savoir s'il serait opportun pour lui de continuer son activité, ou il serait préférable de se retirer, car toute tentative de redressement sera vaine.

3.2 Les différentes formes de diagnostic

3.2.1 La vision de l'entrepreneur

La PME se caractérise souvent par le rôle essentiel du dirigeant qui est tout à la fois , entrepreneur, manager, et organisateur. Julien et Marchesnay (1996). Selon ces auteurs, les objectifs poursuivis par l'entreprise correspondent souvent à ceux du dirigeant.

En fait, la mission et les objectifs sont le fondement même de toute PME, car le but de toute entreprise est de réaliser ces objectifs tout en remplissant sa mission, qui constitue sa raison d'être.

Ces objectifs et cette mission sont souvent influencés par les motivations et la typologie de l'entrepreneur, ils peuvent être objet de changements au fur et à mesure que l'entreprise évolue, ou lorsque des données nouvelles liées à son environnement l'obligent à réajuster ces objectifs.

Ainsi, la mission et les objectifs de l'entreprise traduisent la vision de l'entrepreneur. Généralement, l'entrepreneur va déployer tout ses efforts (financiers, humains, etc) afin de faire réussir son affaire. Or, d'autres facteurs vont influencer le succès de son entreprise, à savoir l'environnement (qui va déceler les différentes opportunités et menaces de l'entreprise) ainsi que les caractéristiques de son entreprise (c'est à dire ces différents points faibles et points forts).

3.2.2 Le diagnostic de l'entreprise

Le diagnostic de l'entreprise a pour objectif de déceler ces différents points faibles et points forts.

Afin que ce diagnostic soit le plus fidèle possible, il doit concerner les principales fonctions de l'entreprise, à savoir le domaine financier, commerciale, technique, et social.

Avant d'entamer ce diagnostic, il est nécessaire de savoir ce qu'entend par PME. En fait après la consultation des ouvrages consacrés à la PME, on peut constater qu'il n'existe aucune définition communément admise de la notion de petite et moyenne entreprise. Néanmoins Hugron (1993) a classé en trois groupes les caractéristiques qu'on attribue habituellement aux PME :

- + Critère quantitatif : Basées sur le nombre d'employés, l'actif de l'entreprise, son capital et son chiffre d'affaire.
- + La structure de l'entreprise : qui est souvent souple, non formalisée, où la propriété et le management sont intimement liés.(assumer par un ou quelque individus).
- + Le comportement : Personnalisé et centré autour de la personne de l'entrepreneur.

3.2.2.1 *Le diagnostic financier de l'entreprise*

L'analyse des documents comptables sur plusieurs années constitue une première base de réflexion. Ce diagnostic peut mettre en évidence des symptômes dont les causes devront être recherchées. Bescos (1990). L'objectif de cette analyse est de permettre aux responsables d'acquérir une compréhension suffisante de l'entreprise. Crucifix et Demi (1992). Ainsi, selon ces auteurs l'apparition de pertes financières et l'accroissement du

recours à l'endettement constituent en réalité la manifestation extérieure des difficultés que connaissent les entreprises.

Le diagnostic appréciera la situation financière de l'entreprise selon trois dimensions principales : les structures financières, la liquidité et la rentabilité de l'exploitation.

Au niveau de la liquidité, Frachon et Romanet (1986) considèrent que la liquidité constitue pour le dirigeant une donnée stratégique aussi importante que la rentabilité.

Afin que ce diagnostic soit plus pertinent, les résultats de l'analyse des documents comptables doivent être comparés avec les données du secteur d'activité de l'entreprise. (Crucifix et Dorni (1992)) et cette analyse peut être complétée par l'utilisation de ratios financiers, même si leur portée est limitée en raison de leur aspect statique.

3.2.2.2 Le diagnostic commercial

Ce diagnostic a pour but de mesurer les performances commerciales de l'entreprise et d'analyser les principaux aspects de sa politique commerciale et du marketing mix.

Thibeault (1989) a énuméré cinq indicateurs pour mesurer la performance commerciale de l'entreprise. Il s'agit de l'analyse de l'évolution du chiffre d'affaires, analyse des ventes par couple produit-marché, analyse des marges produit-marché et enfin analyse des coûts directs de la fonction commerciale. Ensuite on procède à une comparaison des résultats obtenus avec les objectifs commerciaux fixés par l'entreprise.

3.2.2.3 Le diagnostic social

L'objectif du diagnostic social est d'analyser le potentiel humain de l'entreprise et de mesurer sa performance.

Ainsi, selon Thibeault (1989) la performance humaine conditionne dans une large mesure les résultats économiques et techniques de l'entreprise, la qualité des produits et des services, la rentabilité etc...

Crucifix et Dorni (1992) ont proposé un certain nombre de critères qualitatifs et quantitatifs pour évaluer la performance du personnel, au niveau des critères quantitatifs, on trouve (les politiques d'évaluation et de promotion, les politiques de rémunération), pour les critères qualitatifs, on trouve(les politiques de recrutement, de formation, les relations inter-services etc).

3.2.2.4 *Le diagnostic de production ou technique*

Pour être compétitive, une entreprise doit être performante. Or, cette performance est fortement liée à son outil de production. (Crucifix et Dorni 1992), c'est pour cette raison qu'une P.M.E doit à la fois veiller à réduire ces coûts de fabrication tout en veillant à l'amélioration de la qualité de leur produits.

Le diagnostic de production doit donc selon Daigne (1991) passer par l'analyse du diagramme de production, de l'activité des ateliers et des équipements. Ainsi, l'analyse du diagnostic de production fera apparaître les dysfonctionnements dans le cycle de production ainsi que les sources de perte de productivité. (Crucifix et Dorni1992).

Le troisième type de diagnostic concerne l'environnement, dans notre travail nous allons nous intéressé au diagnostic de l'environnement générale de l'entreprise :

3.2.3 Le diagnostic de l'environnement général de l'entreprise

L'environnement général de l'entreprise est composé d'un ensemble de facteurs qui décèlent aussi bien des opportunités que l'entreprise doit saisir, que des menaces qu'elle doit détecter le plus rapidement possible afin de s'y adapter. Plusieurs facteurs peuvent composer cet environnement. L'ensemble de ces facteurs peuvent avoir une influence soit directe soit indirecte sur l'entreprise.

3.2.3.1 *Les facteurs économiques et politiques*

En raison des ressources financières limitées des PME, elles seront donc les plus touchées par les crises économiques. Ainsi, une augmentation des taux d'intérêts peut avoir un impact négatif sur les PME, cette augmentation est même citée comme étant une cause principale de faillite des PME, (Raymond et al 1982). Résultat confirmé par Peterson et al (1983) qui pensent que les taux d'intérêts très élevés sont fort probablement des causes importantes de faillite des PME. Ces auteurs parlent de facteurs managerialement incontrôlables par l'entreprise.

Parent (1985) ajoute que certaines interventions gouvernementales plus au moins bien planifiées peuvent avoir un impact négatif direct sur l'entreprise.

3.2.3.2 *Les tendances du marché*

Le succès ou l'échec de la PME est fortement liés aux tendances du marché. (Apostolodis 1977,(Cragg et King 1988)) et les entrepreneurs à succès doivent avoir la capacité de s'adapter aux changements qui s'opèrent aux niveaux de leurs marchés (l'apparition d'un nouveau concurrent, changement des habitudes des consommateurs, etc).

3.2.3.3 *Les concurrents*

La concurrence pousse généralement les entreprises à se surpasser, à innover constamment afin de réduire leurs coûts de revient et améliorer la qualité de leurs produits.

L'apparition d'un nouveau concurrent constitue souvent un avertissement pour l'entreprise et un moyen de pression, car justement plusieurs faillites d'entreprises sont dues à l'apparition d'un nouveau concurrent sur le marché. Peterson et al (1983).

3.2.3.4 *Autres facteurs*

Plusieurs autres facteurs doivent être tenues en compte par l'entreprise, il s'agit notamment de la structure de l'industrie, des réseaux, les technologies, etc

Au niveau de la structure de l'industrie l'étude d'Hoffer et Sandberg (1993) a démontré que la performance d'une entreprise dépend aussi bien de l'entrepreneur lui même que de la structure de l'industrie. Ces résultats ont été confirmés par l'étude de Steiner et Solem (1988).

Au niveau des réseaux, ils constituent des éléments indéniables dans le succès de la PME. Ainsi, Dollinger (1985) rapporte que la performance financière de l'entreprise dépend des réseaux et des contacts que l'entrepreneur a avec son environnement. Car, l'environnement est constitué de facteurs (clients, fournisseurs, concurrent, etc) qui influencent l'entrepreneur dans la prise de décision.

Il est également important pour l'entrepreneur de se doter d'un réseau socio-professionnel. Ainsi, le succès d'un entrepreneur peut être dû plus à son réseau social entrepreneurial qu'à son savoir faire. Peterson et al (1990). D'ailleurs Goodwin et al (1983) classent ce facteur parmi les trois facteurs clés de succès de la PME.

La technologie constitue également un facteur incontournable de l'environnement qui agit sur la PME, ces entreprises sont contraintes de l'adopter afin de conserver leur position sur le marché.

L'ensemble de ces éléments constitue donc l'environnement de l'entreprise, il peuvent constituer à la fois des opportunités pour l'entreprise comme des menaces.

Ainsi, comme le dit Daigne (1991), lorsque une entreprise en crise a terminé son diagnostic, c'est comme si elle venait de parcourir plus de la moitié du chemin à faire pour retrouver la rentabilité. Car, elle sait ce qui ne va pas et surtout ce qu'elle doit entreprendre pour sortir de la crise dans les plus brefs délais et c'est à ce moment là qu'un

processus de redressement peut être envisageable et que le choix d'une ou de plusieurs stratégies de redressement s'impose.

Troisième partie

1 Définition de la notion de redressement

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

Dans le contexte du management stratégique, redresser une entreprise est le fait de la revitaliser.

Ainsi, selon Crucifix et Darni (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.

D'un point de vue légal, le redressement est défini en droit commun 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.

Giordano (1988) quant à lui approche cette notion de redressement selon plusieurs angles, selon cet auteur le redressement peut être abordé soit sous l'angle d'une transformation organisationnelle majeure, dans laquelle le leadership constitue le support essentiel du changement, soit sous l'angle d'une analyse stratégique. Cette approche analyse plus volontiers la composition des manœuvres stratégiques, adoptant ainsi une autre démarche méthodologique, un autre mode d'observation reposant sur l'analyse stratégique.

Malgré les divergences des définitions attribuées à la notion du redressement, on peut remarquer généralement que toutes ces définitions s'accordent à considérer le redressement comme un moyen qui permet à une entreprise en difficulté de se revitaliser.

Il s'agit donc d'un retournement de situation qui vise à sauver l'entreprise d'une crise éminente ou actuelle.

2 Le rôle de l'entrepreneur dans la réussite du processus et des stratégies de redressement

2.1 L'éveil de l'entrepreneur

Le redressement d'une PME implique un dysfonctionnement et un changement radical. Il s'agit donc d'une transition d'une étape de déclin à une phase de relance qui doit être suivie d'un nouvel élan pour l'entreprise.

Ce changement engendre un certain nombre de bouleversements au niveau des structures de l'entreprise. Or, ce changement ne peut se produire sans une prise de conscience préalable de la part du propriétaire-dirigeant de la PME de la nécessité de redresser son entreprise.

Cette prise de conscience est intimement liée à l'horizon de planification de l'entreprise. (D'Amboise et Lalonde 1985). Selon ces auteurs la majorité des entreprises faillies ont un horizon de planification de six semaines. Elles se retrouvent donc face à un éveil trop tardif de la part de l'entrepreneur, ce qui peut remettre en cause la réussite de toute tentative de redressement de l'entreprise.

Selon toujours ces mêmes auteurs, les créanciers de l'entreprise jouent un rôle important dans la sensibilisation de l'entrepreneur à l'urgence de la situation dans laquelle se trouve l'entreprise et ceci par des rappels de crédits et d'autres mesures qui vont permettre à l'entrepreneur d'être conscient de la gravité de la situation dans laquelle se trouve son entreprise.

En effet, souvent l'entrepreneur face à une crise adopte un comportement d'évitement et de fuite.(Argenti 1976). Il s'agit selon cet auteur de la manifestation d'une non reconnaissance de la part du dirigeant d'une situation objectivement dégradée.

Ce comportement d'évitement de la part de l'entrepreneur, peut s'expliquer selon Giordano (1988) par deux effets :

Le premier effet se ramène à une psychologie d'évitement à nier que le problème en est un. (ce que l'auteur appelle la politique d'autruche).

Le deuxième effet se caractérise par la recherche de pseudo-solutions aux problèmes : Touches successives non articulées de manière cohérente, elle conduisent à un épuisement dans une « inertie avertie».

Ce comportement consiste à essayer des solutions déjà éprouvées, se traduisant par plus ou moins de la même chose.(compression des marges, économie portant sur certaines dépenses jugées non prioritaires, etc) et qui en général conduisent à terme, à renforcer les difficultés.

Selon cet auteur, les solutions aggravent le problème parce que l'on s'est contenté de modifier certains paramètres à la marge, sans produire une cohérence de forme. Dès lors, une telle position ne peut engendrer une modification de la trajectoire du déclin en terme de substance, mais tout au plus en degré.(arrêt provisoire du déclin ou ralentissement).

2.2 Les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur

La PME se caractérise par l'omniprésence de l'entrepreneur, celui-ci est donc l'élément polarisateur de la conception et de l'implantation de la stratégie de redressement.

Ainsi, chaque entrepreneur est doté d'un certain nombre de caractéristiques personnelles et psychosociologiques qui lui sont propres. Ainsi, D'amboise (1974) définit les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur comme étant un ensemble d'éléments développés tout au long de la vie de l'entrepreneur, au fur et à mesure de l'expérience. Il regroupe ainsi l'âge, l'expérience professionnelle, le niveau d'instruction). À ces

caractéristiques peuvent s'ajouter d'autres caractéristiques psychosociologique à savoir " Les besoins d'indépendance de l'entrepreneur et d'accomplissement, son altitude vis-à-vis du risque, etc".

Ainsi, la littérature décrit souvent l'entrepreneur comme étant une personne intuitive, innovatrice, qui aime prendre des risques mais qui a habituellement peu de formation en gestion. Malheureusement rares sont les écrits qui ont essayé d'établir un lien entre les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur et les stratégies de redressement entreprises par ce dernier.

3 LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE REVITALISATION DES ENTREPRISES EN DIFFICULTE

Une fois que la décision de redressement est prise. Le processus de redressement peut alors être envisagé. Ce processus peut être vu comme étant une approche rationnelle et séquentielle. Crucifix et Dorni (1992).

Ainsi, Thiétart (1986) a proposé un processus de revitalisation d'entreprises en difficulté fort intéressant. Ce processus est composé de quatre étapes.

Les actions mises en oeuvre lors de ce processus évoluent et passent de mesures conservatoires visant la survie de l'entreprise, puis sa revitalisation, son expansion et enfin la consolidation.

Selon Thiétart (1986), l'important dans ce processus, ce n'est pas la nature des décisions prises concernant (l'accroissement de la productivité, le désinvestissement sélectif, etc), mais, c'est plutôt la manière selon laquelle les décisions sont articulées dans le temps.

Dans cette même perspective, Schendel et al cité par Koenig (1985) ont proposé un processus de redressement semblable à celui de Thiétart (1986). Ce modèle est composé de trois étapes :

La première étape englobe un ensemble d'actions destinées à assurer la survie de l'entreprise, il s'agit donc d'un ensemble de mesures de sauvegarde.

La deuxième étape représente un ensemble d'actions destinées à accroître la rentabilité à court terme de l'entreprise (réduction des coûts, opération de désinvestissement). Cette étape est semblable à la deuxième étape du processus de revitalisation proposé par Thiétart (1986) appelé "mesures de revitalisation".

La troisième étape a pour but d'accroître la rentabilité à long terme de l'entreprise (développement des activités susceptibles d'assurer l'avenir de l'entreprise). Cette étape englobe les deux dernières phases du processus de redressement proposé par Thiétart (1986), appelé mesures d'expansion et mesures de consolidation).

Il s'agit donc, d'un processus qui se fait graduellement. Or, dans la pratique, les différentes étapes ne se succèdent pas forcément dans un ordre logique. Il est ainsi courant de revenir sur des étapes déjà franchies. Crucifix et Dorni (1992).

Tout au long de ce processus, un certain nombre de stratégies de redressement peuvent être entreprises. Ces stratégies constituent des lignes directrices de l'action des dirigeants correspondant à des modes d'actions plus qu'à des logiques stratégiques inspirées par des caractéristiques, produit, marché ou technologie.

4 Les stratégies de redressement des PME

4.1 - Les différents choix stratégiques de redressement applicables dans le contexte des PME

Le choix d'une ou de plusieurs stratégies de redressement est important, car il définit la ligne directe du redressement et la cohérence des actions à mener à bien. Gresse (1994).

Il est vrai que rares sont les écrits qui se sont intéressés à ce sujet. Néanmoins certains auteurs ont énuméré un ensemble de stratégies de redressement adaptables aux contextes des PME.

Nous allons tenter d'identifier les principales stratégies de redressement applicables aux PME, en se basant essentiellement sur les écrits de Marmuse (1990), Gresse (1994) et Bescos (1990).

4.1.1 Stratégie de repli

Cette stratégie vise à positionner la PME sur un secteur limité, bien cerner et à profiter d'un bon niveau de compétences distinctifs pour se refaire une santé. (Marmuse 1990). Selon cet auteur, il s'agit d'une attitude minimaliste envisageable lorsque l'environnement connaît une forte tempête. Il est donc clair que cette stratégie qui vise à assurer la survie de la PME ne peut être que temporaire en raison de l'absence de toute tentative de développement.

Gresse (1994) abonde dans ce même sens en précisant que cette stratégie de survie est applicable dans le cas des PME dont les ressources stratégiques sont anéanties suite à des retournements de conjoncture.

Plusieurs auteurs dont Bescos (1990) ont énuméré un certain nombre de mesures qui doivent être applicables dans le cas d'une stratégie de repli, il s'agit d'un désinvestissement des activités non rentables, un allégement des actifs immobilisés, une réduction des effectifs et des dépenses en général, et une diminution de la taille de l'entreprise.

Dans cette même ligne de pensée, Bescos (1990) définit cette stratégie comme étant une stratégie de recentrage sur l'activité de base dont le but est de rejoindre et de dépasser ultérieurement le seuil de rentabilité en réduisant les moyens au niveau nécessaire, elle présente donc l'inconvénient de faire perdre à l'entreprise une partie de la clientèle.

Les mots d'ordre de cette stratégie peuvent se résumer ainsi, (attendre, tenir, profiter d'une conjoncture favorable, maîtriser la croissance et avoir comme objectif la survie plus que le développement).(Marmuse1990).

4.1.2 Stratégie de renflouement

La stratégie de renflouement est plus adaptable aux PME qui souffrent d'insuffisance de financement que d'entreprises qui rencontrent des problèmes au niveau de l'exploitation ou de fabrication. (Marmuse 1990). Il peut s'agir par exemple d'entreprises dont les produits ont pris trop de temps pour « décoller ». Ce sont généralement selon cet auteur des entreprises relativement jeunes et dont les produits liés à d'importantes recherches n'ont pas généré d'autofinancement. Gresse (1994) parle de stratégie de renforcement.

Selon cet auteur la stratégie de renflouement doit porter sur une restructuration financière comportant notamment des apports en capital, elle nécessite donc un élargissement de la participation au capital et la reconstitution du fonds de roulement.(le recours à des apports en capital risque ou à des contrats de crédit bail peut être envisageable).

Dans cette même perspective, Bescos (1990) abonde en précisant que cette stratégie de renforcement renferme deux possibilités pour la PME : la spécialisation et la diversification.

4.1.3 Le redéploiement ou le recentrage

Cette stratégie s'adapte dans la cas des PME qui connaissent des difficultés au niveau de l'obsolescence de leur activité et de leur gamme de produits ainsi qu'aux PME diversifiées de taille importante. (Gresse 1994). Le redéploiement consiste donc pour l'entreprise soit à se recentrer sur les activités pour lesquelles elle dispose d'avantages distinctifs.(Marmuse 1990), soit à viser d'autres domaines d'activité ou d'autres pays, c'est à dire l'internationalisation des activités. (Bescos 1990).

Ainsi, Bescos (1990) présente cette stratégie de redressement comme étant une stratégie très risquée et sa mise en place ne peut donc se faire que dans le cadre d'un horizon à long terme.

Enfin Marmuse (1990) conclut que les mots d'ordre du redéploiement sont « recentrage, s'en tenir à ce que l'on sait faire, optimisation des participations, stratégie financière, stratégie de groupe et enfin visé la rentabilité plutôt que la croissance ».

4.1.4 Stratégie de resegmentation

Cette stratégie est adaptable dans le cas des PME qui ont adopté une politique de diversification excessive et qui ont ainsi affaibli leur position concurrentielle sur chacune de ces activités. Gresse (1994). Ces entreprises perdent ainsi leur capacité à rentabiliser leur production.

La resegmentation consiste selon toujours les propres dires de cet auteur à trouver des "niches" constituant pour la PME des espaces protégés dans lesquels elle réussit grâce à des compétences fortement concentrées. Il s'agit donc d'un moyen pour restreindre le

champ stratégique de l'entreprise pour renforcer ses compétences sur des créneaux spécifiques. Marmuse (1990), qui ajoute que les mots clés de la resegmentation sont 'concentration, désinvestissement, rigueur et innovation'. Et que la mise en place de cette stratégie suppose :

- Une analyse fine des compétences spécifiques.
- Identification d'une niche à l'intérieur d'un secteur.
- Rentabilisation prioritaire des activités "vache à lait".

4.1.5 Le partenariat

Cette stratégie est adaptée aux PME qui constatent une carence dans un domaine majeur comme celui de la commercialisation ou de la production, elle consiste à rechercher de façon volontariste une association avec un partenaire possédant des compétences complémentaires. Marmuse (1990). En effet, la plupart des écrits portant sur les PME, ont démontré que plusieurs PME naissent sur la base d'un produit innovant , qu'elles savent bien fabriquer, mais qu'elles savent moins bien commercialiser. Marmuse (1990) précise justement que ces PME ne parviennent pas à équilibrer leurs comptes par manque de chiffre d'affaires.

L'inconvénient du partenariat est le fait qu'il engendre une certaine perte d'indépendance pour la PME suite à l'association qu'elle devra faire avec une autre entreprise.

4.1.6 La stratégie de reconstruction

Les stratégies de reconstruction impliquent une réorientation radicale de la PME prisonnière d'un métier ou d'une technologie dépassée, elles sont basées sur la volonté de survivre, y compris au prix d'un changement très important de la vocation ou du métier de l'entreprise.(Marmuse 1990). Il s'agit donc pour la PME de redéfinir le champ concurrentiel dans lequel elle décide de se battre.

D'ailleurs, Gresse (1994) précise que ce changement de métier ne signifie pas forcément une reconversion totale mais simplement l'exploitation de compétences de marchés ou de technologies disponibles mais non encore valorisées.

Il s'agit donc d'une stratégie très délicate qui nécessite une grande capacité de management pour gérer la crise et dont les mots clés comme le souligne Marmuse (1990) sont 'stratégie de commando, prise rapide d'opportunité et dynamique humaine', la mise en place de cette stratégie nécessite donc :

- L'existence d'atouts mal valorisés antérieurement.
- L'opportunité de l'ouverture d'un marché nouveau.
- Outil de production facile à reconvertir.
- Action rapide et radicale.

4.1.7 Stratégie de cession

Selon Marmuse (1990), cette option constitue une stratégie à part entière pour la PME dans trois cas :

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

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

La stratégie de cession est bénéfique pour les PME qui disposent de fleurons indéniables tels que : Marges prestigieuses, brevets originaux ou clientèle fidèle. (Marmuse 1990), qui abonde que cette cession peut concerner tout ou une partie de la PME.

Il s'agit donc d'un certain nombre de stratégies qui peuvent être applicables dans le cas d'une tentative de redressement de la PME. Néanmoins la liste de ces stratégies est loin d'être exhaustive, mais ce qui est nécessaire à comprendre est que quelque soit la ou les stratégies de redressement choisie(s), cela doit se dérouler dans un climat d'urgence, en raison de la situation catastrophique de la PME. (Crucifix et Dorni 1992).

4.2 Les facteurs de succès des stratégies de redressement

4.2.1 Les précautions à prendre pour assurer la réussite d'une stratégie de redressement

Il est nécessaire de comprendre, d'une part, qu'il n'existe pas de réponses universelles aux crises auxquelles les PME apparemment vouées à l'échec sont confrontées. (Thiétart 1986) et, d'autre part, que les stratégies de redressement adoptées par ces entreprises ne doivent pas être figées, car il faut laisser la place aux opportunités pouvant se présenter. Bescos (1990). Selon cet auteur, il sera également utile de concevoir une stratégie aux horizons variés; une stratégie à court terme dont les effets devraient être rapides et une stratégie complémentaire devant porter ces fruits à plus long terme.

Ainsi, avant d'entreprendre une stratégie de redressement, l'entrepreneur doit prendre selon Crucifix et Dorni (1992), un certain nombre de mesures considérées comme indispensables à la réussite d'une stratégie de redressement. Il s'agit de :

- Diriger une équipe réduite.
- Mettre l'accent sur les valeurs clés (travail, solidarité, et responsabilité), et ne pas se contenter d'objectifs purement financiers.
- Donner la priorité aux clients et au contact avec le marché.
- Améliorer la productivité des hommes en recherchant un consensus et non par autorité hiérarchique.
- Accentuer les points forts, éliminer les activités déficitaires qui démoralisent les hommes et saignent l'entreprise.

4.2.2 Le recours aux conseillers externes

Le recours à l'aide externe constitue également un moyen qui permettra à l'entrepreneur de réussir sa stratégie de redressement. En effet, les conseils extérieurs peuvent éviter des blocages ou le développement d'une politisation néfaste des problèmes grâce à l'éthique de la profession:(Daigne 1991).

Selon toujours ce même auteur, le chef d'entreprise doit confier aux consultants externes la mise en place et le suivi d'opérations exceptionnelles précises. Il doit également les considérer comme une aide naturelle permettant l'accélération de toutes les mesures de redressement.

L'entrepreneur doit donc, axer son action sur la gestion du court terme, tout en restant en liaison étroite avec les conseillers externes.

D'ailleurs, Dollinger (1985) ajoute que le succès de la PME peut être renforcé justement par la consultation d'experts externes.

4.2.3 Autres facteurs de succès des stratégies de redressement

Thiéart (1986) dans une étude effectuée auprès de 217 entreprises en difficulté a conclu que le succès d'une stratégie de redressement dépend de quatre facteurs principaux :

- + Un compromis entre action stratégique visant à la croissance (part de marché) et celle ayant pour objectif une profitabilité accrue (rentabilité des investissements) doit être trouvée.
- + Absence de stratégie unique pour améliorer la performance des entreprises en difficulté.
- + Un profil donné d'actions stratégiques doit être en cohérence avec les spécificités de l'environnement concurrentiel.

+ Les stratégies de redressement doivent être élaborées en fonction de l'environnement concurrentiel et de la capacité stratégique de l'entreprise.

5 LES MESURES DE PERFORMANCE

La mesure de succès et de la performance d'une PME n'a jamais été une chose facile et encore moins en matière de redressement. Toutefois, un certain nombre d'indicateurs de performances peuvent servir de base afin de mieux évaluer le succès du processus et des stratégies de redressement.

Deux grandes catégories de mesures de performances peuvent être utilisées, des mesures dites 'subjectives', et des mesures 'objectives'. Au niveau des mesures de performance subjectives, il sont basées sur la propre appréciation de l'entrepreneur sur la situation de son entreprise. Souvent les entrepreneurs se basent sur leur niveau de trésorerie pour évaluer la performance de leurs PME. (Josée Saint-Pierre 1998). Au niveau des mesures de performance 'objectives', elles sont basées sur les chiffres et les résultats réalisés par les PME . Ainsi, Thiétart (1986) à choisi deux critères de performance objective afin d'apprécier le succès du processus et des stratégies de redressement; Il s'agit des parts de marché réalisées par l'entreprise, ainsi que la rentabilité des investissements.

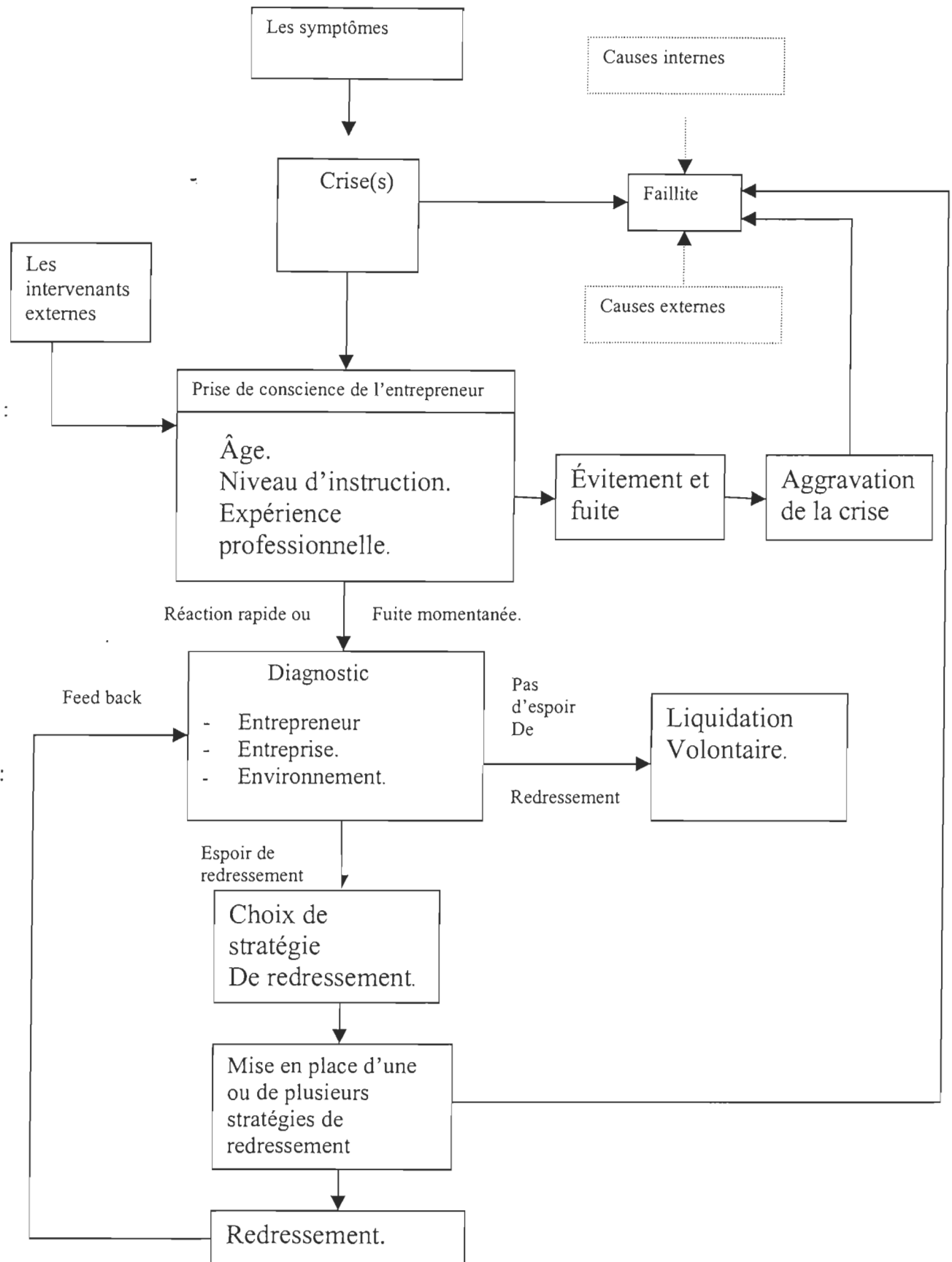
Dans ce même registre, on peut remarquer que le critère de rentabilité est largement utilisé comme mesure significative de la notion de succès. Crucifix et Dorni (1992). Josée Saint-Pierre (1998) précise que le ratio le plus approprié (d'un point de vue financier) pour mesurer la rentabilité de l'entreprise, est le ratio (Résultat net/Vente).

Ainsi, l'utilisation des ratios est très recommandé pour mesurer le succès du redressement de l'entreprise. À ce titre Altman (1968) dans son étude sur la prédiction des faillites des entreprises, a utilisé un indice appelé, 'l'indice Zéta '. Il s'agit d'un indice qui permet d'évaluer le risque potentiel associé à la faillite des entreprises et ceci en analysant un certain nombre de ratios financiers.

Dans cette présente étude, nous allons nous baser afin de mesurer le succès du redressement de l'entreprise, d'abord sur un critère subjectif, (basé donc sur la propre appréciation de l'entrepreneur sur la situation de son entreprise) ensuite, nous allons utiliser un critère objectif basé essentiellement sur le niveau de rentabilité de l'entreprise. Il s'agit de l'instrument de mesure utilisé par Thiétart (1986).

Nous allons également analyser l'évolution du niveau du chiffre d'affaires de l'entreprise ainsi que son niveau de liquidité durant les trois années qui ont suivi le redressement de l'entreprise.

Le cadre spécifique de notre travail se présente de la façon suivante :



CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL.

PREMIÈRE PARTIE

Sur le plan méthodologique, nous allons utiliser une méthode de recherche descriptive, basée sur une étude multi-cas. Cette méthode est particulièrement appropriée lorsque la théorie en est à ses premiers stades d'élaboration et dans le cas de problèmes délicats où l'expérience des acteurs est importante et le contexte de l'action critique.

Ainsi puisque les stratégies de redressement dans le contexte des PME est un domaine non exploré auparavant. On peut constater que le multi-cas est très recommandé dans ce genre d'étude.

1 IDENTIFICATION DES OBJECTIFS DE RECHERCHES

Cette étude comporte trois objectifs de recherches :

- Développer un cadre de référence portant sur les principales dimensions stratégiques de redressement en contexte de PME, que ce soit au niveau des contenus, des processus, et des environnement stratégiques.
- Analyser empiriquement les processus de redressement dans le contexte des PME .
- Identifier à l'intérieur de ce processus les facteurs spécifiques qui expliquent le succès du redressement.

2 Méthode d'échantillonnage et de collecte des données

Notre échantillon est composé de dix entreprises Marocaines œuvrant dans le secteur manufacturier (l'échantillon a été sélectionné à partir d'une base de données fournie par la chambre du commerce et de l'industrie de Casablanca) et qui répondent aux conditions suivantes :

- * Il s'agit d'entreprises dont l'effectif ne dépasse pas 300 employés.
- * Elles doivent avoir réussi un redressement et surtout survécu au moins trois ans après le redressement afin de s'assurer du succès du processus et des stratégies entreprises par ces PME.
- * Elles doivent avoir au moins dix ans d'existence.

Au niveau de la méthode de collecte des données, nous avons procédé par entrevue avec l'entrepreneur qui a réussi le redressement. Ce choix méthodologique est dû, d'une part, pour assurer une certaine efficacité dans la cueillette des données et, d'autre part, (comme le souligne Gasse 1978) au fait que l'entrevue s'avère une technique plus appropriée lorsqu'il s'agit de recherche d'informations dans des sujets complexes impliquant une certaine émotionnalité de la part du dirigeant, il est alors possible d'évaluer l'importance des sentiments qui sous-tendent les opinions émises par le répondant.

L'entrevue a été faite à partir d'un questionnaire semi-structuré. Ceci afin de laisser la place à la discussion.

DEUXIÈME PARTIE ‘ANALYSE DES RÉSULTATS’

1 DESCRIPTION DES CAS INDIVIDUELS -

Cas de l'entreprise 1

1.1 Les caractéristiques de l'entrepreneur

L'entrepreneur est âgé actuellement de 43 ans. Lors du redressement son âge était de 34 ans. Possédant une scolarité de niveau technique après 14 ans d'études (titulaire d'un BTS électronique).

Avant de se lancer en affaires, l'entrepreneur exerçait en tant qu'employé dans une multinationale pendant une période de 10 ans, où il a occupait plusieurs postes de gestion.

1.2 Les caractéristiques de l'entreprise

Il s'agit d'une société anonyme qui se spécialise actuellement dans la fabrication des ressorts et des pièces en plastique. Créée en 1984 par l'entrepreneur lui même ainsi qu'un autre associé. Le capital actuel de l'entreprise est de 700000 dh.

1.3 La situation de l'entreprise avant le redressement

La spécialisation initiale de l'entreprise consistait dans la fabrication des ressorts. Or, l'entrepreneur sentant une opportunité s'offrir à lui, a décidé de se lancer dans l'industrie des ‘jouets’ pour enfants et de diversifier son activité. Il a subi ainsi des pertes considérables représentant le 1/3 du capital de l'entreprise. Ceci s'est répercuté sur le compte de résultats de l'entreprise (puisque l'entreprise a enregistré des pertes importantes durant les trois dernières années qui ont précédé le redressement de

l'entreprise) et surtout sur sa situation de trésorerie. (l'entreprise ne dispose plus de liquidités)

Ainsi, malgré l'accroissement du chiffre d'affaires de l'entreprise (qui a augmenté durant les trois dernières années qui ont précédé le redressement de l'entreprise de 50% passant de (1,2 Millions de dirhams à 1,8 Millions de dirhams) il n'a pu couvrir et financer les frais fixes très élevés supportés par l'entreprise.

1.4 Prise de conscience de l'entrepreneur

L'entrepreneur a pris conscience de la nécessité de redresser son entreprise au cours de l'année 1989. Il s'agit de la même année où il a décidé de redresser effectivement son entreprise. Cette décision a été motivée d'une part, par une volonté personnelle de l'entrepreneur et de son associé de sortir de la crise dans laquelle se trouvait leur entreprise et d'autre part, suite aux pressions exercées par le banquier qui refusait d'accorder à l'entreprise de nouveaux prêts en raison de son incapacité à honorer ses engagements.

Ainsi, le manque de liquidité et le refus du banquier d'accorder de nouveaux prêts à l'entreprise ont été les éléments qui ont déclenché le processus de redressement de l'entreprise.

1.4.2 Les causes de la crise

La cause principale de la crise de l'entreprise est due à une erreur stratégique de diversification de l'activité décidée par l'entrepreneur. Celui-ci hanté par l'envie d'augmenter son chiffre d'affaires s'est lancé dans plusieurs projets non rentables (jouets pour enfants) et dans lesquels il ne disposent d'aucune expertise.

1.5 Le recours aux consultants externes

L'entrepreneur a fait appel à un consultant externe au début du processus de redressement. Il s'agit d'un confrère Européen qui a plus d'expérience et qui a surtout vécu une situation de redressement au sein de son entreprise.

1.6 Les stratégies de redressement adoptées par l'entrepreneur

L'entrepreneur a adopté lors du processus de redressement (qui a duré environ deux ans) trois stratégies de redressement.

Dans un premier temps, une stratégie de repli, qui vise à réduire au maximum les dépenses de l'entreprise, notamment la réduction des salaires des employés.

L'entrepreneur a procédé ensuite à la vente de plusieurs machines utilisées pour les projets abandonnés par l'entreprise.

Cette stratégie a été accompagnée d'une double stratégie :

- Une stratégie de redéploiement : Dont le but est de réparer l'erreur stratégique de diversification commise par l'entrepreneur, ce dernier a rejeté les projets non rentables qui lui ont fait subir des pertes considérables et dans lesquelles il ne disposait d'aucune connaissance préalable. Ensuite l'entrepreneur a redéfini la vocation de son entreprise, de telle sorte qu'il s'est recentré sur son activité de base (fabrication des ressorts et injection des pièces en plastique).

- Une stratégie de partenariat : l'entrepreneur a également procédé à la recherche de nouveaux partenaires afin de soutenir financièrement l'entreprise.

À la fin du processus de redressement, l'entrepreneur s'est déclaré satisfait de la situation de son entreprise après son redressement. L'entreprise est devenue rentable et liquide. Son chiffre d'affaires s'est amélioré considérablement couvrant ainsi la totalité des frais fixes supportés par l'entreprise.

Cas de l'entreprise 2

2.1 Les caractéristiques de l'entrepreneur

L'entrepreneur est titulaire d'un diplôme académique en gestion obtenu après 16 années d'études. Il est âgé actuellement de 39 ans, alors que lors du redressement il était âgé de 35 ans.

Au niveau de son expérience professionnelle avant de se lancer dans les affaires, il exerçait en tant que Directeur commercial dans une entreprise de textile pendant une période de 6 ans.

2.2 Les caractéristiques de l'entreprise

Il s'agit d'une société à responsabilité limitée, opérant dans le secteur du textile. Se spécialisant dans le domaine de la fabrication et la confection des Pull-overs. Créée en 1989 par l'entrepreneur lui-même ainsi qu'une autre personne. Le capital actuel de l'entreprise est de 1,6 Millions de dirhams.

2.3 La situation de l'entreprise avant le redressement

Le Directeur commercial de l'entreprise acceptait les commandes des clients sans tenir compte de la capacité de production de l'entreprise. Ainsi, cette dernière ne pouvant pas respecter les délais de livraison fixés avec ces clients devait supporter des frais de retard.

Ainsi, malgré l'accroissement du chiffre d'affaires de l'entreprise durant les trois dernières années qui ont précédé le redressement, il ne pouvait pas couvrir toutes les charges supportées par l'entreprise, ce qui engendrait la cumulation de résultats déficitaires pour l'entreprise.

L'entreprise souffrait également de problèmes au niveau de sa localisation. Étant donné que le centre d'activité dans le pays se situe dans la capitale économique (Casablanca) et que l'usine était installée dans une ville loin du centre d'activité (Marrakech). Ceci engendrait des frais importants aussi bien au niveau de la démarche de la clientèle que des coûts de transport.

2.4.1 Prise de conscience de l'entrepreneur

L'entrepreneur a pris conscience de l'urgence de redresser son entreprise au début de l'année 1993. Il s'agit de la même année où il a décidé de redresser effectivement son entreprise.

Cette décision a été prise suite au manque de liquidité de l'entreprise, ainsi qu'aux pertes cumulées par celle-ci malgré l'accroissement de son chiffre d'affaires.

Ainsi, les informations faisant prendre conscience à l'entrepreneur de la nécessité de redresser son entreprise ont été fournies par le banquier qui a refusé d'octroyer de nouveaux crédits, et par les clients de l'entreprise et ceci sous forme de plaintes en raison du retard dans la livraison des commandes.

2.4.2 Les causes de la crise

Le problème majeur de l'entreprise est le manque de contrôle au niveau des coûts de production. En fait, il y avait une absence totale de coordination entre le département commercial et celui de la production. En effet, la préoccupation majeure du directeur commercial de l'entreprise était de vendre sans tenir compte de la capacité de production de l'entreprise.

Plusieurs erreurs de gestion ont été commises par l'entrepreneur, notamment des erreurs au niveau de la localisation de l'entreprise.

2.5 Le recours aux consultants externes

L'entrepreneur a fait appel au service d'un consultant externe, et ceci au milieu du processus de redressement de l'entreprise. Il s'agit d'un consultant étranger " Euro-Maroc-Entreprise".

2.6 Les stratégies de redressement adoptées par l'entrepreneur

Avant de procéder à toute stratégie de redressement , l'entrepreneur a procédé à un changement de sa localisation de la ville de Marrakech à celle de Casablanca afin de réduire les coûts de transports et ceux de la démarche de la clientèle.

Le redressement de l'entreprise a duré deux ans au cours desquelles l'entrepreneur a adopté deux stratégies de redressement.

Une stratégie de repli, qui consiste à réduire dans un premier temps le chiffre d'affaires de l'entreprise à un niveau convenable afin de pouvoir mieux maîtriser les frais supportés par l'entreprise puis ensuite redémarrer sur des bases nouvelles.

Le chiffre d'affaires de l'entreprise a été ramené ainsi entre 1993 et 1994 de 6 Millions de dirhams à 2,5 Millions de dirhams.

L'entreprise a procédé également à la réduction de ses actifs ainsi que de ses dépenses. Et la réduction à hauteur de 50 % de son effectif passant de 140 employés avant le redressement à 70 employés après le redressement, ainsi que le licenciement du directeur commercial de l'entreprise responsable de la crise. L'entreprise a ensuite adopté une stratégie de renflouement afin d'assurer sa restructuration financière, comportant notamment une augmentation du capital de l'entreprise à hauteur de 60 %, (passant de 1 Millions de dirhams à 1,6 Millions de dirhams) , ainsi que le recours à des contrats de crédits bail.

Suite au redressement de l'entreprise, la situation de celle-ci s'est nettement améliorée, aussi bien au niveau de ces profits; L'entreprise est devenu très rentable et réalise des gains importants, sa situation financière est très saine, qu'au niveau de sa trésorerie.

Le chiffre d'affaires de l'entreprise est en augmentation constante, l'entreprise n'enregistre plus de retard au-niveau de la livraison des commandes grâce à un contrôle rigoureux des coûts de production et une parfaite coordination entre le département commercial et celui de la production.

Cas de l'entreprise 3.

3.1 Les caractéristiques de l'entrepreneur

Il s'agit d'un entrepreneur âgé de 49 ans qui a réussi l'expérience du redressement-au sein de son entreprise à l'âge de 42 ans.

Titulaire d'un diplôme professionnel après 14 ans d'études et possédant une expérience professionnelle de 7 ans avant de se lancer en affaires, puisqu'il exerçait en tant qu'employé dans une entreprise de textile appartenant à son père.

3.2 Les caractéristiques de l'entreprise

Il s'agit d'une société anonyme, œuvrant dans le secteur du textile, dans le domaine de la filature et le tissage. L'entreprise a été créée en 1984 par l'entrepreneur et son frère. Le capital de l'entreprise est de 3 Millions de dirhams.

3.3 La situation de l'entreprise avant le redressement

L'entreprise souffrait d'un manque chronique de liquidités, ainsi que des problèmes de rentabilité.

Le chiffre d'affaires de l'entreprise a connu une chute libre entre 1988 et 1990 passant de 5,5 Millions de dirhams à 2,5 Millions de dirhams en 1990. L'entreprise perdait ainsi de très importantes parts de marché.

3.4.1 Prise de conscience de l'entrepreneur

L'entrepreneur a pris conscience de la nécessité de redresser son entreprise au début de l'année 1989 lorsqu'il a remarqué que celle-ci supportait des charges très élevées qu'elle était incapable de couvrir. En plus d'un manque chronique de liquidités qui obligeait l'entreprise à payer tardivement les salaires de ses employés.

Or, il n'a redressé effectivement son entreprise qu'au milieu de l'année 1990, lorsque les employés de l'entreprise ont refusé de travailler comme mesure de protestation contre le fait que l'entreprise était incapable de payer leurs salaires, ce qui a entraîné un arrêt total de la production.

En outre, le banquier a refusé d'accorder de nouveaux prêts à l'entreprise en raison de son insolvabilité.

3.4.2 Les causes de la crise

Plusieurs causes peuvent expliquer la situation dans laquelle se trouvait l'entreprise avant son redressement :

- * L'entrepreneur ne possédant pas une formation et une expérience en gestion, n'a pas pu maîtriser l'évolution de son entreprise, d'où une absence totale de tout contrôle financier et de toute pratique de gestion financière.
- * L'apparition d'un nouveau concurrent sur le marché a fait perdre à l'entreprise plusieurs parts de marché et a affaibli la position concurrentielle de celle-ci.
- * Absence de planification à long terme.

3.5 Le recours aux consultants externes

L'entrepreneur a fait appel à son réseau socio-professionnel, composé essentiellement d'amis et de parents bien introduits dans le domaine du textile, ainsi que des personnes qui avaient soutenu financièrement l'entreprise auparavant. Cette intervention s'est effectuée tout au long du processus de redressement de l'entreprise.

3.6 Les stratégies de redressement adoptées par l'entrepreneur

Le redressement de l'entreprise a duré deux ans. L'entrepreneur s'est entouré dans un premier temps d'une équipe de gestionnaires compétente spécialement dans le domaine financier afin d'assurer la bonne gestion de l'entreprise.

Ensuite l'entrepreneur a décidé d'appliquer une double stratégie; Une stratégie de repli et une stratégie de cession d'une partie de l'entreprise, dans le but de réduire la taille de celle-ci.

Ainsi, l'entrepreneur a réduit de façon considérable l'effectif de l'entreprise à hauteur de 56%. Il a décidé également la vente de plusieurs machines et usines appartenant à l'entreprise (réduisant ainsi son capital).

Le chiffre d'affaires de l'entreprise a été réduit de moitié. L'entreprise est devenue rentable et dispose d'un niveau de liquidité satisfaisant.

Cas de l'entreprise 4.

4.1 Les caractéristiques de l'entrepreneur

L'entrepreneur est âgé de 56 ans. Titulaire d'un Doctorat en pharmacie après 18 ans d'études. Avant de se lancer en affaire, il n'avait aucune expérience ni formation en gestion ou dans le domaine du textile. Il a réussi l'expérience du redressement à l'âge de 45 ans.

4.2 Les caractéristiques de l'entreprise

L'entreprise était constituée sous forme d'une société anonyme, œuvrant dans le secteur du textile. Lors de la création de l'entreprise en 1982, son activité principale était la fabrication et la vente des chemises. Actuellement, l'entreprise se spécialise dans les chemises pour enfants.

L'entrepreneur était le seul fondateur de l'entreprise. Actuellement, l'entreprise compte 7 actionnaires dont deux majoritaires. Son capital actuel est de 1,6 Millions de dirhams.

4.3 Situation de l'entreprise avant le redressement

Tout les indicateurs de performance de l'entreprise était en dégradation. Ainsi, elle ne réalisait plus de profits et ne disposait plus de liquidité et toute sa capacité d'emprunt avait été utilisée. Cette situation avait empiré avec la perte de parts de marché importantes. En fait, le chiffre d'affaires de l'entreprise a chuté pendant les trois dernières années qui ont précédé le redressement de l'entreprise de 150 %.

4.4.1 Prise de conscience de l'entrepreneur

L'entrepreneur a pris conscience de la nécessité de redresser son entreprise au début de l'année 1987. Il s'agit de la même année où il a décidé de redresser effectivement son entreprise, et ceci suite à un audit externe, qui a averti l'entrepreneur que son entreprise était au bord de la faillite.

4.4.2 Les causes de la crise

Plusieurs causes peuvent expliquer la crise dans laquelle se trouvait l'entreprise :

La cause principale est due au manque d'expérience et de formation dans le domaine de gestion de l'entrepreneur. Celui-ci ayant une formation de pharmacien ne dispose d'aucune connaissance dans le secteur du textile.

L'entrepreneur s'est entouré d'une équipe de gestionnaires inexpérimentés et inefficace, ainsi que de personnels improductifs.

4.5 Le recours aux consultants externes

L'entrepreneur n'a pas fait appel à un consultant externe pour l'encadrer dans le processus de redressement.

4.6 Les stratégies de redressement adoptées par l'entrepreneur

La première mesure entreprise par l'entrepreneur avant l'élaboration de toute stratégie de redressement est de s'entourer d'une équipe de gestionnaires spécialisés dans le domaine financier et commercial.

L'entrepreneur a procédé ensuite à une stratégie de repli qui consiste à réduire au maximum les dépenses de l'entreprise, réduction notamment d'un ensemble de charges fixes (salaire des employés), ainsi que la réduction de l'actif de l'entreprise.

L'entreprise a procédé ensuite à une double stratégie (stratégie de redéploiement et stratégie de resegmentation). En fait, l'entrepreneur a réorienté son activité vers une nouvelle cible celle des enfants. Il a dû identifier une nouvelle niche à l'intérieur du même secteur (vêtements pour enfants).

Le redressement de l'entreprise a duré deux ans, au terme duquel elle a retrouvé une saine position financière avec un excellent niveau de trésorerie et une amélioration constante du chiffre d'affaires de l'entreprise grâce à une bonne politique commerciale.

L'entrepreneur a compris que la pérennité de l'entreprise dépend plus des compétences managériales de l'entrepreneur que le fait d'injecter des fonds. En fait, les lacunes de l'entrepreneur en matière de gestion est la cause principale de la crise de son entreprise.(absence totale de contrôle des coûts de main-d'œuvre et des coûts d'approvisionnement).

Cas de l'entreprise 5.

5.1 Les caractéristiques de l'entrepreneur

L'entrepreneur est âgé de 48 ans Il a constitué son entreprise à l'âge 36 ans, après 20 ans d'expérience au sein de plusieurs PME où il a occupé différents postes de gestion. Il a réussi l'expérience du redressement à l'âge de 41 ans (5 ans après le lancement de son entreprise). Ne disposant d'aucun diplôme académique ou professionnel.

5.2 Les caractéristiques de l'entreprise

L'entreprise a été constitué sous forme d'une société anonyme. Il s'agit d'une entreprise d'importation et d'exportation œuvrant dans le secteur du textile dans la fabrication et la commercialisation des pantalons.

L'entreprise a été créée en 1986 par deux associés, dont l'entrepreneur. Le capital actuel est de 2 Millions de dirhams.

5.3 Situation de l'entreprise avant le redressement

L'entreprise connaît une stagnation de son chiffre d'affaires due à un manque de compétitivité sur le marché étranger.

Les charges de l'entreprise sont trop élevées (notamment les charges du personnel). Et après 5 ans d'existence, l'entreprise est toujours déficitaire et souffre d'un grand manque de liquidités. Elle est également fortement endettée et supporte des frais financiers qui épongent la majorité de ses recettes.

À cette époque le capital de l'entreprise était d'un Millions de dirhams.

5.4.1 Prise de conscience de l'entrepreneur

Remarquant que les charges de l'entreprise sont plus élevées que ses recettes, et qu'elle ne dispose plus de liquidité. L'entrepreneur a pris conscience de la nécessité de redresser son entreprise en 1989. Or, ce n'est qu'en 1991 qu'il a décidé de redresser effectivement son entreprise lorsque le banquier a refusé d'octroyer de nouveaux prêts à l'entreprise en raison de son incapacité à rembourser ses anciennes dettes.

5.4.2 Les causes de la crise de l'entreprise

Cette crise peut être attribuable à plusieurs facteurs, certains sont internes à l'entreprise et d'autres externes.

Au niveau des facteurs internes, l'entrepreneur attribue cette crise à la faible performance des ouvriers et à leur improductivité. En fait, l'entreprise emploie plusieurs employés dont le rendement est très faible. Cette situation est due à l'absence de tout contrôle au niveau de la main-d'œuvre.

L'entrepreneur s'est également lancé sur le marché étranger sans avoir l'expérience nécessaire dans ce domaine, d'autant plus qu'il ne dispose d'aucune formation en gestion.

Au niveau des facteurs externes, sachant qu'il s'agit d'une entreprise d'importation et d'exportation, sa crise peut être attribuable à la concurrence étrangère, notamment des entreprises issues des pays sud-est asiatique, dont la qualité des produits est supérieure à la nôtre, et la productivité des employés est meilleure.

5.5 Le recours aux consultants externes

L'entrepreneur n'a pas fait appel à des consultants externes tout au long du processus de redressement de son entreprise.

5.6 Les stratégies de redressement adoptées par l'entrepreneur

Afin de s'assurer de la réussite des stratégies de redressement, l'entrepreneur a entrepris un certain nombre de mesures afin d'améliorer la productivité de ses employés. Il s'est entouré d'une équipe de gestionnaires plus compétents et ayant plus d'expérience sur le marché étranger, et pour qu'il soit plus compétitif sur le marché étranger, l'entrepreneur a axé ces efforts sur l'amélioration de la qualité de ses produits.

Ensuite, l'entrepreneur a adopté une stratégie de repli, qui consiste à procéder à une politique de licenciement collectif des employés improductifs, ainsi qu'une réduction des charges de l'entreprise. L'effectif de l'entreprise a été réduit de 43%. L'entrepreneur a adopté une politique de motivation du personnel.

L'entreprise souffrant également de problèmes au niveau du financement. Une stratégie de renflouement a été adoptée, qui consiste à augmenter le capital de l'entreprise, (de un Millions de dirhams à deux Millions de dirhams) afin de trouver plus de facilité de financement.

L'entreprise a axé ces efforts au niveau de la prospection des marchés, afin d'augmenter ses parts de marché sur le marché étranger. Ainsi, au terme de ce processus de redressement, le chiffre d'affaires de l'entreprise à l'exportation s'est amélioré de 85%. L'entreprise est devenue rentable et ne souffre plus de problèmes au niveau de sa liquidité.

Cas de l'entreprise 6

6.1 Les caractéristiques de l'entrepreneur

Il s'agit d'un jeune entrepreneur de 38 ans, ne disposant d'aucun diplôme académique ou professionnel. Il a décidé de se lancer en affaires et de constituer sa propre entreprise à l'âge de 27 ans, après avoir exercé pendant 8 ans comme chef technicien dans une PME. Il a réussi l'expérience du redressement à l'âge de 34 ans.

6.2 Les caractéristiques de l'entreprise

L'entrepreneur a décidé de lancer sa propre affaire en 1987 en compagnie d'un autre associé. Il s'agit d'une société anonyme qui a été constituée avec un capital initial de 750000 dirhams. Le capital actuel de l'entreprise est de 1,5 Millions de dirhams.

Lors de la constitution de l'entreprise, le nombre de ses employés était de 55 employés. Elle exerce dans le secteur du textile et ce dans le domaine de la filature et du tissage.

6.3 La situation de l'entreprise avant le redressement

La crise rencontrée par l'entreprise est due en grande partie à la perte de deux grands clients qui représentaient plus de 60% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Ceci s'est répercuté sur le niveau du chiffre d'affaires de l'entreprise qui a chuté de 2/3 lors des trois dernières années qui ont précédé le redressement.

La perte de ses clients est due à l'apparition d'un nouveau grand concurrent sur le marché.

L'entreprise n'arrive plus à éponger la totalité de ses frais fixes. Elle est devenue donc déficitaire et enregistre une trésorerie négative lors des deux dernières années qui ont précédé le redressement de l'entreprise.

6.4.1 Prise de conscience de l'entrepreneur

L'entrepreneur a pris conscience de la nécessité de redresser son entreprise au cours de l'année 1994. Il s'agit de la même année où il a décidé de redresser effectivement son entreprise. Ceci suite aux pressions exercées par le banquier qui refuse de financer l'entreprise, ainsi que des plaintes des fournisseurs en raison du retard dans le paiement. L'entreprise était en fait incapable de rembourser ses fournisseurs qui ont intenté plusieurs actions en justice contre l'entreprise.

6.4.2 Les causes de la crise

Le manque d'expertise en gestion de l'entrepreneur est la cause principale de la crise de l'entreprise. Car, plus des 2/3 du chiffre d'affaires de l'entreprise dépendait de deux grands clients. Ainsi, l'entrepreneur n'a pas réparti le risque entre plusieurs clients.

En outre, l'entrepreneur disposant d'une expérience purement technique et n'ayant aucune connaissance dans le domaine commercial, n'a pu pallier à la perte de ses clients, ce qui s'est répercuté négativement sur le niveau des ventes de l'entreprise.

L'entreprise connaissait des problèmes au niveau de l'accès au crédit en raison des problèmes de sous-capitalisation.

6.5 Le recours aux consultants externes

L'entrepreneur a fait appel à son banquier pour qu'il intervienne en tant que conseiller externe afin qu'il puisse l'encadrer au cours du processus de redressement. Cette intervention s'est effectuée au début du processus de redressement de l'entreprise.

6.6 Les stratégies de redressement adoptées par l'entrepreneur

L'entrepreneur a adopté dans un premier temps une stratégie de repli qui consiste à réduire de manière drastique les dépenses de l'entreprise. Ensuite, il a procédé à la réduction de l'effectif de l'entreprise ainsi que l'embauche d'une équipe de gestionnaires spécialisée dans le domaine commercial et financier afin d'assurer une meilleure prospection des marchés et s'assurer un contrôle financier rigoureux.

L'entrepreneur a adopté ensuite une stratégie de partenariat. Remarquant que sa principale source de problèmes est la prospection de nouveaux marchés, il a décidé de s'associer avec un partenaire qui a plus d'expérience dans ce domaine.

Afin de mieux se restructurer financièrement et d'avoir plus de facilité au niveau de l'accès au crédit, l'entrepreneur a augmenté son capital de 750000 dirhams à 1,5 Millions de dirhams, pour pallier au problème de sous-capitalisation de l'entreprise.

À la fin de ce processus de redressement qui a duré environ 18 mois, le chiffre d'affaires de l'entreprise s'est nettement amélioré. Puisqu'il a connu une amélioration de l'ordre de 112,5% entre 1994 et 1995 et de l'ordre de 100% entre 1995 et 1996. L'entreprise a pu rembourser la totalité de ses dettes à ces fournisseurs et a retrouvé un bon niveau de rentabilité et de liquidité.

Cas de l'entreprise 7.

7.1 Les caractéristiques de l'entrepreneur

Il s'agit d'un entrepreneur âgé actuellement de 69 ans. Titulaire d'un MBA en finance obtenu après 18 ans d'études et possédant une bonne expérience professionnelle d'environ 10 ans où il a occupé plusieurs postes de gestion au sein d'une PME appartenant à son père.

L'entrepreneur était âgé de 49 ans lorsqu'il a réussi à redresser son entreprise.

7.2 Les caractéristiques de l'entreprise

Il s'agit d'une société anonyme créée en 1970 par l'entrepreneur et son père. Lors de sa création, l'entreprise fabriquait et commercialisait des produits d'emballages et divers articles techniques. Actuellement l'entreprise s'est spécialisée dans les emballages de luxe.

L'entreprise compte actuellement deux actionnaires majoritaires et son capital actuel est de 2 Millions de dirhams.

7.3 Situation de l'entreprise avant le redressement

L'entreprise souffrait de problèmes de croissance non maîtrisée. En fait, le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté de l'ordre de 85% lors des trois dernières années qui ont précédé le redressement.

Malgré cette croissance, l'entreprise souffrait de problèmes au niveau de sa rentabilité en raison d'une politique de diversification non contrôlée.

La gestion de l'entrepreneur était défailante, puisqu'il effectuait ses achats au comptant auprès de ses fournisseurs et accordait à sa clientèle un délai de paiement de 120 jours. Cette situation a entraîné une augmentation du besoin en fonds de roulement de l'entreprise, ceci s'est répercuté de façon néfaste sur la trésorerie de celle-ci.

7.4.2 prise de conscience de l'entrepreneur

L'entrepreneur a pris conscience de la nécessité de redresser son entreprise en 1978, lorsqu'il a remarqué que son entreprise souffrait de problèmes au niveau de sa trésorerie et qu'elle a de plus en plus de mal à payer ses fournisseurs.

Or, le redressement effectif n'a été effectué qu'en 1979, suite à l'intervention d'un auditeur externe (sur demande de l'entrepreneur) qui a averti ce dernier de la gravité de la situation dans laquelle se trouvait son entreprise.

7.4.2 Les causes de la crise

Cette crise peut être expliquée par plusieurs facteurs aussi bien internes à l'entreprise qu'externes

Au niveau des facteurs internes, plusieurs erreurs de gestion ont été commises par l'entrepreneur suite à son manque d'expérience et de compétences en matière de gestion. En outre l'entrepreneur a tenté de diversifier son activité dans différents produits d'emballages et articles techniques. En adoptant cette stratégie, l'entrepreneur visait plus la croissance de son entreprise que sa rentabilité.

Au niveau des facteurs externes, l'entreprise se trouve dans un marché où la concurrence est très forte (les emballages). Ceci a obligé l'entrepreneur à être très indulgent envers les clients de l'entreprise et ceci au niveau des délais de paiement accordés.

7.5 Le recours aux consultants externes

L'entrepreneur a fait appel au début du processus de redressement à son réseau socioprofessionnel, composé essentiellement d'amis et collègues de l'entrepreneur.

7.6 Les stratégies de redressement adoptées par l'entrepreneur

Afin de réparer son erreur stratégique de diversification de l'activité, l'entrepreneur a adopté une stratégie de resegmentation qui consiste à se spécialiser dans le domaine des emballages de luxe. Cela lui a permis un meilleur contrôle des coûts de production et une maîtrise des charges. Ainsi, l'entrepreneur s'est fixé comme objectif principal la restauration de la rentabilité de l'entreprise avant sa croissance.

Afin d'être également concurrentiel sur le marché, l'entrepreneur s'est fixé comme priorité l'amélioration de la qualité de ses produits, au lieu d'accorder de longs délais de paiement à sa clientèle .

L'entreprise a adopté également une double stratégie, une stratégie de repli (au début du processus de redressement) qui vise à restaurer la rentabilité de l'entreprise en réduisant ses charges, et une stratégie de renflouement, en augmentant le capital de l'entreprise et en recourant à des contrats de crédit bail.

Le redressement a duré deux ans, au terme duquel l'entreprise est devenue très rentable et le chiffre d'affaires de l'entreprise a été réduit entre (1979 et 1980) d'environ 40%, permettant ainsi un meilleur contrôle des coûts de production de l'entreprise.

Cas de l'entreprise 8

8.1 Les caractéristiques de l'entrepreneur

L'entrepreneur est âgé de 65 ans, ne disposant d'aucune formation en gestion, ni d'aucun diplôme (technique ou professionnel), mais d'une riche expérience sur le marché du travail. Avant de se lancer en affaires, il exerçait au sein de plusieurs PME et grandes entreprises, où il occupait divers poste de gestion et ce pendant une période de 20 ans.

L'entrepreneur a réussi l'expérience du redressement. Dix ans après la constitution de son entreprise.

8.2 Les caractéristiques de l'entreprise

Il s'agit d'une société anonyme créée en 1972. Œuvrant dans le secteur du textile. Actuellement, l'entreprise fabrique et commercialise divers produits (anoraks, blousons et chemisiers). L'entrepreneur a participé à la fondation de l'entreprise en 1972 en compagnie de deux autres actionnaires. Le capital actuel de l'entreprise est de trois Millions de dirhams.

8.3 Situation de l'entreprise avant le redressement

Le chiffre d'affaires de l'entreprise stagne depuis plusieurs années. Le problème majeur de l'entreprise est l'improductivité de sa main-d'œuvre. En fait, l'entreprise dégageait des pertes depuis plusieurs années, et en plus elle était spécialisée dans un marché qui connaissait à cette période une certaine saturation. (les vêtements de sports)

En outre, l'entreprise supportait des charges trop élevées dues au frais du personnel, ce qui a affaibli la trésorerie de l'entreprise.

8.4.1 Prise de conscience de l'entrepreneur

L'entrepreneur a pris conscience de la nécessité de redresser son entreprise au cours de l'année 1980, suite à l'intervention du chef technicien de l'une des usines de l'entreprise qui a averti l'entrepreneur de la situation désastreuse de son entreprise suite au paiement de salaires trop élevés à des ouvriers et cadres supérieurs improductifs. Mais, ce n'est qu'en 1982 que l'entrepreneur a décidé de redresser effectivement son entreprise, constatant qu'elle manquait de liquidités et qu'elle était incapable d'honorer ses engagements.

8.4.2 Les causes de la crise

Les causes de la crise sont internes à l'entreprise et à l'entrepreneur. Il s'agit d'une absence totale de contrôle des coûts de main-d'œuvre. Ainsi, la masse salariale supportée par l'entreprise était trop élevée et épongeait la totalité de ses ressources.

En outre, l'entrepreneur après dix ans de travail commence à négliger son entreprise. Il est devenu moins passionné par son travail. Ceci s'est répercuté négativement sur la motivation de ses employés.

8.5 Le recours aux consultants externes

L'entrepreneur n'a pas fait appel à un consultant externe, tout au long du processus de redressement de son entreprise.

8.6 Les stratégies de redressement adoptées par l'entrepreneur

L'objectif principal de l'entrepreneur est d'assurer la survie de son entreprise, pour cela il a adopté une stratégie de repli qui consiste à réduire au maximum les charges de

l'entreprise afin de restaurer sa rentabilité. Ensuite, l'entrepreneur a adopté une politique de licenciement massive de son personnel improductif, tout en formalisant sa politique de ressources humaines afin d'assurer un meilleur contrôle des coûts de main-d'œuvre.

Constatant que le marché des vêtements était saturé, l'entrepreneur a décidé de diversifier son activité en adoptant une stratégie de redéploiement, qui consiste à redéfinir la vocation de l'entreprise. Ainsi, l'entrepreneur a réorienté ainsi son activité de telle sorte qu'il fabrique et commercialise différents produits (anoraks, blousons, chemisiers,..)

Le redressement de l'entreprise a duré deux ans, au terme duquel l'entreprise a retrouvé une forte rentabilité, ne souffrant plus de problèmes au niveau de ses liquidités. Ceci grâce à un contrôle rigoureux des coûts. (notamment ceux de la main-d'œuvre). L'entreprise maîtrise mieux ses charges et son chiffre d'affaires commence à évoluer après plusieurs années de stagnation.

Cas de l'entreprise 9

9.1 Les caractéristiques de l'entrepreneur

L'entrepreneur est titulaire d'un diplôme d'ingénieur obtenu après 16 ans d'étude. Il dispose de peu d'expérience sur le marché du travail. Puisqu'il a exercé en tant que cadre commercial au sein d'une PME pendant une période de 3 ans.

L'entrepreneur est âgé actuellement de 48 ans. Il a constitué son entreprise en 1984 et a procédé à son redressement en 1987.

9.2 Les caractéristiques de l'entreprise

Œuvrant dans le secteur du textile, l'entreprise a été constituée en 1984 sous forme d'une société anonyme par l'entrepreneur. Actuellement, l'entreprise se spécialise dans la fabrication et la commercialisation des chemises. Son capital est de 900000 dirhams.

9.3 Situation de l'entrepreneur avant le redressement

Le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté de façon trop rapide depuis la création de l'entreprise et ce jusqu'à 1986, alors que le niveau des capitaux propres est resté stable.

Ceci a créé une situation de déséquilibre de la situation financière de l'entreprise, car, le besoin en fonds de roulement de l'entreprise évoluait plus rapidement que le niveau des capitaux propres de l'entreprise. En outre, cette dernière traversait de graves problèmes au niveau de sa trésorerie et de sa rentabilité. Ceci est dû aux problèmes de sous-capitalisation initiale de l'entreprise.

L'entrepreneur qui a une formation purement commercial diversifiait son activité de façon excessive.

9.4.1 Prise de conscience de l'entrepreneur

L'entrepreneur a pris conscience de la nécessité de redresser son entreprise en 1987 grâce au comptable de l'entreprise qui a averti l'entrepreneur, que l'entreprise était pratiquement dans une situation de dépôt de bilan, et que sa structure financière n'arrive plus à suivre l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise.

9.4.2 Les causes de la crise

Le manque d'expérience et de connaissance de l'entrepreneur constituent la cause principale de la crise de l'entreprise. En fait, l'entrepreneur dispose d'une formation purement commerciale, il ne s'intéressait qu'à la croissance de son entreprise, ignorant ainsi que cette croissance doit être financée et soutenue par une structure financière équilibrée. En outre, il y avait une absence totale de tout contrôle des coûts de production.

9.5 Le recours aux consultants externes

L'entrepreneur n'a pas fait appel à des consultants externes, tout au long du processus de redressement de son entreprise.

9.6 Les stratégies de redressement adoptées par l'entrepreneur

La principale stratégie de redressement était une stratégie de redéploiement. L'entrepreneur constatant que son activité était trop diversifiée a décidé de se spécialiser seulement dans la fabrication et la commercialisation des chemises, réduisant ainsi le chiffre d'affaires et par la même occasion le besoin en fonds de roulement de l'entreprise.

Cette stratégie à permis de réduire les charges de l'entreprise et de restaurer sa rentabilité.

La croissance de l'entreprise a été freinée et le chiffre d'affaires a baissé de plus de 100% - permettant ainsi à la structure financière de l'entreprise de suivre l'évolution du chiffre d'affaires. L'entreprise à retrouvé aussi un bon niveau de liquidité.

Le redressement de l'entreprise à durer 2 ans.

Cas de l'entreprise 10

10.1 Les caractéristiques de l'entrepreneur

Âgé actuellement de 45 ans, l'entrepreneur a lancé sa propre affaire en 1973. Ne disposant d'aucune formation en gestion, ni d'aucun diplôme académique ou professionnel.

Avant de constituer son entreprise, l'entrepreneur avait une faible expérience professionnelle, puisqu'il a exercé pendant une période de quatre ans, en tant qu'employé dans une PME. Il était âgé de trente ans lorsqu'il a redressé son entreprise.

10.2 Les caractéristiques de l'entreprise

Il s'agit d'une société anonyme créée en 1973 par l'entrepreneur et un associé. Le secteur d'activité de l'entrepreneur est le textile et sa spécialité est la filature et le tissage.

L'entreprise compte deux actionnaires majoritaires, et son capital est de 5 Millions de dirhams.

10.3 Situation de l'entreprise avant le redressement

En 1981, un employé clé au sein de l'entreprise a quitté celle-ci. Il occupait le poste de directeur commercial. Son départ a fait perdre à l'entreprise la plupart de sa clientèle.

Le chiffre d'affaires de l'entreprise a ainsi chuté de 133% entre 1981 et 1982. Et ne couvre plus les frais fixes supportés par l'entreprise. Cette dernière n'est plus rentable et enregistre une trésorerie négative en 1983.

Utilisant toute sa capacité d'emprunt, la banque refuse d'octroyer de nouveaux crédits à l'entreprise.

10.4.1 Prise de conscience de l'entrepreneur

L'entrepreneur a pris conscience de la nécessité de redresser son entreprise au milieu de l'année 1982. Suite au départ du directeur commercial de l'entreprise, plusieurs clients ont annulé leurs commandes et le chiffre d'affaires de l'entreprise a chuté. Or, l'entrepreneur n'a décidé de redresser effectivement son entreprise qu'en 1983, lorsqu'il a utilisé toute sa marge de crédit et quand le banquier a refusé de refinancer l'entreprise.

10.4.2 Les causes de la crise

Cette crise peut être attribuable au fait que l'entrepreneur avait des carences majeures dans le domaine commercial. Ainsi, la croissance de l'entreprise dépendait d'un directeur commercial que l'entrepreneur a embauché lors de la création de l'entreprise. Le départ de ce directeur commercial a fait perdre à l'entreprise la plupart de sa clientèle.

Plusieurs erreurs de gestion ont été également commises par l'entrepreneur, dont l'acquisition d'un certain nombre d'équipements (notamment des machines) trop sophistiquées et qui exigeait un personnel qualifié, ce qui faisait défaut à l'entreprise. Ceci a entraîné un manque à gagner et des charges très élevées.

Cette situation s'est aggravée selon l'entrepreneur par le fait que l'entreprise se trouvait dans un marché où la concurrence était trop forte et la conjoncture économique difficile.

10.5 Le recours aux consultants externes

L'entrepreneur a fait appel au service d'un cabinet d'orientation et de conseil au début du processus de redressement de l'entreprise.

Ce cabinet lui a conseillé d'embaucher une équipe de gestionnaires compétents et expérimentés dans le domaine commercial.

10.6 Les stratégies de redressement adoptées par l'entrepreneur

L'entrepreneur a adopté une double stratégie de redressement, une stratégie de repli (afin de réduire au maximum les charges de l'entreprise) et une stratégie de partenariat, car, l'entrepreneur a constaté qu'il souffrait de carences majeures dans le domaine de la commercialisation.

Il a donc opté pour une association avec un partenaire disposant de plus d'expérience dans le domaine commercial.

Le redressement de l'entreprise a duré entre 24 et 36 mois. Au terme duquel le chiffre d'affaires de l'entreprise s'est nettement amélioré (hausse de 57% entre 1983 et 1984). Depuis, le chiffre d'affaires de l'entreprise ne cesse de progresser. L'entreprise est devenue très rentable et dispose d'un bon niveau de liquidité.

2 Description des résultats généraux

2.1 Les caractéristiques de l'entrepreneur

Entreprises	Âge actuel de l'entrepreneur	Nombre d'années d'études	Diplômes obtenus	Nombre d'années d'expérience professionnel.	Âge de l'entrepreneur au moment du redressement.
1	43 ans	14 ans	B.T.S électronique	10 ans	34 ans
2	39 ans	16 ans	École de commerce	6 ans	35 ans
3	49 ans	14 ans	B.T.S	7 ans	42 ans
4	56 ans	18 ans	Docteur en pharmacie	-	45 ans
5	48 ans	12 ans	Collégial	20 ans	41 ans
6	38 ans	12 ans	Collégial	8 ans	34 ans
7	69 ans	18 ans	M.B.A en finance	10 ans	49 ans
8	65 ans	12 ans	Collégial	20 ans	49 ans
9	48 ans	16 ans	Ingénieur	3 ans	37 ans
10	45 ans	12 ans	Collégial.	4 ans	30 ans
Moyenne.	50 ans	14 ans	-	9 ans	35 ans

2.2 Les caractéristiques de l'entreprise

entr epri se	Type de société	Secteur d'activité	Les produits commercialisés	Nombre d'années d'existence de l'entreprise	Nombre d'années entre la création et le redresseme nt de l'entreprise	Nombre d'actionn aires majoritair es	Le capital actuel de l'entrepri se.
1	S.A*	Industriel	Fabrication des ressorts et injection des pièces en plastique.	15 ans	7 ans	2	700000
2	S.A.RL *	Textile	Fabrication et confection des Pull-overs.	10 ans	6 ans	2	1600000
3	S.A	Textile	Filature et tissage	15 ans	7 ans	2	3000000
4	S.A	Textile	Vente des chemises pour enfants.	17 ans	7 ans	2	1600000
5	S.A	Textile	Fabrication et vente de pantalons	13 ans	6 ans	2	2000000
6	S.A	Textile	Filature et tissage	12 ans	8 ans	2	1500000
7	S.A	Industriel	Commercialisation des produits d'emballage de luxe	29 ans	10 ans	1	2000000
8	S.A	Textile	Vente d'anoraks, blousons et chemisier	27 ans	11 ans	3	3000000
9	S.A	Textile	Fabrication et commercialisation des chemises	15 ans	4 ans	2	900000
10	S.A	Textile	Filature et tissage.	26 ans	11 ans	2	5000000
moy	-	-	-	18 ans	8 ans	-	2130000.

* S.A : Société anonyme.

* S.A.R.L : Société à responsabilité limitée.

2.3 La situation de l'entreprise lors des trois dernières années qui ont précédé le redressement

Entreprises	Nombre d'employés	Chute du chiffre d'affaires.	Perte de profit	Manque de liquidités	Le capital avant le redressement
1	40	Non	Oui	Oui	700000
2	140	Non	Oui	Oui	1000000
3	250	Oui	Oui	Oui	3000000
4	130	Oui	Oui	Oui	1600000
5	300	Stagnation	Oui	Oui	1000000
6	55	Oui	Oui	Oui	750000
7	78	Non	Oui	Oui	1000000
8	300	Stagnation	Oui	Oui	2000000
9	75	Stagnation	Oui	Oui	900000
10	165	Oui.	Oui	Oui	3000000
Moyenne	160	-	-	-	1500000

2.4.1 Prise de conscience de l'entrepreneur

Entreprise	Prise de conscience	Éléments déclencheurs	Redressement effectif	Éléments déclencheurs	Personnes qui ont déclenché cette prise de conscience.
1	1989	Incapacité de couvrir les frais	1989	Incapacité de couvrir les frais	l'entrepreneur, l'associé et le banquier
2	1993	Plainte des clients	1993	Plainte des clients en raison de retard dans la livraison	Les clients
3	1989	Manque de liquidités	1990	Incapacité de payer les salaires des employés	Le banquier et les employés
4	1987	Audit externe	1987	Rapport de l'audit externe	Fournisseurs et auditeur externe
5	1989	L'augmentation des frais fixes	1991	Le banquier refuse de refinancer l'entreprise.	Le banquier
6	1994	Incapacité de rembourser les dettes et perte de clients.	1994	Incapacité de rembourser les dettes et perte de clients.	Banquier et fournisseur
7	1978	Manque de liquidité	1979	L'intervention d'un auditeur externes.	Entrepreneur, audit externe et banquier
8	1980	Avertissement d'un employé	1982	Manque de liquidités	Employé
9	1987	Incapacité de financer la croissance de l'entreprise.	1987	Incapacité de financer la croissance de l'entreprise.	Employé de l'entreprise
10	1982	Perte d'un employé clé	1983	Perte de profit et manque de liquidité.	L'entrepreneur et le banquier

2.4.2.1 Les causes de la crise

Entreprises	Conjoncture économique	Le marché	Causes internes à l'entreprise	Autres causes
1	Non	Non	Oui	Non
2	Non	Non	Oui	Oui (problème de la localisation de l'entreprise)
3	Non	Oui	Oui	Non
4	Non	Non	Oui	Oui
5	Oui	Non	Oui	Oui (concurrence des entreprises issues des pays sud-est asiatique)
6	Non	Oui	Oui	Non
7	Non	Oui	Oui	Non
8	Non	Non	Oui	Non
9	Non	Non	Oui	Non
10	Oui	Non	Oui	Oui (achat d'un équipement trop coûteux, qui n'a pas amélioré la productivité de l'entreprise)

2.4.2.2 Le détail des causes internes relevées lors de l'étude

Entreprise	Les causes internes relevées selon leurs importance
1	- Erreur stratégique de diversification de l'activité.
2	- Absence de coordination entre le département commercial et celui de la production de l'entreprise du à l'absence de contrôle des coûts de production.
3	- Absence de tout contrôle financier. - Manque de formation de l'entrepreneur.
4	- Manque d'expertise managériale de l'entrepreneur (absence de contrôle des coûts de main-d'œuvre). - L'entrepreneur était entouré d'une équipe de gestionnaires inefficace et de personnels improductifs.
5	- Personnel improductifs. - L'entrepreneur s'est lancer sur le marché étranger sans avoir l'expertise nécessaire dans ce domaine
6	- Des erreurs de gestion ont été commises par l'entrepreneur, en plus de son manque d'expérience dans le domaine commercial. Car, plus du 2/3 du chiffre d'affaire de l'entreprise dépendait de deux grands clients. La perte de ces clients a fait perdre à l'entreprise la plupart de ses parts de marché.
7	- Mauvaise gestion de l'entrepreneur qui accordait de long délais à ces clients, alors qu'il payer ces fournisseurs au comptant, ce qui a déséquilibrée la structure financière de l'entreprise. (augmentation du besoin en fond de roulement de l'entreprise). - L'entrepreneur à diversifié son activité dans différents produits d'emballages et articles technique, il visait ainsi la croissance de son entreprise tout en négligeant sa rentabilité.
8	- Gestion déficiente des ressources humaines et absence de contrôle des coûts de main-d'œuvre. - L'entrepreneur après plus de dix ans de travail, commence à négliger son entreprise.
9	- L'entrepreneur était incapable de financer la croissance de son entreprise. - L'entrepreneur a commit des erreurs stratégiques du à une diversification excessive.
10	- La perte d'un employé clé au sein de l'entreprise lui a fait perdre la plupart de ces clients. - L'entrepreneur a procédé à l'acquisition d'un certain nombre d'équipement trop sophistiqués et qui exige un personnel qualifié. Ce qui faisait défaut à l'entreprise.

2.5 Le recours aux consultants externes

Entreprises	Le recours aux consultants externes	Type d'intervenants externes	Moment d'intervention
1	Oui	Confrère en Europe, qui a plus d'expérience et qui a connu une situation de redressement au sein de son entreprise.	Au début du processus de redressement
2	Oui	Conseiller étranger "Euro-Maroc Entreprise"	Au milieu du processus de redressement.
3	Oui	Réseau socioprofessionnel de l'entrepreneur, composé essentiellement d'amis et de parent de l'entrepreneur.	Tout au long du processus de redressement.
4	Non	-	-
5	Non	-	-
6	Oui	Le banquier de l'entreprise.	Au début du processus de redressement.
7	Oui	Le réseau socioprofessionnel de l'entrepreneur.	Au début du processus de redressement.
8	Non	-	-
9	Non	-	-
10	Oui	Cabinet d'orientation et de conseil	Au début du processus de redressement.

2.6 Les stratégies de redressement adoptées par l'entrepreneur

Entreprises	Stratégies de redressement adoptées	Les mesures entreprises par l'entrepreneur dans le cadre de ces stratégies.	Durée approximative du redressement
1-	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de repli - Stratégie de redéploiement. - Stratégie de partenariat. 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction de l'actif de l'entreprise. - Réduction des dépenses. - Redéfinitions de la vocation de l'entreprise. - Recherche de l'amélioration de la qualité. - Recherche d'une nouvelle resegmentation du marché. - Recherche de complémentarité intersectorielle. - Recherche de partenaire. 	18 mois
2-	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de repli. - Stratégie de renflouement 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction de l'actif de l'entreprise. - Réduction des dépenses. - Réduction de l'effectif à hauteur de 50%. - Élargissement du capital de l'entreprise passant de 1 Million à 1,6 Millions de dirhams. - Recours au contrat de crédit bail. 	2 ans.
3-	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de repli. - Stratégie de cession d'une partie de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ventes de plusieurs usines et machines de l'entreprise. - Réduction des salaires des employés. - Réduction de l'effectif à hauteur de 56%. - Recherche d'un repreneur potentiel. - Cession d'une partie de l'entreprise (réduction des dépenses du capital de l'entreprise). 	2 ans.

Entreprises	Stratégie de redressement adoptées	Les mesures entreprises par l'entrepreneur dans le cadre de ces stratégies	Durée approximatives du redressement.
4-	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de repli. - Stratégie de redéploiement. - Stratégie de resegmentation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des frais de l'entreprise - Réduction de l'actif de l'entreprise. - Recherche d'une nouvelle resegmentation du marché. - Recherche de l'amélioration de la qualité. - Identification d'une niche à l'intérieur du même secteur. 	2 ans.
5-	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de repli - Stratégie de renflouement 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des dépenses de l'entreprise - Réduction de l'effectif. - Élargissement du capital de l'entreprise qui est passé de 1 Millions à 2 Millions de dirhams. - Recours au contrat de crédit bail. 	2 ans.
6-	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de repli. - Stratégie de renflouement - Stratégie de partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des dépenses et de l'effectif de l'entreprise. - Augmentation du capital de l'entreprise qui est passé de 750 Mille dirhams à 1,5 Millions de dirhams. - Recours au contrat de crédit bail. --Recherche de complémentarité intersectorielle. - Recherche de partenaires. 	18 mois.

Entreprises	Stratégies de redressement adoptées	Les mesures entreprises par l'entrepreneur dans le cadre du redressement	Durée du redressement
7-	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de repli. - Stratégie de renflouement 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des dépenses et de l'actif de l'entreprise. - Élargissement du capital de l'entreprise qui est passé de 1 Millions à 2 Millions de dirhams. - Le recours au contrat de crédit bail. 	Entre 1 an et 2 ans
8-	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de repli - Stratégie de redéploiement 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des dépenses et de l'effectif de l'entreprise. - Redéfinitions de la vocation de l'entreprise. - Analyse des facteurs clés de succès. - Recherche de l'amélioration de la qualité. - Recherche d'une nouvelle resegmentation du marché . 	2 ans
9-	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de redéploiement 	<ul style="list-style-type: none"> - Redéfinitions de la vocation de l'entreprise. - Recherche de l'amélioration de la qualité - Recherche d'une nouvelle reségmentation du marché 	2 ans.
10-	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de repli - Stratégie de partenariat. 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des dépenses et de l'actif de l'entreprise. - Recherche de complémentarité intersectorielle. - Recherche de partenaire. 	De 30 mois à 36 mois

TROISIÈME PARTIE

“Interprétation des résultats”

1 Synthèse des résultats généraux

1.1 Les caractéristiques de l'entrepreneur

Au niveau des caractéristiques de l'entrepreneur, nous avons étudié cinq variables (voir tableau 2.1). L'âge actuel de l'entrepreneur, le nombre d'années d'étude, les diplômes obtenus, le nombre d'années d'expérience professionnelle et l'âge de l'entrepreneur au moment du redressement.

Ainsi, au moment de la cueillette des données, l'âge moyen des dix entrepreneurs de notre échantillon est de cinquante ans. 40% de ces entrepreneurs ont un niveau collégial, 20% sont titulaire d'un diplôme professionnel, 20% sont titulaire d'un diplôme académique et enfin, 20% ont une formation technique. Ils ont un niveau de scolarité moyen de 14 ans d'études et une expérience professionnelle moyenne de neuf ans avant de se lancer en affaire. Seul un entrepreneur a lancé sa propre entreprise sans aucune expérience professionnelle préalable.

Les entrepreneurs de notre échantillon avaient un âge moyen de 35 ans lorsqu'ils ont réussi l'expérience du redressement au sein de leur entreprise.

1.2 Les caractéristiques de l'entreprise

Sept variables ont été utilisées afin d'analyser les caractéristiques des dix entreprises de notre échantillon. (voir tableau 2.2). Il s'agit du type de société, le secteur d'activité, les produits commercialisés, nombre d'années d'existence de l'entreprise, le nombre d'années entre la création et le redressement de l'entreprise, nombre d'actionnaires majoritaires, le capital actuel de l'entreprise).

Neuf entreprises de notre échantillon sur dix ont été constituées sous forme d'une société anonyme. La plupart de ces entreprises ont à leur tête deux actionnaires majoritaires (huit entreprises), alors qu'une seule entreprise a un seul et unique actionnaire majoritaire.

Tout les entrepreneurs de l'échantillon ont redressé leur entreprise au moins six ans après la constitution de celle-ci, sauf, un seul entrepreneur qui a redressé son entreprise quatre ans seulement après la constitution de cette dernière.

1.3 La situation de l'entreprise avant le redressement

Avant le redressement, le capital moyen des entreprises était de 1,5 Millions de dirhams. Elles disposaient en moyenne de 160 employés, alors que, quatre entreprises employaient moins de 100 employés.

Toutes les entreprises de notre échantillon connaissaient de graves crises aussi bien au niveau de leur rentabilité (cumulation de résultats déficitaires) qu'au niveau de leur trésorerie (absence totale de liquidité).

40% de ces entreprises enregistraient une chute libre de leurs chiffres d'affaires (perte de parts de marché). 30% n'arrivaient pas à améliorer le niveau de leurs ventes (stagnation du chiffre d'affaires) et enfin, 30% de l'échantillon connaissaient une crise de croissance non maîtrisée, c'est à dire que le chiffre d'affaires de ces entreprises augmentait trop rapidement par rapport à leur structure financière.

1.4.1 Prise de conscience de l'entrepreneur

Au niveau de la prise de conscience de l'entrepreneur de la nécessité de redresser son entreprise, trois variables ont fait l'objet de notre étude. (voir tableau 2.4.1).

- Le moment de cette prise de conscience et l'élément qu'il a déclenché.
- Le moment où l'entrepreneur a décidé de redresser effectivement son entreprise et l'élément qui a stimulé cette décision.
- Et enfin, les personnes qui ont permis à l'entrepreneur d'être conscient de la gravité de la situation de son entreprise.

On remarque que cinq entrepreneurs sur dix ont réagi rapidement à la crise, alors que les cinq autres l'ont fuit momentanément. Néanmoins, cette fuite ne dépasse jamais trois ans, entre la prise de conscience et le redressement effectif.

Généralement, ce sont des éléments financiers qui déclenchent cette prise de conscience, (manque de liquidités, incapacité de couvrir les frais de l'entreprise, rapport de l'audit externe) ou l'avènement d'événements imprévus, tel que la perte d'un employé clé au sein de l'entreprise ou la perte de clients importants.

Dans la plupart des cas, le refus du banquier de financer l'entreprise et l'absence totale de liquidités, constituent les deux éléments qui obligent les entrepreneurs qui ont fuit au début la crise, de réagir.

En fait, dans 70% des cas, ce sont les créanciers de l'entreprise qui ont sensibilisé l'entrepreneur à l'urgence de redresser son entreprise. Soit par des rappels de crédits ou des refus de financement, soit suite à des plaintes de la part des fournisseurs de l'entreprise.

On peut remarquer également, que dans trois cas, ce sont les employés de l'entreprise qui ont joué le rôle de déclencheur du processus de redressement.

1.4.2.1 *Les causes de la crise*

La conjoncture économique a été citée comme cause de crise par deux entrepreneurs. Il s'agit essentiellement d'entreprises exportatrices. Alors que, trois entrepreneurs considèrent que le marché est l'une des causes majeures de leur crise, soit suite à l'apparition d'un nouveau grand concurrent sur le marché ou suite à la saturation de ce dernier.

Enfin, tous les entrepreneurs de l'échantillon imputent la cause principale de leur crise, à des facteurs internes à l'entreprise et à l'entrepreneur. Il s'agit essentiellement du manque d'expertise managériale de l'entrepreneur, notamment en matière de gestion, ainsi que des erreurs stratégiques commises par ce dernier.

1.4.2.2 *Le détail des causes internes de la crise relevées lors de l'étude* (Voir le tableau 2.4.2.2).

Le manque d'expertise managériale de l'entrepreneur a été cité plusieurs fois comme étant la cause majeure de la crise de l'entreprise. Ce manque d'expertise se manifeste par des erreurs de gestion et un manque de contrôle aussi bien des coûts de main-d'œuvre que des coûts de production.

Des erreurs stratégiques de diversification de l'activité et une mauvaise évaluation des risques liés à cette diversification ont affecté négativement la rentabilité et le niveau de liquidité de ces PME.

Dans trois cas, les entrepreneurs ont imputé la cause de la crise de leur entreprise à une gestion déficiente de leurs ressources humaines. (personnels improductifs ou équipe de gestionnaires inefficace notamment dans le domaine financier et commercial).

1.5 Le recours aux consultants externes

Au niveau de cette section, on a étudié trois variables. (voir tableau 2.5). Il s'agit du recours de l'entrepreneur au service d'un consultant externe, le type de consultants externes utilisé, et enfin, le moment de cette intervention.

On peut remarquer ainsi, à la lumière de cette étude, que six entrepreneurs sur dix ont fait appel au service d'un consultant externe au cours du processus de redressement de leur entreprise. La plupart, (quatre entrepreneurs) l'ont fait au début du processus de redressement.

En fait, le réseau socioprofessionnel de l'entrepreneur, composé essentiellement d'amis et de parents de ce dernier, a été le plus utilisé (dans la moitié des cas). Alors qu'un seul entrepreneur a fait appel à son banquier pour l'orienter durant ce processus de redressement.

Les quatre autres entrepreneurs de notre échantillon, n'ont pas fait appel au service d'un consultant externe ou l'ont fait de façon informelle.

Cette étude nous a permis de constater que le succès du processus de redressement est souvent conditionné par l'intervention d'un consultant externe. Et que dans la plupart des cas, les entrepreneurs parviennent à redresser leur entreprise grâce justement à cette intervention.

Enfin, le réseau socioprofessionnel de l'entrepreneur est fréquemment utilisé, souvent de façon informelle.

1.6 Les stratégies de redressement adoptées par l'entrepreneur. (Voir tableau 2.6)

Au niveau des stratégies de redressement adoptées par l'entrepreneur, on peut remarquer que 90% des entreprises de notre échantillon (neuf entreprises sur dix) ont adopté une stratégie de repli. Ceci au début du processus de redressement. La seule entreprise qui n'a pas adopté cette stratégie, s'est contentée d'une stratégie de redéploiement.

Toutes les entreprises qui ont adopté une stratégie de repli, l'ont jumelé avec au moins une autre stratégie de redressement. Cela peut s'expliquer par le fait que la stratégie de repli ne constitue pas une stratégie qui vise le développement et l'expansion de l'entreprise, mais seulement à assurer sa survie. Il ne s'agit donc que d'une stratégie temporaire.

Ainsi, 40% des entreprises de notre échantillon ont utilisé une stratégie de redéploiement et le même pourcentage d'entreprises a adopté une stratégie de renflouement (cette stratégie est souvent appliquée à la fin du processus de redressement). Or, aucune entreprise n'a jumelé ces deux stratégies.

Au niveau de la stratégie de partenariat, trois entrepreneurs seulement ont fait appel à un partenaire. Il s'agit souvent pour ces firmes d'un dernier recours pour redresser leur situation. Ainsi, toutes les entreprises qui ont opté pour une stratégie de partenariat, avaient subi une perte très importante de leurs chiffre d'affaires et ont perdu de grandes parts de marché. Ces partenaires ont souvent une grande expertise dans le domaine commercial.

On peut remarquer également qu'aucune des dix entreprises de notre échantillon n'a adopté une stratégie de reconstruction. Cela peut s'expliquer soit par le fait que cette stratégie est très risquée et exige un changement radical de la vocation de l'entreprise, soit que ces entreprises n'ont pas les moyens de reconvertir leurs outils de production.

Au niveau de la stratégie de cession, un seul entrepreneur a procédé à la cession d'une partie de son entreprise.

Cette étude, nous a permis de constater que 90% des entreprises de notre échantillon ont adopté au moins deux stratégies de redressement, alors que 30% de ces firmes ont adoptées trois stratégie de redressement. Aucune entreprise n'a utilisé pendant son processus de redressement plus de trois stratégies de redressement.

Au niveau de la durée du processus de redressement, elle varie entre un an et trois ans.

2 Interprétation générale

2.1 Les causes de la crise

La plupart des écrits traitant des crises des PME ont tenté d'expliquer cette situation par des éléments financiers. Or, la présente étude a démontré que ces éléments financiers ne représentent qu'une conséquence à ces crises, certes la plus importante au point de vue organisationnelle, mais ce qui n'en fait pas la cause.

En fait, la cause majeure de la crise est plutôt liée au manque d'expertise managériale de l'entrepreneur.

Cependant, l'analyse des diverses causes qui ont généré la situation de crise, des différentes entreprises de notre échantillon, montre que la carence de l'entrepreneur en matière de gestion se manifeste dans plusieurs domaines. Il s'agit notamment.

- * Du marché.
- * Le domaine du personnel.
- * Le domaine de la production.
- * Le domaine de la technologie.
- * Le domaine financier et plus particulièrement le contrôle.

- Au niveau du marché :

Le manque d'expertise dans le domaine commercial a été identifié dans plusieurs cas comme cause de crise. En fait, dans un souci d'accroître leurs chiffre d'affaires et d'améliorer la croissance de leur entreprise, certains entrepreneurs ont commis des erreurs stratégiques de diversification de leurs activités, en se lançant sur des marchés ou des secteurs d'activités sans avoir l'expertise nécessaire.

En fait, l'erreur ne réside pas dans la diversification en elle-même, mais seulement lorsque cette diversification s'effectue dans des champs qui n'entrent pas dans les compétences initiales des entrepreneurs. Il s'agit par exemple du cas de l'entrepreneur qui a décidé de diversifier son activité en se lançant dans le domaine des jouets électroniques alors que sa spécialité initiale est la fabrication des ressorts, il a subi ainsi des pertes très importantes que sa trésorerie n'a pas pu supporter, l'obligeant ainsi à s'endetter.

D'autres entrepreneurs ont opté pour l'exportation de leurs produits sans avoir de connaissances préalables du marché convoité. Il s'agit par exemple du cas de l'entrepreneur qui a décidé d'exporter ses produits, il s'est lancé donc sur le marché Européen (France, Italie, Espagne) sans rassembler suffisamment d'informations concernant les spécificités de ses marchés, cette expérience d'Internationalisation a non seulement échoué mais elle a également affecté la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché local.

- Au niveau du personnel :

Parmi les constatations les plus importantes de notre étude est le fait que le contrôle des ressources humaines est un domaine de gestion très négligé par les entrepreneurs.

En effet, l'absence de contrôle des coûts de main-d'œuvre peut expliquer la dégradation de la situation de plusieurs PME, il s'agit de :

- L'improductivité du personnel.
- La démotivation des ressources humaines de l'entreprise, en raison de la surqualification des employés et leur niveau de scolarité, qui est supérieur à la fonction occupée et aux tâches exécutées.

- Gestion déficiente des ressources humaines notamment en matière de recrutement et de sélection.
- L'entrepreneur s'entoure d'une équipe de gestionnaires inefficaces et inexpérimentés, notamment dans le domaine financier et commercial.

Ces problèmes sont dus en grande partie au fait que la main-d'œuvre dans un pays en voie de développement (tel que le Maroc) est sous payée. Ceci encourage les entrepreneurs à embaucher le maximum de personnels, même si leur nombre dépasse les besoins des firmes. On se retrouve donc devant le problème de l'improductivité du personnel du à la situation de sur-embauche. Ce qui engendre des coûts qui affaiblissent ces firmes.

- Au niveau de la production :

Cette présente étude a identifié l'absence de contrôle des coûts de production comme l'une des causes de la crise.

Ainsi, certains entrepreneurs hantés par l'envie d'accroître leurs parts de marché acceptent toutes les commandes de leurs clients, sans tenir compte de la capacité de production de leur entreprise, et sans aucune coordination entre le département commercial et celui de la production. Ceci engendre des coûts très important pour la PME, car les machines sont sur-utilisées, ce qui entraîne une augmentation des frais d'entretien et de réparation ainsi que les problèmes liés à l'amortissement de ces machines, en plus des coûts supplémentaires dus au frais de retard supportés par l'entreprise en raison du non respect des délais de livraisons fixés avec ces clients. (acceptation systématique des commandes), l'ensemble de ces facteurs influencent négativement la rentabilité des PME.

- Au niveau de la technologie :

Cette étude nous a permis de constater que plusieurs entrepreneurs renoncent au projet d'implantation d'une nouvelle technologie, soit par crainte d'une éventuelle résistance aux changements de la part des employés de l'entreprise, soit en raison de la faible qualification de ces derniers.

Ainsi, cette étude a relevé que la situation de certaines entreprises de notre échantillon s'est dégradée suite à l'acquisition d'un certain nombre d'équipements trop sophistiqués et très coûteux exigeant un personnel qualifié. Ce qui faisait défaut à ces entreprises.

Cette situation provoque d'une part un manque à gagner considérable pour la PME, et d'autre part, elle affaiblit la trésorerie de ces firmes, qui se retrouvent donc devant une crise de liquidité, les obligeant ainsi à s'endetter et à supporter des frais financiers, (intérêts) pour un équipement qui est sous-utilisé et donc non rentable.

- Au niveau financier :

Il s'agit du problème de la sous-capitalisation initiale. En fait, plusieurs entrepreneurs sous-estiment les besoins financiers réels de leur entreprises, en raison de l'absence de toute prévision à moyen et à long terme. Ils démarrent ainsi leurs activités avec un capital initial nettement inférieur au besoins réels de leur firmes. Ce qui les oblige à s'endetter et à supporter des frais financiers qui épongent une grande partie des recettes de l'entreprise, et déséquilibre ainsi sa structure financière.

En effet, 90% des entreprises de notre échantillon n'établissent pas de budget de caisse et la plupart ont des connaissances très limitées en matière de gestion financière ou ignore tout simplement l'importance de cette discipline.

2.2 Prise de conscience de l'entrepreneur de la nécessité de redresser son entreprise

Ce sont les éléments financiers qui permettent à l'entrepreneur de prendre conscience de la nécessité de redresser son entreprise et de déclencher ainsi le processus de redressement qui va aboutir à des stratégies de redressement.

Ainsi, le manque de liquidités et le refus du banquier de financer l'entreprise, constituent les deux principaux stimulateurs du déclenchement du processus de redressement

En fait, ce processus n'est déclenché que lorsque l'entrepreneur est incapable de couvrir ces frais et de rembourser ses dettes.

Cette étude nous a permis de constater qu'aucun entrepreneur n'a pris conscience de la nécessité de redresser son entreprise sans l'intervention d'une tiers personne et que souvent cette personne est une créancière de l'entreprise.

2.3- La gestion de la crise et les stratégies de redressement adoptées par l'entrepreneur

Cette présente étude nous a démontré, qu'aussi bien au niveau de la prise de conscience de l'entrepreneur de la nécessité de redresser son entreprise qu'au niveau du processus de redressement, les entrepreneurs font appel à un consultant externe, qui peut être soit le réseau socioprofessionnel de l'entrepreneur, soit un cabinet d'orientation et de conseil, afin d'orienter l'entrepreneur dans ces choix stratégiques de redressement.

Ainsi, cette étude nous a permis de constater que les principales mesures de redressement touchent essentiellement les domaines suivants.

- * Le domaine du personnel.
- * Le marché.
- * le domaine financier.

- Le redressement au niveau du personnel.

Les premières mesures de redressement concernent généralement le personnel de l'entreprise. En fait, neuf entreprises sur dix de notre échantillon ont adopté au début du processus de redressement une stratégie de repli.

Cette stratégie consiste à réduire l'effectif de l'entreprise. Il s'agit dans certain cas d'un licenciement collectif pouvant atteindre 50 % des ressources humaines de l'entreprise. D'autres, ont préféré (pour des raisons sociales) de se contenter d'une réduction des salaires de leurs personnels.

Cette mesure vise donc, à réduire au maximum les dépenses de l'entreprise et à éliminer le personnel improductif. Elle permet ainsi à l'entreprise d'améliorer son niveau de liquidité et de restaurer sa rentabilité.

Or, s'agissant d'une stratégie qui vise essentiellement la survie de l'entreprise, elle doit être nécessairement jumelée à une ou plusieurs autres stratégies de redressement qui ont pour vocation le développement et l'expansion des PME en difficulté. Il peut s'agir soit d'une stratégie de redéploiement, de renflouement, de partenariat, etc.

- Le redressement au niveau du marché.

Les entreprises qui ont souffert de problèmes au niveau du marché, suite à des erreurs stratégiques de diversification ou à un manque de connaissances du marché convoité, ont adopté une stratégie de redéploiement, qui consiste à redéfinir la vocation de l'entreprise ainsi qu'à rechercher une nouvelle resegmentation du marché.

À ce niveau, on peut constater que grâce à leur flexibilité (caractéristique principale des PME), les PME sont plus aptes à réussir une stratégie de redéploiement, malgré le risque qu'elle comporte.

En fait, cette stratégie consiste à se recentrer sur les activités de base de l'entreprise. Elle n'est donc pas très exigeante sur le plan financier, et permet aux entreprises en difficulté de réaliser un certain équilibre entre leur niveau de rentabilité et leur niveau de croissance.

- Le redressement au niveau financier.

Les entreprises en difficulté (sous étude) souffrant de problèmes au niveau de leur financement (problème de sous-capitalisation) ont adopté une stratégie de renflouement. Il s'agit d'entrepreneurs qui ont consenti leurs efforts essentiellement dans la recapitalisation de l'entreprise par des mises de fonds additionnelles et par l'injection de capitaux supplémentaires. Généralement, cette stratégie est adoptée à la fin du processus de redressement, c'est à dire une fois que la rentabilité de l'entreprise a été restaurée.

- Redressement selon d'autres mesures.

Les entreprises les plus en difficulté de notre échantillon ont dû opter soit pour une stratégie de partenariat ou pour une stratégie de cession d'une partie de leur entreprise.

Il s'agit d'entrepreneurs qui ont cumulé trop de déficit et qui n'ont plus les moyens de s'en sortir seuls. Ils sont donc obligés de faire des concessions soit en vendant une partie de leur entreprise et en réduisant ainsi la taille de celle-ci, soit en faisant appel à un partenaire, ce qui va engendrer la perte de leur indépendance et leur autonomie.

Néanmoins, cette étude nous a démontré, qu'en raison de leur situation très vulnérable (notamment sur le plan financier). Les PME en difficulté ne recourent pas à la stratégie de reconstruction (aucune entreprise de l'échantillon). Ceci peut s'expliquer par le fait que cette stratégie exige un changement radical de la vocation et du métier de l'entrepreneur et de l'entreprise, ce qui demande une reconversion totale de son outil de production. Or, la plupart des entreprises en difficulté sont incapables financièrement et techniquement de procéder à cette redéfinition globale de l'entreprise.

3 LES PRINCIPAUX FACTEURS DE SUCCÈS DU PROCESSUS DE REDRESSEMENT DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

Le succès du processus de redressement des PME est favorisé par un certain nombre de facteurs. Les principaux facteurs sont :

* L'entrepreneur doit être assisté, tout au long du processus de redressement de son entreprise, par un intervenant externe.

En effet, il s'est avéré que l'intervention de ce conseiller a un impact positif, aussi bien au niveau de la prise de conscience de l'entrepreneur de la nécessité de redresser son

entreprise, qu'au niveau de l'orientation de l'entrepreneur face aux différentes options stratégiques de redressement qui s'offrent à lui.

Ce conseiller externe peut être composé soit du réseau socioprofessionnel de l'entrepreneur, composé essentiellement d'amis et de parents (il peut s'agir dans ce cas d'un soutien financier également), soit d'un cabinet d'orientation et de conseil.

* Le succès du processus de redressement des entreprises est conditionné par une combinaison de stratégies, visant à la fois la survie de l'entreprise (stratégie de repli) et sa relance (stratégie de redéploiement, stratégie de partenariat, etc.).

* Les ressources humaines, grâce à leurs compétences et à leurs savoir faire, jouent un rôle primordial dans la réussite du redressement des PME.

En fait, les premières mesures de redressement touchent généralement le domaine de la gestion des ressources humaines, qui est souvent la source de plusieurs maux au sein de la PME.

* Les premières mesures de redressement des PME doivent avoir comme objectif la restauration de la rentabilité des entreprises en difficulté. Une fois que la rentabilité a été restaurée, l'entrepreneur peut entreprendre un certain nombre de mesures (au niveau du marché, de la production, etc) visant à améliorer la croissance de l'entreprise.

* Toutes les options stratégiques de redressement entreprises par l'entrepreneur doivent prendre en considération, à la fois la capacité financière et stratégique de la PME, ainsi que l'environnement concurrentiel dans lequel évolue l'entreprise.

Un certain nombre de facteurs de succès peuvent être également identifiés afin de permettre à l'entrepreneur d'éviter la crise et donc la situation de redressement.

* Il s'agit dans un premier temps, pour les entrepreneurs qui désirent démarrer leurs entreprises d'établir des prévisions à court et à moyen terme, afin d'évaluer correctement

les besoins financiers réels de leurs entreprises, pour éviter tout les problèmes liés à la sous-capitalisation.

* Les entrepreneurs ne doivent pas accepter systématiquement toutes les commandes de leurs clients et doivent tenir compte de la capacité de production de leur entreprise.

* Les entrepreneurs souffrant de lacunes, dans le domaine de la gestion financière ou dans le domaine commercial, doivent s'entourer d'une équipe de gestionnaires spécialisée dans ces deux domaines, ainsi que de s'entourer d'un personnel productif et efficace.

* Les entrepreneurs ne doivent pas se lancer dans des domaines d'activités ou des secteurs sans avoir l'expertise nécessaire.

CONCLUSION DE LA RECHERCHE.

1 RÉSUMÉ DE LA RECHERCHE

L'objectif de notre recherche a été d'analyser les principales dimensions stratégiques de redressement en contexte de PME, que ce soit au niveau des stratégies de redressement ou au niveau des processus de redressement, tout en identifiant à l'intérieur de ce processus les facteurs et les options stratégiques qui expliquent le succès du redressement.

La recherche empirique, de type multi-cas, a été donc effectuée au Maroc, auprès de dix PME manufacturières, dont huit œuvrant dans le secteur du textile.

Les conclusions de notre recherche sont les suivantes :

- * Pour comprendre le processus de redressement, il est nécessaire d'identifier les dimensions autres que financières des redressements.
- * Aussi bien au niveau de la prise de conscience de l'entrepreneur, de la nécessité de redresser son entreprise que pour soutenir le processus de redressement, le succès du processus de redressement des entreprises en difficulté est souvent conditionné par la participation d'un intervenant externe.
- * Il n'existe pas de stratégie de redressement unique et spécifique pour améliorer la performance des PME en difficulté, mais des combinaisons de stratégies contingentes à diverses situations selon les causes ayant engendré le redressement.

* Ce processus de redressement se fait de façon séquentielle, commençant de l'étape de la prise de conscience de l'entrepreneur de la nécessité de redresser son entreprise, jusqu'au choix d'une ou de plusieurs stratégies de redressement

2 ORIGINALITÉ DE LA RECHERCHE ET LES RECOMMANDATIONS POUR LES PRATICIENS

L'originalité de cette recherche est due, d'une part, au fait qu'elle porte sur un champ d'intervention qui a été longtemps négligé par les chercheurs et qu'elle a été effectuée dans un pays en voie de développement, tel que le Maroc. D'autre part, cette étude a permis de constater que les éléments financiers ne représentent qu'une conséquence aux crises rencontrées par les PME, certes la plus importante au point de vue organisationnel, mais ce qui n'en fait pas la cause.

Cette étude pourrait donc ouvrir la voie à d'autres recherches, ce qui permettrait ainsi une meilleure compréhension de la problématique du redressement dans le contexte des PME, notamment au niveau des stratégies de redressement

Cela peut constituer à l'avenir un outil efficace pour les entrepreneurs qui rencontrent des difficultés, car, il va leur permettre de mieux comprendre et surtout mieux gérer leurs crises, tout en leur proposant des solutions ou des options stratégiques pouvant les aider à se redresser.

Ainsi, un certain nombre de recommandations peuvent être adressés à ses praticiens :

- Il s'agit d'abord de la nécessité de faire appel à un intervenant externe. Ce dernier peut jouer un rôle déterminant dans la réussite du processus de redressement des PME.

- Donner la priorité aux ressources humaines de l'entreprise, car il peut s'agir de la clé de la réussite de ces firmes.

- Toutes les options stratégiques de redressement entreprises par les entrepreneurs doivent tenir compte à la fois de la capacité financière et stratégique de leur entreprise.

Il s'agit donc d'un certain nombre de recommandations à l'adresse des praticiens. Ces recommandations peuvent constituer de nouvelles pistes pour les recherches futures

Néanmoins, cette recherche présente des limites, ce qui permet ainsi de proposer un certain nombre de suggestions qui ouvriront la voie à de nouvelles pistes de recherches.

3 LES LIMITES DE LA RECHERCHE ET LES RECOMMANDATIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES

La présente étude présente un certain nombre de limites. D'abord, des limites relatives à la taille de l'échantillon, relativement petite (composé de dix entreprises).

Les résultats (non-paramétriques) de cette recherche, d'un point de vue scientifique, ne devrait pas être généralisés à toutes les PME désirant le succès de leur redressement. Il est également important de signaler que la généralisation n'a jamais été l'objet de nos préoccupations.

Loin d'être exhaustifs, les indicateurs de mesures de succès du redressement utilisés dans notre recherche, offrent une vision globale sur le succès du processus de redressement. Ainsi, d'autres indicateurs peuvent être utilisés afin d'apprécier et d'évaluer le succès du redressement des PME.

À la lumière de ces limites, un certain nombre de recommandations peuvent être suggérées pour les recherches futures.

La première recommandation concerne essentiellement la taille de l'échantillon. Il serait en effet très intéressant pour les recherches futures d'étendre le plus possible leur échantillon, tout en se limitant à un seul secteur d'activité afin d'obtenir des résultats homogènes.

La deuxième suggestion touche aux critères de succès utilisés. En effet, pour une meilleure évaluation du succès de redressement, il serait opportun pour les recherches futures de ne plus se contenter d'indicateurs purement financiers mais d'utiliser d'autres mesures. Il s'agit entre autre, d'indicateurs relatifs au domaine du marketing ou de la capacité d'innovation et d'adaptation des entrepreneurs qui ont assuré le redressement de leur entreprise.

BIBLIOGRAPHIE :

Altman.E.J, ‘‘ Why Business fail’’, The journal of business strategy, 1968, pp. 15-21.

Apostolodis.P, ‘‘Criteria for success in small business management, 1977, Vol.15, n.1, pp.48-51.

Argenti. J, ‘‘ Corporate collapse’’, McGraw Hill, 1976.

Barbes. F, ‘‘Soutenir les jeunes PME’’, Revue PME, Sep 1997, p.6.

Bescos.P.L, ‘‘ Le redressement d’une entreprise’’, Les éditions Eyrolles, 1990.

Berryman.J, ‘‘ Small business failure and bankruptcy a survey of literature’’. European small business journal, Vol.1, n.4, 1982, pp.47-59.

Brilman.J, ‘‘ Gestion de crise et redressement d’entreprises’’, Collection dirigée par J.P Heffer et Orsoni.J, 1985.

Brown.G, ‘‘Le diagnostic d’entreprise’’, Édition entreprise moderne, Paris 1977.

Cragg.P.B, King. M, ‘‘ Organisatioal characteristics and small firms performance revisited’’, Entrepreneurship theory and practice, Vol. 13, n.2, 1988, pp. 49-64.

Crucifix. F, Derni. A, ‘‘ Symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l’entreprise’’, édition Maxima 1992.

Daigne.J.F, "Dynamique du redressement d'entreprise", Les éditions d'organisation, Paris 1986.

Daigne.J.F, " Management en période de crise, aspects stratégiques financiers et sociaux", Les éditions d'organisation, 1991.

D'ambroise. G, Lalonde.C," Le propriétaire-dirigeant failli : Les éléments d'un profil", Revue : PMO, Vol. 1, n.4, 1985, pp.5-11.

Dollinger.M.J, " Environmental contacts and financial performance of the small firm", Journal of small business management, Vol.23, n.1, 1985, pp.24-30.

Dubuc.M, Levasseur.P, "La PME dans tout ses états, gérer les crises de l'entreprise". Les éditions transcontinental. inc, 2ème trimestre 1996.

Franchons.G, Romanet.Y, " Finance d'entreprise : Comprendre et maîtriser l'évolution financière de l'entreprise, édition Paris 1986.

Gasse.Y, Carrière. C, " Gérer la croissance de sa PME", Les éditions de l'entrepreneur, Quatrième trimestre 1992.

Giordano.Y, "Redressements d'entreprises : Mise en scène et représentations", Revue Française de gestion, Novembre- Décembre 1988, pp. 25-35.

Greiner. L.E, " evolution and revolution as organisation grow", Harvard Business Review, Vol.50, July- August 1972.

Gresse.C," Les entreprises en difficulté", Édition economica, 1994.

Goodwin.J.R, Bakr.A.I, " Toward excellence in small Business ", Acte du colloque international sur la PME, UQTR, Québec. 1983.

Hall.G, Young.B, " Factors associated with insolvency among small firms", International small business journal, Vol.9, n.2, pp.54-63.

Hoffer.W.C, Sandberg.W.R, " Improving new venture performance, the role of strategy, Industry and the entrepreneur", Journal of business venturing, 2, 1987, pp.5-28.

Hugron.P, "Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales", (1953-1980), cahier de recherche, juin 1993.

Industrie Canada, "La petite entreprise au Canada : Un tour d'horizon statistique", Bureau de l'entrepreneurship et de la petite entreprise, Décembre 1994.

Josée st-pierre," Gestion financière des PME", note de cours, 1998.

Julien.P.A, "Globalisation de l'économie et PME ", GREPME, Septembre1993.

Julien.P.A, Merchesnay.M, "L'entrepreneuriat", édition economica, 1996.

Koeing.G, " Entreprises en difficultés : Des symptômes aux remèdes", Revue Française de gestion, n.50, Janvier-Fevrier 1985, pp.84-92.

Lalonde.C, " Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mise en accusation : Une étude en contexte régional au Québec". Thèse de doctorat. Université Laval, 1985.

Marmuse.C," Strategie du redressement d'entreprise", Collection dirigée par Heffer.J.P, Orsoni.J,1990.

Martel.C, " Les dix facteurs clés de succès", Revue PME, Vol.10,n.8, octobre 1997, page.50.

Mac Mahon.R.G, Holmes.P.S, Hutchrnson.P.J, Forsith.D.M, " Small entreprise financial management : Theorie and practice". Hartcout brace, 1993.

Molina.N, " Problèmes posés à une PME par sa croissance", Direction et gestion, 1990.

Parks.G.M, " How to climb a growth curve : eleven hurdles for the entrepreneurmanager, Part 1, Journal of small business management, Vol.15, n.2, April1977, pp.41-45.

Parent.R, "Les causes des faillites des entreprises", Revue PMO, 1985, P.15.

Perry.C, Pendelton.W, " Successful small business management", Pitman publishing, Sydney 1983.

Peterson. A.R, Kozmetsky.G, Ridgway.R.N, " Perceived causes of small business failures, a research note", 1983.

Peterson.A.R, Ronstdt., Wallot. H, "Le réseau entrepreneuriale : Une arme discrète , indispensable à l'entrepreneur à succès", Revue. PMO, Vol.5,n.1, 1990.

Petit Robert (1979), rédaction dirigée par Rey.A, Rey.J.D.

Raymond.C, Paré.M, " Étude sur les aspects circonstanciels de l'insolvabilité des entreprises", Document de travail, secrétariat de la petite entreprise, Thèse. 1982.

Robidoux.J, " Les crises administratives dans les PME en croissance" Gaetan Morin Éditeur, 1980.

Steiner.P, Solem.O, “ Factors for success of small manufacturing firms ”, Journal of small business management, Jan. 1988, Vol.26, n.1, pp : 51-56.

Surret.J.M, “L’endettement des PME Québécoises : Le point de la situation”, Revue : PMO, Vol .6, n.1, 1983, pp.3-8.

Thibeaut.J.P, “ Le diagnostic d’entreprise : Guide pratique”, Les éditions d’organisation, Première édition, Paris 1989.

Thiétart.R.A, “ Stratégies de revitalisation pour les activités en difficultés”, Revue Française de gestion, Mars-Avril-Mai, 1986, pp. 111-118.

Williams.A.J, “The characteristics and performance of small business in Australia (1973 to 1985)’’NSW,1987.

Annexe : Le questionnaire.

Partie 1

“ Les caractéristiques de l’entrepreneur”

1- Nom de l’entrepreneur.

2- Âge de l’entrepreneur.

3- Formation académique.

3.1.1- Nombre d’années à l’école primaire.

3.1.2- Nombre d’années à l’école secondaire.

3.1.3- Nombre d’années à l’université.

3.1.4- Les diplômes obtenus.

* Aucun.

* Diplôme académique.

* Diplôme professionnel.

* Autres.

3.2- Expérience professionnelle.

Les postes occupés	Nombre d’années pour chaque poste

Partie 2

“Les caractéristiques de l’entreprise”

- 1- Nom de l’entreprise.
- 2- Statut de l’entreprise.
 - 2.1- Familiale.
 - 2.2- Non familiale
- 3- Forme juridique.
 - 3.1- Individuelle.
 - 3.2- Corporation.
 - 3.3- Autre (précisez).
- 4- Le secteur d’activité.
- 5- Les produits commercialisés.
- 6- Date de création de l’entreprise.
- 7- Fondation de l’entreprise.
 - 7.1- Vous même.
 - 7.1.1- Uniquement.
 - 7.1.2- Avec d’autres personnes.
- 8- Si vous n’avez pas participer à la fondation de l’entreprise. En quelle année avez-vous pris part à sa direction ?
- 9- L’entreprise compte combien d’associés ou d’actionnaires ?.
- 10- Le capital de l’entreprise est de :

Partie 3

`` Situation de l'entreprise avant le redressement ``

1- Comment ont évolué les éléments suivant avant le redressement ?.

	n-3	n-2	n-1
Le niveau du chiffre d'affaires.			
Les capitaux propres			
Les profits.			
Le fonds de roulement			

(n : Représente l'année du début du redressement).

2- Combien avez-vous d'employés.

- Avant le redressement?.
- Après le redressement?

3- Quel est le nombre d'heures moyen que vous consacré à votre entreprise.

- Avant le redressement?.
- Après le redressement?

Partie 4

`` Prise de conscience de l'entrepreneur``

- 1- A quel moment avez-vous pris conscience de la nécessité de redresser votre entreprise?

- 2- Quel est l'élément qui a déclencher cette prise de conscience (par ordre d'importance)?
 - a-
 - b-
 - c-

- 3- A quel moment avez-vous décidé de redresser effectivement votre entreprise?

- 4- Quel est l'élément qui a déclencher cette décision (par ordre d 'importance)?
 - a-
 - b-
 - c-
 - d-

- 5- Les informations vous faisant prendre conscience de la nécessité de redresser votre entreprise, vous ont été fourni par?
 - Vous même.
 - Vos associés.

- Votre contrôleur (ou l'un des employés de l'entreprise).
- Votre banquier.
- Votre fournisseur.
- Autres (précisez).

6- Comment avez-vous réagi face à cette prise de conscience ?

- * Fuir momentanément le problème.
- * Réagir rapidement.
- * Autres (précisez.).

7- Lorsque vous avez pris conscience de la nécessité de redresser votre entreprise, avez-vous subi.

	Oui	Non
Une diminution du chiffre d'affaires		
Perte de profit		
Manque de liquidité		
Rappel de marge de crédit		
Autres (précisez).		

Explication des autres éléments :

8- Selon vous cette crise est attribuable à.

	Oui	Non
La conjoncture économique.		
Le marché		
Causes internes à l'entreprise		
Autres causes (précisez)		

- Explication des autres causes.

9- Si vous avez identifié (lors de la question précédente) des causes internes à l'entreprise, précisez les par ordre d'importance.

- a-
- b-
- c-
- d-

Partie 5

``Le recours aux conseillers externes ``

- 1- Avez-vous fait appel à un consultant externe pour vous encadrer dans le processus de redressement ?

- 2- Si oui , s'agit-il de quel genre d'intervenant externe ?

- 3- A quel moment a eu lieu l'intervention?
 - Dès le début du processus.
 - Au milieu du processus.
 - À la fin du processus.
 - Suite à un événement précis? (précisez).

Partie 6

`` Les stratégies de redressement ``

1- Selon vous le redressement a-t-il réglé les difficultés de l'entreprise au niveau de.

	Oui	Non
Son chiffre d'affaires		
Son financement		
Sa production		
Ses liquidités		
Sa rentabilité		
Ses ressources humaines		
Sa gestion		

2- Est- ce que vous avez procédé au moment du redressement à l'une des mesures suivantes : ?

	Oui	Non
<p>1- <u>Stratégie de repli :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Réduction de l'actif de l'entreprise. * Réduction des dépenses. * Réduction de l'effectif. 		
<p>2- <u>Stratégie de renflouement.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Appel à une société de capital de risque. * Élargissement du capital de l'entreprise. * Recours au contrat de crédit bail. 		
<p>3- <u>Stratégie de redéploiement.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Redéfinition de la vocation de l'entreprise. * Analyse des facteurs clés de succès de l'entreprise. * Recherche de l'amélioration de la qualité. * Recherche d'une nouvelle resegmentation du marché. 		

	Oui	Non
<p><u>4- Stratégie de resegmentation.</u></p> <p>* Identification d'une niche à l'intérieur d'un secteur.</p> <p>* Investissement en recherche et développement</p> <p>* Priorité pour la rentabilisation des activités `` Vache à lait ``.</p>		
<p><u>5- Stratégie de partenariat.</u></p> <p>* Recherche de complémentarité `` inter-sectorielle``.</p> <p>* Recherche de partenaires.</p>		

	Oui	Non
<u>6- Stratégie de reconstruction.</u> * Identification d'un nouveau marché. * Reconversion de l'outil de production. * Désengagement des anciens dirigeants en cas de transfert.		
<u>7- Stratégie de cession.</u> * Recherche d'un repreneur potentiel. * Détermination d'un prix pour évaluer l'entreprise. * Cession d'une partie de l'entreprise par une fusion ou autre mesures.		

3- Le redressement de votre entreprise a duré combien de temps ?.

4- Après le redressement de l'entreprise, comment les éléments suivants ont-ils évolués ?

	n	n+1
- Le niveau du chiffre d'affaires.		
- Le niveau de profits.		
- Le niveau du fonds de roulement.		
- Le niveau de liquidité		

5- Êtes-vous satisfait de la situation actuelle de votre entreprise après le redressement, au niveau :

	Oui	Non
- Du chiffre d'affaires.		
- Du fonds de roulement.		
- Des liquidités.		