Institutional Repository - Research Portal
Dépôt Institutionnel - Portail de la Recherche
researchportal.unamur.be
University of Namur

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES ÉCONOMIQUES

Analyse d'une entreprise

Dofny, Michel

Award date:
1966

Awarding institution:
Universite de Namur

Link to publication

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. May. 2026

FACULTÉS UNIVERSITAIRES NOTRE-DAME DE LA PAIX - NAMUR
Faculté des Sciences Economiques et Sociales
Année Académique 1965 - 1966

FACULTÉS
N.-D. DE LA PAIX
NAMUR
FAC. SC. ÉCON. & SOC.
Économie

MICHEL DOFNY

ANALYSE D'UNE ENTREPRISE

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de Licencié
en Sciences Economiques et Sociales
(Analyse Economique)

Jury du Mémoire
M. M. L. DERWA
M. GUILLAUME
F. BODART

P R E F A C E.

Attirés par l'esprit pratique et concret de la recherche opérationnelle, nous souhaitons à l'origine appliquer certaines de ces méthodes dans une entreprise de taille moyenne.

Quelques entretiens avec Monsieur DERWA permettaient de préciser le sens de l'étude et de définir les caractéristiques souhaitées de notre entreprise : nous espérons trouver une firme ayant éprouvé de lourdes difficultés économiques afin de rechercher et d'analyser les lacunes dans son fonctionnement.
Ensuite, sur la base des données et informations recueillies, nous formions l'espoir de pouvoir proposer une solution, même partielle, pour la bonne marche future de l'entreprise.

Nous eûmes alors la chance de rencontrer la nouvelle direction des Ateliers de Construction Métallique Mijac, qui nous ouvrirent largement les portes de leur entreprise et nous accordèrent toute facilité pour consulter leurs comptabilité et statistiques officielles.

Le cours du travail nous obligea cependant à renoncer à notre objectif initial : il s'avérait impossible d'introduire la Recherche Opérationnelle dans cette firme, du moins dans sa situation actuelle : trop petite, l'entreprise ne disposait pas d'une comptabilité suffisamment précise et détaillée. En outre, travaillant sur commandes, la dissection de ses coûts pour chaque production se révélait irréalisable. Enfin, les anciens propriétaires de l'entreprise en retiraient le maximum de profit personnel et dissimulait ces prélèvements de toutes façons dans la comptabilité.

Pour ces multiples raisons, il nous fallait nous contenter de suivre, aussi précisément que possible, l'évolution de l'entreprise et tenter de découvrir les erreurs de gestion qui expliquaient sa faillite après quelque vingt années d'existence.

Nous adressons nos plus sincères remerciements à Monsieur le Professeur L. DERWA, qui a bien voulu diriger ce travail : ses connaissances théoriques, son expérience pratique nous accompagnèrent tout au long de cette étude.

Nous sommes très reconnaissants à l'actuelle Direction des Ateliers Mijac qui nous accordèrent la permission d'entreprendre l'analyse de leur entreprise et la possibilité de la mener à son terme.

Qu'il nous soit permis de souligner le rôle prépondérant joué par le Chef de Service de notre entreprise: sa connaissance approfondie des Ateliers Mijac, ses multiples remarques nous furent toujours du plus précieux appoint.

Nous n'aurions enfin pu réaliser ce travail sans la précieuse collaboration du Personnel des Ateliers Mijac et les suggestions et commentaires constructifs de nombreux amis.

ETUDE DES ATELIERS DE CONSTRUCTIONS METALLIQUES MIJAC.

PLAN.

Introduction

Chap. I Les Ateliers vis-à-vis du Marché.

Chap. II Le Profit.

Chap. III La Fonction de production.

Chap. IV L'Evolution de la Société.

Chap. V Politique d'Investissement ?

Chap. VI Comparaison 1956-58 et 1962-64.

Conclusions.

INTRODUCTION A LA FIRME.

Les Ateliers de Construction Mijac naquirent en 1946, sous le régime des Sociétés coopératives. Le capital se composait de 750 actions de Frs.1.000,- détenues pour 90 % par la famille fondatrice, qui assurait la gestion de l'entreprise. En 1960, 450 actions nouvelles portèrent le capital à Frs. 1.200.000,-
L'entreprise occupait en 1951, 58 personnes; entre 56 et 58, 79 ouvriers et employés y travaillaient.

L'usine couvrait une superficie de 3.000 M2. Son matériel de travail se composait, principalement, de : cinq ponts roulants, cinq tours, trois foreuses, ainsi que de fraiseuses, cintreuses, cisailles etc...

Les Ateliers comprenaient deux départements : La chaudronnerie, représentant plus de 80 % de leur activité totale et la mécanique qui servait d'appoint au premier secteur. Aucune statistique ne permet cependant de distinguer ces deux cellules, souvent complémentaires. Réalisant sur commandes un éventail assez large de productions, leur activité se concentrait cependant davantage sur les ponts roulants, charpentes de bâtiments, fabrications métalliques et manutention (passerelles, transporteurs etc...).

La Direction de l'entreprise était à l'origine assurée par Monsieur X, fondateur de la Société; son fils prit par la suite la relève. Confondant trop souvent les intérêts de la Société et les siens, celui-ci fit supporter à l'entreprise des charges inconsidérées pour sa dimension, véritable cause de faillite.

Nous touchons içi l'élément humain, celui qui se trouve vraiment à la base de la ruine de l'entreprise : un père, vieilli et faible, face à un fils dépensier, et refusant de le mettre sous conseil judiciaire.

Le Collège des Commissaires était composé pour majorité, de membres de la famille X : il n'exerça dès lors aucun contrôle effectif sur la vie des Ateliers.

La gestion courante était assurée par un chef de service administratif et commercial, qui regroupait sous son autorité tout le personnel employé et ouvrier; un ingénieur aurait été indispensable, qui aurait supervisé le côté technique et production.

L'entreprise connut, depuis sa création, trois périodes d'intense activité :

- 1951-52 : qui coïncide avec sa participation à la modernisation de l'entreprise Z.
- 1956-58 : où quelques grosses commandes furent réalisées.
- et enfin 1962-63, grâce entr'autres à d'importants achats de V.

Entretemps, en 59-61, elle subit une grave récession.

En octobre 1964, suite à de lourdes difficultés financières, MIJAC dut déposer son bilan; elle fut rachetée par d'autres Ateliers de Construction, plus importants, dont elle devient une simple division. Actuellement, sous cette nouvelle forme, l'entreprise jouit d'une grande liberté de gestion; sa comptabilité est cependant centralisée au siège de la Société et le résultat de son exercice intégré au bilan de celle-ci.

On peut affirmer qu'actuellement son activité se solde par d'intéressants bénéfices, preuve que seule une gestion saine faisait jadis défaut.

CHAPITRE I.

Les Ateliers vis-à-vis du Marché.

Section I.

L'ENTREPRISE ET SON MARCHE.

Abordant le problème de la clientèle des Ateliers Mijac, il a semblé indispensable de regrouper tous ses clients sous trois titres :

1.- Les "gros clients" : ils ont joué, à un moment donné, un rôle primordial dans l'entreprise; il s'agit de l'entreprise d'extraction Z en 1952; - Les entreprises extractives (moins Z) les firmes Y, prises globalement; l'entreprise V en 1961-62-63. Jusque 1962, ils ont représenté 50 % de l'activité de l'entreprise.

2.- Les clients "tràditionnels" : groupe important par son nombre de participants, il ne représente qu'un montant relativement peu élevé de commandes. Il forme cependant un appoint certain auquel s'appuie l'activité de l'entreprise.

3.- Le cours du travail m'a amené à isoler de ces clients "traditionnels" quelques entreprises, pour le rôle important qu'elles ont joué en 62-63. Cette seconde année, l'activité de l'entreprise atteind un sommet; et pourtant, l'importance des "gros clients" a fortement décru; d'autres entreprises ont donc supplé à leur déficience : retenons surtout dans ce cadre les entreprises T et P : leurs difficultés de trésorerie précipitèrent la ruinede notre entreprise.

Ayant ainsi décrit le cadre où évoluent les Ateliers, étudions séparément ces trois groupes.

A. " Les Gros Clients".

A partir de 1952 (89,79 %), on constate une tendance à la diminution de l'importance de ce groupe dans le total des commandes adressées à Mijac. Pour 51, 52, 53, ce groupe représente annuellement quelque 85,4 % de l'activité de la Firme.

Jamais plus, cette moyenne ne sera atteinte pendant la période d'intense activité, comme en témoigne le tableau ci-après.

51-53	56-58	62-64
85,45	61,41	38,15

Cette constatation implique que d'autres clients sont entrés en jeu ou que l'entreprise a peut-être dû s'appuyer sur sa clientèle traditionnelle.

Cette évolution est cependant très erratique selon les différentes entreprises qui composent ce groupe : ainsi, pour les entreprises d'extraction (tab.1,3 et II,3), dont les achats en diminution permanente depuis 1950, atteignent pourtant un maximum relatif en 1958. Une question se pose : Cette diminution est-elle due à des commandes moins nombreuses au secteur des Fabrications Métalliques ou à une perte de compétitivité de Mijac vis-à-vis de ses concurrentes. Trois raisons me poussent à opter pour la prenière hypothèse.

a) d'une part la fermeture de certains charbonnages.

b) d'autre part, la réduction des subsides accordés à ces entreprises d'extraction,

laissent supposer que les charbonnages ont restreint leurs achats.

c) enfin, lorsque l'entreprise d'extraction S réalise d'importants investissemnts (en 57-58), les fournitures de Mijac à ce secteur de l'économie s'accroissent fortement. en 1958, 24, 77 % de l'activité provient d'achatsdes charbonnages.

De même, pourrait-on dire que les fabrications réalisées pour les firmes Y en 1956, 1960 et 1964 sont dues à d'importants investissements chez Y pendant ces années, et non à un manque de compétitivité les autres années (tab.I,4 et II,4).

Enfin, la modernisation de Z a exigé vers 1952 d'impotantes commandes aux Fabrications métalliques; depuis lors, seuls ont été nécessaires des achats pour entretien, remplacement et extension peut-être (tab.I,2 et II,2).

L'entreprise fournit donc moins aux "gros clients" parce que ceux-ci passent moins de commandes aux Fabrications Métalliques. L'exactitude de cette hypothèse importe beaucoup : en effet, elle suppose une compétitivité stable de notre entreprise, en présence de fortes variations dans la demande. Seule une connaissance exacte des achats totaux de ces "gros clients" à l'ensemble du secteur des Fabrications Métalliques nous permettrait de confirmer cette hypothèse. Cette analyse se révèlerait cependant impossible, dans le temps. Que cela ne nous permette cependant pas d'exclure l'autre solution : car certains travaux ont certainement été exécutés, d'autres investissemnts ont probablement été réalisés; cependant, jadis, leurs ressources énormes permettaient aux entreprises de n'attacher qu'une importance minime au coût d'une opération; depuis lors, la restriction des crédits a exigé une attention plus grande à ces problèmes; dès lors, MIJAC n'a-t'elle quand même pas perdu de sa compétitivité ?

En résumé, on peut cependant affirmer que la compétitivité de l'entreprise est réstée assez stable; seule l'évolution de la demande a permis des ventes plus importantes certaines années.

L'entreprise ne dirige, ni n'influence son Marché,
elle le subit .

En 1957, apparaît l'entreprise Sidérurgique V dans la vie de l'entreprise et, dès 1959, cette firme prend une importance prépondérante (graph.I, tab.I,1 et II,1).

Ces achats ont permis la reprise de l'activité de Mijac après la récession en 1961 : près de 50 % de la production de notre entreprise étaient destinés à ce client.

La Firme V s'adjugeait d'importantes commandes et les répartissait entre ses sous-traitants : le pourcentage de commandes de V à notre entreprise représente donc un certain rapport de sous-traitance. Très élevé en 1961, il n'atteint que 15 % et 6 % respectivement en 1963 et 1964. Que se passe-t-il dès lors au cours de ces dernières années ? Toujours le même problème : Mijac perd-elle de sa compétitivité ou V obtient-il moins de commandes à distribuer entre ses fournisseurs ?

Dans ce second cas, le taux élevé de sous-traitance en 61 aurait nui à Mijac, quand l'activité de l'entreprise sidérurgique subissait une légère récession.

B. " Les Clients complémentaires".

D'autres clients ont donc dû remplacer les premiers. Les commandes de ce groupe dont font partie les entreprises T, P, L et C, ont joué un rôle que je caractériserais de contra-cyclique entre 1954 et 1963; C'est du moins ce que pourrait indiquer l'étude du graphique II (cfr. tab.I suite 1, et II,6) : ainsi en 1955-56, en 59-60 et enfin en 62-63, le montant de ventes à destination du groupe complémentaire était-il assez élevé.

	55-56	57-58	59-60	62-63
GROUPE COMPLEMENTAIRE EN ABSOLU	2.800.880	487.010	1.538.493	10.608.366
GROUPE CLIENTS ET ABSOLU	10.560.791	13.876.750	6.338.335	8.198.091
GROUPE COMPLEMENTAIRE ET POURCENTAGE	14,73	2,92	13,43	45,84
GROUPE CLIENTS ET POURCENTAGE	56,27	63,50	55,07	35,41

Ces commandes permettent de pallier la déficience des "gros clients" Plus, en 1962; des commandes importantes de ce groupe, s'ajoutant à V, ont élevé le degré de dépendance à l'égard de ces deux ensembles à plus de 90 % (tab.II,7).

Par la suite cependant, et brusquement, ces deux groupes ont fortement diminué d'importance pour ne plus représenter en 1964 que 60 % minimum absolu de leur participation à la vie de notre entreprise.

L'intérêt de ce groupe complémentaire réside dans le rôle joué sur le profit; des pertes lourdes ont en effet été enregistrées sur les fournitures à T et P en 1963; sans ces déficits, le solde eut été positif et même normal. Pourquoi ces pertes? Dans cette analyse, deux solutions se présentent :

a) l'activité de notre entreprise était en baisse. Dès lors, il s'avérait indispensable d'enregistrer quelques commandes importantes, fût-ce au prix d'une diminution de la marge de profit;

Dans une économie caractérisée, par une pénurie relative de main d'oeuvre, on sait l'intérêt, à long terme, pour une entreprise de garder son personnel, quand bien même son activité ne laisserait qu'un solde faible nul ou peut-être même négatif.

b) le carnet de commandes suffisamment fourni, l'entreprise a sous-estimé son prix de revient pour les commandes de ces clients; les pertes enregistrées proviendraient donc d'un mauvais calcul de rentabilité.

La vérité pour 1963 se trouverait davantage dans la seconde proposition : le carnet de commandes déjà bien rempli, certaines commandes auraient plutôt surchargé l'entreprise, obligée à son tour de sous-traiter dans des conditions défavorables, sous peine de pénalités très lourdes. On constate qu'en 1962, le travail effectué par d'autres établissements pour notre entreprise se montait à Frs 785.000,- dans les achats totaux (tab.VII,2); en 1963, il atteignait la valeur de Frs. 2.217.000.-

Ces chiffres sont à rapprocher de ceux de 56-58; entre 1953 et 1955, Mijac sous-traitait annuellement pour Frs 500.000; en 1956-58: 1.700.000 Frs de produits sous-traités lui étaient fournis. Il semblerait donc que l'entreprise soit incapable de soutenir, seule, un rythme de production d'une vingtaine de millions; ce seuil dépassé, il faut faire appel à l'extérieur; une limite technologique était donc imposée à l'entreprise; soit une élasticité à la sous-traitance très élevée à partir d'un certain seuil.

Cette surcharge de Mijac en 1962-63, que les données comptables permettent de déceler, peut-être partiellement expliquée par le fonctionnement de notre entreprise à l'époque : un nouveau chef de service avait été chargé de prospecter le Marché; la Direction de l'entreprise avait décidé de l'intéresser aux bénéfices; désintéressé du problème de rythme de production, il aurait pu accumuler les commandes, engendrant en même temps le danger de pénalités de retard et l'obligation de sous-traiter.

Ceci ne suffit cependant pas à expliquer les pertes encourues sur les commandes citées plus haut . Aux lacunes déjà énumérées, il faudrait ajouter le manque de liquidités de l'entreprise à l'époque; Pour se procurer des ressources financières, la Firme fut amenée à demander d'importantes avances sur le paiement de ses fournitures que

le client (et entr'autres la Firme T) n'accorda qu'à la condition d'une réduction de prix; ce prélèvement ne pouvait évidemment se faire que sur le bénéfice escompté.

Retenons donc pour ce groupe, son rôle compensatoire et l'importance que certaines commandes ont eue dans la faillite de l'entreprise par les pertes nettes encourues pour les motifs exposés précédemment.

C.- Les Clients Traditionnels.

Il reste peu de chose à dire de la petite clientèle (graph.II, tab.I suite,3) son rôle dans la vie de l'entreprise peut s'analyser en deux périodes :

1948 - 1954 : l'entreprise a réalisé pour ce groupe environ 2,5 millions de chiffre d'affaires: pendant cette période, Mijac s'est constitué cette clientèle fidèle.

1955 - 1964 : Les clients ainsi attirés à l'entreprise vont acheter un montant relativement plus stable que les grands groupes: plus ou moins six millions, si l'on accepte les années creuses de 1959-61. Ces achats, plus constants, en présence des fluctuations violentes dans la demande des grands groupes, assurait donc à Mijac, unemarge fixe d'activités et à, cette base notre firme ajoutait les commandes provenant de ces autres clients. Cette constatation me permet donc d'affirmer le rôle de "tampon" joué par ce groupe, quand diminuaient les achats des grands groupes.

D. CONCLUSIONS.

Tirons les conclusions de cette évolution. Je crois pouvoir affirmer que le marché de notre entreprise s'est élargi : dépendant au début de son existence d'un seul client pour 80 % de son acticité, ce pourcentage n'a cessé de décroître pour atteindre un minimum en 1963 : 20 % pour les "gros clients" (tab.II,5); notons d'ailleurs que parmi ceux-ci l'entreprise V n'est apparue qu'en 1956.

Dès 1954, apparaissent d'autres entreprises, qui, jouant un rôle compensatoire, atténueront les pertes d'importance momentanées des

"grands clients"; et leur rôle s'affirmera nettement en 62-63. En 1964, ces deux groupes associés ne permettent plus une activité suffisante : on a dû se reposer sur la "clientèle traditionnelle", d'où peut-être sont sortis d'autres clients pour constituer un nouveau groupe complémentaire. Nous allons donc vers un élargissement de l'éventail des clients ; élément favorable, à première vue.

En effet, cette évolution laisserait espérer que l'activité de l'entreprise pourrait facilement dépasser la vingtaine de millions critiques; mais, pour cela, il lui faudrait se développer, passer à une taille supérieure, afin d'éviter les dangers de la surcharge et de la sous-traitance qui l'accompagnait. Il lui faudrait réaliser d'importants investissements.

En outre, jusqu'içi, l'entreprise était livrée à la merci de ses clients; certainement, sa taille trop petite l'empêche-t-elle de diriger, même d'influencer son marché; elle doit le subir et supporter les conséquences de ses fluctuations. L'élargissemmt de son marché, en même temps qu'il permettrait d'accroître le niveau d'activité de l'entreprise; pourrait aussi atténuer l'effet d'un ralentissement dans la demande d'un secteur de l'économie du pays : espérant que les hausses dans certains secteurs pourraient compenser les baisses dans d'autres parties de l'économie. Le coéfficient de dépendance (1)vis-à-vis d'une entreprise ou d'un groupe de firmes tendrait à diminuer ; assurant une stabilité plus grande à l'entreprise.

---

(1) j'appelle içi coéfficient de dépendance le pourcentage de commandes d'une entreprise ou d'un groupe de clients par rapport à l'ensemble des livraisons faites par l'entreprise.

SECTION II.

L'ACTIVITE ECONOMIQUE.

Cette section veut insérer l'entreprise dans le mouvement économique général. A cet effet, je me rapporterai spécialement aux graphiques III et IV.

Pour commencer, deux remarques :

1.- Il m'a,paru inutile d'insister sur les statistiques annuelles publiées par l'Institut National des Statistiques (I.N.S.) sur le secteur des Fabrications Métalliques; trop globaux, ces chiffres ne montrent pas de fluctuations, mais uniquement des ralentissements très faibles sur un trend de croissance. C'est pourquoi, j'ai préféré les statistiques concernant le groupe cinq de Fabrimétal (intitulé " Ponts, Charpentes, Chaudronnerie et Chaudières): ses produits se rapprochent le plus de l'activité de l'entreprise étudiée.

2.- En outre, dans les publications de Fabrimétal, j'ai retenu les valeurs des livraisons intérieures, que j'aurai à comparer aux commandes (facturations) de Mijac. Volontairement, j'ai omis les livraisons à l'étranger; pour deux raisons : d'une part la Firme étudiée n'exporte pas, la conjoncture extérieure ne peut donc avoir qu'une influence indirecte sur son activité. En outre, le montant total exporté, variant parallèlement aux livraisons nationales, ne représente que quelques 15 % des fournitures totales du secteur.

Au vu des graphiques, deux conclusions s'imposent :

1.- La courbe d'activité générale du groupe 5 évolue de façon semblable à celle de Mijac; ainsi aperçoit-on les récessions de 1953, 1959-60, et les points d'intense activité en 1952, 1956-58 et 1962-64; la première s'inscrit cependant sur un trend de croissance; l'autre sur un trend stable (graph.III.) Notre entreprise tendrait donc à perdre de sa part de marché; phénomène étrange pour une entreprise jeune, dont les profits plantureux pourraient permettre des investissements vraiment rentables : Pour accroître sa capacité de production et améliorer sa compétitivité, pour prospecter le Marché.
Le manque de dynamisme et d'esprit d'entreprise des dirigeants explique probablement cette lacune. On ne peut cependant pas

exclure une autre hypothèse: la diminution de commandes de certaines entreprises au secteur des Fabrications Métalliques (et je pense içi aux entreprises extractives) a peut-être davantage affecté notre firme.

2.- Les mouvements de la courbe pour l'ensemble du secteur sont cependant atténués : en effet, l'éventail de la clientèle pour toutes ces entreprises de Fabrications Métalliques est beaucoup plus large que pour une seule. Les fluctuations dans la demande des clients tendent toujours à s'équilibrer entre elles sauf en cas de dépression généralisée.

L'année 1964 ne présente-t'elle pas une rupture dans ce parallèle? Les commandes à Mijac diminuent, l'activité du groupe 5 ne décroît pas. Certes; mais son taux de croissance s'est quelque peu ralenti. Ce ralentissement est d'ailleurs confirmé par le nombre d'heures prestées et la moyenne mensuelle d'ouvriers dans le secteur (Graph.IV,2 et 3; tab.III, 4 et 5).

Plus isolant du groupe 5 trois sous-sections qui approchent davantage encore notre entreprise (ponts et charpentes lourds, chaudronnerie et tuyauterie non soumises à pression, récipients soumis à pression), l'activité semble y avoir décrû (graph.III,3 tab. III, 3).

On peut donc conclure que le freinage de l'activité dans le groupe peut expliquer une partie de la diminution du travail aux Ateliers; l'autre partie étant évidemment due aux difficultés éprouvées par la société en 1963, et à la perte de confiance qui peut y avoir succédé en 1964.

CONCLUSION :

L'évolution des fournitures de l'entreprise s'insère dans le mouvement général du secteur; l'élargissement de l'éventail de sa clientèle pourrait rapprocher sa courbe de celle de l'ensemble du groupe 5, atténuant les fluctuations dues au cycle de la demande et plaçant l'entreprise sur un trend de croissance. Seul point de rupture : 1964, où la discordance provient partiellement de la situation créée par le déficit de l'année précédente.

SECTION III

CONCLUSIONS.

L'analyse de l'activité de l'entreprise nous laissait entrevoir la dépendance totale vis-à-vis du marché; mais aussi l'élargissemnt de la clientèle; elle laissait croire à une compétitivité stable de Mijac face aux fluctuations de la demande qui lui était addressée.

L'étude du secteur 5 des Fabrications Métalliques nousmontre que la production de ce secteur s'est constamment accrue; notre entreprise a donc relativement perdu de son marché; soit par manque de compétitivité; soit par manque de dynamisme, de gestion à long terme.

Cette impression reviendra à plusieurs reprises ultérieurement : l'entreprise, dirigée au jour le jour, n'a pas su profiter des occasions que lui offrait le marché.

Enfin, l'élargissement de l'éventail des clients devrait permettre en outre de ressentir moins violemment les récessions passagères de tel secteur; de rapprocher le mouvement des courbes d'activité de l'entreprise et du groupe cinq des Fabrications métalliques.

CHAPITRE II

LE PROFIT.

L'entreprise ayant considéré chaque année une partie importante de son activité à la réalisation de certaines commandes, au montant élevé soit en valeur absolue, soit en pourcentage par rapport à l'activité totale de cette année, surgit un problème : le rôle de ce client dans l'activité de l'entreprise a-t-il une incidence sur le profit réalisé ? Y aurait-il à cette occasion une marge de profit plus élevée, due à des économies d'échelle, à de la production en série?

Pour cela, il fallait définir la notion de "Profit'. Je me suis donc proposé trois solutions, dont on peut trouver une représentation aux graphiques V et VI.

SECTION I

LE PROFIT DECLARE AU BILAN.

En comptabilité, le profit apparait comme le solde de l'actif et du passif; il suppose que, du chiffre d'affaires, on ait enlevé les coûts de production (tels achats de matières premières, payement des salaires et appointements, etc...)mais aussi toutes les autres charges administratives et dépenses qui sont en partie consenties en fonction du profit escompté : il est un résidu.

On constate qu'en 1956 et 1961, le profit atteint un maximum : successivement 889.000 et 616.000 (tab.V,1,1) ces années correspondent à une intense activité consacrée au sous-groupe Y et plus exactement à Y' d'une part, et aux entreprises extractives d'autre part; en outre 1952 (entreprise extractive), 1954 (Z), 1958 (entreprise extractive S) sont en valeur absolue des sommets de profit (tab.V).

On pourrait donc conclure que les "affaires" ont eu tendance à "rapporter davantage " quand une commande importante a été réalisée.

Le pourcentage de ce même profit par rapport à l'activité totale rappelle surtout les sommets de 1956 et 1961 (4,10 % et 4,77 %) auxquels il faut ajouter 1958 et 1954 (1,88 % et 3,86 %) (graph.VI,1, tab. V,1,2). Ceci nous indique que non seulement le chiffre absolu de profit réalisé en plein essor fut plus élevé que pendant d'autres périodes (mais ceci n'expliquerait pas les positions de 1957 et 1962), mais que la marge de profit réalisé Y est également plus intéressante; cette constatation nous inviterait donc à définir certains caractères de la politique à suivre par la firme pour maximer le profit.

Cette analyse est cependant insuffisante; d'unepart, le bénéfice içi considéré s'étend à toute la production de notre entreprise; une étude par branche d'activité importante serait préférable; d'autre part, cette définition du profit ne me satisfait pas elle netient pas compte des dépenses extraordinaires que l'on peut supporter en bonne période et qui font partie cependant du profit réel.

Les deux sections suivantes se proposent de combler ces lacunes.

SECTION II.

LE PROFIT PAR BRANCHE D'ACTIVITE.

Cette seconde estimation du profit s'assigne pour objectif d'apprécier le taux de profit obtenu sur les commandes des clients les plus importants; elle s'appuie sur les feuilles de prix de revient (P.R.) qui contiennent d'une part le montant de la facturation et d'autre part la comptabilisation des coûts de matières, de main d'oeuvre et de transport, ainsi qu'un coéfficient mal défini et sous-estimé de frais généraux; elles laissent donc un solde d'exploitation par commandes; dont le total ne correspond pas avec le bénéfice déclaré au bilan, comme le cas se présente en facturation dans les autres entreprises.

On a donc calculé le pourcentage annuel de profit sur les commandes à destination des clients importants (graph.V; tab.IV).

Quelles conclusions peut-on en tirer ? Il semble que ces valeurs corroborent l'impression retirée de la première définition : pour chaque groupe, le pourcentage de profit croît en même temps que l'importance relative des commandes de ce groupe ou entreprise dans l'activité totale de Mijac. Cependant un certain décallage se manifeste parfois dans le temps; si l'on retient en effet 1952, 1956, 1958, 1960 et 1961 comme maxima de dépendance à l'égard d'un client, on constate que le pourcentage de profit s'est accru sur les commandes de Z en 1951 (bien que 1952 représente aussi un pourcentage assez élevé). De Y et plus particulièrement de Y' en 1955 et 1960, des entreprises extractives (surtout S)en 1958, de V enfin en 1961.

Cette approximation du bénéfice semble donc aller de pir avec ce que l'on avait deviné préalablement. Cecalcul présente cependant des lacunes :

1.- La perte de certaines feuilles de P.R. m'a obligé à extrapoler des valeurs : calculant le pourcentage de profit réalisé sur le montant des commandes d'un client ou groupe de clients dont je retrouvais les feuilles de P.R., j'ai supposé que le rapport était valable pour la totalité de ses commandes. Certaines

années pour les différents groupes, il manquait tant de feuilles que je me suis refusé cette approximation.

2.- La perte de ces documents a empêché, pour de nombreuses années, un calcul suffisamment rigoureux du bénéfice sur l'ensemble de la production ainsi défini. Je ne puis donc, faute de statistiques, vérifier et apprécier la corrélation entre le pourcentage de profit annuel total et l'importance de certains clients dans l'activité de l'entreprise durant ces périodes.

Malgré ces déficiences, quelques constatations restent à faire sur les chiffres rassemblés.

1.- Le profit réalisé sur les petites commandes, de la clientèle "traditionnelle", est stable autour de 10 % (graph.V,5; tab. IV,5); les variations de profit total, ne sont donc pas dues à ces clients. Ce fait corrobore également nos précédentes constatations. Le montant du coût sur ces commandes était-il donc si bien connu ?

Ce pourcentage relativement stable s'explique par la façon dont pratiquaient les clients "traditionnels" : fréquemment ils n'exigeaient aucune remise de prix; la commande était automatiquement attribuée à notre entreprise; et, après réalisation, celle-ci facturait les coûts enregistrés, augmentés d'une marge bénéficiaire. Ce solde était donc acquis avec certitude et échappait au danger d'une mauvaise évaluation des coûts. En 1955-56-57, une entreprise a joué un rôle prépondérant parmi les clients "traditionnels"; Q; le montant des commandes passées par cette entreprise à Mijac, habituellement faible, représente quelque 33 % en 1955 et 1957 du total acheté par ce groupe; l'intérêt de cette séparation apparaît dès que l'on constate le taux de profit réalisé sur ces commandes pendant ces deux années: respectivement 23,7 % et 17,2 % contre 13,2 % et 11,5 % à l'ensemble du groupe. Cette constatation renforcerait donc l'idée d'une corrélation positive entre l'importanced'une commande et la marge de profit réalisée sur cette commande.

Par contre en 1956, la Firme Q n'intervient que pour un million soit 20 % dans le groupe traditionnel; simultanément, le taux

de profit réalisé tombe à 15,4 % contre 16,6 % pour l'ensemble du groupe : simple coïncidence ou confirmation?

2.- Cette remarquable stabilité du profit sur les petites commandes disparaît cependant en 1959,60,61 (graph.V,5 -Tab.IV,5); Il faut en trouver l'explication dans la situation conjoncturelle du moment: en pleine dépression, la firme cherche des commandes pour garder son personnel; la petite clientèle est un terrain plus maniable; mais en même temps, on est obligé de travailler avec une marge amoindrie, parfois à prix coûtant. Il apparaît donc aussi que cette clientèle servait de "tampon" dans les moments difficiles; d'où l'attachement expirmé par la Direction de notre entreprise à ces clients. (Cela n'a-t-il cependant pas entrainé l'entreprise à ne pas s'aggrandir; en effet, une taille plus importante l'aurait obligé à négliger des petites commandes, peu rentables pour un chiffre d'affaires plus élevé, pour des frais généraux plus lourds; peut-être une fois encore, un manque de goût du risque ?).

3.- Reste le groupe complémentaire. Bien souvent les chiffres font défaut : et spécialement ceux qui nous auraient permis de confirmer la perte sur certaines des commandes réalisées en 1962-63: Nous constatons, entr'autres, l'absence des feuilles de prix de revient des entreprises T et P, pour quelques douze millions sur les deux ans.
Les autres années, la même difficulté se répète : citons pour exemples : Pour P, sur un montant total facturé de 1,1 million et 2,5 millions, successivement en 1955 et 1956, je ne retrouve les feuilles de prix de revient qu'à concurrence de Frs. 55.000 et Frs 76.000; de même pour L en 1960, pour C en 1963, les feuilles portent sur Frs.47.000 et Frs 490.000; les réalisations s'élevaient, par contre, à Frs 780.000 et Frs 3.300.000 . Il est dès lors très dangereux d'étendre le taux de profit réalisé sur ces faibles montants recensés aux achats totaux de ces entreprises.
Avant 1962-63, ce groupe n'a cependant que peu d'importance, sauf en 1956; les feuilles nous manquent en grand nombre pour Stein et Roubaix, spécialement. En 1962-63, enfin ont été enregistrées des pertes importantes, dont on connait l'inci-

dence fâcheuse sur la vie de l'entreprise.

On peut donc conclure qu'une certaine corrélation positive se dégage entre l'intensité de l'activité au bénéfice d'un client et le profit réalisé sur ces commandes.

D'autre part, les petites commandes assuraient une base d'activité et de profit; les autres constituaient l'activité supplémentaire, et le profit extra-ordinaire; cette seconde conclusion peut sembler, dans sa présentation, quelque peu caricaturale; elle semble cependant approcher la vérité.

Mais le, type de produit fabriqué n'a-t-il pas influencé le taux de profit ? Davantage encore que l'importance de la commande ?

On ne peut à priori exclure une telle hypothèse; à coup sûr, les différentes productions ont exigé l'intervention de la main d'oeuvre l'utilisation des machines, la consommation d'acier à des degrés différents.

L'absence de renseignements sur ce sujet, nousinterdit cependant d'avancer quelque réponse à cette question.

SECTION III

LE SOLDE D'EXPLOITATION.

Cette dernière définition du "profit" s'assigne de complèter la seconde; on y recherche un solde d'exploitation, portat sur l'activité totale de l'année.

Elle se propose d'isoler l'"atelier" et d'en apprécier le résultat annuel; afin d'éviter l'enregistrement de dépenses à normales, au titre de frais administratifs.

Comment est-elle obtenue ? Du montant des ventes, augmenté de la variation des stocks de matières premières et de l'encours de production (c'est-à-dire de produits finis), on déduit un ensemble de charges plus directement liées à la production : salaires, versements à l'office National de Sécurité Sociale, matières premières consommées, frais d'entretien du matériel de production, combustibles et énergie, et les amortissements pour obtenir un solde net; bref, ce que l'on pourrait appeler les "frais industriels". Le contenu de ce titre est évidemment arbitraire pour quelques postes : pour exemple citons les appointements considéres comme frais d'administration; Le personnel employé n'est certes pas directement affecté à la production, il n'en est pas moins indispensable à ce service.

La déduction nous donne un solde d'exploitation net, dont la contrepartie comptable est composée des "frais administratifs", augmentés du bénéfice déclaré au bilan (tab.V,2,1 ; graph.VI,2).

Un fait primordial à noter : l'évolution de ce profit et du bénéfice déclaré en fin d'exercice sont très parallèles : le graphique VI le démontre amplement.
Sauf en 1962 : cette année cependant, on verra que des dépenses extraordinaires ont été consenties; elles expliquent la hausse vertigineuse des frais administratifs, qui compense plus que largement la diminution du bénéfice fiscal (frais administratifs : 2.177.000 frs en 1962 au lieu de 1.889.000 Frs en 1961 ; bénéfice fiscal : 277.000 Frs en 1962 au lieu de 616.430 Frs en 1961). Cependant qu'en 1965, le solde d'exploitation, en diminution malgré l'activité intense de cette année (2.177.000 Frs au lieu de 3.086.522 Frs en 1962), n'a pu supporter les frais généraux (2.986.046 Frs) : une perte a dû être déclarée en fin

d'exercice. Quant à 1964, la diminution importante des "frais administratifs " a cependant été insuffisante (1.540.384 Frs).

Le graphique VI confirme donc une idée déjà avancée : Lorsque des commandes importantes ont été passées, l'entreprise a réalisé un "bénéfice relativement plus élevé" : 1952, 1956, 1958 et 1962, en valeur absolue, correspondant à quatre moments de dépendance vis-à-vis successivement de Z, Y, S et V.

Et, par opposition, 1957 est une année de haute activité et de bénéfice plus petit. Pourquoi ? J'y vois deux raisons : d'une part, le seuil d'activité de l'entreprise est dépassé, elle doit sous-traiter, son bénéfice fond; d'autre part, l'activité intense ne relève pas d'une commande importante, mais de la conjonction de plusieurs commandes, de moyenne importance. Le même phénomène s'est répété en 1963: il n'a pu cependant être supporté par l'entreprise.

SECTION IV

CONCLUSIONS.

Trois approches du profit différentes et complémentaires, convergent vers une même conclusion : il existe une corrélation positive entre le montant élevé de certaines commandes et le pourcentage de bénéfice réalisé sur ces productions. Quelles en sont les raisons ?

1.- Des commandes très importantes contiennent souvent beaucoup de fers de forme et qualité identique; l'entreprise peut se procurer cette matière première à meilleur prix, par marché d'usine où les grossistes n'interviennent que comme intermédiaires et obligent à passer par des grossistes en fer : l'éventail de produits à travailler s'élargit, la quantité pour chacun d'eux diminue.
Une politique saine de stockage n'aurait-elle pas permis de contourner cette difficulté et d'ainsi diminuer le coût à l'imput "acier" ?
Deux obstacles semblent s'y opposer :
   a) le manque de place dont pouvait disposer notre entreprise.
   b) la multiplicité des produits à stocker, qui aurait en outre exigé de geler des liquidités démesurées pour le taux d'activité de l'entreprise.

2.- D'autre part, une certaine production en série est rendue possible ; l'organisation du travail peut être plus rationnelle et plus efficace.

3.- Ensuite, la réalisation de commandes, importantes exige un certain capital investi; ce fait engendre l'élimination automatique des plus petits concurrents ; d'autres entreprises concurrentes sont peut-être surchargées; la concurrence est moins serrée; on pourrait donc s'accorder une marge de profit plus intéressante.

4.- Il faut enfin ajouter un élément non économique, mais non moins réel : certaines commandes proviennent de clients, pour qui les circonstances permettaient de n'accorder au coût qu'une importance secondaire, moyennant pots de vin.

x(11

,On peut parfois obtenir une commande avec une marge de profit plus grande. Je crois que cet élément est à citer dans le cas qui nous occupe.

Retenons dans cette corrélation positive entre l'importance d'une commande dans l'activité totale de l'entreprise et le taux de " profit" obtenu.

x(11) Moyennant pots-de-vin,

CHAPITRE III.

LA FONCTION DE PRODUCTION.

Les statistiques recueillies par l'Institut National de Statistiques (I.N.S.), depuis 1955, ont permis d'isoler les différents facteurs de production et de suivre leur évolution par rapport au coût total ; telle est la signification que nous tirerons des graphiques VII et tableaux V2, VII et VIII.

Analysons séparément différents éléments :

A/ La main d'oeuvre.

Il a paru indispensable de regrouper sous le même titre tant le personnel appointé que salarié; cette pratique évite, pour certaines années, le passage de certains ouvriers sous le régime "employé".

Au plus fort de la crise 1959-61, apparait le pourcentage le plus élevé de salaires et appointements versés (graph. VII,1; tab. VI,1) : voulant diminuer le nombre des licenciements, la Direction de MIJAC gardait le personnel attendant ainsi des jours meilleurs.

	TAUX D'ACTIVITE.	PERSONNEL "ENGAGE"	SALAIRES ET APPOINTEMENTS DANS COUT TOTAL.
56 - 58	21.572.887	78	43,88
59 - 61	12.334.889	65	55,03
62 - 63	24.129.480	73	34,20
64	14.460.172	55	48,52

Ainsi que le démontre le tableau ci-dessus, durant la période 1956-58, l'entreprise occupait en moyenne 78 personnes; entre 1959 et 1961, 65 personnes, alors que l'activité baissait de près de

moitié (12,3 millions contre 21,5 millions de facturation);

La baisse de ce coéfficient en 1962, correspond à l'intense activité enregistrée : avec la main d'oeuvre disponible, on essaie de faire face à la demande. Ce pourcentage remonte d'ailleurs quelque peu en 1963; en 1964, la hausse peut s'expliquer par la baisse d'activité. Le même phénomène s'était déjà manifesté, mais atténué en 1954 - 55 - 56.

On peut donc affirmer que la main d'oeuvre est, dans le coût total, un élément moins variable, semi-fixe.

B.- Les matières consommées.

Il existe un rapport entre le pourcentage de cette consommation totale et le "solde d'exploitation" : un rapport inverse, plus exactement (graph.VII,2 et 4: tab.VI,2 et 4); le taux de profit diminue quand le pourcentage de matières dans la production s'accroît; On peut aisément le constater entre 1953 et 1954, puis 1954 et 1955; Pendant ces deux années, le pourcentage de matières utilisées passe successivement de 40,17 à 32,07 puis à 49,45; dans le même temps, le taux du solde d'exploitation va de 16,0 % à 26,7 %, puis 8,3 %.

Cette corrélation inverse ne pourrait s'expliquer que par le travail à façon, plus important certaines années (1954,1958 et 1961) et qui laissait une marge de profit plus grande.

Cette explication est certaine pour 1961. L'entreprise V fournissait elle-même l'acier à ses sous-traitants. En outre, elle préférait livrer cette matière première en générale de V laissait, à ses sous-traitants, quelque gain sur les déchets d'acier récupérables.

Mais alors, le mouvement de 1963 pourrait sembler bizarre : le taux de profit diminue; le pourcentage de matières utilisées également.

Cette situation peut s'expliquer: Cette année en effet, les réalisations pour T jouèrent un rôle primordial, on le sait; la commande stipulait que cette firme fournissait une partie de l'acier; le reste serait acheté et facturé par Mijac. La faillite de T empêche cependant de récupérer la valeur de ces achats. Cette perte venait s'ajouter à la disparition du léger bénéfice que pouvait procurer la politique générale de V à l'égard des sous-traitants.

En outre, l'activité de 1963 résultait de quelques grosses commandes, et non d'une importante réalisation; d'où peut-être l'impossibilité de passer des marchés d'acier, directement avec le producteur et moins de travail en série. Enfin, n'oublions pas que les frais généraux s'étaient énormément accru; ils entrent pour partie dans l'évaluation de ce "solde d'exploitation".

Quant à la situation en 1964, le pourcentage d'acier utilisé a diminué et le solde d'exploitation s'écroule; la rupture provient cependant davantage des conditions psychologiquement défavorables (une entreprise déjà condamnée à disparaître, des dépenses exorbitantes) où elle a évolué. Cette remarque vaut pour toute l'étude : elle m'incite à considérer la fin de la société en 1963, plus qu'en 1964.

L'analyse fut poussée plus dans le détail : on distinguera plusieurs types de matières utilisées (tab. VIII) :

a) l'acier représente l'élément primordial ; son pourcentage dans la consommation totale est relativement élevé : ce qui m'a incité à confondre la totalité de ces matières avec le seul acier.

b) les combustibles et l'énergie représentent une somme modique; notons cependant en période de boom une tendance à la diminution de la force motrice; compensée par une hausse du charbon.
Notons enfin un trend léger à la régression de l'emploi du charbon sur l'ensemble de la période.

Peu de conclusions intéressantes donc à retenir de cette dissection.

Notons cependant cette <u>corrélation négative entre le degré d'utilisation des matières et le taux de "bénéfice".</u>

C.- Dépenses diverses.

Les statistiques I.N.S. reprennent un poste intitulé "Dépenses diverses"; lui-même comprend un titre "charges diverses". Il contient des éléments par trop disparates, dont certains constituent des "frais administratifs".

Il convient cependant de rappeler :

a) l'ensemble du poste fut spécialement élevé en 1957 et 1963 tant en pourcentage qu'en valeur absolue : 18,25 % du coût total, et 21,84 % (tab.VI,3); cela tient aux charges diverses, partie de frais généraux, anormalement gonflés par la direction : et également à la sous-traitance.

b) je rappelle en effet que, pour ces deux exercices, le montant sous-traité s'élève respectivement à $2,3.10^6$ et à $2,2.10^6$ (tab. VII,2) ; le carnet de commandes est surchargé : l'entreprise, par crainte de pénalités de retard, fait appel à l'extérieur.

L'analyse de l'entreprise seule reste cependant insuffisante : des points de repère s'avèreraient indispensables. A cet effet, on a repris dans les Bulletins de Statistiques de l'I.N.S. la documentation annuelle sur le secteur des Fabrications Métalliques.

Les enseignements à en tirer sont minces : ce secteur s'étend à des productions très différentes de celle qui nous préoccupe, et à tout l'éventail de tailles parmi ces entreprises.

Aussi, ne faut-il pas tenir compte des pourcentages de main d'oeuvre et matières, qui dépendent principalement du type de produit.

Certains enseignements paraissent cependant intéressants :

a) une récession générale s'est manifestée dès 1958 et prolongée en 1959; mais 1960 amorçait déjà la reprise (tab.VII,3) La crise à Mijac fut plus longue, plus pénible aussi ; amorcée en 1958, elle s'est étendue jusque 1961 où apparaissent les premiers symptômes de la reprise (tab.VII,1).

b) Malgré le peu d'importance, à mon avis, que l'on peut attacher aux dépenses diverses, constatons un pourcentage semblable, proche de 10 % dans notre entreprise en récession et dans tout le secteur des Fabrications Métalliques (Tab. VI,3 et VII,4). Cette constatation me convainc, une fois de plus, que les charges qui ont pesé sur l'entreprise à certaines périodes (1957 - 58,1963) étaient anormales et dès lors ont aidé à la ruine de l'entreprise.
Par contre, le pourcentage du solde d'exploitation (élément résultant de la différence entre production et coût enregis-

tré par l'I.N.S.) est plus élevé dans la firme étudiée que dans l'ensemble de l'économie de ce secteur; mais qu'est-ce à dire ? L'entreprise possède une rentabilité plus grande ou elle supporte des frais plus onéreux?

La comparaison de l'évolution matières-profit tel que défini par l'I.N.S. ne me satisfait pas : il est normal que, la main d'oeuvre restant assez stable, le pourcentage du solde d'exploitation augmente quand diminue le degré d'utilisation des matières. Aussi, je me permets de comparer le pourcentage de profit fiscal déclaré au bilan et la valeur des matières consommées (tab.V,1 et tab. VI,2) La même constatation apparait le taux de profit s'accroît quand diminue le pourcentage de matières premières utilisées. La même remarque serait faite si je prenais le montant absolu de bénéfice fiscal.

Sauf en 1963 et 1964, où les deux éléments décroissent simultanément. Cette brève analyse me permet de tirer deux conclusions sur les "profits".

a) ma première analyse est valable : la corrélation négative entre matières et profit semble bien exister.

b) simultanément, ne pourrait-on pas affirmer que le bénéfice déclaré au bilan est une mesure moins mauvaise que je ne le pensais pour apprécier le résultat d'un exercice?

D.- Evolution du Coût des Facteurs de Production.

Mon attention a été attirée sur l'évolution du coût des facteurs de production .

Le solde négatif enregistré en 1963 et 1964 ne pourrait-il pas provenir d'une hausse d'un de ces coûts, dont on n'aurait pas tenu compte lors des remises de prix?

Considérons l'acier et les salaires (tab.IX, 1 et 4) : le prix du premier a baissé depuis 1961. Par contre, le salaire-coût ne cesse de s'accroître ; surtout en 1963 et 1964. Cette hausse brutale pourrait expliquer partiellement le déficit enregistré au cours de ces dernières années : en effet, certaines fournitures dépassèrent les délais imposés.

Dès lors, ces retards interdisaient de profiter, à la facturation, de la clause d'indexation des salaires.

Il reste cependant que ce facteur ne jette qu'une faible lumière sur les causes de la faillite de l'entreprise.

CONCLUSIONS.

De tout ce chapitre, je crois pouvoir conclure :

1.- Il existe une corrélation négative entre le degré d'utilisation des matières premières dans le coût total et le "profit" ou le solde d'exploitation selon la définition que l'on choisit pour apprécier le résultat d'un exercice. Elle peut s'expliquer par le travail à façon qui, m'a-t-on dit, a toujoursentrainé une marge de profit plus importante pour l'entreprise; mais je ne vois aucun moyen pour confirmer cette hypothèse.
Et l'évolution du prix de l'acier ne permettrait pas d'expliquer ces mouvements en sens inverse.

2.- Les salaires et appointements sont un élément semi-fixe du coût, et varie assez peu avec la production annuelle, du moins en valeur absolue.

CHAPITRE IV.

L'EVOLUTION DE LA SOCIETE.

L'analyse de l'état de santé et de l'évolution des Ateliers Mijac ne peut être réalisée qu'à partir des éléments dont disposait encore l'entreprise : ses bilans et fiches comptables. Les différents ratios seront représentés aux graphiques VIII, IX, X et XI.

SECTION I.

DIAGNOSTIC DE LA SOCIETE.

L'analyse théorique des bilans pose quelques critères souhaitables, voire même indispensables, au bon fonctionnement d'une entreprise, à ses chances de survie, à la sécurité de ses créanciers:

a) d'une part, l'avoir social, c'est-à-dire le capital social augmenté des réserves et du solde réalisé pendant l'exercice diminué des bénéfices distribués, devrait être plus important que l'immobilisé net; les capitaux propres suffiraient donc à couvrir les immobilisations en locaux, matériel d'usine et de bureau; dans le cas contraire, l'entreprise doit parfois recourir à l'emprunt et bien souvent garantir sa dette en aliénant certains droits sur son patrimoine, par des hypothèses par exemple.

b) d'autre part, le fonds de roulement, réalisable plus disponible moins exigible et bénéfice distribués, tels qu'exprimés dans les bilans, devrait être positif : par les fonds qu'elle peut mobiliser ou dont elle dispose, l'entreprise peut rembourser ses dettes; ce second élément, complément du premier, sera réalisé en même temps que celui-ci; ou ni l'un ni l'autre ne seront obtenus.

Cette analyse reste théorique; une entreprise industrielle et commerciale n'auront à coup sûr pas les mêmes critères: de même pour

une entreprise travaillant surcommande ou une firme de produits en série.. Aussi, l'analyse "dynamique" ne paraît permet-elle, et de loin, préférable à l'étude statique; elle tient compte davantage de la structure caractéristique à toute firme : mieux vaut comparer l'entreprise à deux moments de son existence, que de la rapprocher d'autres entreprises ou de lui appliquer, de façon stricte, certains critères théoriques.

A) Immobilisé et Avoir social.

Qu'en est-il devenu de l'avoir social et de l'immobilisé net ?

Le solde de ces deux éléments s'inscrit en positif pendant les quatre premières années; à partir de 1951, il restera négatif (graph.VIII; tab.X) : les ressources propres ne suffisent pas à payer tout le matériel de travail.

Ce bouleversement s'opère quand subitement s'élève le taux d'activité: 1952 correspond à la modernisation de l'entreprise d'extraction Z : l'entreprise n'a-t'elle pas démarré plus vite que ne l'espéraient ses fondateurs ?

Brutalement, elle s'est trouvée avec un outil de travail inssuffisant et a investi pour répondre à cette demande importante et alléchante (n'oublions pas le bénéfice très substantiel retiré de cette opération ; ce sont en fait les "fournisseurs" c'est-à-dire les fournisseurs et l'Office National de Sécurité Sociale qui ont "financé" ces investissemnts : les dettes nettes à leur égard de 252.000 frs en 1950 passèrent à Frs 4.748.000 en 1951 et restèrent à 1.956.000 Frs en 1952 (graph.VIII ; tab. XIV).

En 1956-57, l'entreprise aggrandissait ses installations : à nouveau les fonds propres manquaient ; elle recourait à une aide supplémentaire et souscrivait à la Société Nationale de Crédit à l'Industrie.

Pour procéder à d'importants investissements, une entreprise pourrait agir de différentes façons :

a) Un nouvel apport de Fonds par les détenteurs de part sociale de la firme; pour Mijac, jeune société coopérative dont le nombre d'associés se limitait aux membres d'une famille, cette solution exigeait un effort que ses fondateurs n'au-

rait pu consentir : vraisemblablement, toutes leurs ressources personnelles avaient été jetées dans la création de la Société : en 1951, cinq années n'avaient pas suffi à reconstituer cet avoir; en 1956 : les dépenses exagérées avaient empêché de garder assez d'argent liquide.

b) Appel à de nouveaux actionnaires : cette hypothèse exigeait pour les propriétaires de renoncer à partie de leurs prérogatives : le monopole de la gestion pourrait dès lors leur échapper; et je conçois difficilement qu'une entreprise de telle taille lance sur le marché des obligations.

c) Enfin, l'emprunt, plus exigeant peut-être, mais qui semble laisser plus de liberté à l'entreprise.

Aussi est-ce vers cette troisième solution qu'une entreprise, de cette taille et désireuse de garder son caractère de gestion personnelle, s'est dirigée : vers la S.N.C.I. et les banques; après avoir eu recours, dahs un premier temps, à l'aide forcée des "fournisseurs".

Concluons donc que : l'entreprise a très largement profité de conditions favorables à son éclosion ; mais qu'un essor trop rapide ne lui a jamais permis de récupérer totalement entre deux périodes d'intense activité : ainsi depuis 1953, le solde net de son avoir propre et de ses immobilisations nettes diminuait; mais le boom de 1956-57 stoppait cet effort d'assainissement et exigeait des dépenses; cet effort n'aurait-il pas pu être accéléré?
Nous essayerons d'apporter une réponse à cette question dans la suite de l'exposé.

B) Le Fonds de Roulement.

Le premier test de santé de l'entreprise semble donc défavorable. Le Fonds de roulement ne pouvait, à partir de 1951, qu'être lui aussi inférieur à zéro; les créances ne suffiraient pas à rembourser les dettes (graph. VIII ; tab. XI,3). Cependant à la différence entre réalisable et disponibled'une part, et exigible d'autre part, je préfère le rapport de ces deux éléments, plus significatif (graph.IX; tab.XI,4).

Depuis 1954, le rapport de Fonds de roulement s'accroissait en même temps que le taux d'activité; et, en plein boom, en 1956-58, les créances remboursaient les dettes à raison de 80 %.

Par contre, en 1961, cet actif couvrait 88% des engagements; les années suivantes voient s'accroître l'activité de l'entreprise mais diminuer son rapport de fonds de roulement; les Ateliers s'endettent ; les ressources manquent pour payer les créanciers.

La différence apparaît d'ailleurs nettement dans le solde "clients moins fournisseurs et Office Nationale de Sécurité Sociale (O.N.S.S.)" graph.VIII ; tab.XIII,3). Sous un même intitulé, j'ai cru bon devoir regrouper les fournisseurs et l'O.N.S.S. : car en 1963 et 1964, l'entreprise paye les premiers, mais au détriment du second. En outre, ces deux éléments furent confondus au bilan durant les dernières années, afin de dissimuler aux créanciers chirographaires les dettes rapidement croissantes à l'égard de cet organisme. Quant à la Sécurité Sociale, elle n'avait pas à s'inquiéter : son privilège la garantissait contre tout danger.

L'entreprise fut toujours débitrice envers ses"fournisseurs" et O.N.S.S. "nets" :certes, la réalisation de certaines commandes peut s'étendre sur de longs mois; mais si, sur l'année et la totalité des affaires réalisées, les ventes et recettes ne peuvent équilibrer les achats et paiements, des liquidités suffisantes devraient permettre à l'entreprise de ne pas attendre le payement de sa clientèle pour honorer ses fournisseurs.

Ce solde, nous révèle donc une faiblesse supplémentaire de Mijac : un manque d'argent liquide l'empêcherait de payer ses fournisseurs dans des délais "normaux". Il suffit de suivre l'évolution des dettes nettes à l'égard des fournisseurs et O.N.S.S. par rapport aux ventes moyennes mensuelles pour se convaincre des retards accrus de payement (graph.IX,a, tab. XIV,1).

En outre, le parallèle entre 1956 - 57 - 58 et 1962 - 63 -64 est très significatif de la situation de Mijac pendant ces deux périodes: chaque groupe renferme une année d'activité maximum : 1957 et 1963; le solde "clients moins fournisseurs" pourrait provenir du décallage entre l'achat de matières premières à transformer et la vente de produits réalisés.

Dès lors, au début de l'essor, l'entreprise s'approvisionne en matières premières en fonction de son carnet de commandes; mais les recettes se font rares; l'argent liquide manquant, la situation vis-à vis des "fournisseurs" se détériore : en pleine activité, 1957 et 1963, achats et ventes s'équilibrent plus ou moins, bien que les prévisions pour l'année suivante incitent à stocker moins de matières; enfin, pendant la dernière partie de notre cycle, l'entreprise réalise ses dernières fournitures : peu d'achats à conclure; les recettes abondent, le solde s'apure. Et donc, un cycle déphasé d'un an environ par rapport au taux d'activité de notre entreprise.

	1951 - 1953	1956 - 1958	1962 - 1964
DEBUT DE L'ESSOR (51,56,62)	4.747.807	7.002.047	6.257.961
PLEIN BOOM (52,57,63)	1.956.491	6.802.799	6.251.943
DEBUT DE RECESSION (53,58,64)	3.912.684	1.622.437	5.789.344

Telle est bien l'évolution constatée en 1956-58, comme l'indique le tableau D,ci-dessus "Fournisseurs nets" : le solde, venant de 4,8 millionsen 1955, passe à 7,0 millionsen 1957, il retourne à 6,8 puis à 1,6 en 1958 ; le cycle est bouclé, l'entreprise paye ses fournisseurs .

De même, de 2,0 millions en 1961, les dettes augmentent à 6,2 millions, puis stagnent en 1963; mais là s'arrête le parallèle ; car en 1964, le solde ne s'apure presque pas, l'entreprise ne rembourse que très peu ses fournisseurs : 5,8 millions.

Ce phénomène se manifeste assez sensiblement en 1951-52 : 1952, année d'intense activité, apure un solde de 4,7 millions vis-à-vis des "fournisseurs et O.N.S.S." (rappelons que ces dettes avaient servi en partie à "financer" un nouvel investissement); mais l'année 1953,

en baisse d'activité, est aussi à l'orée de la reprise : l'entreprise achète pour réaliser son carnet de commandes en 1954.

L'analyse de la période 1951 - 52 - 53 devrait donc m'inciter à adoucir mon jugement sur les difficultés de remboursement en 1964 : peut-être, l'entreprise se trouvait-elle au début d'un nouvel essor ? Elle rembourse ses dettes anciennes; de nouvelles surgissent cependant. Cette hypothèse serait possible mais difficilement acceptable quand on connaît la situation financière des Ateliers à cette époque et les causes de la faillite.

Et pourtant, Mijac n'avait pas à craindre des demandes pressantes de remboursement de ses fournisseurs : ceux-ci connaissaient les retards de paiement des Ateliers; ils s'accomodaient de cette situation; n'avaient-ils pas toujours été payés ?

Par contre, n'oublionspas que l'intitulé "Fournisseurs" est trompeur : il comprend aussi les dettes vis-à-vis de l'O.N.S.S., porteuses d'intérêts très onéreux : ainsi en août 1964, les retards de paiement à cet organisme avaient porté à Frs 968,- le montant des intérêts journaliers à payer ; en novembre de la même année, la dette journalière s'élevait à Frs 1.227,- et globalement, l'entreprise devait à l'Office National de Sécurité Sociale plus de quatre millions.

Bien plus que les fournisseurs, patients et habitués, l'entreprise redoutait ce créancier exigeant.

> Donc, depuis toujours, une insuffisance d'argent liquide : aussi les fournisseurs doivent-ils attendre la réalisation des commandes et le payement des clients pour être à leur tour remboursés; mais le déficit s'accroit pendant les dernières années. Le Fonds de roulement, définitaire, s'écroule à son tour.
> Cette situation comptable était inéluctable : l'avoir social ne s'était-il pas détérioré face aux immobilisations nettes.?

C.- La Liquidité.

Ce déficit du fonds de roulement pourrait n'être pas trop grave s'il comprenait pour une valeur élevée, des engagements à long terme;

si le disponible représentait une part importante du capital circulant; si le réalisable représentait, pour beaucoup, un avoir à court terme; la situation présenterait moins de dangers si les actifs à court terme recouvraient les dettes à court terme; bref si les liquidités étaient "suffisantes".

Cette situation n'a rien d'incompatible avec un fond de roulement négatif : à l'actif, elle suppose que les éléments difficilement négociables, les stocks par exemple, ne jouent pas un rôle important; au passif, que les dettes à longue échéance, tel un emprunt à la S.N.C.I. tiennent uneplace prépondérante.

Déterminer les éléments à court terme, tant à l'actif qu'au passif n'est pas chose aisée; aussi la classification peut-elle parfois paraître arbitraire; par contre, cohérente au long des vingt années étudiées, elle me semble fournir une analyse satisfaisante.

Du réalisable, j'ai isolé les comptes "gérance" et Clients, que j'ai ajoutés au disponible pour constituer l'avoir à court terme.

De l'exigible, j'ai retenu les Taxes, O.N.S.S., Frais divers à payer pour obtenir les dettes à court terme; j'ai donc exclu de l'exigible l'emprunt S.N.C.I. ainsi que les financements des banques; de même que les comptes des dirigeants de Mijac, quand créanciers, estimant que ceux-ci ne mettraient pas l'entreprise en difficulté en réclamant remboursement de leurs créances.

Pendant les quatre dernières années de sa vie, l'entreprise disposa de liquidités suffisantes à court terme; depuis 1951, et cette date fut déjà citée, la Société n'aurait plus pu, avec ses créances à court terme, rembourser ses dettes de durée semblable (graph.VIII,tab.XII,3): le déficit entre 1951 et 1961 avoisinnera 1,5 million; par contre, en 1962, 1963 et 1964, le solde négatif se détériorera plus encore : six millions de créance ne pourraient être récupérées par les propriétaires, sauf à accorder à la firme des délais supplémentaires.

Bien plus, la période 1956-58, connaît un manque de liquidités "normal" lorsque comparé aux autres années, à l'opposé, l'activité de 1962-64 a causé un déficit plus lourd que jamais.

Cette nouvelle analyse apporte donc une précision supplémentaire; si le capital circulant a progressivement décru en face de

l'exigible, cette diminution provient surtout de la disparition de liquidités dans l'entreprise; non seulement, les Ateliers ne pourraient pas, sur une longue péridde, rembourser ses dettes sans entamer leurs immobilisations; mais la situation s'avérerait bien plus pénible encore s'ils devaient répondre à une demande de remboursement de dettes à court terme ; en présence d'une telle échéance, l'entreprise ne pourrait qu'aliéner une fois encore son immobilisé, pour garantie d'un paiement retardé.

D.- Le Très court terme.

Cernant de plus près encore la situation de la firme, analysons-en la trésorerie, c'est-à-dire cette quantité de "monnaie", le disponible, qui doit lui permettre de faire face à des échéances habituelles.

D'autre part, il faudrait isoler les éléments exigibles à très court terme; cette distinction rencontre de multiples obstacles; aussi retenons simplement l'exigible à court terme.

La conclusion est évidente : le rapport s'est amenuisé de tout temps pour atteindre moins d'un pourcent en 1963 et 1964; face à un exigible, à court terme de 11,253 millions puis de 9,292 millions (tab.XII,2), l'entreprise ne peut offrir au disponible que 78.000 Frs et 80.000 Frs (tab.XIII,1) : montant ridiculement faible en présence des engagements de la société; c'est bien à court terme, et même à très court terme, que les difficultés les plus graves pourraient surgir pour la société. N'est-ce d'ailleurs pas ce qui se passa ? En juillet l'O.N.S.S. réclamait le remboursement de sa créance. Aussitôt, la Banque de Bruxelles à son tour coupait les vivres; les fournisseurs s'inquiétaient; et en octobre, la société était disparue.

N'ayait-on pas constaté que l'entreprise consentait des ristournes sur ses prix contre l'obtention d'un accompte important pour renforcer sa trésorerie ; celle-ci était bien faible, en effet. Mais cette pratique simultanément, diminuait la marge bénéficiaire que l'entreprise pouvait espérer sur ses ventes; de la sorte, elle évitait d'aggraver son déficit dans l'immédiat; mais elle se refusait de le résorber. On comprend mieux aussi que les difficultés financières

éprouvées par certains clients, obligés de reporter leur payement, aient placé Mijac devant des problèmes de même nature.

Ce faible disponible livrait donc l'entreprise à de multiples difficultés lors du payement de ses échéances et l'obligeait soit à presser ses débiteurs, soit à demander un répit supplémentaire à ses créanciers.

E.- CONCLUSIONS.

L'analyse de ces divers éléments, immobilisé net et avoir social, fonds de roulement, liquidité, trésorerie enfin, montrent un bilan opposé à cette situation idéale que nous avions dépeinte en annonçant cette section : l'avoir social ne couvre pas entièrement l'immobilisé; le fonds de roulement étant négatif, le capital circulant provient en totalité de l'extérieur.

Deux conclusions, deux points de faiblesse me paraissent dès lors évidents :

a) à long terme, Mijac n'offre pas de gage suffisant à ses créanciers : ses capitaux propres s'amenuisent face à l'exigible, ses immeubles sont hypothéqués.

b) à l'autre extrême, sa trésorerie, insuffisante, laisse à l'entreprise totalement livrée au bon vouloir de ses créanciers, dans le très court terme.

D'où peut provenir cette première lacune : avoir social plus petit que l'immobilisé net ?

SECTION II

Amortissements et Répartitions Bénéficiaires.

Cette question m'amène à analyser deux nouveaux éléments : les amortissements et la répartition bénéficiaire. Ils répondent à deux problèmes :

1.- Une politique stricte d'amortissement a-t-elle été suivie ?

2.- La répartition bénéficiaire aurait-elle fait la part trop belle aux actionnaires, négligeant de constituer des réserves pour couvrir l'accumulation d'investissements ?

Mais avant l'étude de ces deux postes, rappelons la forme de l'entreprise : société coopérative de faible taille, propriétaires et gestionnaires se confondant : pas de dividende à distribuer, les Associés "se servent" selon leurs besoins pendant l'exercice; en outre, le Conseil des commissaires, à majorité familiale, n'exerce aucun contrôle effectif sur la gestion.

A.- Les Amortissements.

L'amortissement est l'enregistrement comptable de la perte subie sur la valeur d'actif des immobilisations d'une entreprise: dûe d'une part à l'usure du matériel dans le temps; mais aussi, à son obsolescence, c'est-à-dire sa dépréciation par rapport à des techniques plus modernes, plus productives.

La comptabilité présente l'amortissement de deux façons :

a) les sommes amorties s'inscrivent au passif; elles constituent un non-exigible et viennent en déduction de l'Immobilisé pour obtenir la valeur actuelle du matériel;

b) ou l'on indique, à l'actif la valeur nette du matériel : sa valeur à l'achat diminuée des amortissements déjà opérés.

Cette première méthode me paraît préférable : elle distingue clairement les deux opérations : l'achat du matériel et son amortissement . L'entreprise a opté pour cette présentation.

Quant au montant amorti au cours d'une année, son calcul peut s'obtenir, de multiples façons :

a) On pourrait imaginer, pour le matériel affecté à la production, un taux d'amortissement, fonction du chiffre d'affaires et exprimé en francs constants; si cette méthode fait peser sur l'exercice la charge effective de l'usure, elle risque cependant de négliger l'obsolescence: aussi, pourrait-on y ajouter un amortissement fixe, correspondant à cette perte de valeur, constante d'année en année.
Cette méthode d'application difficile, garde ma préférence: elle seule permet un calcul rigoureux à la dépréciation du matériel et l'imputation de ce coût à l'activité de l'exercice.

b) Dans l'amortissement dégressif, on applique un certain taux à la valeur non amortie de l'immobilisé; de la sorte, on s'efforce d'égaliser, sur toute la vie de l'entreprise la somme des coûts d'amortissement et d'entretien : ce second élément ayant tendance à s'accroître quand vieillit le matériel, le premier doit décroître simultanément. Cette technique, qui permet un amortissement plus rapide, favorise les investissements.

c) L'entreprise a cependant opté pour la méthode plus communément employée : l'amortissement linéaire, où un certain taux, déterminé par la durée de vie de l'immobilisé, est appliqué à sa valeur d'achat : une charge identique d'amortissement pèse sur tous les exercices, indépendamment de l'activité effectivement réalisée. L'entreprise a défini comme taux d'amortissement :

10 % pour le matériel fixe
10 % pour le matériel de bureau
4 % pour les ateliers construits en 1951 et 3 % pour ceux réalisés en 1957-58.
20 % pour le matériel roulant
30 % pour l'outillage.

Que penser de ces taux ? Les deux premiers sont normaux de même pour le matériel roulant, 5 % n'auraient pas été superflus pour les constructions; mais on peut admettre trente ans de vie pour une telle immobilisation; quant à l'outillage, 25 % auraient suffi.

Dès lors, pendant les premières années de vie de ce matériel, l'entreprise déclarait un bénéfice diminué par un amortissement excessif. Par contre, cette méthode devait permettre après quelque temps, un bénéfice anormalement gonflé, sur lequel l'entreprise aurait pu prélever, pour un montant égal au surplus d'amortissement antérieur, une provision pour achat du nouveau matériel; de la sorte, on prévoyait l'élévation du coût du matériel lors de son remplacement.

Il s'agissait donc de juger la politique effectivement suivie par la direction : à cet effet, nous avons retenu les taux communément admis (10 % pour le matériel d'usine et de bureau; 20 % pour l'outillage; 15 % pour le matériel roulant; 4 % et puis 3 % pour les constructions) et les avons appliqués annuellement à l'immobilisé, non encore entièrement amorti. Ces calculs m'accordent la possibilité de juger la politique effective d'une année en la comparant à une politique théorique.

En outre, pour chaque type d'immobilisé, nous avons cumulé les amortissements théoriques; nous obtenons ainsi un amortissement total minimum à un moment donné; ce montant définit aussi une cote d'alerte : lorsque, sur toute la période antérieure, l'amortissement effectif tombe sous l'amortissement théorique cumulé, un danger se précise pour l'entreprise : un amortissement insuffisant fait apparaître au bilan un immobilidé surévalué; il permet de déclarer fictivement un bénéfice. Et nous appellerons :

a) solde négatif d'amortissement : le fait, que, sur une année, l'amortissement réalisé par notre entreprise est inférieur à l'amortissement qu'une politique théorique aurait exigé (tab.XV a et XVb 1,2,3).

b) déficit d'amortissement : le fait que, sur toute la période antérieure, l'amortissement total effectif est plus petit que l'amortissement total théorique. Cette situation provient d'un solde négatif d'amortissement répété si les amortissements antérieurs avaient été plus que suffisants(tab.XIVa,4).

Jusque 1958, Mijac mettait de côté plus que ne l'exigeait notre politique d'amortissement (tab.XVa,3) : l'écart provenait soit de taux différents(outillage) soit de sommes amorties plus élevées que nécessaire, en fonction des bénéfices réalisés. Après 1958, où l'amortissement est plus que suffisant (+73.687 Frs); les trois années de récession enregistrent un solde négatif : en 1959, 1960 et 1961, nous constatons successivement 50.000 Frs, 160.000 Frs et 31.000 Frs d'amortissement insuffisants; cette pratique engendre pour 1960 de dépasser la cote d'alerte : Pour la première fois, nous enregistrons un déficit d'amortissement, pour un montant de Frs 130.192 (tab.XVb,4).

La constatation de cette déficience entraine une conséquence de première importance : sans cette diminution de l'amortissement, le solde déclaré au bilan eut été négatif en 1959 et 1960 ; certes les analyses antérieures du solde d'exploitation avaient montré une marge bénéficiaire amoindrie pour obtenir des commandes; certes, il n'apparaissait qu'un bénéfice fiscal très faible; mais l'étude des amortissements révèle en outre que ce solde était au fait négatif.

Une conclusion très importante s'impose : la Direction de Mijac avait de l'amortissement une idée erronée : il ne représentait pas un coût de production;

Il s'apparentait à une réserve corrollaire d'un bénéfice:
Il subissait l'influence du résultat de l'exercice.

La récession 1959 - 61 nous mène à cette constatation.

La situation au cours des deux années suivantes confirme cette idée : 1962 : un bénéfice est réalisé, un surplus d'amortissement l'accompagne ;

1963 : l'entreprise enregistre une perte de Frs.809.071; et ce déficit est accru des 92.259 Frs (tab.XV b,3) d'amortissement, qui n'ont pas été effectués cette année comme l'aurait voulu une politique strictement respectée; cela porte à Frs 230.328 le déficit d'amortissement sur toute la vie de Mijac (tab.XVb,4).

A toutes ces constations, ajoutons une remarque : de 33 % à l'origine, l'amortissement sur l'outillage est passé à 20-25 %; de même l'atelier construit en 1951 devait être amorti en 25 ans; celui de

1957-58 en 33 ans; l'entreprise a-t-elle voulu adapter ses taux à la vitesse effective de dépréciation ? Du moins, cette explication suffirait-elle pour l'outillage.

Ou cette charge pesait-elle trop lourd sur les résultats de la Firme ? Telle ne serait-elle pas la signification des 3 % pour les bâtiments, taux acceptable certes mais faible.

Pour conclure : l'entreprise a longtemps respecté les normes d'amortissement qu'elle s'était imposées. Avec les années difficiles, sont apparus les manquements à cette règle de conduite; qui ont évité de devoir déclarer un solde en fin d'exercice plus défavorable. Cette situation a conduit l'entreprise à détenir un immobilisé insuffisamment amorti, c'est-à-dire fictivement augmenté par rapport à sa valeur réelle. En 1964, la perte à déclarer serait dès lors la perte déclarée dans la situation du 30 septembre, augmentée du déficit d'amortissement :
c'est-à-dire :

Frs 2.237.439 + Frs 230.328 = Frs 2.467.767.

L'amortissement annuel, déterminé théoriquement par un taux fixe, différent selon le type d'immobilisé, tient compte effectivement dans notre entreprise du résultat de l'exercice.

B.- La Répartition bénéficiaire.

L'avoir social, s'avérant insuffisant en présence de l'immobilisé net, une seconde question se posait : l'assemblée des actionnaires, en fin d'année, ne s'accordait-elle pas une part trop importante des bénéfices nets, empêchant ainsi la constitution des réserves; l'étude de l'usage fait du bénéfice annuel peut apporter des éléments de réponse.

Cette analyse s'avvèrera difficile, incertaine parfois : en effet, nous ne disposons pas, pour toutes les années de la répartition bénéficiaire, telle qu'enregistrée par l'assemblée des actionnaires; aussi convenait-il de procéder par différence entre deux ans pour certains intitulés du bilan.

Remarquons d'abord :

a) pour 1960 pris isolément, l'activité de l'entreprise se solde par un déficit : en effet, seul le rapport de 1959, frs 72.152,- a permis de ne plus cloturer en perte - (Tab. E. - ci-joint.)

b) en outre, n'oublions pas qu'en 1959 et 1960, l'entreprise ne peut déclarer un bénéfice qu'en renonçant à une partie des amortissements qu'elle aurait dû effectuer; dès lors, le solde deviendrait négatif. Mais vis-à-vis de certains créanciers, dont les droits n'étaient pas suffisamment garantis, enregistrer une perte aurait engendré des conséquences catastrophiques.

Le Tableau E. ci-dessous reprend l'ensemble de ces éléments pour les huit dernières années :

	1	2	3
1957	201.696	192.101	98.673
1958	398.649	361.922	434.559
1959	72.152	72.152	- 36.008
1960	10;155	- 61.998	-221.545
1961	626.585	616.430	585.632
1962	303.845	277.260	300.221
1963	- 809.071	- 812.916	-905.255
1964	-2.237.439	- 1.428.368	- 1.520.607

Tableau E - Soldes d'exercice déclarés au bilan et effectif.

(1) solde déclaré au bilan.

(2) solde de l'exercice :(1) moins report à nouveau de l'année précédente.

(3) solde effectif de l'exercice :(2) plus solde d'amortissement.

Relevons ensuite une infraction à la loi : l'article 77 des lois coordonnées sur les sociétés (Code de Commerce, titre IX) définit en son alinéa 4 les prélèvements à effectuer sur les bénéfices nets au titre de la réserve légale."Il est fait annuellement, sur les bénéfices nets, un prélèvement d'un vingtième au moins affecté à la

formation d'un fonds de réserve; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve a atteint le dixième du capital social."

Cette obligation fut scrupuleusement suivie et dès 1951, l'entreprise avait accumulé Frs.85.000,- (tab.XVI).

En 1959, uneaugmentation de capital porte celui-ci à Frs 1.200.000; sur le bénéfice de l'année, pratiquement nul, rien ne fut affecté à la réserve. Mais en 1961, l'entreprise réalisait Frs 616.430,- de bénéfice; des Frs 30.822 qu'elle aurait dû prélever pour accroître la réserve légale, rien ne fut soustrait du solde d'exercice : cette pratique s'oppose aux injonctions de la Loi.(tab.XVI)

En 1962, cependant, la réserve accrue de Frs 35.000 atteignait les Frs 120.000 imposés par le législateur.

Quant au solde à répartir après affectation à cette réserve, il servit essentiellement à constituer " la réserve ordinaire". En 1954 et 1956, où le bénéfice réalisé fut très important, on accorda cependant des gratifications substantielles au gérant.

Les calculs antérieurs avaient laissé entrevoir l'insuffisance des fonds propres en présence de l'immobilisé net : dès lors surgissait cette question : la direction de la firme ne s'accordait-elle pas des dividendes excessifs?

L'analyse de la répartition bénéficiaire répond par la négative : la partie la plus importante était consacrée aux réserves; j'en puis conclure :

> Le solde bénéficiaire était insuffisant pour permettre de constituer des réserves satisfaisantes et combler ainsi la déficience du capital.

D'autre part, l'étude du bénéfice brut d'exploitation nous a permis de constater que l'activité de Mijac était rentable; ce serait donc certains frais administratifs qui ont alourdi le budget de l'entreprise et amenuisé le résidu bénéficiaire.

SECTION III.

LES DEPENSES DES GERANTS.

Cette section se propose d'aborder divers comptes de l'entreprise : les dépenses résiduelles, "frais" auxquels Mijac a dû faire face pendant l'exercice; et le compte personnel des gérants, solde enregistré au bilah en fin d'année.

Deux comptes donc de nature différente : pour le prmier, nous retiendrons l'ensemble des "transaction" pendant la période considérée; pour l'autre, nous ne considèrerons que la situation en fin d'exercice.

A.- Les Dépenses Résiduelles.

Sous le titre de "dépenses résiduelles" sont groupés des postes comptables au montant exagéré pour couvrir les dépenses personnelles de la direction de notre entreprise (frais de réception, traitements desbgérants, déplacements, entretien des locaux). Citons par exemple :

a) les frais de déplacement qui s'élèvent à 430.000 Frs en 1962, alors qu'ordinairement ils n'atteignaient pas 100.000 Frs.

b) Les frais de réception : en 1958 : 394.000 Frs; en 1963 : 354.000 Frs; en pleine dépression, 1960 n'enregistrait que 1.000 Frs.

c) les libéralités : inférieures à 100.000 Frs jusque 1959, presque nulles en 1960-61; on les retrouve à 195.000 Frs en 1963.

d) entretien des locaux : poste inexistant jusque 1961, il s'élève à 174.000 Frs en 1962, à 279.000 Frs en 1963 pour presque disparaître en 1964 : 37.000 Frs.

Ces calculs sont basés sur les feuilles de comptes généraux de l'entreprise : la disparition de ces documents entre 1947 et 1954 explique l'absence de valeur donnée à ces dépenses pour cette période.

Il eût évidemment été plus exact de séparer du montant total des dépenses enregistrées la partie "normale", c'est-à-dire les frais consentis par une entreprises sainement gérée; la difficulté de trouver une entreprise, de production et de taille suffisamment semblables, m'a amené à garder le montant global.

Ces dépenses font peser une charge anormale qu'un bénéfice brut important pourrait supporter mais qui la ruinent quand les profits s'amenuisent. Sans ces prélèvements, le bénéfice eût pu être accru, des réserves plus importantes constituées et l'entreprise moins menacée en 1963-64.

Ces dépenses épousent assez fidèlement la courbe du chiffre d'affaires (graph.XI; tab.XVII,1) elles étaient donc consenties sur base du chiffre d'affaires de Mijac, pas en fonction du bénéfice réalisé; mais du profit que l'activité devait normalement rapporter. Cette politique explique le niveau élevé des dépenses en 1963, année de plein essor, mais au bénéfice d'exploitation amoindri.

700.000 Frs me paraîtraient un montant normal de dépenses résiduelles pour une période d'intense activité, telles 1956 -58 et 1962-63: cette valeur tient compte des frais fixes : quelque 300.000 Frs qui me sont donnés par le niveau des dépenses en pleine dépression ; 1960 : 292.000 Frs. Quant aux 400.000 Frs supplémentaires, ils couvrent des dépenses variables dûes au taux d'activité plus élevé qui règne certaines années: des déplacements plus nombreux, des réceptions plus fréquentes, une rémunération quelque peu augmentée pour les gérants, etc....

	SURPLUS DE DEPENSES.	SURPLUS CUMULE.
1954	60.000	60.000
1956	300.000	360.000
1957	200.000	560.000
1958	760.000	1.320.000
1962	800.000	2.120.000
1963	650.000	2.770.000

Tab. F. - Surplus des "Dépenses Résiduelles".

Si l'entreprise n'avait pas dépensé plus de ces 700.000 Frs en période de grande activité, elle aurait pu récupérer selon le tableau F, entre 1954 et 1963, quelque 2.770.000 Frs.

L'avoir social, accru progressivement de cette somme, aurait couvert l'immobilisé net en 1961; et en 1962, une partie des capitaux propres aurait financé le capital circulant.

L'entreprise aurait pu recouvrir l'entièreté de ses droits sur ses biens, si elle avait affecté ces ressources au remboursement de ses emprunts. Sa position, ainsi renforcée, Mijac aurait surmonté plus aisément la dernière crise.

Bien plus ces écueils auraient-ils existé ? Rappelons qu'en novembre 1964, la dette vis-à-vis de l'Office National de Sécurité Sociale s'élevait, intérêts compris, à quatre millions (tab.XIV); Cette somme représentait donc :

a) l'ensemble des cotisations non versées par l'entreprise à cet organisme officiel ;

b) Les intérêts très rapidement croissants que l'O.N.S.S. impose pour retard dans les versements. En effet, à partir du premier jour qui suit l'échéance trimestrielle, 12 % d'intérêt sont imposés sur le montant à payer; en outre, si, après trente jours, la firme n'a pas encore versé ses cotisations,

une pénalité forfaitairement fixée à 10 % du montant dû vient accroître la dette; ce qui explique qu'entre août et septembre 1964, le montant des intérêts soit passé de 960 Frs à 1.270 Frs.

Ces 2,77 millions, regagnés en évitant les dépenses excessives et mis en réserve, auraient permis un payement régulier de l'O.N.S.S. évité la charge supplémentaire des intérêts et ainsi serait disparu un "fournisseur" exigeant, qui a précipité la ruine de l'entreprise.

Car si nous résorbons cette dette, le passif diminue d'autant; la différence entre les deux côtés du bilan se réduit; ces 2,77 millions auraient au fait comblé la perte, y compris le déficit d'amortissement. On peut même imaginer qu'un bénéfice aurait été déclaré : le paiement régulier de l'O.N.S.S. évitait la charge des intérêts à lui payer.

Concluons donc : <u>La différence anormale entre un solde d'exploitation "satisfaisant" et un bénéfice fiscal insuffisant pour renforcer la structure financière de l'entreprise proviendrait donc de dépenses exagérées consenties par la direction.</u>

Et il est navrant de constater que cet argent, mieux utilisé au service de la société coopérative aurait exactement couvert la perte déclarée lors du dernier exercice.

Ainsi, en quinze ans de vie, l'entreprise se serait fortement accrue, aurait acquis un marché, des clients, une certaine renommée: on pouvait dès lors retirer les fruits, nets, de cette lente maturation ou s'étendre davantage encore.

B.- Le Compte "Gérance.

Un compte important pour l'analyse de l'entreprise et qui recoupe parfois "les dépenses résiduelles" : le solde "Gérance"; très souvent créditeur pour la Société.

Le recours à la caisse n'était que trop fréquent; et absolument anormal.

Les sommes puisées privaient Mijac de liquidités nécessaires et les gelaient; les gestionnaires agissant finalement contre leurs intérêts de propriétaires; mais aussi contre les droits de leurs créanciers, chirographaires surtout.

L'évolution du solde est significative : jusque 1953, la Direction avançait des fonds à la société coopérative. La situation se renversait l'année suivante et, en 1956 et 1957, le bilan enregistrait une créance de 2,0 millions puis de 1,9 million pour la firme (graph.XI, Tab.XVII,2).

Cette seconde année fut pourtant moins bonne; aussi les remboursements s'effectuèrent-ils grâce aux bénéfices réalisés pendant l'année 1958; puis, des dettes nouvelles suivirent cette réussite; lors des exercices pénibles de 1959-60, le solde s'est apuré; les dirigeants ont même "aidé" la firme par un solde créditeur, sucessivement de Frs 50.000 et 118.000 en 1960 et 1961.

Ce solde parait toujours en retard d'un an, aussi la situation des années 1961-64 pourrait-elle paraître "normale"; malheureusement, 1963-64 enregistre des diminutions violentes de la marge bénéficiaire; bien plus, une perte sèche en 1964; la direction n'a pas diminué ses prélèvements pendant la première année de crise, et insuffisamment pendant la seconde; ses dettes atteignent un montant plus élevé; sa conduite a encore aggravé une situation déjà précaire.

C.- EVOLUTION DE CES DEUX COMPTES.

Ces deux éléments "dépenses résiduelles" et compte "gérance" ont, pendant les dernières années, évolué "normalement" si l'on veut bien se rappeler leur fonctionnement durant la période d'essor, puis de freinage 1956-58; malheureusement, deux facteurs nouveaux sont venus s'adjoindre :

a) le solde d'exploitation fut faible en 1963 plus qu'en 1957; quant à 1964, il ne fait que renforcer ce désastre.

b) en outre, la structure des dettes en 1963 : à plus court terme qu'en 1957.

En 1964, l'activité a fortement décru, comme en 1958 : d'une part, 1964 semble marquer un léger ralentissement dans le trend d'activité du groupe cinq de Fabrimétal, dont les productions se rapprochent le plus des réalisations de notre entreprise; tandis que 1958 continue le mouvement amorcé précédemment.

D'autre part, les clients craignaient probablement de passer des commandes, jamais réalisées si brusquement Mijav venait à disparaître.

Les Ateliers travaillaient avec unemarge de bénéfice réduite pour garder leur main d'oeuvre et tenter de passer le cap.

La situation ne pouvait qu'empirer.

SECTION IV -

CONCLUSIONS.

Il nous faut à présent tirer les conclusions de cette analyse des bilans :

1.- La situation financière de notre entreprise s'est détériorée depuis longtemps déjà : Mijac travaille avec un avoir social insuffisant : il ne couvre pas ses immobilisations nettes; il constitue un gage trop faible pour ses créanciers; une crise n'en sera que plus pénible.

Automatiquement, le fonds de roulement s'inscrit en négatif.

Plus grave encore apparaît la situation à court terme; l'entreprise accroit le stock de matières premières, difficilement négociable en cas de difficultésbfinancières, aux dépens déléments plus liquides , plus disponibles; on constate en effet que ce stock, dans le réalisable représentait quelque 19 % en 1956-57 (tab.XX; graph.XIII); en 1963-63, ce pourcentage s'élève à plus de 27 %

Enfin, dans le très court terme, le disponible, nul ou presque, multiplie les écueils au paiement des échéances et laisse l'entreprise à la merci d'un client trop exigeant : l'Office National de Sécurité Sociale, par exemple.

Menacée à longue échéance, la situation des Ateliers parait dangereuse à court terme; et insurmontable dans le très court terme : l'expérience l'a prouvé. -

2.- Si la firme rapportait chaque année de copieux bénéfices, des frais généraux élevés, prélèvements de la direction sur le solde, laissaient un bénéfice fiscal trop modique pour constituer des réserves suffisantes etvun avoir social en rapport avec l'activité de Mijac. En outre, " ces dépenses résiduelles" se basaient sur les prévisions du chiffre d'affaires et du bénéfice que l'on pouvait en escompter ; non sur le solde effectivement obtenu.

Des dépenses inconsidérées et unegestion imprudente ont occasionné la détérioration de la position financière de l'entreprise.

3.- Bien plus, depuis 1957, certains taux d'amortissements ont été réduits; et, en outre, en 1959-60, il a fallu amortir insuffisamment pour déclarercun solde positif au bilan; une perte, par contre, aurait rendu plus difficile les relations avec certains prêteurs, banques et S.N.C.I., et lourdement hypothèqué les chances d'obtenir de nouveaux crédits; elle aurait peut-être diminué la confiance des fournisseurs.

Depuis lors, on enregistre un déficit global d'amortissement, encore aggravé pendant la dernière crise.

Donc des amortissements insuffisants ont dissimulé la situation effective de Mijac et prolongé sa vie au-delà de 1959-60.

4.- Enfin, dans ce contexte malsain, un évènement fortuit : l'activité, très importante en 1963, ne donne qu'un solde d'exploitation trop faible; l'entreprise doit enregistrer une perte au bilan.
La confiance disparaît, les commandes diminuent et la conjoncture est en légère baisse.
La situation de 1964 ne fera qu'empirer cet état de fait.

CHAPITRE V.

POLITIQUE D'INVESTISSEMENT .

L'activité de l'entreprise atteignit un sommet en 1951-52, 1956-57 et 1962-63; la direction investit énormément en 1952, en 1956 et 1962-63; les investissements collent donc à la production de Mijac Plusieurs questions se posent :

1.- L'entreprise poursuivait-elle une politique d'investissements?

2.- Comment étaient financés ces investissements ?

3.- Quel fut le rôle des banques dans ces investissements ?

SECTION I.

POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ?

Dans ce chapitre, nous avons retenu, bon le montant des facturations, comme précédemment; mais ce chiffre augmenté de la variation de l'encours de production entre le début et la fin de l'année.

Cette optique s'écarte de la notion de ventes pendant la période sous revue et donc du résultat qu'on peut en tirer; par contre, elle fournit une vue plus exacte de la production; l'activité de l'année, plus que les ventes, devraient guider les investissemnts; aussi, ai-je choisi cette donnée de production, de préférence aux facturations habituellement retenues.

Pendant les trois premières années de son existence, l'entreprise réalisa peu d'investissements; elle ne commença à s'accroître vraiemant qu'en 1958, où elle augmente considérablement son matériel (tab.XVIII,1)

Je retiendrai cependant 1951 comme véritable début de l'essor : d'une part, la direction consacre des sommes très importantes aux achats de matériel etvoutillage; d'autre part, elle diversifie ce capital de travail ; un atelier s'avère nécessaire: l'augmentation du personnel

"employé" exige des bureaux; il faut aussi du matériel roulant, véhicules de transport entr'autres. On assiste donc à un effort de croissance et élargissement. Ce premier stade correspond aux réalisations pour l'entreprise d'extraction Z.

La perspective de nombreuses commandes en 1956-57 exige de nouveaux investissements: un ateliers est mis en chantier, après avoir accru le matériel fixe.

Vient la récession, la pénurie de commandes : elle s'étend sur quatre ans : de 1958 à 1961; l'entreprise vend son matériel, elle désinvestit en 1959bet 1960.

Je crois cette constatation très importante : l'entreprise à beaucoup investi en 1956-58, elle a aussi multiplié ses engagements; Mais pendant les années de récession, la baisse d'activité la privait également des fonds nécessaires au remboursement de ses échéances; le solde d'exploitation, le bénéfice fiscal ne l'ont-ils pas prouvé à suffisance; La réduction des amortissements n'apportent-ils pas un indice supplémentaire ? Aussi a-t-on dû vendre du matériel pour alimenter la caisse et honorer ses créanciers. Mais quand ils décidèrent d'investir, les gérants envisagèrent-ils seulement la possibilité que leur activité pourraitvpar la suite traverser une récession ?

En outre, établirent-ils un plan de remboursement des dettes contractées pour réaliser ces investissements ?

La reprise en 1962-63 se caractérise par de nouveaux investissements Mais la direction poursuivait-elle une politique d'investissements ? Certes, niveaux de production et variations dans l'immobilisé net vont de pair; dès lors, une simple politique " au jour le jour".

Rappelons que la petite taille de notre entreprise la livrait à son marché.

Pour prévision, elle ne pouvait compter que sur son carnet de commandes, et sur"l'ambiance économique générale". Pourtant, une certaine prévision semble apparaître dans l'achat de matériel fixe et roulant et d'outillage.

Dès 1955, Mijac achète pour 1.161.133 Frs de "moyens de production" (tab.XVIII,1 et 2); de même en 1961, où s'amorce la reprise, elle dépense 372.000 Frs en matériel : somme plus modique; mais les signes de relance

sont moins nets, la crise fut plus longue et meurtrière; aussi une certaine prudence s'impose-t-elle . En 1950, 571.000 Frs avaient été investis en matériels et outillage.

Ces trois occasions ne correspondent pas à des années d'investissement total maximum; elles les précèdent. Celles-ci par contre, coïncident à la construction de bâtiments; 1951 voyait la mise en chantier du premier atelier et des bureaux. En 1956-57, de nouveaux locaux industriels étaient construits.

Le troisième boom (1962-63) présentait des caractères quelque peu différents : les ventes d'immobilisé pendant la récession avaient évidemment porté sur du matériel directement affecté à la production; aussi, en 1962, devait-on poursuivre l'effort entrepris l'année précédente; reconstituer l'"outil de production". Et ce n'est qu'en 1963 que l'entreprise pouvait améliorer ses lieux de travail.

On pourrait donc résumer les phases d'investissement : en premier acte, un achat de matériel; lorsque se confirme la reprise, l'entreprise décide des dépenses plus considérables. Ces deux temps ne pourraient-ils pas coïncider avec un double effort: d'abord augmenter la capacité productive; ensuite, organiser la production, améliorer la rentabilité, la productivité du capital ainsi investi.

Actuellement, la firme souffre du peu de place dont elle dispose et qui empêche une organisation plus efficacedu travail; cette considération me permet de confirmer ce que d'autres chiffres avaient laissé entrevoir; l'une des causes du faible bénéfice de 1963 semblait être la multiplicité des commandes de moyenne importance que l'entreprise avait obtenues : ce carnet empêchant une organisation, une rationalisation de la production, une certaine production en série. En 1956, l'entreprise s'était davantage consacrée à quelques grosses réalisations; avec des bâtiments plus petits, elle avait obtenu une rentabilité plus grande.

Concluonsdonc en rappelant l'existence d'une"politique" d'investissement à très court terme : en fonction du carnet de commandes . Au niveau des possibilités de Mijac ? - Certes une petite firme ne dispose que de très peu d'indépendance à l'égard de son marché; des prévisions à plus longue échéance se révèlent difficiles. Je reste cependant

persuadé qu'une direction clairvoyante aurait pu établir un plan d'investissement. Il semble évident en effet qu'elle a consenti des dépenses inconsidérées en 1956-58 au vu des seuls résultats prometteurs du moment; sans prévision à plus long terme, quant à un plan de remboursement des créanciers!!

SECTION II.

FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS.

Il reste à savoir comment ces dépenses ont été financées; les fonds propres ne pouvant supporter cette charge, il fallut faire appel,à l'extérieur. Trois périodes d'investissement intense; où l'entreprise a-t-elle trouvé les ressources nécessaires ?

1/ En 1951, l'avoir social tombe sous l'immobilisé net : ce déficit, dû à la construction d'un atelier, est "financé" par les "fournisseurs" ; brusquement le solde "clients moins fournisseurs et O.N.S.S. " débiteur, passe de 583.275 Frs en moyenne annuelle pour la période 1947-50, à 3.538.994 Frs en moyenne pour 1951 - 52 - 53 (tab.XIX,3 ; graph.XII) : à coup sûr, la direction a affronté cette dépense en échelonnant ses payements aux entrepreneurs, en retardant ses remboursements aux fournisseurs, sans leur accord explicite, bien entendu. La confiance règnait cependant ; aussi ces dettes à court terme menaçaient-elles relativement peu l'entreprise.

2/- Lors de la seconde vague d'investissement, s'amorça la même tactique ; les déficits " clients moins fournisseurs et O.N.S.S.", quelque peu réduit en 1954, s'aggrava à nouveau en 1955, bien plus en 1956: 4,8 millions puis 7,0 millions. A cette date, la Banque de M, par le biais de la Société Nationale de Crédit à l'Industrie, prend le relais : l'entreprise contracte un emprunt à long terme de Frs 2.000.000: cette solution aidera à rembourser les fournisseurs (tab.XIX,3; graph.XII).

Mais en 1957, la position de l'entreprise est sévèrement menacée : elle doit faire face à deux créanciers simultanément : les "fournisseurs" pour 6,8 millions nets et la S/N.C.I. pour 2,0 millions. Ceci ne rejoint-il pas ce que nous avions constaté par ailleurs: 1957 fut une première alerte pour les Ateliers Mijac. L'entreprise s'en tirera cependant: 1958 rapporte d'excellents bénéfices, les fournisseurs ont coutume de ces retards de payement, le remboursement du prêt s;n;c;i; s'échelonne sur quelques années; et, finalement, l'entreprise ne gardera qu'un seul créditeur important'

3/- Enfin, en 1962; commencent de nouveaux investissements : une fois encore, les "fournisseurs" feront les frais de cette opération : brutalement, le solde "clients moins fournisseurs" passe de 2,0 millions en 1961 à 6,2 millions en 1962. Parmi ces "Fournisseurs", l'O.N.S.S. pour un montant rapidement croissant : en 1962, 630.057 Frs de cotisations n'ont pas été payées: en 1963 Frs 2.236.466 pour atteindre en 1964 le montant de 4.125.639 Frs.

En 1963, on fera appel aux banques : ce prêt prend la forme d'une ouverture de crédit, révocable par le créancier et à plus court terme donc.

La Firme enregistrera pour 2,4 millions de dettes à l'égard de la Banque M et de la S.N.C.I.

Mais il restera cette fois deux créanciers : les "fournisseurs", dont l'O.N.S.S., aux intérêts exorbitants; mais aussi la Banque M, prêteuse à court terme. Et en 1964, malgré l'absence d'investissements nouveaux, les soldes resteront presque inchangés; l'entreprise disparaîtra.

Constatons donc pour conclure : en 1957 : deux créanciers : à long terme : la S.N.C.I. et les fournisseurs, confiants; et ce second s'apure en 1958. En 1963 : deux créances à court terme : La Banque M et l'O.N/S.S. et tous deux subsistent en 1964.

SECTION III

POSITION VIS A VIS DES PRETEURS INSTITUTIONNELS.

La situation de l'entreprise à l'égard des banques apparut bien souvent déficitaire. On peut même affirmer que Mijac a eu tendance à accroître sa dette: ainsi, le solde en 1963 atteint un minimum plus bas qu'en 1958 et bien plus négatif encore qu'en 1950-51.

Ces recours ont poursuivi deux buts :

1.- en 1957, la S.N.C.I. prêtait aux Ateliers, pour réaliser la construction de nouveaux bâtiments; la Banque M se portait garante du remboursement et prenait, pour gage de sa garantie, hypothèque sur l'ensemble des biens privés et de la société. Peu après, la banque prêtait à notre firme pour l'aider à payer ces échéances à la S.N.C.I.

2.- En 1963, les Ateliers sollicitaient une ouverture de crédit de 500.000 Frs que la Banque M leur accordait; cette somme devait permettre d'affronter le manque de disponibilités à court terme, que nous avons déjà constaté; des intérêts très lourds grevaient ce prêt.
Cependant, en juillet 1964, après constatation de la situation de Mijac, l'accord était rompu par le prêteur qui réclamait remboursement immédiat. Cette échéance brutale fut à coup sûr un facteur décisif dans la faillite.

Mais cette analyse peut expliquer aussi l'intérêt que l'entreprise trouvait à déclarer un résultat positif, au prix d'une réduction des amortissements. Une perte déclarée en 1959-60 aurait probablement conduit :

- les prêteurs à réclamer leur dû.
- et l'entreprise à deux doigts de la faillite qu'elle ne connut que quatre ans plus tard.

les hypothèques confirment ce que le déséquilibre entre avoir social et immobilisé net avait laissé entrevoir : Mijac a accru son "matériel de travail" en faisant appel à des fonds extérieurs; en contre partie, elle a dû aliéner partie de ses droits sur ses biens. En soit, un

tel recours n'est que très normal, voir même souhaitable. A condition que l'entreprise consente l'effort nécessaire pour rentrer au plus tôt dans ses droits.

Quant à l'ouverture de crédit en 1963, elle confirme notre diagnostic antérieur : le manque de liquidités menaçait l'entreprise à court terme. Pour pallier cette faiblesse, elle demandait des avances importantes sur ses fournitures ultérieures; en cohtre partie, elle accordait des remises de prix, qui ont certainement contribué à réduire le solde d'exploitation de cette année; ce qui rendait plus difficile les remboursements aux prêteurs; un cercle vicieux qui ne pouvait que conduire à la catastrophe.

Concluons donc en remarquant que l'entreprise eut recours aux prêteurs institutionnels pour suppléer à ses deux points faibles : la S.N.C.I. accorda un prêt pour construire un atelier que les fonds propres de l'entreprise n'auraient pu réaliser; et la Banque de M octroya une ouverture de crédit que l'entreprise employa à combler son manque de disponible.

SECTION IV.

CONCLUSIONS.

1. L'entreprise Mijac, atelier de construction de taille moyenne, ne pouvait diriger son marché; toute prévision à long terme s'avérait difficile. Une politique à plus courte échéance s'appuya sur le carnet de commandes : aux premiers signes de la reprise, l'entreprise achetait du matériel et de l'outillage. Par la suite, elle aménageait ses installations.

   Donc, dans un prmier temps, un effort pour augmenter la capacité de production; en second temps, un effort pour améliorer la productivité par une meilleure organisation du travail. Mais jamais de plan d'investissement à plus longue échéance.

2. Les investissements de l'entreprise furent "financés" par l'extérieur : des retards de payements aux fournisseurs laissèrent quelque répit à la firme; en 1954; Mijac entreprit alors de rembourser ses créanciers; l'activité reprit trop vite et contraignit à un nouvel effort : une accumulation de déficit vis-à-vis des fournisseurs, c'est-à-dire un allongement des délais de payement; cette fois accompagné d'un emprunt à long terme; ce qui permit de réduire des deux tiers les dettes nettes aux autres créanciers. Enfin, en 1962-63, le même scénario : retards de payement, mais à l'O.N.S.S., appel à la banque qui consent une ouverture de crédit révocable.

   Bref, la confiance des fournisseurs permit toujours de retarder les échéances, dans un prmier temps; par la suite, s'accroissait le déficit vis-à-vis des prêteurs institutionnels.

   En 1957 : deux dettes à plus long terme, dont l'une diminue rapidement : en 1963 : deux dettes à court terme : l'O.N.S.S. et la banque par son ouverture de crédit révocable.

3.- L'entreprise recourt à la Banque M pour affronter ses deux points faibles :

L'insuffisance des capitaux propres fut compensé par le financement de la S.N.C.I.: L'ouverture de crédit de la Banque M pallia le manque de liquidités.

Cette politique de largesses de la Banque M s'explique par l'hypothèque qu'elle avait acquise sur l'ensemble des biens privés de la direction et du patrimoine de la Société.

CHAPITRE VI.

COMPARAISONS 1956- 58 et 1962-64.

Tout au cours des pages qui précèdent, j'ai souvent mis en parallèle ces deux sommets de l'activité de notre entreprise Mijac; Tous deux correspondent aussi à de graves difficultés financières. La ressemblance s'arrête cependant à ce point : en effet, l'entreprise échappa à la ruine lors de la première crise; la seconde lui fut fatale.

Cette comparaison permettra peut-être de mettre mieux en lumière les circonstances de la faillite en 1964.

SECTION I.

ACTIVITE DE L'ENTREPRISE.

La facturation totale avait atteint 21,7 et 23,8 millions successivement en 1956 et 1957 (Tab.Ia suite); elle s'élevait à 24,0 millions en 1962 et 1963; 1958 annonçait la récession : l'entreprise ne vendait que 19,3 millions; de même, en 1964, on enregistrait 14,5millions de ventes pour les neuf premiers mois d'activité, soit également 19,0 millions pour l'année, si la société n'avait pas été dissoute.

Après de plantureux bénéfices en 1956 et 1962, l'activité ne laisse qu'un faible solde en 1957 (Frs 192.101.) et uneperte en 1963 (Frs 812.916). On se rappelle que, dans le premier cas, la surcharge du carnet de commandes, deux années consécutivement avait obligé notre entreprise à sous-traiter; le même phénomène s'est répété en 1963, aggravé parcdes charges plus lourdes encore. Mais l'année 1958 apportait un résultat intéressant; par contre, Mijac ne pouvait redresser la situation en 1964 et devait fermer ses portes.

SECTION II.

SITUATION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE.

L'analyse des bilans éclairera davantage encore cette évolution.

A) Le Rapport de Fonds de Roulement et Liquidité.

Le rapport de Fonds de Roulement s'élevait à un pourcentage assez proche durant ces deux périodes et il évolua de façon assez identique (Tab.XI; graph IX).

L'évolution du rapport de liquidité fut aussi semblable en 1956-58 et 1962-64 : par contre, il se mut à des niveaux différents (tab. XII; graph.IX) :

BOOM 56-58		BOOM 62 - 64.	
1956	0,75	0,35	1962
1957	0,90	0,40	1963
1958	0,60	0,34	1964

Tableau G. Le Rapport de Liquidité.

Le tableau G montre que, de 75 % en 1956, il passa à 90 % puis à 60 % ; égal en 1962 à 35 %, il monta à 40 % pour finir à 34 % en 1964. La situation s'est donc détériorée à court terme : les créances ne recouvrent que 34 % des dettes.

Deux postes du bilan expliquent cette différence :

a) En 1957, la société coopérative souscrivait un emprunt à la S.N.C.I. : 2,5 millionsà long terme. En 1964, Frs 1,85 millions avaient été remboursés.
Dans l'exigible dès lors, cet emprunt revêtait une moindre

importance pendant le second boom que durant le premier.

b) En outre, au réalisable, les stocks de matières premières représentant un élément moins négociable : j'en voudrais pour preuve que, pendant la récession 1959-61, cet actif fut évalué à une valeur moyenne, égale à la période précédente : l'entreprise ne déstocka donc pas (ce qui constitue d'ailleurs une erreur de gestion de la part des dirigeants). Cette caractéristique m'a amené à classer cet élément dans le réalisable à plus long terme (tab.XX).

	STOCK MOYEN	STOCK MOYEN / CHIFFRE D'AFFAIRE MOYEN.
1951 - 1953	353.200	2,36 %
1956 - 1958	1.920.935	9,0 %
1962 - 1964	2.445.809	12,3 %

Tab. H - Les Stocks en Périodes d'essor.

Or le stock moyen prit pendant le second essor une importance accrue : de 1,9 millions, il passa à 2,4 millios: 9 % du chiffre d'affaires entre 1956 et 1958, il en représentait 12,3 % pour la période 1962-64.
Davantage de ressources sont donc "immobilisées" ; l'actif disponible à plus court terme diminue en conséquence.

B) Le Délai de paiement du Dernier "Fournisseur" Net.

La conjonction de ces deux éléments, le réalisable rendu moins négociable et l'exigible à plus court terme accru, expliquent la détérioration de la situation. Un autre indice s'ajoute à ces arguments. Le délai de payement du dernier "fournisseur"; c'est-à-dire le rapport entre les dettes nettes de l'entreprise à l'égard de ses fournisseurs et D.N.S.S. et ses ventes mensuelles; ce quotient me donne en mois d'activité ce que représentent les engagements nets de la Société.

Entre 1956 et 1958, l'entreprise aurait dû consacrer le produit des ventes de 2,7 mois pour rembourser ses créanciers (tab.XIV,V) pour 1962-64, par contre 3,5 mois n'aurait pas suffi à apurer ce solde. Et surtout ; alors qu'amélioré entre 1956 et 1958, de 3,8 mois à 1,0 mois, le délai s'est allongé entre 1962 et 1964 : de 3,1 mois à 4,8 mois (tab.J).

Ce solde "clients-fournisseurs" comprend notamment l'Office National de Sécurité Sociale, qu'il convient parfois d'isoler : les dettes à l'égard de cet organisme sont grevées de leurs intérêts : pour 1956-58, le montant des obligations s'élève en moyenne à Frs 316.973; entre 1962 et 1964; à 2.330.721 Frs.
Bien plus, le solde est passé entre ces deux dernières années de Frs 630.057 à Frs 4.125.639 de dettes. La dissection de ce solde entre ces deux éléments laisse donc entrevoir une situation plus défavorable encore.

C.- Le Très court Terme .

Le court terme apparait donc sous un jour beaucoup plus défavorable encore à mesure qu'approche la faillite de Mijac.

	DELAI DE PAYEMENT DU DERNIER FOURNISSEUR NET	DISPONIBLE / EXIGIBLE COURT TERME	DEFICIT OU SURPLUS D'AMORTISSEMENT
1956 - 1958	2,7 mois	3,3 %	+ 364.000
1962 - 1964	3,5 mois	4,9 %	- 119.611

Tab. J - Comparaisons 1956 - 58 et 1962 -064.

Enfin, le disponible a presque disparu en 1962-64; il ne représente plus que 3,3 % des dettes à court terme : en 1956-58, il s'élevait à 4,9 % (tab. XIII et Tab.J).

L'analyse des bilans pendant les deux périodes, à beaucoup d'égards semblables, me permet bien sûr de confirmer les résultats antérieurs : à court terme, bien plus à très court terme, l'entreprise courait à la ruine.

D) Les Amortissements.

Il convient enfin de rappeler le rôle des amortissements : la première période enregistrait un surplus d'amortissement de Frs 364.000 en moyenne (graph. X, Tab. XIV a,4 et tab. J).; cette somme représente au bilan un bénéfice déguisé; par contre, entre 1962 et 1964, la comptabilité dissimule une perte par insuffisance d'amortissement, de Frs. 199.611 .

On ne saurait trop insister sur cette différence : elle provient des années difficiles de récession où, pour déclarer un bénéfice, l'entreprise réduisit drastiquement ses amortissements; elle mangea son capital immobilisé. Elle souligne en effet, un élément que l'analyse antérieure aurait pu négliger : l'influence néfaste des années 1959-61 sur la situation financière de Mijac. L'entreprise, nous l'avons dit, voulait éviter de licencier trop de personnel ; aussi acceptait-elle des commandes avec un minimum de profit, un maximum de risque aussi.

Elle devait également faire face aux échéances qu'elle avait accumulées au cours des périodes d'opulence: fournisseurs, emprunt S.N.C.I. aussi en même temps qu'elle amortissait insuffisamment, établit-elle une certaine politique d'austérité que se reflète assez bien dans les dépenses résiduelles.

Malheureusement, cette conduite fut bien vite abandonnée dès que réapparurent les premiers signes de la relance. Mais Mijac ne put résorber le déficit d'amortissement qu'elle s'était créé; tout au plus, un timide effort en ce sens fut-il abordé en 1962 : de Frs 161.000, le déficit passa à Frs 138.178.-

En guise de conclusion, rappelons que la situation de la Société vis-à-vis de ses créanciers s'était détériorée en rapprochant l'échéance de ses dettes. En outre, les effets néfastes de la récession de 1959-61 n'avaient pas encore disparu que la direction oublia sa politique d'austérité et entreprit des dépenses inconsidérées. De nouveaux écueils surgirent: l'entreprise dut déposer son bilan.

C O N C L U S I O N .

Après ce tour d'horizon de l'évolution des Ateliers Mijac et l'étude plus détaillée des années qui ont précédé la faillite, je voudrais tirer les lignes de force qui s'en dégagent.

Cette étude abordait successivement deux aspects du fonctionnement de l'entreprise : dune part, les chapitres I, II, III concernaient l'exploitation, le côté production de la firme : étudiant le marché de l'entreprise, le bénéfice que rapportait son activité, la structure de ses coûts, nous en concluons à une grande rentabilité de l'atelier. D'autre part, les chapitres IV et V abordaient la gestion de Mijac; nous découvrions alors les erreurs de la direction et le danger qui menace certaines entreprises de cette taille : une confusion entre le patrimoine de la société et l'avoir de ses propriétaires-gestionnaires.
Les erreurs répétées devaient créer une situation instable à court terme, sans cesse menacée par un créancier trop exigeant.

Détaillons ces deux points de vue.

1.- L'EXPLOITATION DE LA SOCIETE.

L'entreprise était à coup sûr viable : l'activité de son atelier rapportait en moyenne annuelle 15 % de bénéfice (tab.V). Notons d'ailleurs la stabilité de ce pourcentage pendant la période 1950-56. Le bénéfice fiscal ? Si l'on y ajoute le surplus des dépenses résiduelles; il se serait élevé à 1.200.000 Frs en 1956 et presque autant en 1958 et 1962. Soit quelque 5 % du chiffre d'affaires de ces années. Ce pourcentage pourrait paraître bien insuffisant ; il correspond cependant à la rentabilité d'un grand nombre d'entreprises belges. En outre, n'oublions pas l'effort d'investissement consenti : depuis 1947, les Ateliers de Construction ont accru leur immobilisé de 6.000.000 Frs, soit en moyenne 350.000 Frs d'investissements annuels. Il suffit d'ailleurs pour se convaincre de la bonne rentabilité de la

société coopérative de savoir que la direction réalise pour elle d'importants investissements. En outre, les lacunes de la comptabilité nous dissimulent bien d'autres profits indirects.

Mais surtout l'entreprise promettait davantage encore pour l'avenir :
l'éventail de sa clientèle s'élargissait : depuis toujours les entreprises extractives et le sous-groupe Y s'était adressé à elle; par la suite, la firme V était apparue : ses commandes laissaient des bénéfices intéressants ; enfin quèlques autres entreprises rassemblées dans le "groupe complémentaire" avaient pris la relève, sans que disparaissent les premiers. La firme devenait moins tributaire d'un seul client ; comme ce fut le cas en 1951-52, où son chiffre d'affaires provenait pour 66 % de l'entreprise extractive Z. On pouvait normalement que les fluctuations dans la demande de ces différents clients tendraient à se compenser quelque peu; que l'entreprise acquièrerait plus d'indépendance à l'égard de son marché. On pouvait légitimement entrevoir un accroissement de l'activité moyenne, pour peu que la direction consente les investissements nécessaires.

Mais alors se pose le problème de financement de ces investissements. Comme il a surgi peu de temps après la construction des Ateliers Mijac. Les capitaux propres de ses fondateurs ne suffisaient pas à cette croissance rapide, inespérée; le rapprochement des booms ne permettait pas à la société de payer ses dettes, à ses actionnaires de récupérer les fonds investis; d'autant que s'y ajoutaient des dépenses inconsidérées. Le recours à l'extérieur s'avéra donc indispensable. Pourquoi n'avoir pas changé de régime juridique ou accueillir de nouveaux coopérateurs? Certes, cette politique exigeait quelque esprit d'aventure, une vue à plus long terme. Il est pourtant curieux de constater que d'autres entreprises de fabrications métalliques, également apparues au sortir de la guerre, ont conquis sur le marché belge une place prépondérante. Pour cela, il fallait franchir un seuil; élargir les assises de la société; renoncer à ses titres de propriété absolue.

Rappelons enfin l'existence de ces "clients" traditionnels", d'un précieux appoint en récession; ils procuraient en outre un bénéfice

certain et stable.
L'agrandissement de l'entreprise aurait cependant mis en doute l'intérêt de leurs commandes : de petites réalisations nuisent parfois aux grandes entreprises : elles ne peuvent pas supporter leur part de frais fixes.

Concluons donc : <u>l'exploitation de l'entreprise était rentable;</u>
<u>l'élargissement de son marché promettait des résultats plus attrayants encore pour l'avenir.</u>

2.- LA GESTION DE L'Entreprise.

La gestion économique et financière de l'entreprise laissait cependant à désirer : des investissements répétés avaient accru l'immobilisé net face à des capitaux propres insuffisants; la firme s'accorda dès lors des délais de paiement à ses fournisseurs : elle eut recours ensuite aux prêteurs institutionnels, banques et Société Nationale de Crédit à l'Industrie; en contrepartie, elle dut aliéner ses droits sur son patrimoine.

Simultanément, s'affaiblissait son fonds de roulement : plus grave apparaissait donc sa situation à plus brève échéance : trois années consécutivement , ses créances à court terme couvraient à peine 40 % des dettes; le déficit se soldait en 1962, 1963 et 1964 par 5,0 millions, 6,8 millions et 6,1 millions d'engagements nets. Enfin, à très court terme, les Ateliers étaient voués à la faillite au moindre choc : le disponible représentait frs 100.000 à peine au cours des deux derniers exercices.
L'entreprise manquait donc d'argent liquide : d'une part ses dirigeants constituèrent un stock de matières premières, sans cesse croissant; pour la période 1962-63, la firme immobilisait ainsi quelque 27 % de son réalisable; alors que ce pourcentage ne s'élevait qu'à 19,4 pendant l'autre moment de pleine activité, 1956-57. Des erreurs de spéculation auraient en outre rendu très couteuse la réalisation de ce stock, toujours évalué au bilan à sa valeur d'achat. D'autre part, des dépenses "résiduelles" inconsidérées, prélèvements de la direction sur le résultat escompté de l'activité, diminuaient encore le montant du disponible. Et il est navrant de constater que la valeur cumulée de ces prélèvements aurait permis de rembourser

les engagements vis-à-vis des banques et S.N.C.I. et d'ainsi retrouver l'entièreté de ses droits sursses actifs; ou encore de payer quelque 2,5 millions de dettes et par la même occasion d'annuler le déficit déclaré lors de la "situation" faite en fin septembre 1964. Dans le même temps, les créanciers se faisaient plus menaçants : aux fournisseurs, confiants et remboursés dès 1958, au prêt à long terme de 2.000.000 Frs de la S.N.C.I. avaient faite suite à une créance de l'Office National de Sécurité Sociale pour quatre millions, et une ouverture de crédit, révocable de la Banque de Bruxelles.

Ainsi donc, convergeaient deux dangers : une diminution de liquidités, une pénurie de disponibilités d'une part; et d'autre part, des dettes au terme plus proche, et aux intérêts plus onéreux; Enfin n'oublions pas que les années de récession, 1959/60 furent très pénibles; le solde d'exploitation de la seconde s'élève à 1,1million seulement. Et l'entreprise évita une perte au bilan:

- en renonçant à partie de ses amortissements;
- en vendant du matériel; le produit de ces ventes n'étant pas mis en réserve hypothéquait lourdement les bénéfices ultérieurs.

Il semble donc bien que les dirigeants aient conduit l'entreprise à trop court terme, parant au plus près; n'aurait-il pas été plus sain de déclarer une perte en 1959 ou 1960 ? N'aurait-il surtout pas été plus rentable de renoncer à certaines dépenses ? Tel est cependant le danger de certaines entreprises où propriétaires et gestionnaires se confondent : l'absence de contrôle laisse liberté à tout prélèvement de fonds.

Concluons donc : <u>La gestion fut déplorable; du solde d'exploitation, les dépenses de la direction ne laissaient qu'un mince bénéfice fiscal, insuffisant pour constituer des réserves et un capital social en rapport avec</u> le taux d'activité.

3.- CAUSES DE LA FAILLITE.

En 1957, les Ateliers de construction Mijac avaient déjà connu un danger imminent : un solde d'exploitation, affaibli par un surplus d'activité et la sous-traitance, devait faire face à deux créanciers l'un à court terme mais confiant, l'autre à long terme.

En 1963, la situation financière a empiré : les disponibilités se font rares; deux créanciers à court terme menacent cet équilibre précaire.
Et le solde d'exploitation faible, car :

a) Par manque de trésorerie, l'entreprise doit consentir des réductions denprix, pour obtenir des avances sur ses futures livraisons et alimenter sa caisse.

b) l'activité de l'entreprise ne se concentre pas sur la réalisation d'une commande importante sur laquelle un bénéfice très substantiel pourrait être obtenu. Deux commandes donnèrent une perte élevée.

c) Une surcharge d'activité oblige l'entreprise à sous-traiter dans des conditions défavorables.

Le solde d'exploitation est amoindri; celui de 1964 sera négatif, les Ateliers travaillant à prix coûtant pour survivre.

CONCLUSION : Dans cette entreprise, une exploitation très rentable compensait une gestion déficiente; en 1963, un solde d'exploitation diminué rompit l'équilibre instable entre un manque de liquidités et des dettes à court terme :

La direction dut déposer son bilan.

PRESENTATION DES DONNEES.

PLAN.

- Récapitulation des Tableaux.
- Récapitulation des graphiques.
- Les Tableaux. (I à XX)
- Les Graphiques (I à XIII)

RECAPITULATION DES TABLEAUX.

Pour chaque années, sous revue, entre 1947 et 1964 :

Tab. I et I suite : valeur absolue des facturations adressées aux clients et groupes de clients de l'entreprise, sauf en 1947, où manquent les fiches de facturation par client.

Tab. II : valeur relative des facturations adressées aux clients et groupes de clients par rapport au montant total facturé; sauf en 1947.

Tab. III : Indices de l'activité du Groupe 5 de Fabrimétal auquel appartient l'entreprise; basés sur les statistiques publiées dans le "Rapport annuel du Conseil d'administration de Fabrimétal" Certains de ces indices ne furent calculés qu'à partir d'une date ultérieure.

Tab. IV : pourcentage de profit réalisé sur les facturations aux clients et groupes de clients, par rapport au montant facturé. Basés sur les feuilles de Prix de Revient, disparues en totalité entre 1947 et 1964, et en partie pour bon nombre des autres années.

Tab. V : indices du bénéfice annuel, absolu et relatif :

a) bénéfice fiscal absolu et relatif aux facturations totales pour toute l'activité annuelle.
b) solde d'exploitation du bilan absolu et par rapport aux facturations totales pour toute l'activité annuelle.
c) solde d'exploitation absolu calculé à partir des statistiques annuelles envoyées à l'Institut National des Statistiques et par rapport au coût total déclaré à cet organisme.

Tab. VI : Pourcentages des différents facteurs de production (salaires et appointements, matières consommées, dépenses diverses) par rapport au coût total de ces éléments. Solde d'exploitation rapporté au même total.

Tab. VII : statistiques de sous-traitance et de production basées sur les publications de l'Institut National de Statistiques.

Tab. VIII : valeur absolue des combustibles consommés par l'entreprise; et pourcentage du charbon, de la force motrice et des pétroles, huile et gaz dans ce total. Manquent entre 1947 et 1950, où l'I.N.S. ne demandaient pas ces précisions.

Tab. IX : indices des prix des facteurs de production entre 1957 et 1964, 1958 = 100. Statistiques obtenues dans le "Rapport annuel du Conseil d'administration de Fabrimétal.

Tab. X : avoir social (capital + réserves + bénéfice); immobilisé net et leur différence.

Tab. XI : Rapport de Fonds de Roulement : réalisable plus disponible, exigible, leur différence (le fonds de roulement) et leur rapport.

Tab. XII : Rapport de liquidité : avoir à court terme, exigible à court terme, leur différence (la liquidité) et leur rapport.

Tab. XIII : Le Franc court ferme.
Disponible et son rapport avec l'exigible à court terme;

Tab. XIV : Solde "clients moins fournisseurs et Office National de Sécurité Sociale"; et le délai de paiement en mois du dernier fournisseur (c'est-à-dire dettes nettes vis-à-vis des fournisseurs et O.N.S.S. rapportées aux ventes moyennes mensuelles.) Dettes vis-à-vis de l'O.N.S.S.

Tab. XV a et XV b : Les amortissements : pour chaque année, ces tableaux fournissent le solde, positif ou négatif, d'amortissement de chaque type d'immobilisé et de l'ensemble des immobilisations. Pour le total, il donne également le déficit (ou surplus) d'amortissement sur toute la période antérieure.

Tab. XVI : Répartition bénéficiaire : le bénéfice à distribuer, la part attribuée aux réserves légales et ordinaires; de même que quelques attributions spéciales.

Tab. XVII : Le compte résiduel enregistre les dépenses passées au débit de quelques comptes généraux ; ceux-ci font défaut jusqu'en 1954. Le compte "Gérance" est le solde en fin d'exercice des transactions effectuées par la direction.

Tab. XVIII : Les investissements par type d'immobilisé et total.

Tab. XIX : Le Financement des investissements : production de l'année, investissements totaux, solde "clients moins fournisseurs et O.N.S.S., les dettes vis-à-vis des prêteurs institutionnels.

Tab. XX : Les Stocks : stocks de matières premières en fin d'année et leur importance dans le "réalisable plus disponible" le stock moyen annuel, et mis en rapport avec le montant facturé.

Le texte comprend les tableaux suivants :

Tab. A : Pourcentage des "gros clients" dans les commandes totales en période de plein essor. (p.8).

Tab. B : Les "gros clients" et le "groupe complémentaire" dans l'activité totale (p.10)

Tab. C : Moyenne annuelle de la main d'oeuvre pour 1956-58, 1959-61, 1962-63 et 1964 (p. 27).

Tab. D : Dettes nettes à l'égard des "fournisseurs" durant les périodes de plein essor (p.38).

Tab. E : Soldes d'exercice déclarés au bilan et effectif.(p.48)

Tab. F : Surplus des"dépenses résiduelles" (p.52).

Tab. G : Le rapport de liquidité pendant les booms 1956-58 et 1962-64 (p.69).

Tab. H : Les stocks en période d'essor (p.70)

Tab. J : Comparaisons 1956-58 et 1962-64 (p.71).

RECAPITULATION DES GRAPHIQUES.

Ces graphiques visualisent les tableaux de chiffres.

Graph. I : Total des facturations : cfr Tab^{x}. I et Ia.

Graph. II : Pourcentage de facturations; cfr. tab.II

Graph. III : Comparaisons Fabrimétal : cfr. tab. III

Graph. IV : Comparaisons Fabrimétal ; cfr. tab. III

Graph. V : Pourcentages de profit sur les commandes ; tab. IV

Graph. VI : Pourcentages de profit total ; tab. V.

Graph. VII : Les Facteurs de Production; tab. VI.

Graph. VIII : En valeur absolue :

a) Capitaux propres moins Immobilisé net
b) Fonds de Roulement
c) Liquidité
d) Clients moins Fournisseurs et O.N.S.S.

Cfr Tab^{x}. X, XI, XII et XIII.

Graph. IX : En valeur relative :

a) Rapport de Fonds de Roulement.
b) Rapport de liquidité.
c) Disponible par rapport à exigible à court terme.

Cfr. Tab^{x}. XI, XII et XIII.

Graph. IX a : Délai de paiement du dernier "Fournisseur net "
cfr. Tab.XIV.

Graph. X : Les amortissements.

a) Solde positif ou négatif d'amortissement.
b) Déficit ou surplus d'amortissement.

Cfr. Tab^{x}. XV a et XV b.

Graph. XI : Le Compte résiduel et le solde "Gérance"; Cfr.Tab.XVI.

Graph. XII : Les Investissemmts et leur Financement ; cfr. tab.XIX.

Graph. XIII : Les Stocks ; Cfr. Tab. XX

Tab. I. COMMANDES DES GRANDS GROUPES.

	V	Z	ENTREPRISES EXTRACTIVES.	Y	TOTAL.
1947					
1948	586.530	3.274.334	2.646/696	829.009	6.750.039
1949		2.729.513	2.311.225	629.713	5.670.551
1950		3.230.633	2.680.915	855.772	6.767.320
1951		6.604.978	2.776.547	844.512	10.226.037
1952		13.634.640	3.300.251	1.544.142	18.329.564
1953		8.2 8.306	2.391.566	733.613	11.329.564
1954		8.775.094	2.594.141	1.062.844	12.432.079
1955	1.019.675	5.307.733	1.756.650	1.172.107	9.756.165
1956	150	2.4 7.558	1.087.864	8.360.095	11.865.417
1957	2.994.612	5. 45.402	3.041.027	3.681.097	14.862.138
1958	3.341.337	2.869.635	4.536.796	2.144.604	12.891.372
1959	2.956.699	140.967	1.850.132	878.146	5.825.944
1960	3.462.236	94.424	756.033	2.438.033	6.750.726
1961	5.876.357	301.303	944.448	1.067.120	8.189.228
1962	9.152.891	619.088	941.712	168.791	10.882.782
1963	3.655.801	813.603	183.604	855.958	5.513.400
1964	893.710	293.236	1.239.907	3.866.817	6.293.672

Tab. I COMMANDES DES GRANDS GROUPES (suite).

	GROUPE COMPLEMENTAIRE.	TOTAL	CLIENTS TRADITIONNELS.	TOTAL COMMANDES.
1947				
1948	365.299	7.115.338	3.493.568	10.608.906
1949	562.466	6.233.017	1.308.053	7.541.070
1950	162.293	6.929.613	2.174.319	9.103.932
1951	354.086	10.580.123	1.579.037	12.159.160
1952	369.152	18.698.716	1.894.806	20.593.522
1953	147.371	11.476.935	2.135.738	13.612.673
1954	445.509	12.877.588	3.448.315	16.325.903
1955	2.106.013	11.362.178	6.160.037	17.522.215
1956	3.495.748	15.361.165	6.313.717	21.674.882
1957	434.448	15.296.820	8.492.703	23.789.523
1958	539.573	13.430.945	5.823.312	19.254.257
1959	2.179.671	8.005.615	4.113.895	12.119.510
1960	897.315	7.648.041	4.303.462	11.951.503
1961	829.515	9.018.743	3.914.910	12.933.653
1962	10.278.718	21.161.500	3.031.372	24.192.872
1963	10.938.014	16.451.414	7.614.674	24.066.088
1964	2.484.815	8.778.487	5.681.685	14.460.172

Tab. II COMMANDES DES GRANDS GROUPES/ POURCENTAGES.

	V	Z	Entreprises extractives.	Y	TOTAL	GROUPE COMPLEMENT.	TOTAL.
1947							
1948	5,53 %	30,86 %	24,95 %	7,81 %	69,15%	3,44%	72,59 %
1949	-	36,19	30,65	8,35	75,19	7,45	82,64
1950	-	35,49	29,45	9,40	74,34	1,77	76,11
1951	-	54,32	22,84	6,95	84,11	2,91	87,02
1952	-	66,21	16,03	7,50	89,79	1,79	91,58
1953	-	59,73	17,38	5,33	82,44	1,08	83,52
1954	-	57,44	16,98	6,95	81,37	2,85	84,22
1955	6,09	31,72	10,49	7,00	55,30	12,60	67,90
1956	-	11,66	5,25	40,34	57,25	16,87	74,12
1957	13,22	22,72	13,43	16,25	56,62	1,91	67,53
1958	18,23	15,66	24,77	11,71	70,37	2,94	73,31
1959	25,70	1,22	16,08	7,63	50,63	18,95	69,58
1960	30,53	0,83	6,66	21,49	59,51	7,91	67,42
1961	48,29	2,47	7,76	8,76	67,28	6,81	74,09
1962	39,69	2,68	4,00	0,73	47,10	44,57	91,67
1963	15,75	3,50	0,80	3,68	23,73	47,12	70,85
1964	6,18%	2,03%	8,57%	26,74%	43,52%	16,88%	60,40 %

Tab. III L'activité économique générale.

	(I) 10^6	(II) 10^6	(III) 10^6	(IV) 10^3	(V)
1947					
1948	1.209	911			
1949	1.587	1.142			
1950	2.005	1.799			
1951	1.834	1.544			
1952	2.365	1.909			
1953	2.166	1.699			
1954	2.414	1.940			
1955	2.599	2.027			
1956	3.514	2.733			
1957	3.555	3.009			
1958	3.606	3.201			
1959	3.058	2.797		17.621	8.487
1960	3.063	2.712		17.687	8.798
1961	4.095	3.351	1.753	21.172	10.412
1962	4.683	4.019	2.236	23.409	11.161
1963	5.034	4.417	2.611	23.434	11.621
1964	5.229	4.481	2.487	22.385	11.193

(I) : Total des livraisons du groupe 5 de Fabrimétal.

(II) : Total des livraisons du groupe 5 de Fabrimétal à des Nationaux.

(III) : Total des livraisons d'un sous-groupe du groupe 5 de Fabrimétal.

(IV) : Total des heures prestées par la main d'oeuvre du groupe 5 de Fabrimétal.

(V) : Moyenne mensuelle du nombre d'ouvriers du groupe 5 de Fabrimétal.

Tab. IV POURCENTAGE DE BENEFICE REALISE SUR LES COMMANDES.

	V	Z	ENTREPRISES EXTRACTIVES.	Y	CLIENTS TRADITIONNELS.
1947					
1948	13,9 %	12,3 %	12,3 %	19,4 %	13,2 %
1949		15,0	12,8	18,0	13,9
1950		1,6	13,8	14,1	13,5
1951		20,0	13,5	20,9	14,2
1952		16,6	20,0	11,0	11,5
1953		14,4	13,4	16,6	14,1
1954		(0)	8,6	20,0	15,8
1955	20,5	(0,4)	19,7	22,6	13,2
1956		(0)	28,6	12,7	16,6
1957	36,2	7,8	30,1	13,6	11,5
1958	32,7	13,2	31,3	6,8	10,2
1959	12,4	0	23,7	11,8	4,9
1960	30,3	19,2	(0,8)	29,6	(0)
1961	35,1	(0)	19,3	15,5	10,6
1962	53,8	11,7	25,8	33,7	7,2
1963	35,3 %	19,1 %	14,9 %	23,0 %	(15,8)%
1964					

Pour 1955-56-57, sur les commandes de Q, on a réalisé successivement 23,7 %; 15,4 %, 17,2 %. A mettre en parallèle avec les pourcentages dans les clients traditionnels.

Tab. V BENEFICE ABSOLU ET RELATIF SUR LES COMMANDES TOTALES.

	BENEFICE FISCAL et TOTAL COMMANDES.		SOLDE D'EXPLOITATION BILAN et TOTAL COMMANDES.		SOLDE D'EXPLOITATION I.N.S. et COUT TOTAL I.N.S.	
1947	83.567		1.159.600			
1948	158.916	1,50	1.703.434	16,06		
1949	113.016	1,50	1.628.835	21,60		
1950	118.736	1,30	1.374.905	15,10		
1951	153.453	1,26	1.652.239	13,59		
1952	244.241	1,19	2.757.737	13,39		
1953	106.159	0,77	2.098.878	15,25	1.839.000	16,0
1954	636.746	4,17			3.227.000	26,7
1955	495.810	2,96	2.595.576	14,81	1.391.000	8,3
1956	909.595	4,39	3.403.836	15,70	3.728.000	16,7
1957	201.696	0,89	2.834.714	11,92	1.677.000	8,6
1958	398.649	2,18	3.024.547	15,71	4.606.000	31,2
1959	72.152	0,63	2.091.341	17,26	2.194.000	18,8
1960	10.155	0,09	1.154.600	9,66	765.000	7,9
1961	626.583	5,15	2.515.525	19,45	2.613.000	23,8
1962	303.845	1,32	3.086.522	12,76	2.340.000	10,0
1963	- 809.071	- 3,49	2.176.975	9,04	1.941.000	9,1
1964	- 2.237.439	-12,83	- 697.055	- 5,25	- 803.000	- 5,8

Tab. VI POURCENTAGE DES FACTEURS DE PRODUCTION DANS COUT TOTAL.

	SALAIRES et APPOINTEMENTS	MATIERES CONSOMMEES.	DEPENSES DIVERSES	SOLDE d' EXPLOITATION.
1947				
1948				
1949				
1950				
1951				
1952				
1953	43,49	40,17	16,34	16,0
1954	46,46	32,07	21,46	26,7
1955	40,19	49,45	15,19	8,3
1956	39,49	45,35	15,15	16,7
1957	41,96	39,52	18,52	8,6
1958	50,19	32,66	17,15	31,2
1959	53,36	36,72	9,92	18,8
1960	53,96	37,18	8,86	7,9
1961	57,76	32,83	9,41	23,8
1962	31,80	55,83	9,86	10,0
1963	37,60	40,57	21,84	9,1
1964	48,52	32,96	24,26	- 5,8

Tab. VII SOUS-TRAITANCE ET COMPARAISONS AVEC FABRIMETAL.

	PRODUCTION TOTALE des A.M.S. (I.N.S.)	SOUS-TRAITANCE des A.M.S.(I.N.S)	PRODUCTION TOTALE GROUPE 5 FABRIMETAL.	% de DEPENSES DIVERSES ds COUT pour GROUPE 5.
	10^3	10^3	10^3	
1947				
1948				
1949				
1950				
1951				
1952				
1953	11.034	196		
1954	14.144	422		
1955	**16.950**	**865**		**10,00**
1956	24.118	1.347	69.997.877	9,28
1957	20.128	2.299	75.318.104	9,73
1958	18.150	1.452	70.947.620	9,84
1959	13.242	414	71.207.777	9,84
1960	10.040	362	80.991.100	9,92
1961	13.106	271	90.956.038	10,44
1962	24.641	758		
1963	21.604	2.217		
1964	12.371	1.210		

Tab. VIII POURCENTAGE DES DIFFERENTS COMBUSTIBLES.

	CHARBON	HUILES, GAZ, PETROLES.	FORCE MOTRICE	TOTAL ABSOLU.
1947				
1948				
1949				
1950				
1951	19 %	48 %	33 %	323
1952	22	22	35	388
1953	II	52	37	386
1954	II	50	39	403
1955	10	46	40	375
1956	12	53	35	426
1957	18	56	26	347
1958	10	45	45	521
1959	5	48	47	397
1960	9	37	54	295
1961	10	37	53	315
1962	7	46	47	483
1963	16 %	47 %	37 %	520
1964				

TAB. IX INDICE DES PRIX DES FACTEURS DE PRODUCTION.

	SALAIRE COUT	CHARBON	ELECTRICITE	ACIER.
1957	95,6	101,6	93,9	108,4
1958	100,0	100,0	100,0	100,0
1959	101,8	91,8	92,1	97;7
1960	107,0	86,9	79,1	100,7
1961	113,1	85,0	77,7	101,0
1962	121,9	85,7	77,0	100,6
1963	132,8	88,9	79,9	98,4
1964	150,7	93,3	79,9	97,4

Tab. X AVOIR SOCIAL ET IMMOBILISE NET.

	CAPITAUX PROPRES ou AVOIR SOCIAL	IMMOBILISE NET	CAPITAUX PROPRES moins IMMOBILISE NET.
1947	834.254	332.467	501.787
1948	1.006.2.8	665.101	341.107
1949	1.116.016	657.442	458.574
1950	1.228.736	1.008.370	220.344
1951	1.369.454	1.904.794	- 535.340
1952	1.616.004	3.341.261	- 1.725.257
1953	1.697.922	3.758.593	- 2.060.671
1954	2.328.508	3.190.761	- 1.872.253
1955	2.687.572	3.878.004	- 1.180.432
1956	3.576.357	5.572.390	- 1.996.033
1957	3.568.458	6.443.262	- 2.874.704
1958	3.800.411	6.352.840	- 2.552.429
1959	3.912.206	5.964.641	- 2.052.435
1960	3.700.209	5.512.501	- 1.812.292
1961	4.316.639	5.267.429	- 950.790
1962	4.648.899	6.353.496	- 1.704.957
1963	3.684.353	6.731.292	- 3.047.939
1964	2.256.615	6.333.581	- 4.076.966

Tab. XI RAPPORT DE FONDS DE ROULEMENT.

	REALISABLE plus DISPONIBLE.	EXIGIBLE	FONDS de ROULEMENT	RAPPORT DU FONDS DE ROULEMENT .
1947	2.132.813	1.617.987	514.824	1,32
1948	1.935.150	1.594.044	341.106	1,21
1949	2.456.706	1.998.032	458.674	1,23
1950	2.266.275	2.005.909	220.366	1,11
1951	5.367.279	5.902.619	- 535.340	0,91
1952	1.405.762	3.131.020	- 1.725.258	0,45
1953	2.745.169	4.805.841	- 2.060.672	0,57
1954	2.593.786	3.456.039	- 862.253	0,75
1955	4.845.362	6.035.794	- 1.190.432	0,80
1956	8.810.203	10.806.236	- 1.996.033	0,81
1957	14.564.459	14.439.395	- 2.874.804	0,84
1958	4.578.945	7.131.374	- 2.552.429	0,64
1959	6.917.940	8.969.880	- 2.051.940	0,77
1960	6.428.723	8.241.015	- 1.812.292	0,78
1961	6.814.347	7.765.137	- 950.790	0,88
1962	8.721.682	10.252.334	- 1.530.652	0,85
1963	11.082.355	14.132.664	- 3.050.309	0,78
1964	7.492.327	11.573.293	- 4.080.966	0,65

Tab. XII - RAPPORT DE LIQUIDITE.

	AVOIR COURT TERME.	EXIGIBLE COURT TERME.	LIQUIDITE.	RAPPORT DE LIQUIDITE.
1947	771.847	535.622	236.185	1,44
1948	1.337.865	742.459	595.406	1,80
1949	945.630	1.281.200	- 335.570	0,74
1950	1.070.697	972.280	98.417	1,10
1951	588.178	1.732.376	-1.144.198	0,34
1952	262.950	1.683.726	-1.420.776	0,16
1953	1.144.147	2.243.705	-1.099.559	0,50
1954				
1955	1.830.227	5.632.154	-3.801.927	0,32
1956	4.686.319	6.212.169	-1.525.850	0,75
1957	4.497.004	4.992.838	- 495.834	0,90
1958	2.303.958	3.791.808	-1.487.850	0,60
1959	2.472.953	4.176.044	-1.703.091	0,60
1960	2.532.021	4.459.185	-1.927.164	0,56
1961	3.018.452	3.749.933	- 731.481	0,80
1962	2.812.550	7.843.759	-5.031.209	0;35
1963	4.470.205	11.253.083	-6.782.878	0,40
1964	3.210.458	9.292.844	-6.082.386	0,34

Tab. XIII - DISPONIBLE.

	DISPONIBLE	DISPONIBLE / EXIGIBLE C.T.
1947	771.847	1,44
1948	292.820	0,39
1949	867.655	0,67
1950	439.842	0,45
1951	572.121	0,33
1952	105.756	0,06
1953	910.933	0,44
1954	562.206	?
1955	713.130	0,12
1956	239.977	0,04
1957	144.710	0,029
1958	298.695	0,078
1959	92.465	0,022
1960	69.567	0,015
1961	223.942	0,06
1962	669.172	0,085
1963	78.424	0,007
1964	80.032	0,008

Tab. XIV - CLIENTS MOINS "FOURNISSEURS".

	CLIENTS moins "FOURNISSEURS"	DELAI DE PAIEMENT	SOLDE vis-à-vis O. N. S. S.
1947	- 1.421.348	1,6 mois	- 183.119
1948	+ 423.404		-b199.127
1949	- 1.072.926	1,7	- 133.213
1950	- 262.229	0,3	- 137.961
1951	- 4.747.807	4,7	+ 7.428
1952	- 1.956.491	1,1	- 214.152
1953	- 3.912.684	3,4	- 123.372
1954	- 1.401.693	1,0	- 136.330
1955	- 4.760.745	3,3	- 225.136
1956	- 7.002.047	3,8	- 285.913
1957	- 6.802.799	3,4	- 333.475
1958	- 1.622.437	1,0	- 331.530
1959	- 3.772.646	3,7	- 1.046.830
1960	- 3.616.683	3,6	- 1.345.805
1961	- 1.978.620	1,8	- 1.064.767
1962	- 6.257.961	3,1	- 630.057
1963	- 6.251.943	5,1	- 2.236.466
1964	- 5.789.344	4,8 mois	- 4.125.639

Tab. XV a - LES AMORTISSEMENTS.

	MATERIEL FIXE.	OUTILLAGE	MATERIEL ROULANT	ATELIER 51/54	MATERIEL BUREAUX.
1947	1634				
1948	- 2.025	15.994			
1949	225	24.734			
1950	4.075	37.102			
1951	225	11.430	5.773	0	0
1952	-14.487	7.194	65.906	0	0
1953	4.071	24.013	80.688	2.167	0
1954	4.071	8.928	46.522	3.667	0
1955	4.075	21.528	62.238	3.667	0
1956	- 1.500	10.126	39.158	0.	0
1957	17.360	12.179	2.000	0	0
1958	10;119	9.725	0	0	0
1959	- 11.946	22.921	0	0	0
1960	- 19.813	47.457	0	- 28.487	- 17.295
1961	-51.228	0	8.867	0	11.623
1962	10.034	0	8.867	0	4.060
1963	-59.399	-10.000	9.615	0	- 20.955
1964					

NOTE : Les tableaux XVa et XVb indiquent des soldes positifs ou négatifs (-) d'amortissement.

Tab. XV b - LES AMORTISSEMENTS (suite).

	ATELIER 57/58	PONT ROULANT	TOTAL ABSOLU	DEFICIT OU SURPLUS.
1947			1.634	+ 1.634
1948			13.969	+ 15.603
1949			24.959	+ 37.974
1950			41.177	+ 79.090
1951			17.428	+ 103.482
1952			58.613	+ 100.852
1953			111.939	+ 220.891
1954			63.188	+ 284.000
1955			91.508	+ 375.507
1956	0		47.784	+ 410.919
1957	0		+ 3.181	+ 382.633
1958	+ 73.293	0	73.687	+ 301.550
1959	- 73.293	0	- 108.160	- 145.573
1960	-110.427	- 30.982	- 159.547	- 130.291
1961	0	0	- 30.798	- 161.096
1962	0	0	22.961	- 138.178
1963	- 11.500	0	- 92.239	- 230.328
1964				- 230.328

Tab. XVI REPARTITION BENEFICIAIRE.

	BENEFICE à DISTRIBUER.	à RESERVE LEGALE	à RESERVE ORDINAIRE	REMARQUES SPECIALES.
1947	96.604	4.179	90.000	
1948	161.342	8.134	150.000	
1949	113.016	7.000	100.000	
1950	118.736	6.000	100.000	
1951	153.454	59.000 Tot : 85.000	90.000	6.762 pour constituer un Fonds de réévaluation.
1952	244.242	0	220.000	
1953	106.160	0	100.000	
1954	636.746	0	375.000	250.000 accordés au gérant.
1955	495.810	0	475.000	
1956	909.595	0	700.000	200.000 accordés au gérant
1957	201.696	0	35.000	
1958	398.649	0	365.000 Tot 2.800.000	73.292 pour constituer une réserve excédent taxé
1959	672.152	0	0	rien ne fut distribué.
1960	10.155	0	- 600.000	ces 600.000 pour augmenter le capital.
1961	626.585	0	500.000	100.000 à prévision pour congés payés.
1962	303.845	35.000 tot : 120.000	265.000	
1963	- 809.071	0	0	
1964	- 2.237.439	0	0	

Tab. XVII COMPTES RESIDUEL ET GERANCE.

	COMPTE RESIDUEL	COMPTEVGERANCE.
1947		
1948		- 445.197
1949		- 338.361
1950		- 593.259
1951		- 567.562
1952		- 655.409
1953		- 392.129
1954	766.994	150.091
1955	669.238	702.662
1956	998.947	1.998.957
1957	898.742	1.874.390
1958	1.459.795	325.945
1959	491.920	804.710
1960	292.344	- 50.000
1961	670.608	- 117.810
1962	1.493.698	96.200
1963	1.351.881	638.967
1964	439.907	?

Tab. XVIII LES INVESTISSEMENTS.

	MATERIEL FIXE.	OUTILLAGE	MATERIEL ROULANT	ATELIER	BUREAUX	INVESTISSEMENT TOTAL.
1947						
1948	324.525	119.959				544.484
1949	170.611 - 132.945	65.551				103.217
1950	478.228	92.759				570.987
1951	208.544	107.352	115.450	584.367	117.417	1.133.130
1952	938.722 - 50.793	132.111	740.853	66.664	152.622	1.880.179
1953	46.929	178.120	777.450	36.156	165.505	1.204.160
1954	70.228	206.919	11.000 - 400.000	25.000	135.292	48.439
1955	1.025.121	136.012	0	0	2.687	1.163.820
1956	562.065	198.361	0	2.130.512	90.904	2.981.842 (851.329)
1957	183.709 - 23.835	151.867	0	1.089.750	121.712	1.523.203 (433.453)
1958	344.083	91.231	35.520	444.370	13.456	928.660
1959	42.554 - 60.000	86.559	- 777.450	0	0	- 708.337
1960	47.688 - 617.436	103.228	- 467.303	16.275	0	- 917.548
1961	124.156	86.405	161.820	0	0	372.381
1962	1.287.565	300.320	0	0	89.092	1.676.977
1963	427.496	147.975	4.080	384.972	343.476	1.307.999 (923.027)
1964	35.888	53.427	0	12.974	0	102.289

Dans "Investissement Total", les chiffres en ( ) représentent le montant total investi, exclusion faite des investissements en "Atelier"

Tab.XIX LE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS.

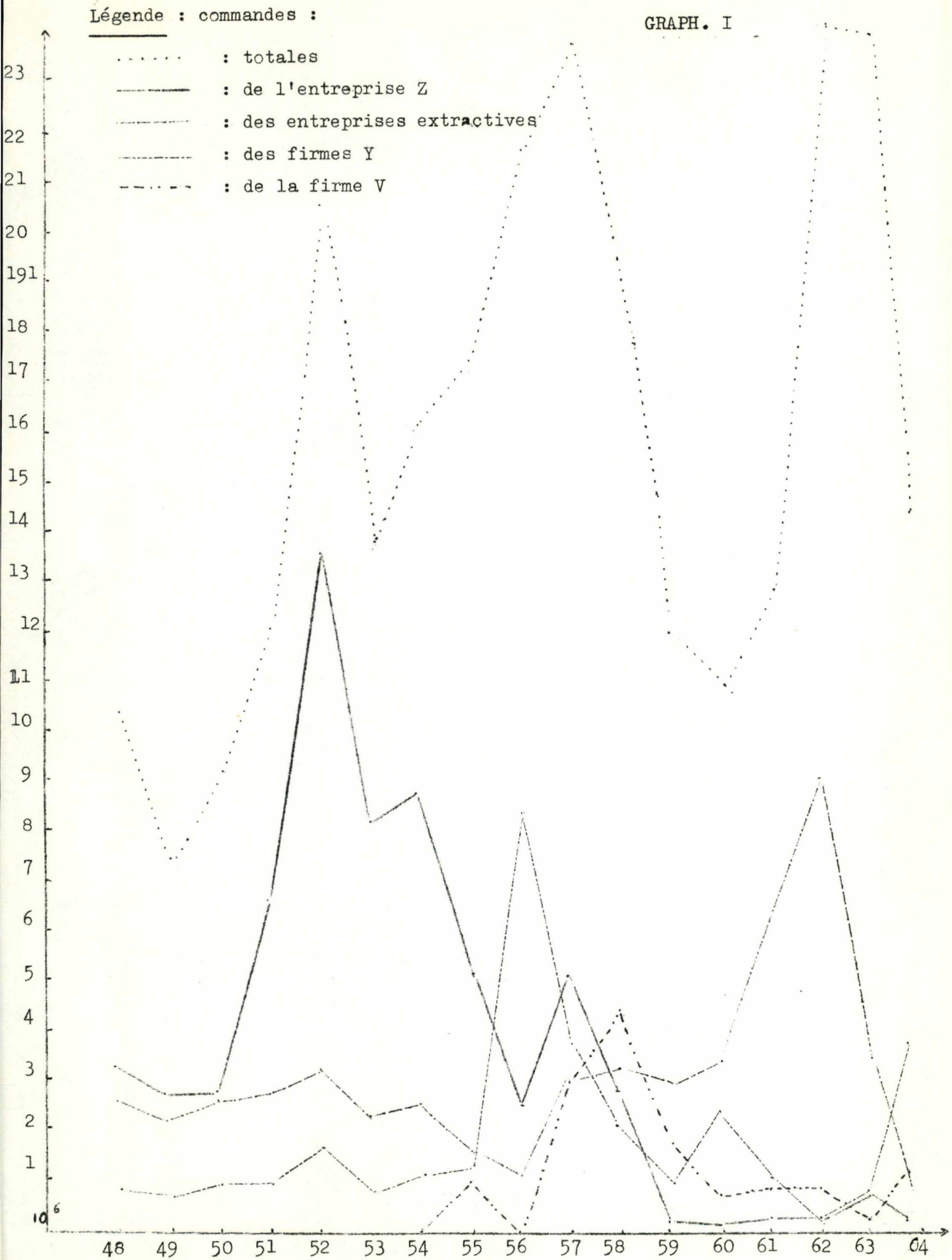
	PRODUCTION de l'ANNEE.	INVESTISSEMENTS TOTAUX.	SOLDES "CLIENTS-FOURNISSEURS"	BANQUES et S.N.C.I.
1947			- 1.421.348	
1948	10.054.000	544.484	+ 423.404	1.686
1949	8.506.000	103.217	- 1.072.926	-319.051
1950	8.536.000	570.987	- 262.229	-370.363
1951	15.865.000	1.133.130	- 4.747.807	-365.189
1952	16.899.000	1.880.179	- 1.956.491	-155.873
1953	14.224.000	1.204.116	- 3.912.684	-556.554
1954	15.781.000	48.439	- 1.401.693	476.106
1955	17.982.000	1.163.820	- 4.760.745	2.388
1956	22.955.000	2.981.842	- 7.002.047	-694.432
1957	28.803.000	1.523.203	- 6.802.799	-2.679.748 (-112.748)
1958	13.435.000	928.660	- 1.622.437	-3.144.926 (-1.055.601)
1959	13.609.000	- 708.337	- 3.772.646	-2.865.814 (-776.489)
1960	11.890.000	- 917.548	- 3.616.683	-1.681.389 (-256.389)
1961	12.595.000	372.381	- 1.978.620	-2.045.120 (- 619.120)
1962	25.962.000	1.676.977	- 6.257.961	-1.170.283 (-82.283)
1963	23.446.000	1.307.999	-.6.251.943	-2.417.582 (-1.638.692)
1964	13.458.000	102.289	- 5.789.344	-1.434.440 (-783.896)

Banques et S.N.C.I. : une dette à leur égard est inscrite avec un tiret devant. Jusque 1956, les dettes sont vis-à-vis des banques seules; à partir de 1957, ce solde est indiqué entre ( )

Tab. XX LES STOCKS.

	STOCK EN FIN D'ANNEE.	STOCK MOYEN de l'ANNEE.	STOCK MOYEN / REALISABLE.	STOCK MOYEN / CHIFFRE d'AFFAIRES.
1947	505.630			
1948	260.725	383.177	23,3 %	3,61 %
1949	203.346	232.035	14,6 %	3,07
1950	388.743	296.044	16,0	3,25
1951	323.996	356.369	7,4	2,92
1952	348.372	336.184	25,8	1,50
1953	385.725	367.048	20,0	2,66
1954	427.478	406.601	20,0	2,48
1955	1.933.427	1.180.452	28,5	6,73
1956	1.764.206	1.353.816	15,9	6,24
1957	2.682.080	2.223.143	15,4	9,34
1958	1.689.634	2.185.857	51,0	11,35
1959	2.319.764	2.004.699	29,3	16,53
1960	1.901.216	2.110.490	33,1	17,74
1961	2.050.396	1.975.806	29,9	15,27
1962	2.396.528	2.223.462	27,6	9,19
1963	3.115.703	2.756.115	25,0	11,45
1964	1.600.000	2.357.851	31,8 %	16,30 %

GRAPH. I


Légende : commandes :
: totales
: de l'entreprise Z
: des entreprises extractives
: des firmes Y
: de la firme V
23
22
21
20
191
18
17
16
15
14
13
12
11
10
9
8
7
6
5
4
3
2
1
10 6
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64

Légende : dans commandes totales, pourcentage :

GRAPH. II

: des commandes des "gros clients"

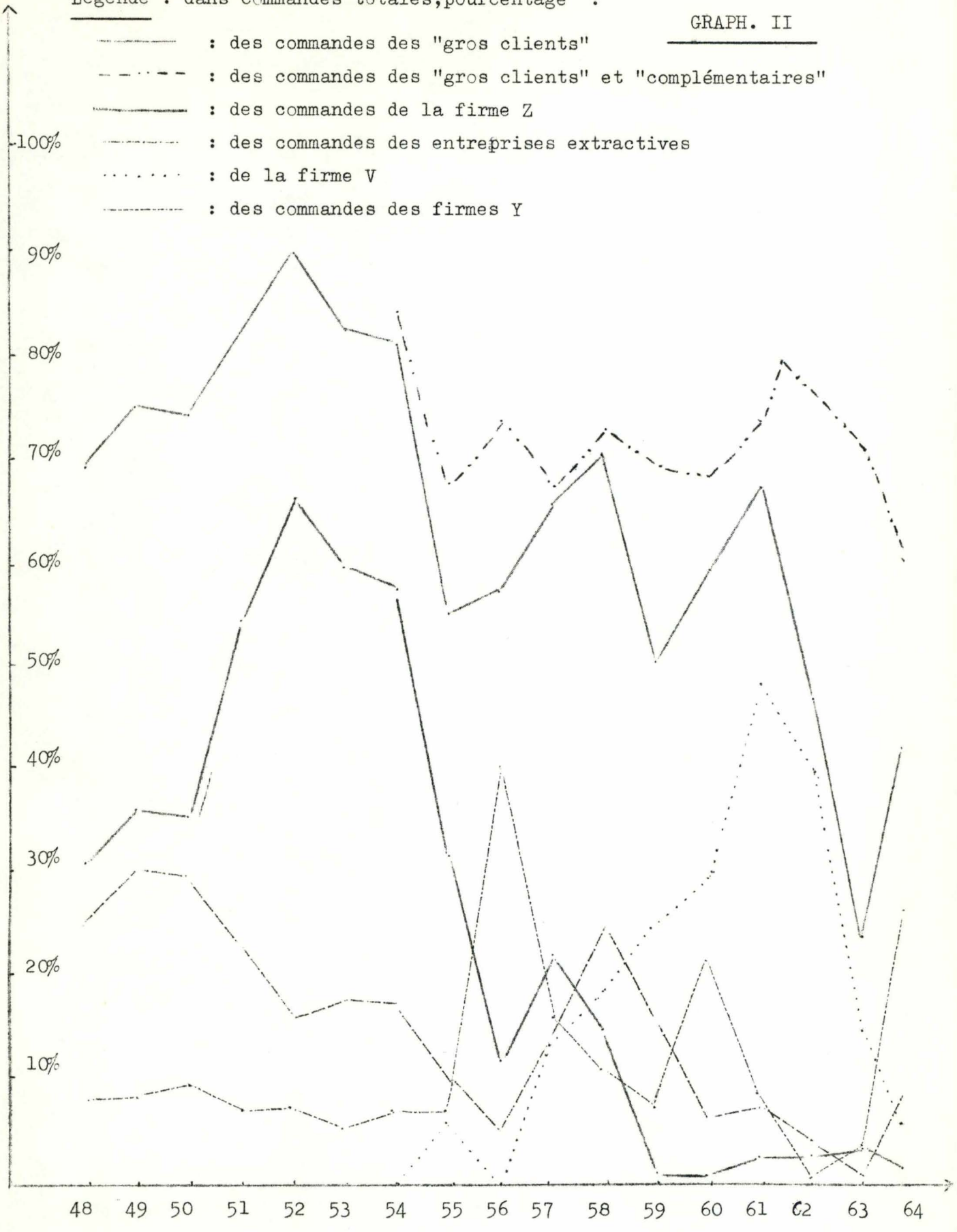
: des commandes des "gros clients" et "complémentaires"

: des commandes de la firme Z

: des commandes des entreprises extractives

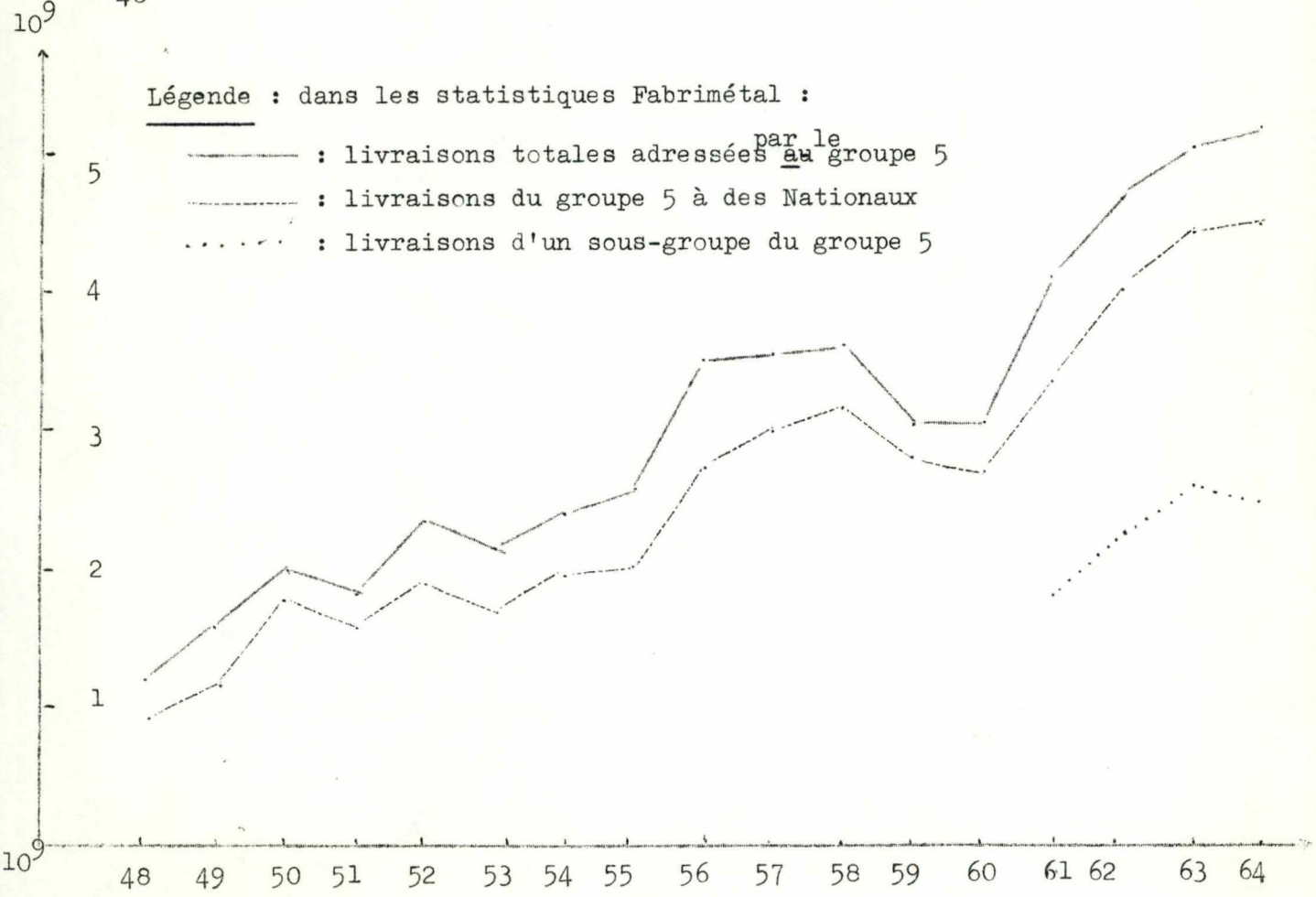
: de la firme V

: des commandes des firmes Y



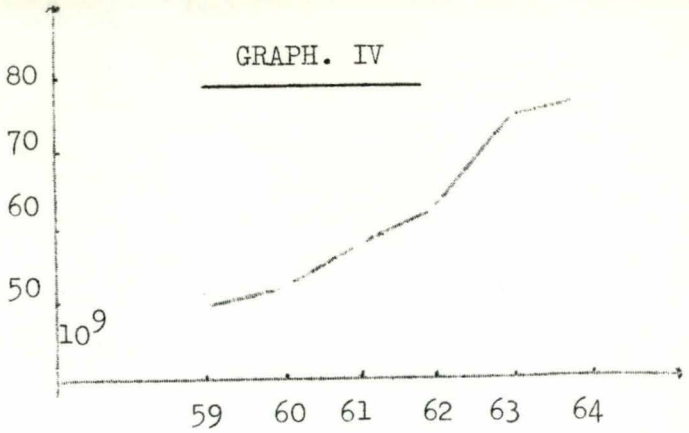
GRAPH. III


10^6
Commandes Totales
25
20
15
10
5
0
10^6
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64

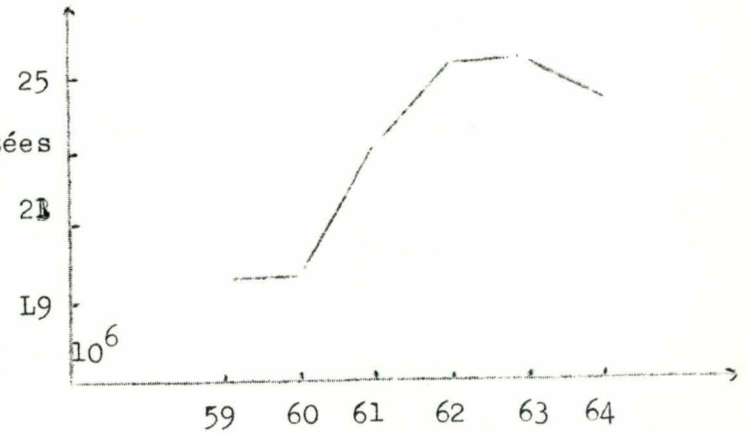

10^9
Légende : dans les statistiques Fabrimétal :
: livraisons totales adressées par le groupe 5
: livraisons du groupe 5 à des Nationaux
: livraisons d'un sous-groupe du groupe 5
5
4
3
2
1
10^9
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64

GRAPH. IV

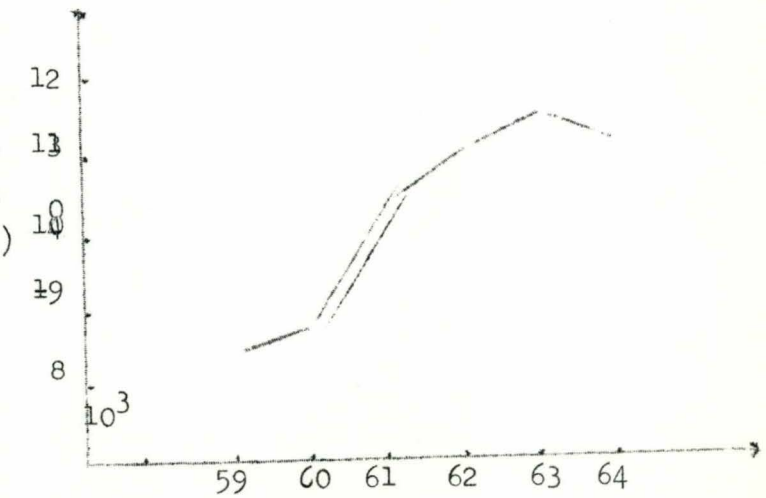
(1) Expéditions totales de Fabrimétal vers des Résidents



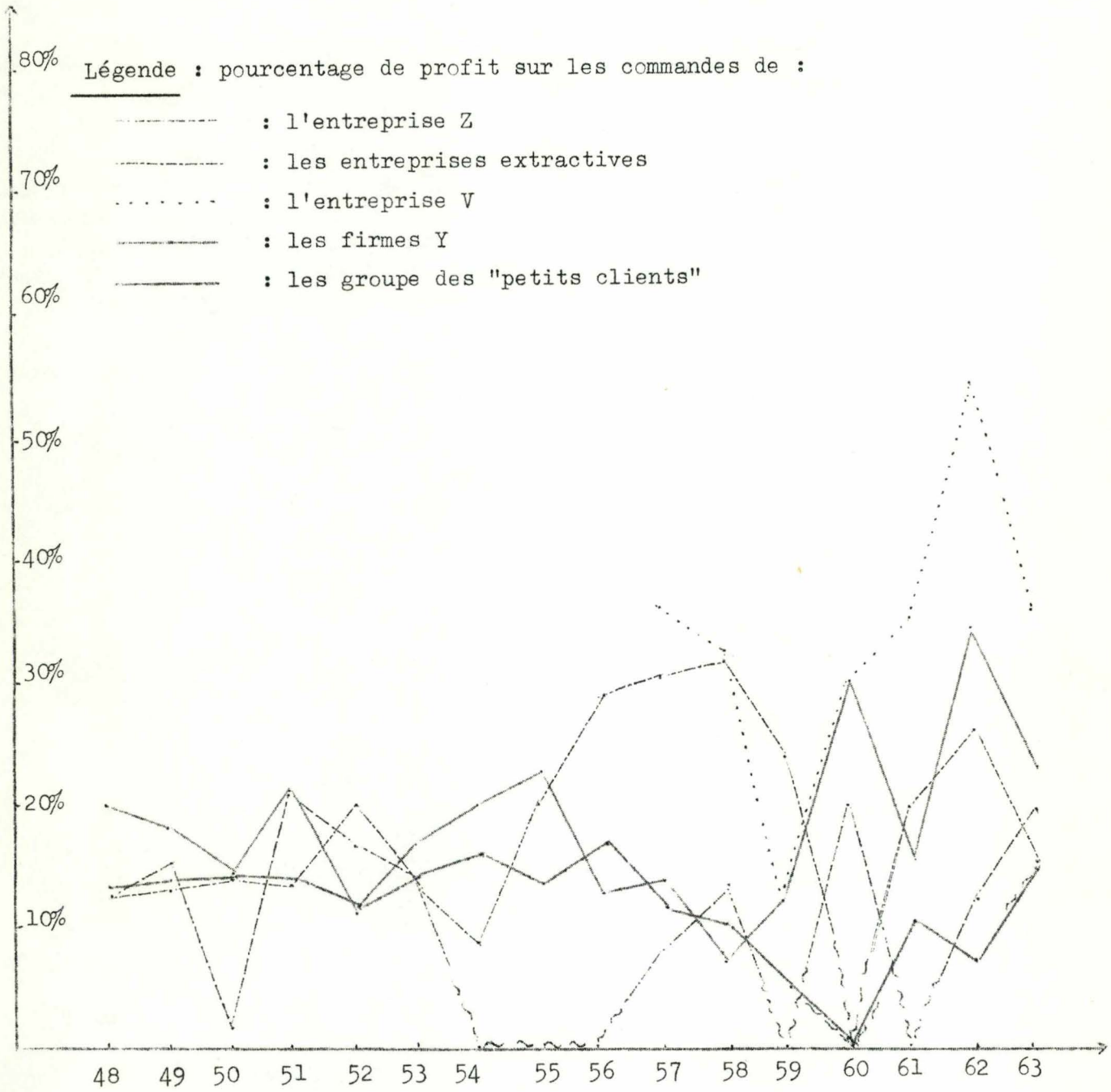
(2) Nombre d'heures prestées par la main d'oeuvre du groupe 5



(3) Moyenne mensuelle du nombre d'ouvriers du groupe 5 (Fabrimétal)



GRAPH. V

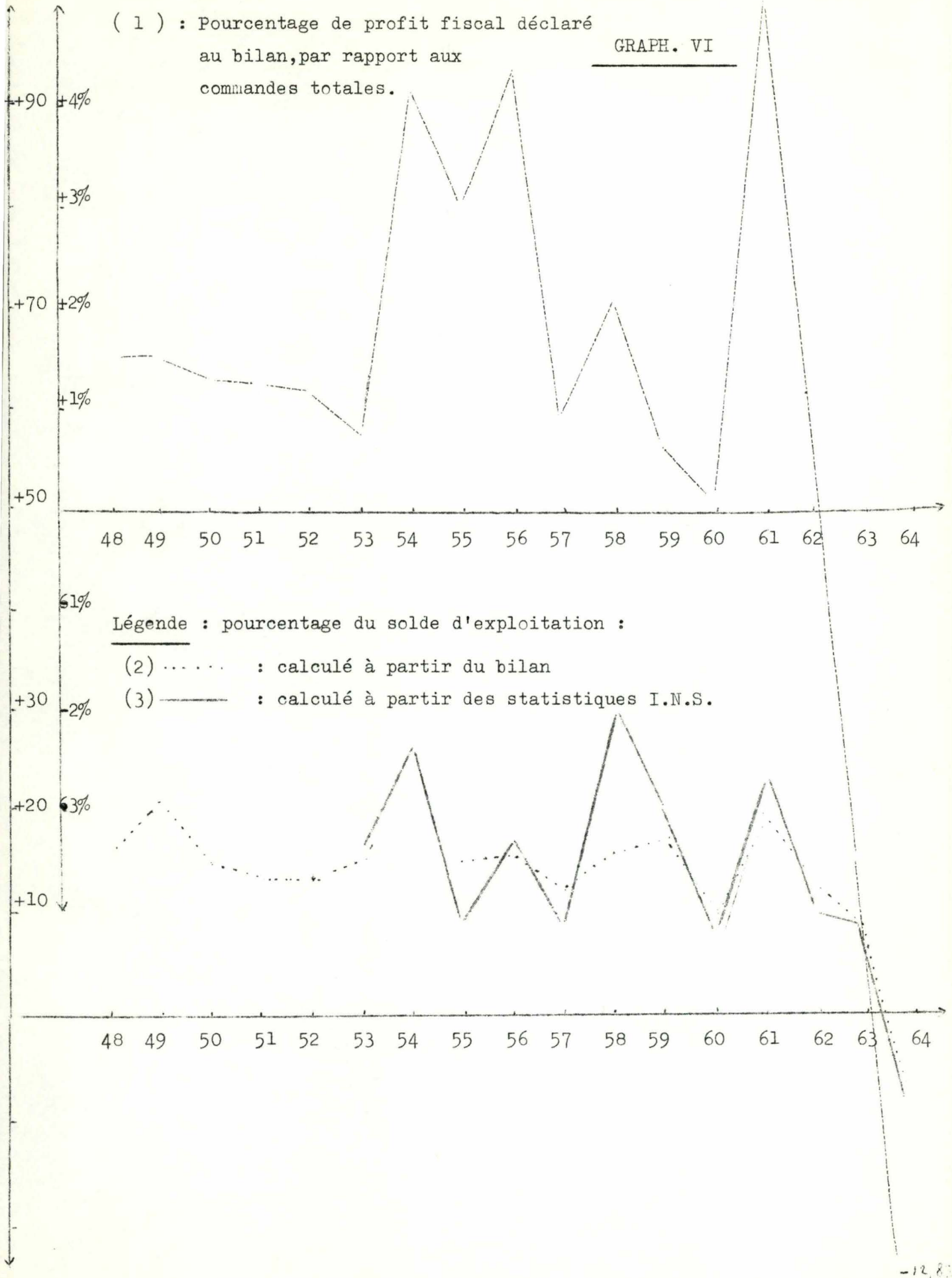


Légende : pourcentage de profit sur les commandes de :

- : l'entreprise Z
- : les entreprises extractives
- : l'entreprise V
- : les firmes Y
- : les groupe des "petits clients"

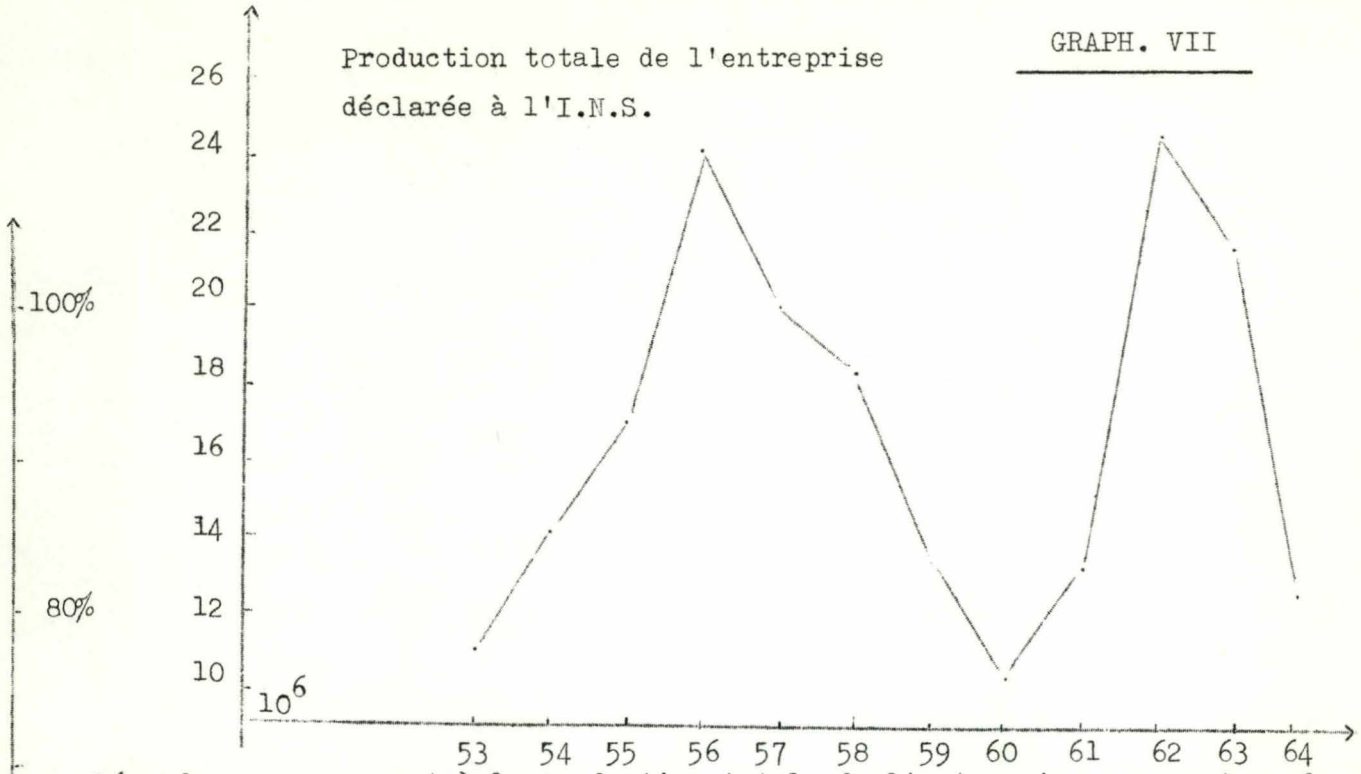
(1) : Pourcentage de profit fiscal déclaré au bilan, par rapport aux commandes totales.

GRAPH. VI



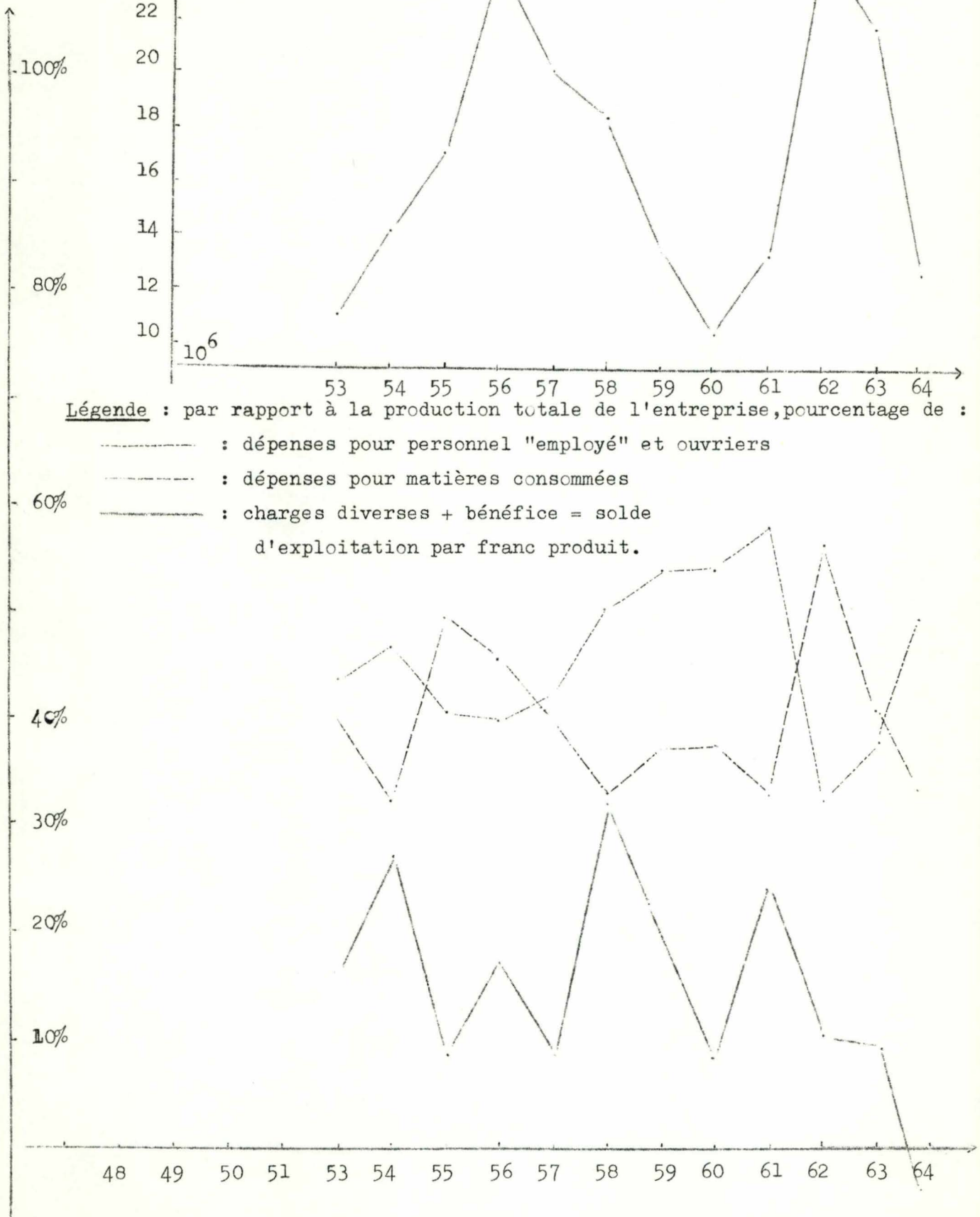
GRAPH. VII

Production totale de l'entreprise déclarée à l'I.N.S.

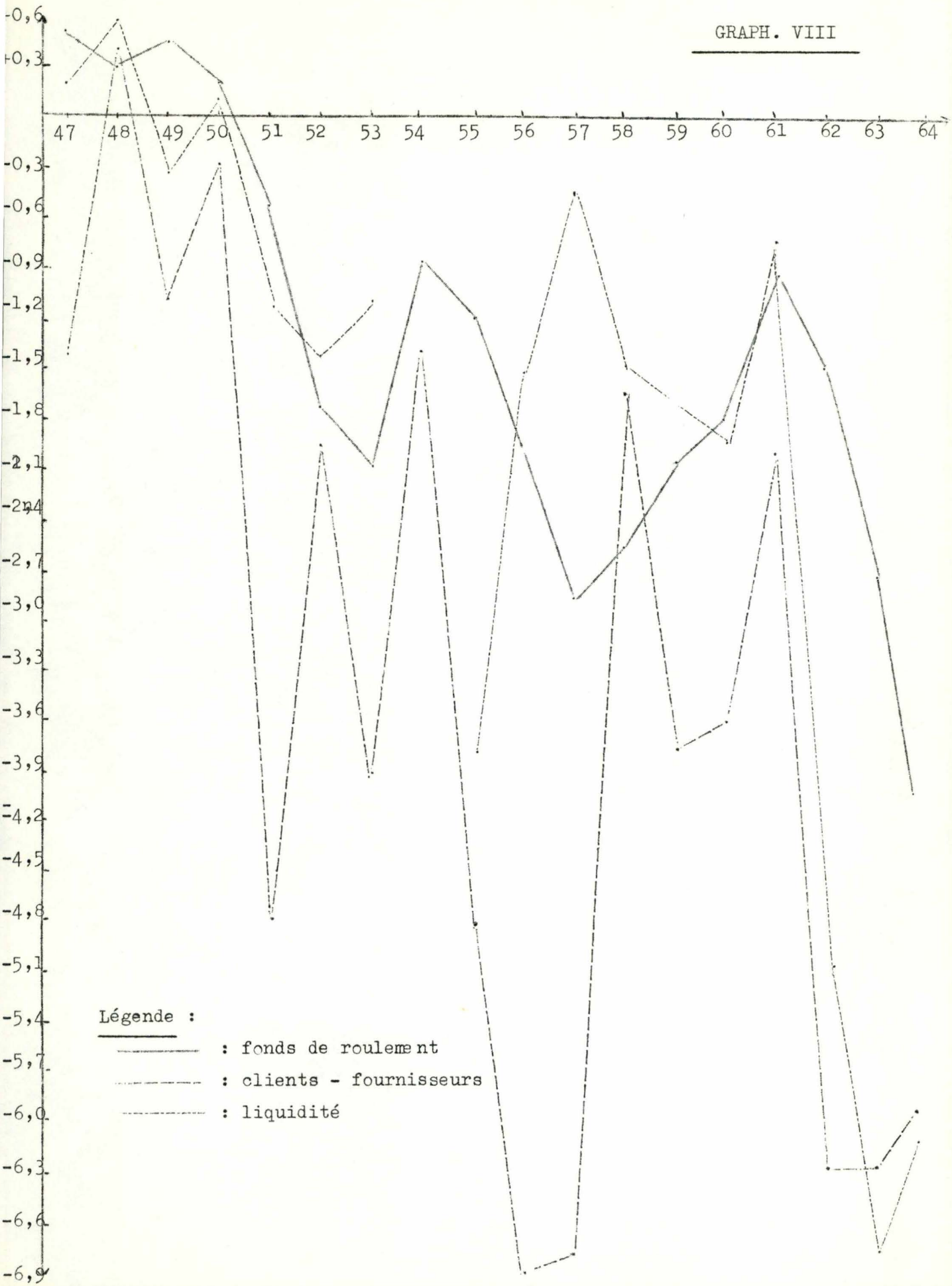


Légende : par rapport à la production totale de l'entreprise, pourcentage de :

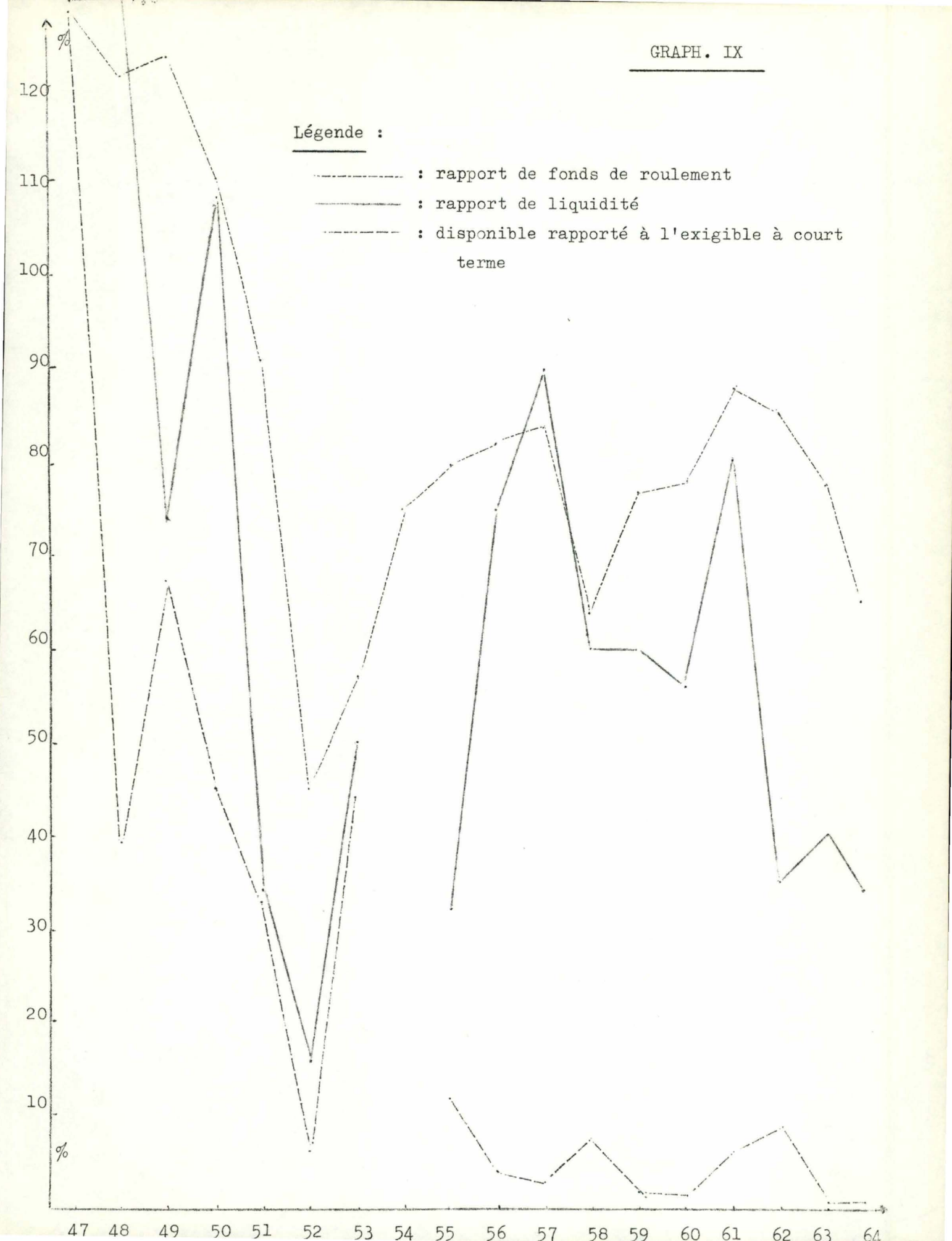
- : dépenses pour personnel "employé" et ouvriers
- : dépenses pour matières consommées
- : charges diverses + bénéfice = solde d'exploitation par franc produit.



GRAPH. VIII

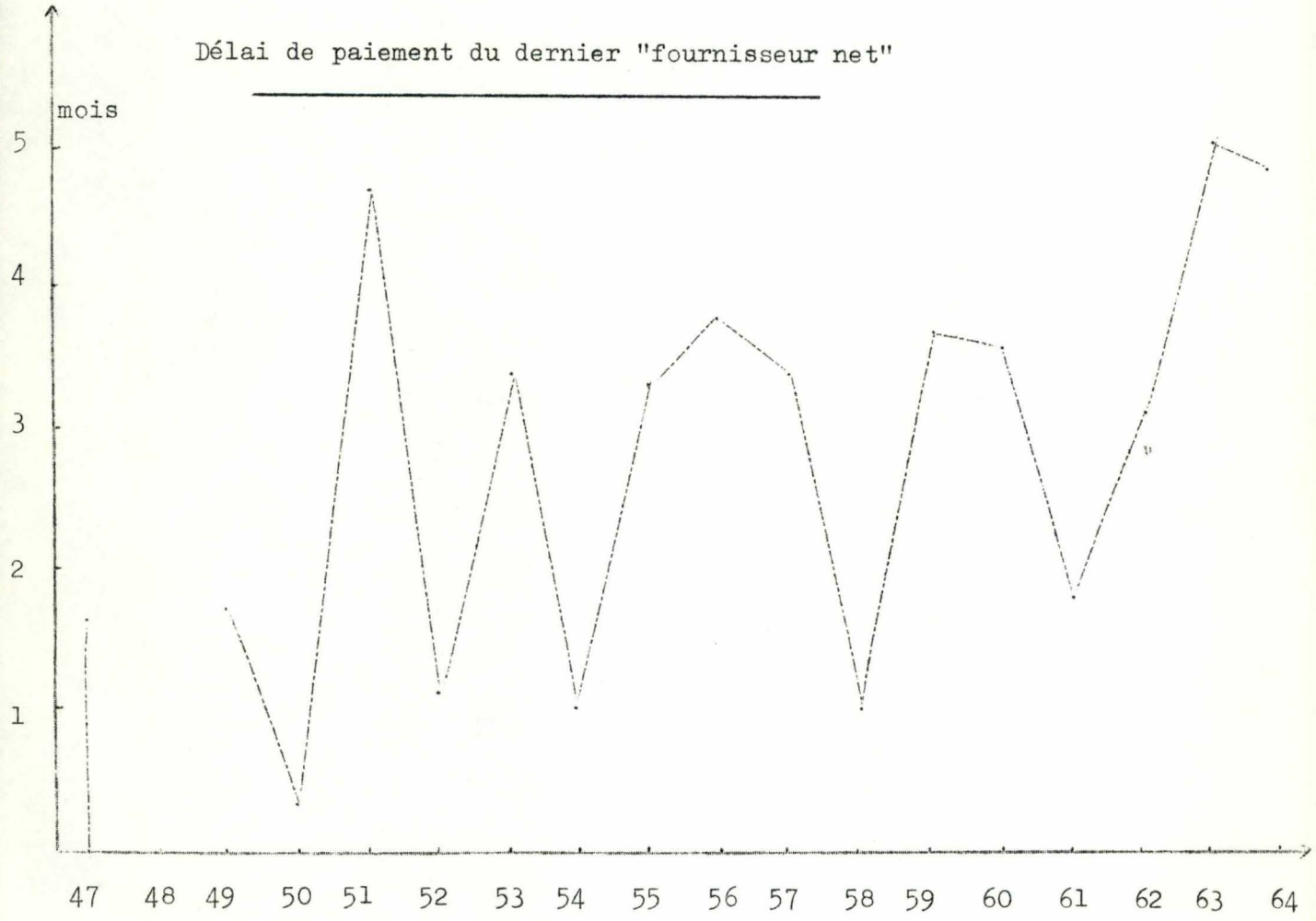

+0,6
+0,3
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
-0,3
-0,6
-0,9
-1,2
-1,5
-1,8
-2,1
-2,4
-2,7
-3,0
-3,3
-3,6
-3,9
-4,2
-4,5
-4,8
-5,1
-5,4
-5,7
-6,0
-6,3
-6,6
-6,9
Légende :
: fonds de roulement
: clients - fournisseurs
: liquidité

GRAPH. IX

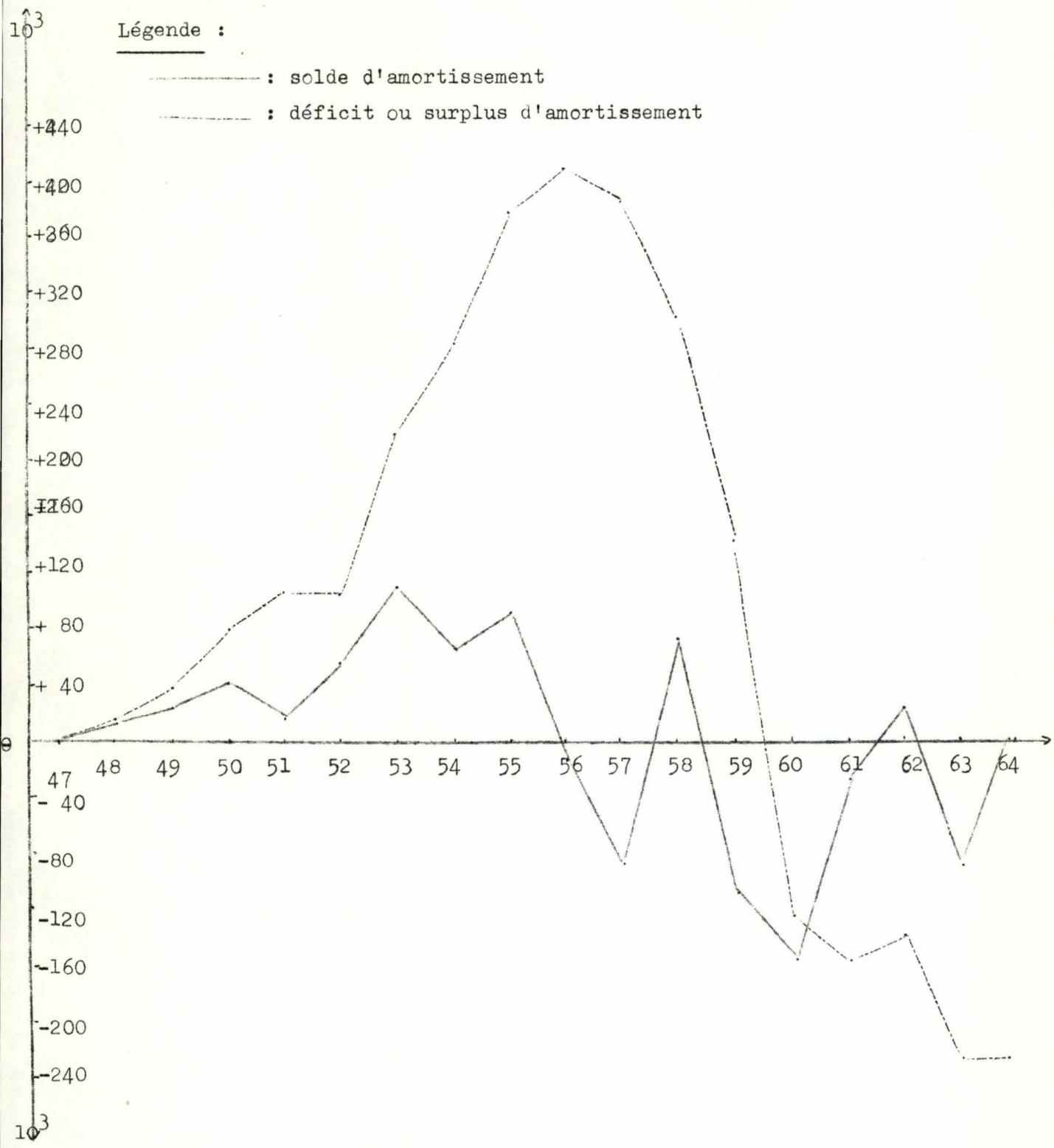

Légende :
: rapport de fonds de roulement
: rapport de liquidité
: disponible rapporté à l'exigible à court terme
%
120
110
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
%
47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64

GRAPH. IXa

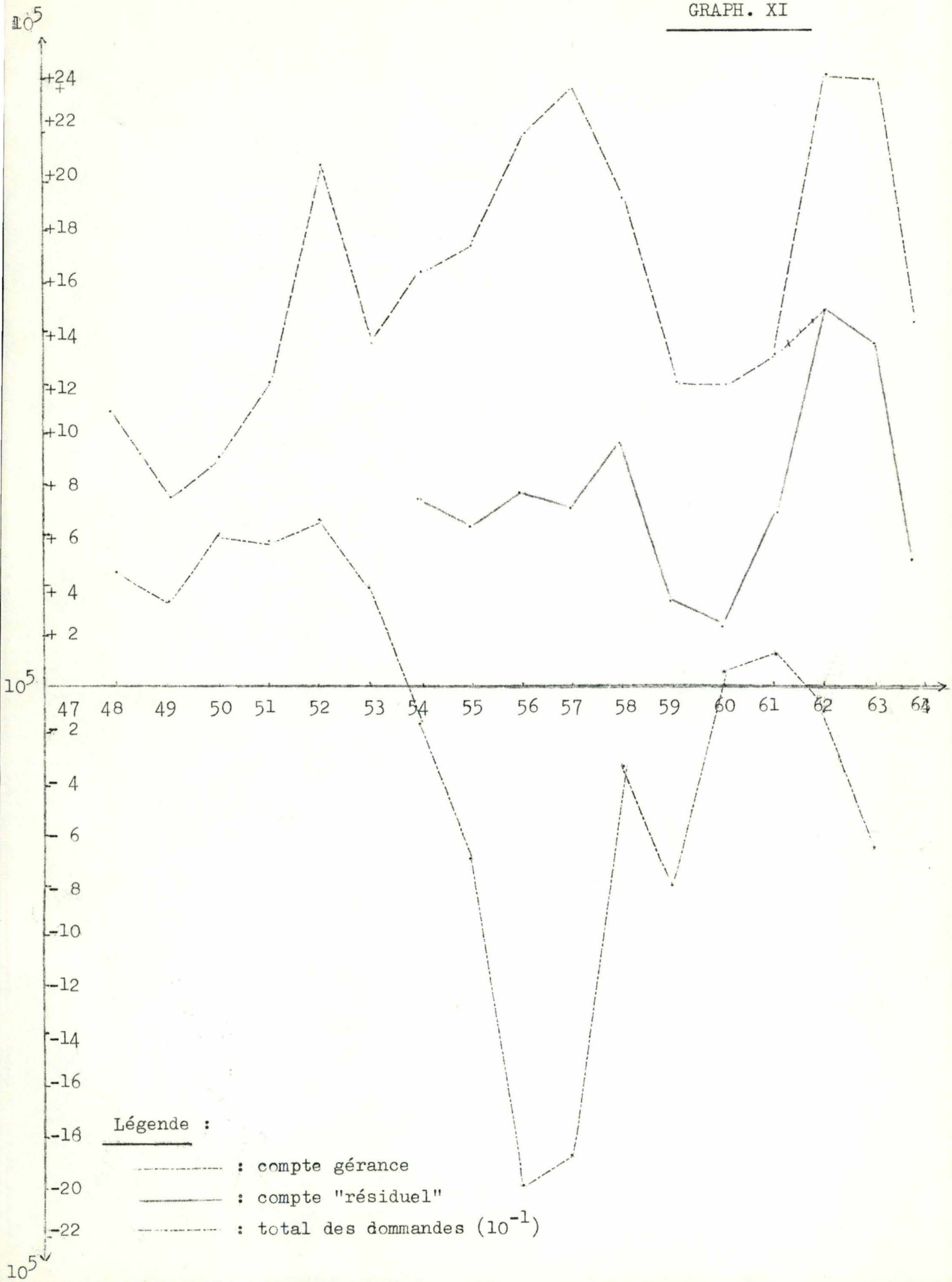
Délai de paiement du dernier "fournisseur net"



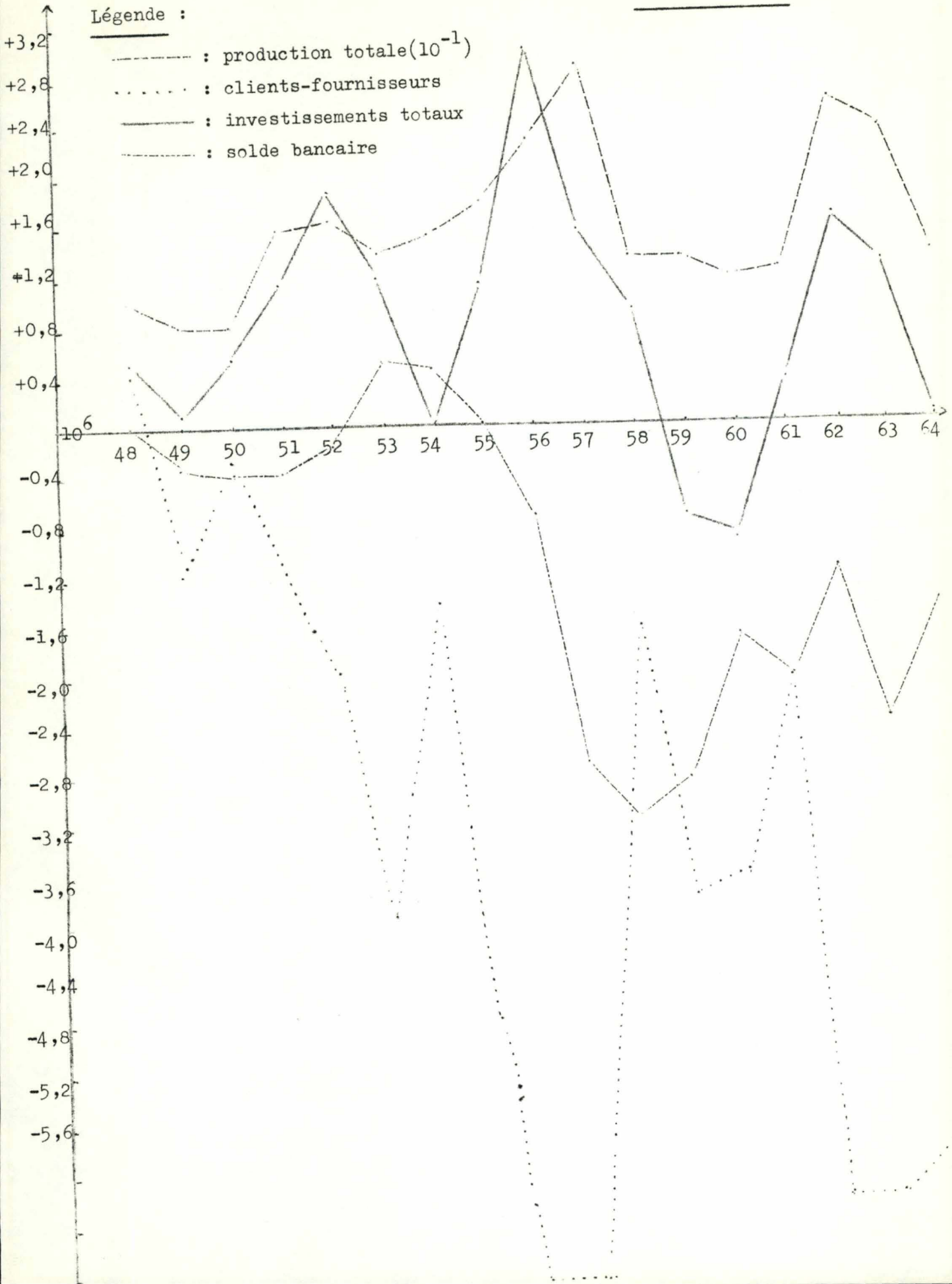
GRAPH. X


10^3
Légende :
: solde d'amortissement
: déficit ou surplus d'amortissement
+440
+400
+360
+320
+280
+240
+200
+160
+120
+ 80
+ 40
0
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
- 40
-80
-120
-160
-200
-240
10^3

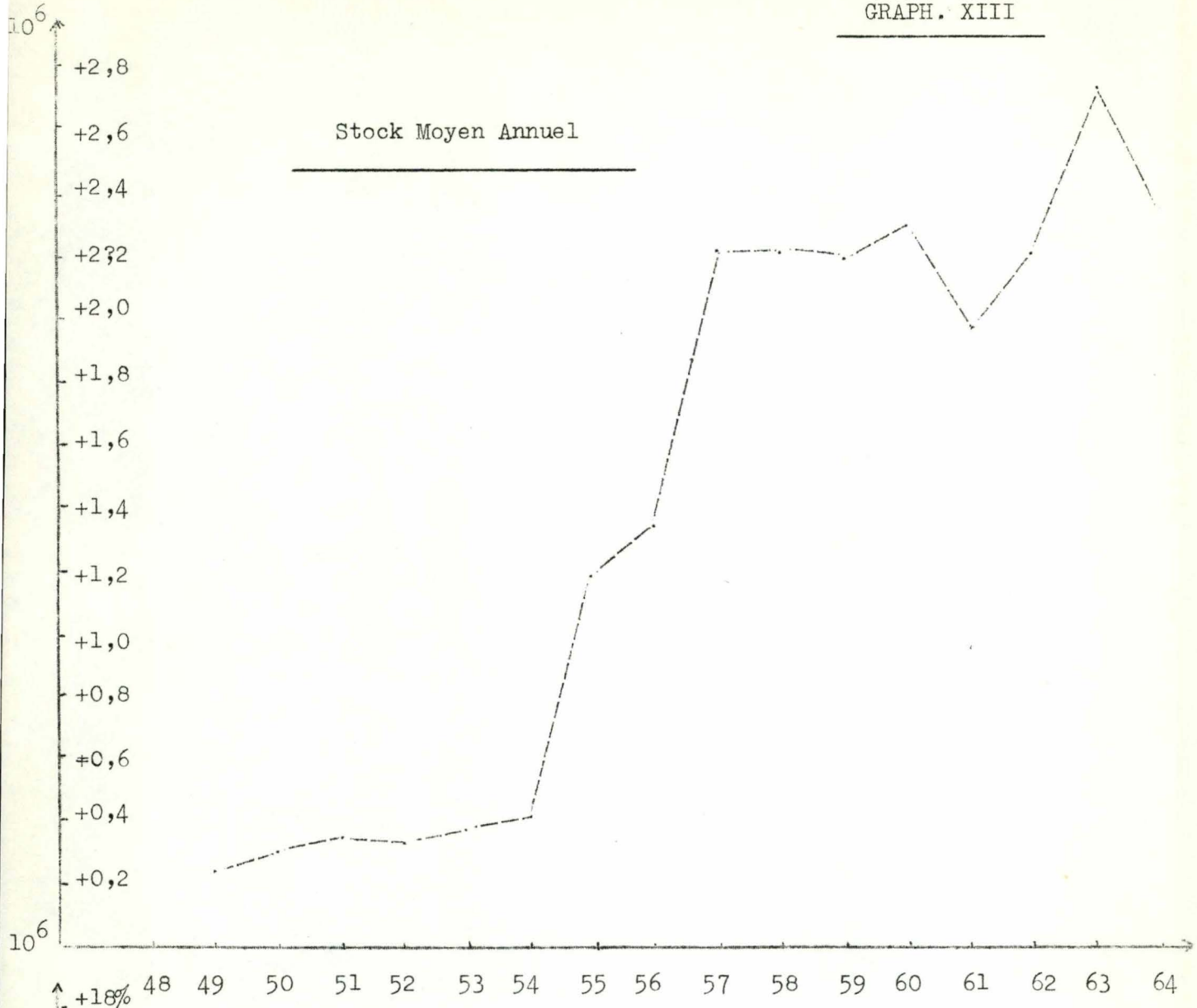
GRAPH. XI

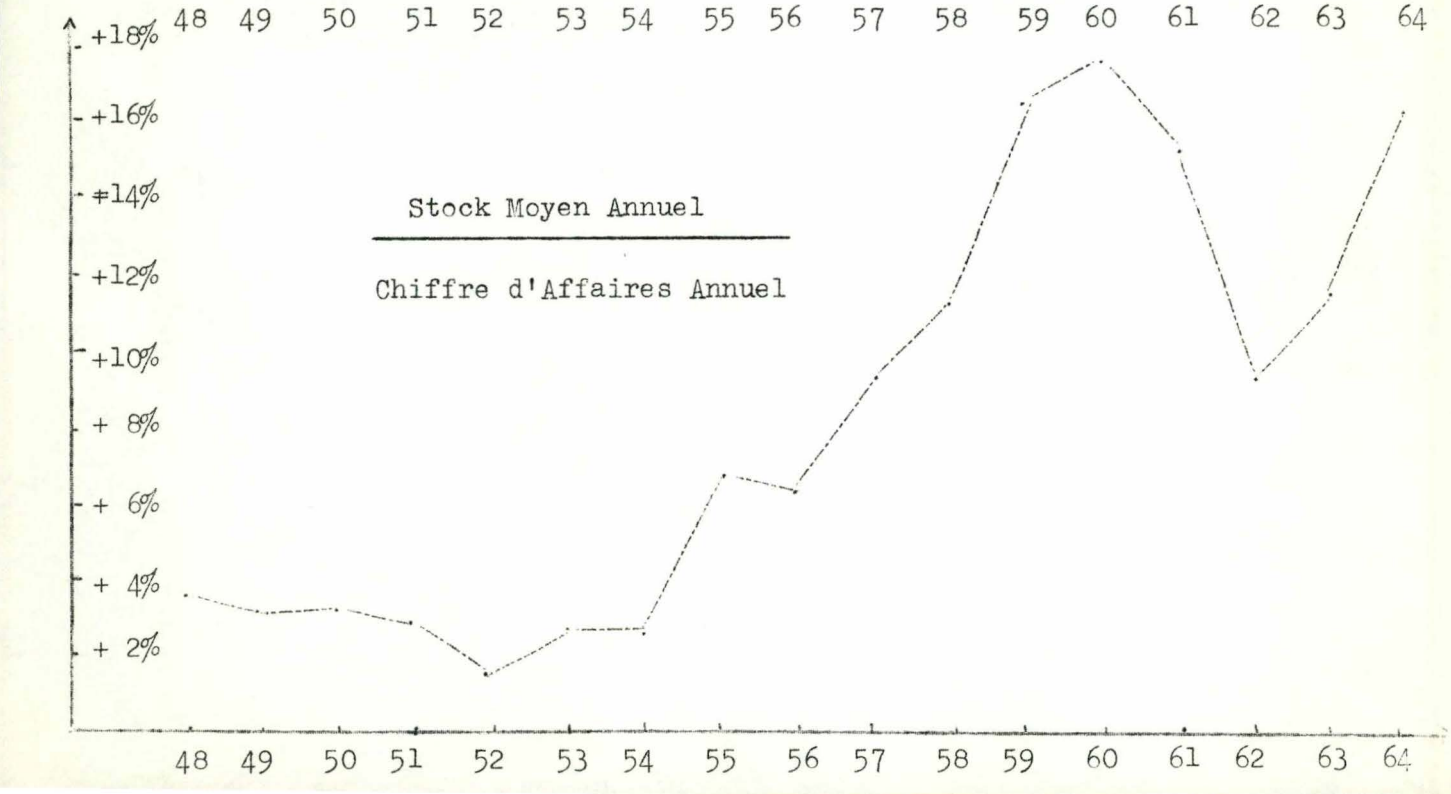

10^5
+24
+22
+20
+18
+16
+14
+12
+10
+ 8
+ 6
+ 4
+ 2
10^5
47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64
- 2
- 4
- 6
- 8
-10
-12
-14
-16
-18
-20
-22
10^5
Légende :
: compte gérance
: compte "résiduel"
: total des dommandes (10^{-1})

GRAPH. XII


Légende :
: production totale(10^{-1})
: clients-fournisseurs
: investissements totaux
: solde bancaire
+3,2
+2,8
+2,4
+2,0
+1,6
+1,2
+0,8
+0,4
10^6
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
-0,4
-0,8
-1,2
-1,6
-2,0
-2,4
-2,8
-3,2
-3,6
-4,0
-4,4
-4,8
-5,2
-5,6

GRAPH. XIII


10^6
+2,8
+2,6
+2,4
+2,2
+2,0
+1,8
+1,6
+1,4
+1,2
+1,0
+0,8
+0,6
+0,4
+0,2
10^6
Stock Moyen Annuel
48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64


+18%
+16%
+14%
+12%
+10%
+ 8%
+ 6%
+ 4%
+ 2%
Stock Moyen Annuel
Chiffre d'Affaires Annuel
48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64

BIBLIOGRAPHIE ET DOCUMENTATION.

Bibliographie.

Cette étude repose, pour les concepts comptables utilisés, sur :

HANON de LOUVET Ch. Nouveau Traité d'Analyse et discussion de Bilans.
Ed. Comptables, Commerciales et Financières - Bruxelles -1963.

Documentation.

Dans l'entreprise, nous disposions des données suivantes :

- Bilans et Comptes de Perte et Profit.
- Fiches de Comptes Généraux.
- Fiches des Clients
- Feuilles de Prix de Revient.
- Statistiques envoyées à l'I.N.S.

Nous avons en outre consulté :

- Les Rapports Annuels du Conseil d'Administration de la Fédération des Entreprises de l'Industrie des Fabrications Métalliques (Fabrimétal).

S O M M A I R E.

Préface.

Introduction à la Firme p. 5

Chapitre I les Ateliers vis-à-vis du Marché 7

Section I l'Ehtreprise et son Marché 7

Section II L'Activité Economique 14

Section III Conclusions 16

Chapitre II Le Profit 17

Section I Le Profit Déclaré au Bilan 18

Section II Le Profit par Branche d'Activité 19

Section III Le Solde d'Exploitation 23

Section IV Conclusions 25

Chapitre III La Fonction de Production 27

Chapitre IV L'Evolution de la Société 34

Section I Diagnostic de la Société 34

Section II Amortissements et Répartition bénéficiaire 43

Section III Les Dépenses des Gérants 50

Section IV Conclusions 56

Chapitre V Politique d'Investissement. 58

Section I Politique d'Investissement 58

Section II Financement des Investissements 62

Section III Position vis-à-vis des Prêteurs Institutionnels. 64.

Section IV Conclusions 66

Chapitre VI Comparaisons 1956-58 et 1962-64. 68

Section I Activité de l'Entreprise 68

Section II Situation Financière de l'Entreprise 69

Conclusion 73

Présentation des Données 78

Bibliographie et Documentation.