

La rectitude des systèmes d'information comme moyen de détection des difficultés de l'entreprise

The rectitude of information systems as a medium of detecting the company's difficulties

Mme. HABBANI SOUAD

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Fès
Laboratoire de recherche en management, finance et économie sociale

MAROC

souadhabbani@yahoo.fr

M. BOUKRIAA HAMZA

Doctorant

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Fès
Laboratoire de recherche en management, finance et économie sociale

MAROC

hamza.boukriaa95@gmail.com

Résumé

La croissance économique d'un pays passe tout d'abord par l'enrichissement de ses opérateurs économiques, comme l'appauvrissement de ceux-ci engendre l'effet inverse sur l'économie. De ce fait, si les entreprises, étant les opérateurs conséquents, vont mal, l'économie ira elle aussi mal. Vu les conséquences de la mortalité des entreprises, en termes de chômage, de sous-emploi, de mortification de la valeur ajoutée créée par la nation et d'amoindrissement des ressources de l'Etat soutenues essentiellement par les impôts dont les entreprises sont redevables. De surcroît, au moment où une entreprise voit le jour, dix autres entreprises meurent. D'où la nécessité de lever cette problématique, sur plusieurs pans à commencer par le juridique, tout en passant par l'aspect organisationnel et managérial.

Mots clés : Défaillance, difficulté, système d'information, rentabilité, insolvabilité, illiquidité, détresse financière, Capacité de remboursement.

Abstract

A country's economic growth depends, first of all, on the enrichment of its economy cooperators, just as the impoverishment of these last ones leads to the opposite effect on the economy. Therefore, if companies, being significant operators, go badly, the economy will also go bad. Considering the consequences of corporate mortality, in terms of unemployment, underemployment, mortification of the added value created by the nation and reduction of state resources supported mainly by taxes on which companies are indebted. Moreover, when one company is created, ten others die. This is enormous in terms of the working population.

This is why it is necessary to overcome this problem, on several sides, starting with the legal aspect, while passing through the organizational and managerial aspect.

Keywords: Failure, difficulty, information system, profitability, insolvency, illiquidity, financial distress, Repayment capacity

Introduction

Le sujet est d'une actualité cuisante de sorte qu'autant la presse en fasse du chiffre, les pouvoirs politiques rechignent à ressasser dessus. Les difficultés d'entreprises et inéluctablement la mortalité des entreprises, étant donné que le sort semble être connu en début de jour. En fait, le Maroc n'est pas, pour ainsi dire, le seul territoire où les entreprises font défaut. Cependant, il reste particulier sur l'énormité des chiffres. Chaque année l'économie fait l'hécatombe de milliers d'entreprises qui perdent la vie soit à l'aube de leur création, soit, miraculeusement, quelques années plus tard. En cherchant la raison, c'est d'abord parer au plus pressé qu'est le désintéressement des créanciers partisans de moindre effort.

En 2017, les chiffres des entreprises en faillite étaient à leur pic. 8025 entreprises ayant été amenées à être mises à mort. Un concours de circonstances est inculqué d'en avoir été la cause. Il va sans dire qu'une partie écrasante des entreprises marocaines vivent de la commande publique. De ce fait l'an 2017 s'est annoncé délicat notamment pour les petites et moyennes entreprises n'ayant pas toujours les reins solides pour financer le passif tout en attendant la fonte de l'actif. En effet, les crédits de paiement au titre des dépenses d'investissement tardaient à être payés pour les ouvrages publics initiés, achevés et dont la mention du service n'a pas encore été apposée. Le blocage gouvernemental est en toile de fond. Un an plus tard, un recul de 0,9% pour cent, en glissement annuel, semble insuffler de l'espoir. Sauf qu'un train peut en cacher un autre. En effet, comparaison n'est pas toujours raison, rapporter l'année 2018 à l'année 2017 connue pour des circonstances d'exception ne permet pas d'avoir une lecture logique de la tendance. Voilà tout ce dont peut-on se réjouir.

En reste, la faillite est ce qu'elle est avant. La nécessité d'un rappel à l'ordre aussi bien dans le secteur public que privé s'impose avec acuité. L'impunité n'a pas droit de cité. Dans le secteur public, des intérêts moratoires appartiendraient de droit à l'entreprise, conformément au décret 02-16-344 fixant les délais de paiement et les intérêts moratoires relatifs à la commande publique, et ce dès l'expiration du délai de paiement fixé à soixante jours, abstraction faite de celui à qui incombe le retard de paiement : le comptable public ou l'ordonnateur. S'agissant du secteur privé, l'appellation est attendrie. Il ne s'agit plus de pénalité de retard, mais d'indemnité de retard. Moins l'appellation est vigoureuse, autant l'application est molle. Faute de ton injonctif. Le rapport de force fait que les entreprises

n'ayant pas de pouvoir de négociation renoncent à exiger lesdites indemnités. Ce qui fait que l'indiscipline ne fait que prendre racine.

Après cette mise en perspective et à la suite de ce tour de contextualisation de la thématique, nous allons essayer d'en arrêter les principales questions de recherche. Ce sont à savoir :

- 1) Comment se dégage-t-elle la relation de cause à effet entre survenance de la défaillance et système d'information ?**
- 2) Etant établie ladite liaison, quelle contribution peut-on reconnaître au système d'information dans la détection anticipatoire, précoce et prémature de la défaillance ?**
- 3) Dans le meilleur du monde où nos entreprises auraient implanté dans leur structure un système d'information, quel usage réserve-t-on en dans la pratique ?**
- 4) Enfin y a-t-il une réconciliation entre finalisation des entreprises, efficacité et rectitude des systèmes d'information et prévention de la défaillance ?**

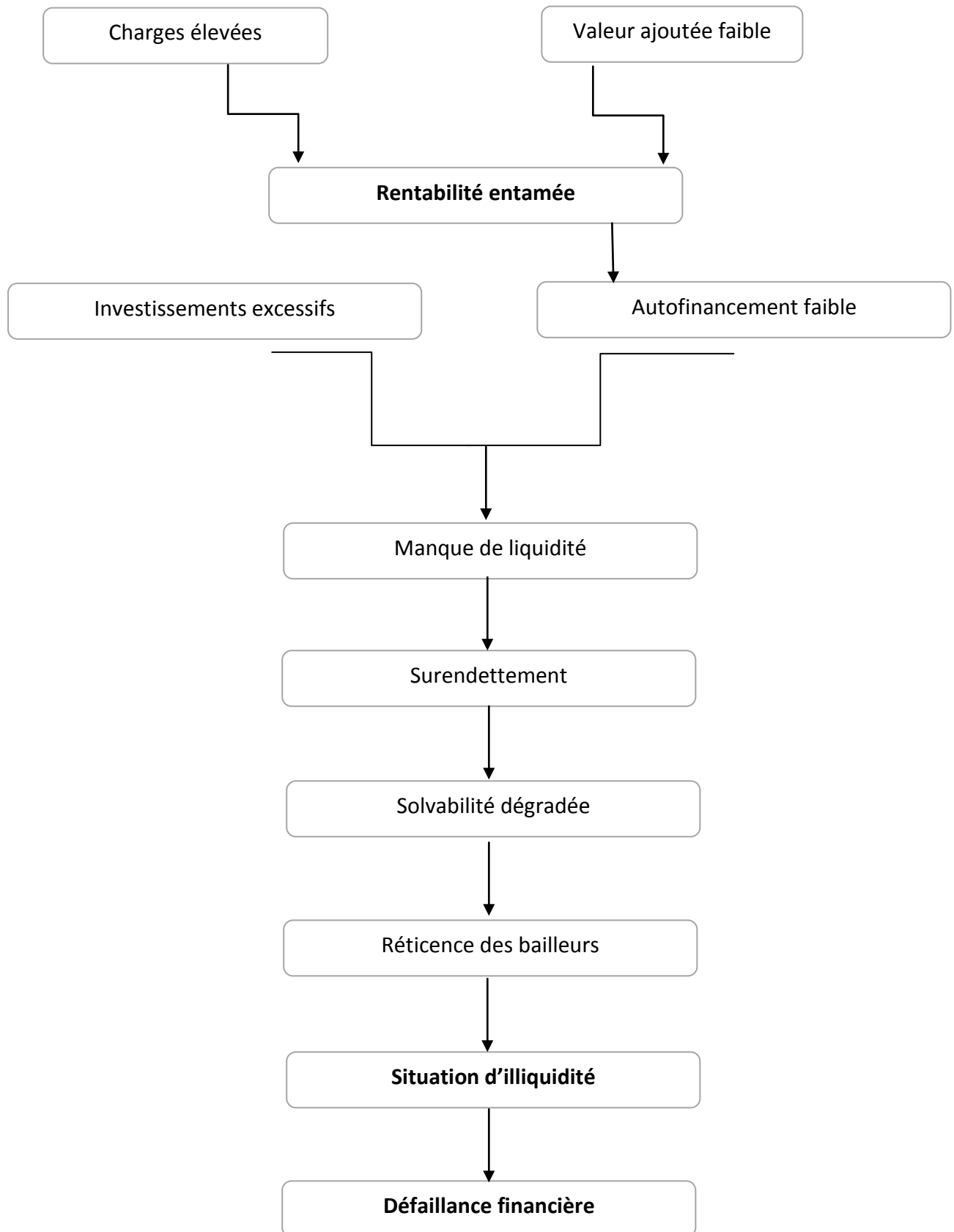
1. De la défaillance aux systèmes d'information : une revue de littérature

La défaillance n'étant pas un fait brutal, ni météore, passe par un processus d'escalade de la difficulté qui se développe et se métamorphose par effet de métastase, pour devenir une maladie dont toute l'entreprise serait atteinte. D'où la nécessité de la prévention précoce. Chose qui n'est faisable qu'en présence d'un système d'information bardé et apte à générer de l'information pertinente, exhaustive, et ce à tout moment. Ce faisant, voici comment se résume tout le pari de cette entreprise.

1.1. Définition du concept de la défaillance

Etant incapable de sécréter des cash-flows à même de faire face aux obligations certaines de l'activité, l'entreprise est réputée en présomption de défaillance dont les caractéristiques seraient ainsi : échéances difficilement honorables, service de la dette de plus en plus lourd, rentabilité en berne, créances en souffrances, et climat social malsain. Cerise sur le gâteau, la conjoncture économique contribue, elle, de façon négative à amorcer la pompe. Le management brouillon n'est pas en reste à l'instar d'autres facteurs d'accélération du cycle de la défaillance.

Figure N01 : Processus infernal de développement de la défaillance



Source :Ooghe et Van Wymeerssh(1996). Modèles prévisionnels de la faillite, Annales de Droit.

La rentabilité serait un indicateur phare pour dépister la défaillance selon **Modigliani et Miller (1959)**, étant donné qu'elle constitue une condition sine qua non pour la continuité d'une entreprise et est le critère premium pour un banquier préalablement à l'octroi de crédit. Il s'agit d'une caution à la soutenabilité de la dette. Auquel cas l'endettement joue dans le sens vertueux. Lequel est l'effet de levier. Si tel n'est pas le cas, conjugué, le cas échéant, à des flux d'exploitation faibles, c'est l'inverse qui se produit. L'absence de l'argent frais au moment opportun, contraint l'entreprise à recourir encore à la banque et à se résigner dans des conditions économiquement déséquilibrées. De ce fait, le cercle vicieux se poursuit sous la merci des banques et mettant ainsi à prix autonomie et solvabilité de l'entreprise. Dans ce qui suit nous allons décortiquer le concept sous deux angles économique-financier et juridique

1.1.1 La défaillance économique et financière

Le risque économique consiste dans l'éventualité de ne pas avoir un niveau d'activité capable de résorber les charges de structure, et partant, ne pas dégager suffisamment d'excédent pour rentabiliser ladite structure. En effet, l'équilibre de trinité entreprise-produit-marché est une condition sine qua non la rentabilité ne peut voir le jour.

Dans un marché la concurrence se joue à plus d'un titre. Il s'agit de la concurrence classique autour des prix et de la concurrence concernant le produit et sa capacité de répondre aux besoins explicites et potentiels des clients aussi exactement que possible. Autrement dit, il s'agit de la performance prix et hors prix. Avoir des parts de marché larges, c'est accroître son chiffre d'affaires et par-là même créer de la valeur ajoutée positive. Ceci suppose une omniprésence sur le marché subordonnée à une identification très fine des besoins, et à un niveau de vente soutenu tant en marge qu'en quantité. Dès lors que la combinaison trinitaire cesse d'exister, la défaillance économique commence à germer. De ce fait, l'entreprise crée de la valeur ajoutée négative. **Selon Quintart (2001)**, « une valeur ajoutée positive représente un surplus de la production par rapport à la consommation intermédiaire. Dans l'absolu, ce surplus n'est pas significatif car il convient de le relativiser : la question cruciale est de savoir si la valeur ajoutée est suffisante pour rémunérer les facteurs de production dans la mesure où ils sont productifs et utilisés à bon escient ».

La combinaison des facteurs cités ci-dessus conjugués à l'inertie managériale mènent inexorablement à la défaillance financière. Connue pour l'indisponibilité de l'argent frais en vue de couvrir les engagements exigibles, la défaillance financière est un état de déficit de la

trésorerie générée par l'exploitation proprement dite vis-à-vis des passifs à échéance de très à court terme. Dans le meilleur du monde l'entreprise se procurait de l'argent en parachutisme doré, vu le risque y associé, ce qui fait que sa charge d'intérêt enfla pour peser lourdement sur sa rentabilité, elle aussi, entamée par le même effet. Le concours bancaire ne pourrait continuer ad vitam aeternam. Après quelques incidents de paiement, la banque interrompt la ligne de crédit. Par contumace, les délais de paiement longs aussi bien dans le secteur privé que public seraient un coupable de première de ligne à amorcer le circuit de la défaillance. La rentabilité de l'entreprise devient entamée à mesure que le dénominateur croisse ou plutôt le besoin en fonds de roulement augmente dont la part des créances et des stocks se trouve conséquente. La causalité entre délais de paiement et défaillance serait fortement corrélée selon la dernière étude de l'observatoire des défauts de paiement Inforisk.

Graphique N°1 : Corrélation entre Défaillance et Délais de paiements

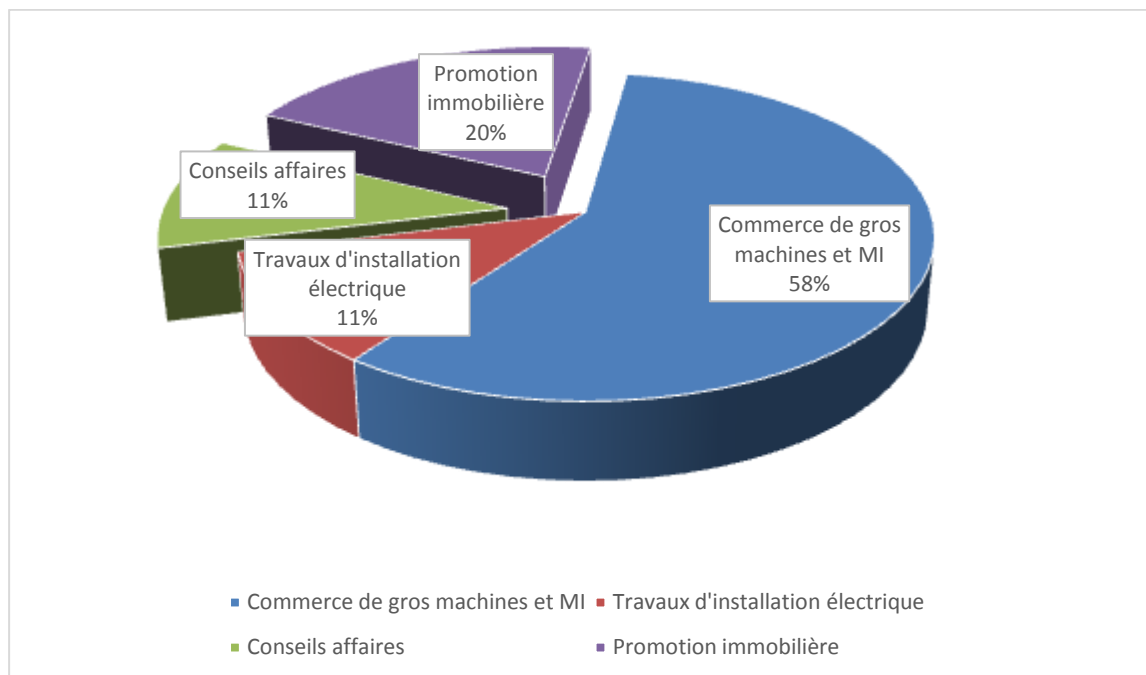


Source : Elaborés par les auteurs

Il en vaut qu'à mesure que les délais de paiement s'allongent, le nombre d'entreprises défaillantes augmente. A chaque mois de retard, correspond une mortalité de plus. En 2019, la défaillance est encore brutale pour enregistrer une augmentation de 0,9% par rapport à l'an précédent selon le même observatoire. Les délais de paiement sont toujours au collimateur.

L'action a été menée dans le sens pour légiférer les délais de paiement dans le public pour que ces derniers ne dépassent jamais, sauf cause imputée au titulaire de la commande publique, soixante jours à compter de l'apposition du service fait. Dans la sphère privée n'a pas pu encore s'imposer avec force vue les pratiques conventionnelles entre entreprises.

Graphique N02: Répartition sectorielle de la défaillance



Source : Elaborés par les auteurs

La défaillance agit à géométrie variable d'un secteur à l'autre. Elle est plus mortelle dans les secteurs de commerce, tous commerces confondus, hormis la rente de situation dont jouit la grande distribution, et ce serait à cause des délais de paiement significativement longs dans lesdits secteurs. La promotion immobilière et d'autres secteurs qui fusionnent avec, viennent en deuxième position du podium. Ceci s'explique par les décombres de la stagnation qu'a connue le marché immobilier et qu'il y est encore. Les rejaillissements de l'éclatement de la bulle immobilière aux Etats-Unis et ensuite partout dans le monde est en toile de fond du recul du marché de l'immobilier. Pour le reste des secteurs, leur comportement dépend largement de la conjoncture et des deux secteurs qui soient la locomotive.

1.1.2 La défaillance juridique

L'on entend par là non pas la défaillance qui aurait résulté de la non-conformité à un acte à soubassement juridique mais de la connotation que la défaillance se confère au sens de la loi 15-95 portant code de commerce.

Le code de commerce est la loi maîtresse en matière de difficulté des entreprises. Cependant, à aucun moment et dans nul alinéa ou paragraphe n'a été évoquée la notion de défaillance. Une raison subsidiaire pour la nuance et la confusion qu'il y a entre cessation de paiement et défaillance. En reste, le droit des entreprises en difficulté se développe

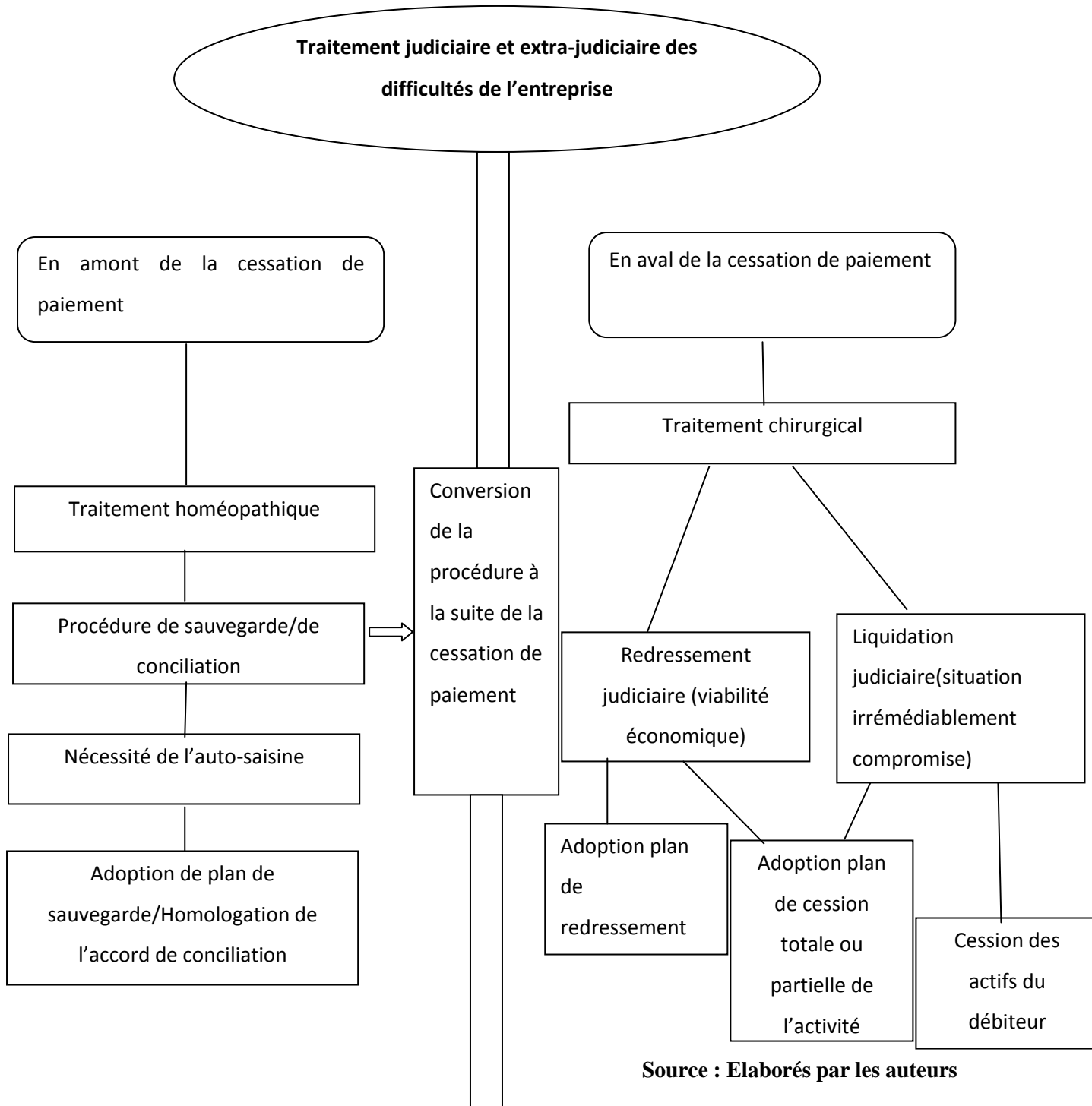
brillamment en s'extériorisant sur des pratiques et procédures juridiques tout le moins reconnues efficaces et pour lesquelles le gain de cause a été ressenti ailleurs. Il s'agit des procédures de sauvegarde et de conciliation dont le projet de loi a été discuté en hémicycle archicomble. La défaillance, bien qu'allusive sous la plume juridique, est entendue comme un état où « l'entreprise n'est pas en mesure de payer à l'échéance ses dettes exigibles, y compris celles qui sont nées de ses engagements conclus dans le cadre de l'accord amiable » Article 560 du code de commerce. Le critère retenu est l'illiquidité. Il s'agit d'une appréciation purement juridictionnelle dans la mesure où elle se réfère à la seule situation de cessation de paiement pour juger de la suite à donner à la procédure.

Les éventuelles issues se résument à quatre sorts selon que l'entreprise est en situation de cessation de paiement ou non. Il s'agit des procédures homéopathiques et d'autres chirurgicales. Les premières seraient la sauvegarde et la réconciliation. Les spéculations faites à leur sujet ne sont pas grandes vu le nombre timide d'auto-saisine. Le redressement judiciaire et la liquidation judiciaire sont les procédures ouvertes en aval de la cessation de paiement. La liquidation judiciaire est un tournant de terminal que prend toute entreprise dont la situation est irrémédiablement compromise.

L'ouverture des procédures dites homéopathiques est réservée aux débiteurs qui sans être en cessation de paiement ressentent des difficultés qu'il n'est pas envisageable de surmonter sans recourir à la justice. Ceci suppose que l'entreprise est suffisamment éveillée pour voir venir la difficulté et en calculer les conséquences de faire appel à la justice.

L'on voit clairement que les gains de cause de telles procédures sont éminemment dépendant du niveau de veille, d'anticipation, et de prévention dont doivent jouir les entreprises.

Figure N02 : Recueil des Procédures de traitement des difficultés de l'entreprise



Source : Elaborés par les auteurs

1.2. Définition du concept de système d'information

Le système d'information est à la croisée de confusions qui tirent leur origine soit d'abus de langage, soit des pratiques elles-mêmes qui ont donné lieu à des perceptions tout à fait différentes de celles que le système d'information sous-entend. Il est essentiel de souligner au passage que le sigle SI a laissé place à l'amalgame entre système d'information et système informatique. Deux appellations qui se complètent sans s'identifier l'une à l'autre.

Avant de se lancer profondément sur le champ des concepts, mettons-nous à l'essai de lever la nuance pour partir sur des bases théoriques saines. En effet, le système informatique est l'ensemble des outils informatiques à base de terminaux électroniques, micro-ordinateurs et autres qui ne sont qu'un support du système d'information. Celui-ci en est toute l'infrastructure. Par système d'information, l'on entend tout élément qui compose avec l'organisation un maillon de chaîne. Il ne peut être borné aux éléments matériels et informatiques. Elles y entrent même les ressources humaines, les procédures et autres. Pour aller au vif de ce travail, il va falloir décomposer le concept de système d'information. Intéressons-nous d'abord au concept de système pris à part.

1.2.1 Systèmes d'information : quel positionnement épistémologique

Loin d'être l'apanage de l'informatique, le concept de système d'information tire son origine de la systémique qui représente un nouveau paradigme cherchant à appréhender le monde suivant un nouveau modèle. Cette systémique s'inscrit dans un registre épistémologique tissant ses liens avec le constructivisme. Laquelle en est la continuité. Il s'agit d'un nouveau discours de la méthode qui fait l'objet de discorde entre sa version ancienne appartenant au cartésien et sa nouvelle version incarnée par Jean-Louis Le Moigne.

Dans le discours cartésien de la méthode la recherche de la vérité est guidée par la raison claire et lucide et dont les linéaments se trouvent dans les sciences. L'esprit ne doit retenir que ce qu'il lui est infailible, indéfectible, logique et que nulle chose ne pourra le mettre en doute. Ceci repose sur le postulat selon lequel le monde est raisonnable, logique, et intelligible. En reprenant le contre-pied du discours de la méthode, celui-ci prend appui dans le précepte de la pertinence qui suppose qu'admettre que la vérité est unique, indémodable, et

non changeable serait une absoluité de celle-ci, chose que notre vie quotidienne nous en illustre le contraire.

La définition qu'on donne à l'objet ne peut être irréprochable. Si les intentions du modélisateur changent, notre perception dudit objet, par la force des choses, aura inmanquablement à changer.

Le deuxième précepte du cartésianisme est consubstantiel par rapport au premier dans la mesure où la résolution de la complexité liée à la capacité d'entendement, revient à disséquer cette même réalité en autant de parcelles qu'il est possible. De l'autre côté, est décriée la réductibilité de la complexité en autant que faire se peut vu son amputation, étant donné que c'est dans l'inextricabilité des problèmes que réside leur complexité.

Pour Jean-Louis Le Moigne, Le réel doit être pris dans son entièreté. La réalité est complexe et non pas compliquée. La différence est que la complexité n'accepte pas la simplification, par opposition à la complication qui est une composition de l'œuvre humaine. La complexité doit être gérée en tant que telle sous peine d'engendrer une entropie.

Enfin, prôneur de l'exhaustivité, le cartésianisme cherche à ne pas laisser à l'omission droit de cité. Cependant, le précepte d'agrégativité consiste à considérer le principe de la sélectivité d'agrégats et à passer à la trappe sciemment certains agrégats que le modélisateur a choisi de ne pas retenir.

Pour sortir de l'abstrait et après avoir défini le concept de système d'information, nous allons par la suite décrire l'usage qui lui est réservé dans la pratique et les rôles et attributions qui lui sont dévolus, tout en passant par les déboires que les mésusages laissent apparaître.

1.2.2 Pratiques des systèmes d'information dans les entreprises

Tout système est construit autour de trois sous-systèmes, appelés aussi modules, interagissant entre eux, que sont les modules de pilotage, d'information et opérationnel.

Il est judicieux de commencer par les modules opérationnels en raison de leur importance indéniable, sans toutefois nier le rôle essentiel des autres modules, qui sont toutes les activités créatrices de la valeur pour l'organisation. En effet, les modules opérationnels sont à l'instar des organes de sens un moyen de prise de contact avec les acteurs environnementaux.

De surcroît, les modules opérationnels permettent de renseigner sur les conditions de déroulement de l'activité. Telles conditions sont cruciales pour la prise de décision au sommet

de l'organisation, la mise en œuvre de politiques de régulation et l'introduction d'actions correctives à même de redresser la situation. Ils se définissent comme des processus qui consomment de ressources pour déboucher sur des livrables qui ne peuvent être bornés aux produits proprement dits. L'information qu'ils génèrent et mettent à la disposition des dirigeants constitue une arme d'attaque et de mitigation des risques qui gravitent autour de l'organisation.

L'enjeu de cette entreprise, est de cerner les conditions d'acquisition, d'élaboration, et de traitement de ladite information pour qu'elle soit indemne de tares susceptibles d'en altérer la substance. En ce qui nous concerne à notre niveau, les difficultés d'entreprises ne surgissent pas tout d'un coup, mais elles sont le résultat et l'aboutissement d'un processus de détérioration des fondamentaux économiques dont les dirigeants ne s'aperçoivent que rarement ou souvent tardivement.

Le deuxième sous-système est le système décisionnel. Il constitue la tête pensante et l'organe de réflexion avant la prise de décision. Il prend appui sur les données, expériences et renseignements qui lui sont collectés, traités et remontés par le système opérationnel. Cette circulation de l'information qui fait l'assise de toute politique de prévention des accidents de parcours, est une sorte de clairvoyance pour la direction qui en a besoin pour mener les actions d'ordre.

Les orientations stratégiques de l'organisation, s'il en existe, sont immuables jusqu'à ce que les circonstances du terrain en décident autrement. Il arrive que l'organisation se fixe des objectifs d'une ambition bouillante, et qu'il s'avère toutes choses étant égales par ailleurs, chemin faisant, qu'ils sont irréalistes, l'équipe dirigeante se doit de rectifier le tir ou de se rendre compte de la dérive. À défaut de quoi, l'entreprise se met en déraillement dont le prolongement mène manifestement à la mortification et inexorablement à la défaillance de l'entreprise.

La plupart des entreprises arrivées désespérément à l'édifice de la justice par cécité ou surdité des faits dont elles sont submergées. Un créneau de marché en rétrécissement, un nombre croissant de désagréments à propos de la qualité des produits, chiffre d'affaires en berne, valeur ajoutée de propension à être négative, actif vétuste et à potentiel épuisé, capacité d'autofinancement moins ferme, le service de la dette dont la soutenabilité est de plus discutabile. Autant d'indicateurs prédictifs non pas de la présomption de la défaillance mais de son caractère factuel.

La dernière composante de l'organisation est le système d'information. Étant une charnière entre les deux sous-systèmes évoqués ci-dessus, le système d'information permet d'établir le contact et d'assurer la transférabilité des données qui remontent du terrain, via les modules opérationnels étant un coup de sonde, au système décisionnel pour qu'à l'appui desdites données il serait en mesure de scruter les bonnes décisions. De même, le système décisionnel procède via les circuits d'information à la déclinaison des directives de la direction générale.

Il s'agit en fait dans l'organisation d'une interface qui assure le déploiement des décisions d'ordre stratégique à l'échelon le plus bas de l'organisation et vice versa. Toute carence dans ce processus aura une répercussion sur la qualité de l'information, elle-même à la base des décisions d'ordre stratégique. Les indicateurs d'activité sont un outil incarnant le concept des systèmes d'information. Eu regard aux attributions desdits indicateurs, ils constituent un moyen d'observation, d'analyse, pour rendre compte des conditions de l'activité et des tendances auxquelles l'activité est encline via des analyses de vraisemblance, de comparaison de performances d'un exercice à l'autre.

Tableau N01 : Décortication des composants du système organisationnel

Eléments composants un système dans la définition dite « trivial »
Quelque chose : un objet
Dans quelque chose : son environnement composé d'autres objets
Pour quelque chose : cet objet a un but qu'il poursuit
Fait quelque chose : l'objet mène les activités pour atteindre son but
Par quelque chose : l'objet possède une structure sur laquelle repose le déroulement de ses activités
Qui se transforme dans le temps : l'évolution de l'objet est génétique

Source : Michelle Gillet, Patrick Gillet, (2016)

1.3. Dans l'antichambre de la défaillance : quelles vertus de la prévention précoce

Le sort de l'entreprise dépend inextricablement du bilan de diagnostic. Dans l'hypothèse d'une découverte anticipée de la défaillance, et concurremment avec les résolutions de l'analyse à maints titres, qui doit être menée au préalable, l'entreprise serait en mesure penser et mettre en œuvre une batterie de tactiques et de manœuvre à même de redresser la situation.

Préalablement à cet exercice, il va falloir répertorier ses métiers vitaux pour en écarter ceux sujets à disparaître.

1.3.1 Recensement des métiers et dégraissage en taille

Une entreprise au bord de la difficulté n'a sûrement pas les reins solides pour mener des guerres concurrentielles usuraires et jouer sur plusieurs tableaux. Chose qui lui est fatigante et financièrement pénible. Un préalable ce serait de connaître ses métiers et de faire le point à propos de chacun d'eux en termes d'avantage concurrentiel acquis ou potentiels et aspirer à reprendre le dessus sur ses métiers de base.

L'urgence impose de tailler dans le plus vif. Une avant-mesure à tout redressement est d'identifier ses métiers. Celle-ci passe par une analyse des couples produit-marché qui s'identifient aux domaines d'activités. Trois dimensions servent d'outils d'analyse et qui sont la clientèle, la technologie et la fonction remplie. Après avoir diligemment repéré ses domaines d'activités, il sera question de les évaluer sous l'aspect potentialités de croissance en perspective et avantage concurrentiel acquis ou à rebâtir afin d'espérer leur viabilité, laquelle doit être d'une preuve certaine.

Une conclusion sera émise à terme de cette identification et qui consisterait en l'élagage de certains produits et le maintien de certains d'autres. Cette décision semble parfois avoir été suicidaire surtout lorsque la suppression d'une activité laisse derrière elle un déboire de charges fixes indirectes qu'il appartient désormais aux produits restants de supporter.

1.3.2 L'écrasement des coûts : en filigrane du recentrage

L'objectif étant de ramener ses coûts à un niveau bas de telle sorte qu'ils laissent apparaître des marges importantes. Mal défini, sûrement mal atteint, tel objectif. Le motif derrière cette conduite est de reconstituer sa capacité d'autofinancement à tort ou à raison. En effet, réduire ses coûts passe d'abord par penser prudemment à quel niveau tels coûts devraient baisser sous peine d'avoir des rejaillissements sur le reste des activités. Le succès de telle tactique requiert d'accroître ses parts de marchés pour les activités cœur du métier de l'entreprise. Pour ce faire, force est d'avoir, en plus d'une clientèle solvable, d'un détour d'investissement pour reconstituer ses capacités de production. Faute de perfusion en trésorerie par les associés, le recours à l'endettement resterait la solution miraculeuse. Ceci emporte une enflure de la dette génératrice de « bébés » enlisant l'entreprise dans des échéances difficilement honorables.

La réduction des coûts requiert le déploiement avec dextérité des mesures suivantes :

- Amélioration du taux d'utilisation des machines et des équipements ;
- Désengagement au niveau des actifs non utilisés ou réputés non nécessaires à l'exploitation procurant ainsi une ressource en fonds de roulement ;

- Chercher le meilleur ordonnancement de la production afin que les stocks de matières et d'encours séjournent moins de temps ;
- Baisse des dépenses administratives dispendieuses ;
- Redéfinition de la politique de crédit et relance des créances en souffrances ;
- Recours au crédit-bail pour toute prestation qui n'est pas de nature à créer de la dépendance et s'en séparer en interne pour variabiliser ce qui est fixe ;
- Réaménagement de ses locaux et faire recours à la location, quelle qu'elle soit, revient moins cher que la possession ;
- Rechercher des sources de financement moins onéreuses.

Eliminer certaines activités tractiles ne revient absolument pas à s'en débarrasser une bonne fois pour toutes, car nécessaires au cycle d'exploitation. La rationalité veut que l'entreprise arrête de faire elle-même ce qui peut lui s'offrir dehors à prix optimal. Tel est l'esprit de l'externalisation.

En plus de la rente de situation en termes de coût qu'accorde à l'entreprise telle tactique surtout dans un contexte marqué par la crise, l'externalisation est une roue de secours pour les entreprises qui, en se débarrassant de la lourdeur organisationnelle de leurs activités, font appel à des sous-traitants dans le but de les exécuter pour leur compte et dans le respect des prescriptions convenues. Telle gymnastique organisationnelle génère une économie énorme de coût et contribue à l'amélioration de la rentabilité des actifs par une gestion active du dénominateur.

1.3.3 Stratégies concurrentielles en temps de crise

Prenant aussi le nom de stratégies génériques, ces dernières ont pour essence un avantage distinctif que les entreprises cherchent à mettre en évidence et exploiter. Cet avantage diffère selon que l'entreprise décide de se démarquer via une offre à bas prix en s'efforçant à écouler sur le marché des produits à prix faibles ou une offre différente de celle des concurrents en choisissant de faire autrement que ses circonvoisins.

La conquête du marché via la rente de situation qu'aurait assurée les coûts suppose que des investissements de grande envergure ont eu lieu permettant ainsi de faire des volumes mais à coûts bas, condition sine qua non cette stratégie est vouée à l'échec. Tel constat fait comprendre que l'entreprise aura tout intérêt à produire plus. En revanche, produire c'est être en mesure de faire écouler sa production.

Un avant-coureur de la réussite ou de l'échec d'une telle stratégie est l'existence d'une clientèle solvable qui qualifie l'offre de convenable. Un positionnement ayant pour béquille seul le métabolisme de coûts est bancal, car le mode de libre concurrence fait en sorte que la position de leader soit tôt ou tard débusquée à l'entreprise le cas échéant un tard-venu apprenne à faire mieux. De même, l'obsession abusée de l'écrasement des coûts fait oublier à l'entreprise sa vocation en termes d'innovation et de rajeunissement de l'offre qui risque de devenir surannée.

De l'autre face de la médaille, la différenciation se présente comme un moyen de fidéliser ses clients actuels et en conquérir d'autres. Pour ce faire, l'entreprise dispose d'un faisceau de choix pour se différencier ce sont à savoir : innover au niveau de la conception du produit, proposer des procédés de production économes, introduire une nouvelle technologie sans rompre radicalement et tout de suite avec l'existant, réorganiser ses circuits de distribution. En revanche, être différent emporte une taxe en plus pour l'entreprise, car faire différemment et mieux que ses concurrents crée des coûts de différenciation que les concurrents n'ont pas.

En outre, telle manœuvre requiert des investissements en recherche et développement qui sont financés par les économies et crédits réalisés au titre du plan de recentrage.

Enfin, il en vaut que ce soit de l'exactitude, de l'intégrité et de la rectitude des données restituées, en temps opportun et dans la qualité requise, dans le cadre des systèmes d'information que dépendent les solutions à déployer pour se tirer d'affaire. Un système d'information fidèlement conçu étant un canal de transmission de l'information du bas en haut et d'en haut en bas, joue un rôle crucial dans l'alerte et l'anticipation dans le traitement des difficultés avant qu'elles ne deviennent insurmontables.

2. Analyse des résultats de l'enquête menée sur la relation entre rectitude des systèmes d'information et défaillance des entreprises

Par le biais d'une enquête portant sur les PME sises à la région de Fès-Taza-Meknès, et Rabat nous allons chercher, auprès des syndics qui sont notre population de base à interroger, des réponses au questionnaire bâti autour de trois grandes familles de questions :

D'abord, des questions mixtes entre le volet comptable et juridique. La clé de voûte des nouvelles procédures du livre V, réside dans un certain niveau d'anticipation et de veille. Par là même, telle enquête serait un test d'éventuel gain de cause desdites procédures.

La deuxième famille de questions porte essentiellement sur le système d'information proprement dit, ses caractéristiques et sa contribution dans la détection précoce de la défaillance.

Enfin, nous partons d'une notion plus large du système d'information. Celle-ci intègre les objectifs de l'organisation, allant ainsi dans le sens de reconnaître l'existence de trois niveaux de commande dans toute organisation, agissant chacun à sa juste mesure et dont la communicabilité reste un déterminant de l'alerte interne.

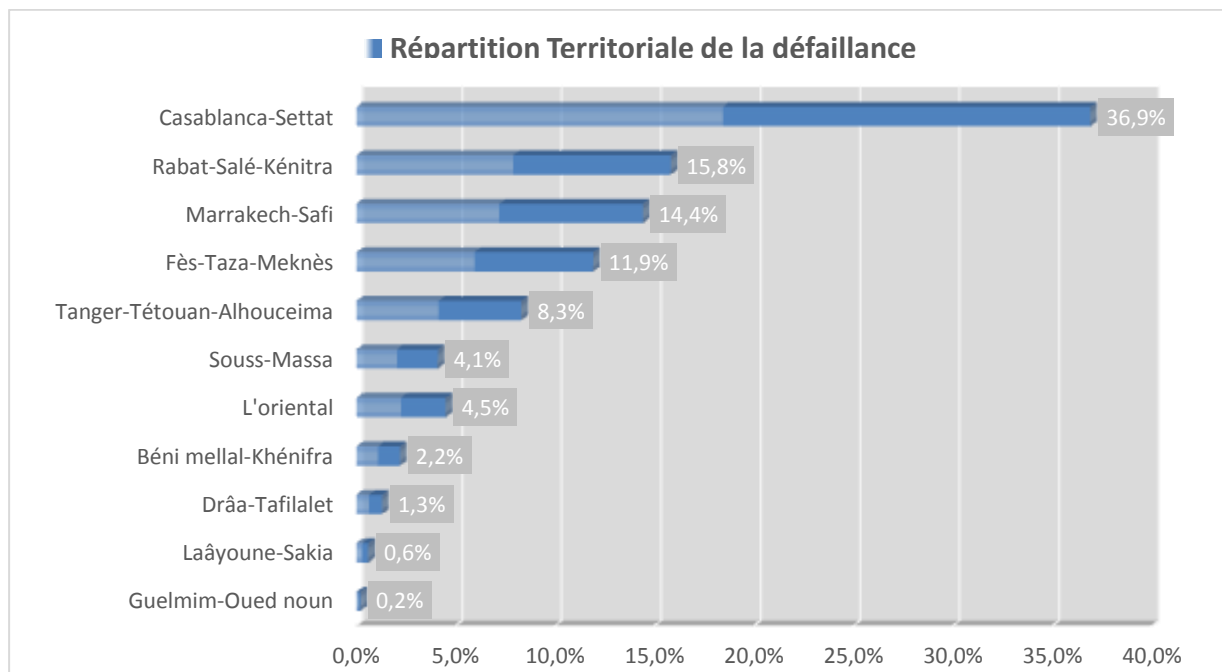
Dans ce qui suit nous fournissons l'ossature de notre enquête munie des réponses telles quelles sont fournies.

2.1. Méthodologie d'enquête et de construction du questionnaire

Préalablement à l'annonce de notre méthodologie de recherche, nous identifierons la population sujet de l'enquête. Celle-ci est constituée de syndics judiciaires, qui sont des mandataires désignés par décision du président de tribunal de commerce pour administrer l'entreprise. Il s'agit de professionnels bénéficiant en principe de connaissances sur le plan financier et juridique.

Se voulant exhaustive, notre enquête ambitionne être menée auprès du plus grand nombre des individus de la population. Toutefois, vu le déboire de coût qu'engendre l'exhaustivité nous nous sommes limités, à un groupe de syndics, faisant corps de notre échantillon, à caractéristiques similaires établis à la région de Rabat et la région de Fès-Taza-Meknès. Ce sont deux régions où les affaires de difficultés des entreprises, notamment les PME et les TPE, se pullulent.

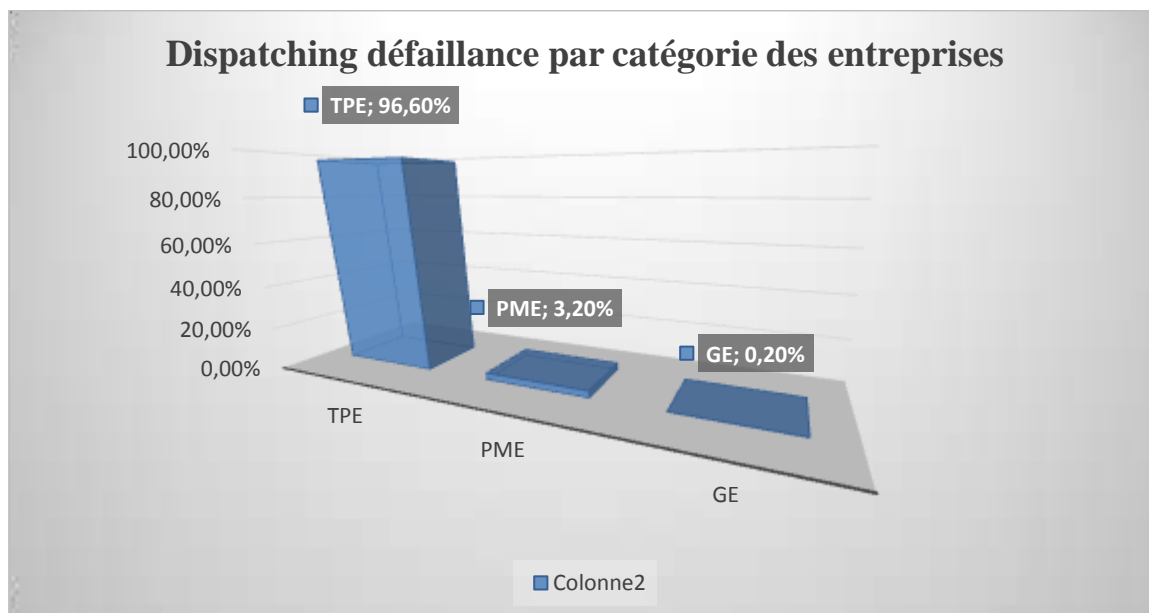
Graphique N03 : Distribution de la défaillance au niveau régional



Source : élaborés par les auteurs

Les syndicats ayant accepté de donner suite favorable à notre demande sont d'une vingtaine. Ils sont sis à la région de Rabat et Fès-Taza-Meknès.

Graphique N04 : Importance de la défaillance dans chaque catégorie des entreprises



Source : élaborés par les auteurs

Les TPE et les PME accaparent respectivement la grande place dans le mouvoir des entreprises défaillantes. Ceci explique le choix de telles catégories car elles seraient en mesure de nous fournir une réponse aux questions de départ.

De surcroît, la variable sectorielle des entreprises est laissée à l'abri de cette étude dans la mesure où les entreprises sont considérées abstraction faite du secteur d'activité.

Les entreprises dont il s'agit sont soit en période d'observation, soit en redressement judiciaire ou désespérément en liquidation judiciaire. Ceci s'explique par le fait que la quête de la causalité du couple système d'information-défaillance est dans les entreprises qui ressentent encore la difficulté ou bien dans leurs décombres pour celles qui ont fini par disparaître.

2.2. Présentation et analyse des résultats de l'étude

Cherchant à mettre en avant les perceptions, attitudes, vécus professionnel et expériences des individus à propos d'une thématique donnée, qui est la défaillance en lien avec les systèmes d'information, notre analyse prend nécessairement la forme d'étude quantitative. Les réponses ont été dépouillées à l'aide du logiciel de traitement de données Sphinx en trois strates de questions.

2.2.1 Rouages juridico-financiers

La première partie du questionnaire porte sur la faisabilité de l'auto-saisine. Sur l'échantillon objet de l'étude la majorité écrasante atteste de la quasi absence d'un recours en justice dont l'action aurait résulté d'une prévention en interne. Ceci peut être expliqué en deux parties soit une réticence qui trouve raison dans des actes malsains qui vont être percés à jour, soit une phobie des procédures judiciaires connues pour leur caractère apathique.

Quant aux perceptions des professionnels à propos de la nouvelle réforme, ceux-ci se trouvent tiraillés entre le caractère léthargique des réformes à raison de 10%, et son aspect discrétionnaire et compromettant des intérêts des créanciers au vu de 15% des personnes questionnées. En reste, les professionnels réalisent que telle réforme augure de bons et qu'il s'agit d'un nouvel espoir pour le débiteur.

La nouvelle réforme a introduit des nouvelles procédures à l'instar de la procédure de sauvegarde. Les taux des actions récursoires en la matière restent timides par rapport au potentiel. Nos professionnels sont d'accord à concurrence de 60% que l'absence de prévention précoce de la défaillance serait une cause. S'en ajoute le manque de

communication autour des procédures est une des causes en ligne de mire, sans toutefois perdre de vue la crainte que les dirigeants d'être auditionnés dans un cadre judiciaire.

Il s'en déduit que pour avoir des gains de cause des procédures informelles, force est d'avoir saisi la justice sans néanmoins être dans une situation de finances obérées. Ceci stipule que les entreprises disposent de sonnettes d'alarme qui alertent aussitôt que la défaillance ne survienne en plein jour.

Une variable conséquente dans l'analyse qu'est la qualité du débiteur. Débiteur mandataire ou propriétaire. Telle variable est déterminante au vu des professionnels à raison de 90%. La fréquence de saisine chez les premiers est plus importante que dans la deuxième catégorie par crainte de confusion de patrimoine et d'extension de la procédure.

Les professionnels tombent d'accord pour 90% sur la réductibilité de la défaillance à l'état de cessation de paiement. Cerise sur le gâteau, les entreprises retardataires à s'introduire en justice attendent toujours la survenance de telle situation pour que la difficulté soit établie. La question immédiatement suivante réaffirme la première dans la mesure où toute la prévention est basée sur la trésorerie. Il en ressort la perspective de très à court terme que les entreprises ont de la prévention.

Pour 50% de syndics, le dispositif de contrôle interne est d'une architecture rudimentaire qui ne couvre pas la totalité de l'entreprise et dont l'application est molle. Il en va de même du formalisme de procédures qui est faible. La conséquence est lourde sur la qualité de l'information, de son intégrité et partant de sa rectitude.

2.2.2 Systèmes d'information : de la perception au fonctionnement

Les syndics reconnaissent à raison de 80% que la perception du système d'information est réduite à sa conception la plus restreinte celle du système informatique. Confusion que nous avons soulignée et levée ci-haut.

Les professionnels sont unanimes à confirmer l'existence d'un système formalisé de traitement et restitution de l'information. Il serait le manuel de procédures et dont l'applicabilité est sujette à soupçon. Ceci entraîne la déformation de l'intégrité de l'information comptable qui constitue la pierre angulaire en matière de prévention anticipatoire.

Pour le reste, des questions test ayant pour but de s'assurer de l'existence de formalités procédurales telles que le choix des fournisseurs et la sélection des clients, les décisions d'octroi de crédit. Il arrive que l'entreprise vende à crédit même à des clients qualifiés de

mauvais payeurs et pour lesquels l'encours de crédit est important. Ceci explique la discontinuation qui se produit entre chiffre d'affaires facturé et chiffre d'affaires recouvré.

La liaison entre département Finance et Commercial consiste à savoir jusqu'où les deux s'engagent dans la gestion de la trésorerie. Si le département commercial conquiert les clients à bâtons rompus, c'est le département finance qui s'en trouve alourdi. Telle incongruence ne semble pas crever l'abcès.

2.2.3 Finalisation des entreprises et pilotage : une variable garde-fou contre la défaillance

La dernière partie du questionnaire porte sur la finalisation des entreprises comme condition sine qua non de parler de la prévention en interne.

A l'intérieur de l'entreprise une discrétion totale quant à ses objectifs. 70% de la population questionnée se dit, au nom personnes travaillant dans l'entreprise, n'avoir jamais connu ses objectifs.

Il en va de même de l'horizon des perspectives de l'entreprise. 65% des entreprises vivent au jour le jour ce qui est grave et menaçant dans un environnement turbulent.

Ainsi, pour le peu d'entreprises ayant un minimum de finalisation, nous nous sommes demandé quant aux indicateurs de mesure de la performance et leur congruence avec les objectifs escomptés. La surprise vient confirmer le constat mentionné ci-dessus. La gestion au jour le jour. Les indicateurs de mesure sont tournés vers la trésorerie plutôt que vers d'autres indicateurs dont la survenance apparaît bien tôt.

S'ajoute au problème de sous-communication autour des objectifs, la perception de ceux-ci pour toutes les personnes de l'entreprise. En fait, ils ne sont pas compris et saisis de la même façon dans l'entreprise. Ceci entraîne des déboires organisationnels et de la déperdition des ressources.

S'agissant des entreprises assurant la déclinaison de leurs objectifs, les moyens réservés à cet effet, seraient au vu de 80% des syndics via des pratiques budgétaires et idéalement le contrôle de gestion. L'on sache bien que les pratiques budgétaires sont caractérisées par une certaine rigidité en termes d'hypothèses de leur construction. Ce qui ne permet pas de la modulation et la rectification au cours de l'exercice.

Enfin la cadence d'intervention de la direction ou du management importe bien dans la régulation de l'entreprise. 75% des professionnels constatent que cette cadence est dans la majorité des cas annuelle. Dans un contexte où les facteurs clés de succès se définissent en

termes de rapidité, agilité et capacité de réagir plutôt que de subir les retombées de l'environnement, telle cadence ne pourra qu'attester qu'une difficulté est passée par là et non pas en prévenir. D'où les critiques qui sont faites à la comptabilité générale comme une arrivée après la bataille

2.3. Synthèse des résultats

Pour consolider les résultats de l'étude, il s'en déduit que les systèmes de gestion en place n'ont pas la portée ni la dimension stratégique leur permettant de voir venir de loin la défaillance et agir précocement.

Ils sont accablés de la gestion au quotidien. Chose qui laisse passer inaperçu un processus de détérioration de la santé financière de l'entreprise et de ses fondamentaux économiques.

La vision à bout de nez qu'ont les entreprises de leur devenir se justifie par l'absence de perspectives de développement de leur structure, elle-même, s'explique par la nature des entreprises qui est purement familiale où l'optique vache à lait domine. S'y ajoutent les conflits au pouvoir et l'absence de la relève à la mort du fondateur.

Comme l'on a pu le constater, les entreprises succombent sous l'effet de pratiques informelles donnant lieu au désarroi et à l'entropie. De même, l'absence de partage clair des pouvoirs et des attributions emporte une dilution des responsabilités sur les actes accomplis.

Ainsi se rendre compte de la tendance de son activité et par-là même être en mesure d'introduire les mesures de régulation et les actions correctives requièrent, en plus de la disposition d'un système d'information en interne incarné dans des circuits de collecte, de traitement, et de transmission de l'information d'en haut en bas et vice versa, la fixation d'objectifs généraux en guise d'orientation de l'entreprise. Chose que malheureusement nos entreprises n'ont pas souvent comme il ressort clairement de l'étude.

Il s'en déduit que la panacée serait d'avoir dans l'entreprise une conscience des objectifs et que ceux-ci soient explicites, mettre en place un système de mesure du degré d'atteinte desdits objectifs et ce au fur et à mesure de l'avancement, et enfin introduire des boucles de régulation à intervalles de temps raisonnablement espacés. Ceci fait en gros le cycle de management dans toute organisation.

CONCLUSION

En gésine de conclusion, l'on s'aperçoit clairement de la causalité entre la disposition d'un système d'information étant un outil indispensable pour la gestion et la découverte précoce des difficultés. Neuf sur dix entreprises qui arrivent en justice finissent par virer immédiatement dans la liquidation judiciaire. Les causes ne demandent pas un grand entendement pour s'en rendre compte. La non découverte tôt de la défaillance lorsqu'elle est imminente entraîne la faillite.

Celle-ci est immanente dans le cosmos des affaires. L'entropie lui donne terrain fertile pour se nourrir et survenir étant donné que dans le bain des affaires, la contrepartie de la rentabilité est la défaillance. La première est la prime de la prise de risque, la seconde en est le prix d'or. La moralité de l'histoire est de considérer que la défaillance n'est pas étrange, elle constitue le risque potentiel qui gravite autour de l'entreprise. Cependant, celle-ci doit se casquer de façon à mitiger ce risque, l'anticiper et le gérer autant que faire se peut.

BIBLIOGRAPHIE

- Albert M. (1982), *Le pari français*, Editions Seuil, Paris.
- Adjouad F. et Zéghal D. (1996), *La défaillance des entreprises au Canada: Facteurs explicatifs*, Gestion
- A.Elhamma. (2009), « la gestion du risque crédit par la méthode du scoring : cas de la banque populaire de Rabat-Kenitra », revue marocaine de recherche en management et marketing
- Bardos M. (1995), *Les défaillances d'entreprises dans l'industrie : ratios significatifs, processus de défaillances, détection précoce*, Banque de France, Centrale des bilans, Collection Entreprises, janvier.
- Ben jabeur, (2011), «Statut de la faillite en théorie financière: approches théoriques et validations empiriques dans le contexte français», Thèse pour l'obtention de grade de docteur en sciences de gestion, Ecole doctorale Toulon et Ecole doctorale de Sousse
- Ben Jebour.S etFahmi.Y (2013), « Prévision de la défaillance des entreprises : une approche de classification par les méthodes de Data-Mining », gestion 2000, numéro 4

- Bescos P.L. (1989), Défaillance et redressement des P.M.I : Recherche des indices et des causes de défaillance, Cahier de Recherche du CEREG, 8701, Université de Paris-Dauphine,
- Cohen E. (1997), Analyse financière, 6è édition, Economica, Paris.
- Derni A., Crucifix F. (1992), Symptômes de défaillance et stratégies pour le redressement d'entreprise, Académia, Louvain-La-Neuve.
- Habbani. S. (2010), «La gestion des entreprises en difficulté : cas des entreprises en redressement judiciaire », université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès,
- Gaultier-Gaillard.S et Louisat.J. (2014), « Diagnostic des risques : identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités », nouvelle édition, AFNOR.
- Michelle Gillet, Patrick Gillet, (2016), Management des systèmes d'information.
- Umar Farooq and MianSajidNazir. (2012), « An analysis of operating and financial distress in Pakistani firms », Elixir Finance 44.

Webographie :

WWW.adala.justice.gov.ma/production/legislation/fr/Nouveautes/code%20de%20commerce.pdf

WWW.barometreompic.ma/index.html .Date de consultation :10/09/2019.