

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOUDE MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

*Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme
de Master en Sciences Financière et Comptabilité
Option : Finance d'entreprise*

THEME :

**L'analyse financière comme instrument
de la stratégie de l'entreprise cas de
l'entreprise pâturage d'Algérie**

Présenté par :

BENOBEIDALLAH Badys
MAGHISSENE Ahcene

Dirigé par :

Dr. ALLAG Yassine

Member du jury:

Mr. KHODJA Mourad	MAA	président de jury	UMMTO
Dr. GULMIN Hicham	MCB	Examineur	UMMTO
Dr. ALLAG Yassine	MCB	Encadreur	UMMTO

Promotion : 2018-2019

Remerciements

Tout d'abord, nous tenons à remercier dieu clément et miséricordieux de nous avoir donné la force et le courage de mener a bien ce modeste travail.

Mes remerciements s'adressent à tous ceux qui ont été d'une manière ou d'une autre derrière ce travail.

Nos professeurs de faculté science économique commerciale et de gestion dont notre pays devrait être fière. Que nos familles et nos amis trouvent tous, a travers ceci nos plus sincères remerciements

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail :

*-A mes très chers parents à ceux que je dois
aujourd'hui ma réussite que Dieu les protège et les
bénisse.*

- A mes chères sœurs

- A mes tantes, oncles et à toute ma famille.

-A mes cousines et mes cousins

-A mon grand père et ma grande mère

- A tous mes amis (es).

Badys

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail :

*-A mes très chers parents à ceux que je dois
aujourd'hui ma réussite que Dieu les protège et les
bénisse.*

- A mes chers frères

A mes chères sœurs

- A mes tantes, oncles et à toute ma famille.

-A mes cousines et mes cousins

-A mon grand père et ma grande mère

- A tous mes amis (es).

Ahcene

Liste des abréviations

AC : Actif Circulant

AI : Actifs Immobilisés

BFR : Besoin Fond de roulement

BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

BFRG : Besoin en Fonds de Roulement Globale

BFRHE : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation

CAF : La Capacité d'Autofinancement

CCP : Compte Courant Postale

DCT : Dettes à Court Terme

DF : les Dettes Financières

DLMT : les Dettes à Long et Moyen Terme

DRC : Direction Régional Centre

EBE : l'Excédent Brut d'Exploitation

FP : Fonds Propres

FR : Fonds de Roulement

FRE : Fond de Roulement étranger

FRNG : Fond de Roulement Net Global

FRP : Fond de Roulement propre

FRT : Fond de Roulement Total

KP : capitaux permanents

M/dise : Marchandises

MC : Marge Commerciale

PCG : Plan Comptable générale

PPPC : Provisions Pour Pertes et Charges

R.A.F : Ratio D'autonomie Financière

R.F.P : Ratio de Financement Permanent

R.F.P.I : Ratio de Financement Propre des Immobilisations

R.F.T : Ratio de Financement Total

R.I.A : Ratio des Immobilisations d'Actif

R.L.G : Ratio de Liquidité Générale

R.L.I : Ratio de Liquidité Immédiate

R.L.R : Ratio de Liquidité Réduite

R.R : Ratio de Rentabilité

R.R.E : Ratio de Rentabilité Economique

R.R.F : Ratio de Rentabilité Financière

R.S.G : Ratio de Solvabilité Générale

RCAI : Résultat Courant Avant Impôts

RE : Résultat d'Exploitation

SIG : Les Soldes Intermédiaires de Gestion

SPA : Société Par Action

STH : Société de Gestion D'exploitation des Terminaux marins à Hydrocarbures

TA : Trésorerie Active

TCR : Tableau du Compte de résultat

TN : Trésorerie Nette

TP : Trésorerie Passive

TTC : Toute Taxes Comprises

TVA : Taxes sur la Valeur Ajouté

VA : La valeur Ajoutée

VD : Valeur Disponible

VE : Valeur d'Exploitation

VI : Valeur Immobilisés

VR : Valeur Réalisable

IBS : Impôt sur le Bénéfice des Sociétés

PIB : Produit Intérieur Brut

LCAG : (Learned, Christensen ,Andrews, Guth)

GAH : Groupe d'Activité Homogène

DAS : Domaine d'Activité Stratégique

SBU : Stratégique Business Unit

CAS : Centre d'Activité Stratégique

BCG: Boston Consulting Group

SWOT : Straights, Weaknesses , Opportunités, Threads

Résumé

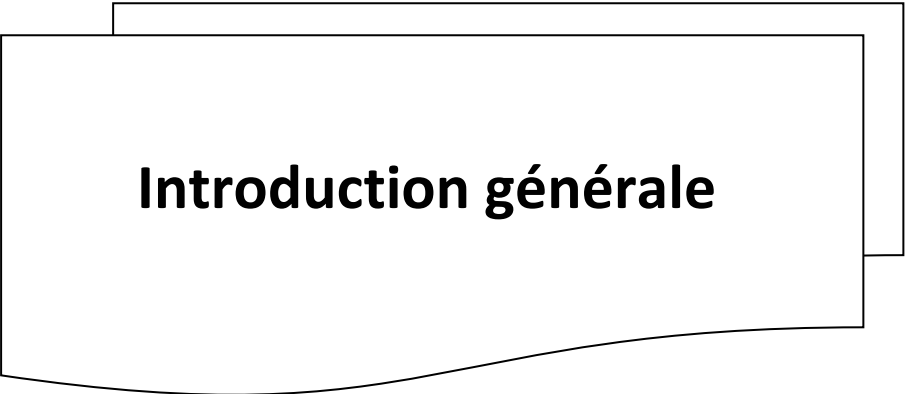
L'analyse financière est une pièce maitresse pour l'évaluation et la prise de décision, notre travail de recherche basé sur la consultation des ouvrages, dictionnaires, thèses et mémoires dans la partie théorique et pour la partie pratique on s'est basé sur la consultation et l'étude des documents interne de l'entreprise.

La présente étude est menée au sein de l'entreprise Pâturage d'Algérie de Tizi-Ouzou, et s'articule sur une analyse financière. Elle a donc comme objectif de porter un jugement sur sa situation financière axée sur la solvabilité, la liquidité et la rentabilité, en utilisant les différents méthodes et outils tels que l'analyse de l'équilibre financier (le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie), l'analyse par la méthode des ratios, l'analyse de l'activité (SIG, CAF, et autofinancement), ainsi que l'analyse de la rentabilité (effet de levier), ce qui permet de faire un diagnostic financier sur cette entreprise, afin de détecter ses forces et ses faiblesses.

L'analyse financière fait partie des outils adoptés par les dirigeants d'entreprises Pâturage d'Algérie pour mesurer la croissance et pour connaître la santé de leur entreprise. Donc elle permet d'envisager les risques éventuels qu'elle pourrait encourir ainsi que le choix de la stratégie adaptée à son développement sur le court, le moyen et le long terme. Grâce à l'analyse financière, l'entreprise pourra mesurer sa capacité à générer des bénéfices. Cela est certainement dû à la possibilité d'apprécier le taux de rentabilité en fonction du capital investi.

Sommaire

Introduction générale	7
Chapitre 1 : Généralité sur l'analyse financière	11
Introduction	11
Section 01 : concepts fondamentaux de l'analyse financière	11
Section 02 : Le passage du bilan comptable au bilan financier	15
Conclusion	28
Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière.....	30
Introduction	30
Section 01 : L'analyse de l'équilibre financier	30
Section 02 : L'Analyse de la situation financière	39
Conclusion	54
Chapitre 03 : La stratégie d'entreprise	56
Introduction	56
Section 01 : Historique et définition de la stratégie d'entreprise	57
Section 02 : La démarche stratégique	63
Conclusion	77
Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie	79
Introduction	79
Section 01 : Présentation de l'entreprise Pâturages d'Algérie	79
Section 02 : Analyse financière de l'entreprise Pâturages d'Algérie	88
Conclusion	104
Conclusion générale.....	105



Introduction générale

Introduction générale

L'entreprise est un agent économique créateur de richesse à partir des moyens humains, financiers et techniques pour produire ou vendre des services ou marchandises, dont le but est de satisfaire les besoins d'une clientèle. Par conséquent, elle est exposée à la concurrence et à l'évolution du marché, pour y faire face, elle doit surveiller sa situation financière d'une façon permanente en utilisant toutes les méthodes et techniques d'analyse financière et en constituant un diagnostic pour viser des objectifs et des choix stratégiques.

Le diagnostic financier constitue un volet important du diagnostic d'ensemble. Il a un rôle d'information et de communication, permet de comprendre l'évolution passée de l'entreprise et de juger son potentiel de développement. Il se confond le plus souvent avec l'analyse financière lorsqu'elle s'intéresse à la mesure de l'état de santé de l'entreprise.

L'analyse financière a pour objet de collecter et d'interpréter des informations permettant de porter un jugement sur la situation économique et financière de l'entreprise et son évolution. Elle consiste en « un ensemble de concepts, des méthodes et d'instruments qui permettent de traiter des informations comptables et d'autres informations de gestion afin de porter une appréciation sur les risques présents, passés et futurs découlant de la situation financière et des performances d'une entreprise ».

Elle est fondée sur une vision purement technique basée sur l'analyse et l'interprétation des résultats portant sur la lecture des documents comptables et financiers. Elle fournit toutes les informations nécessaires pour préserver l'équilibre financier de l'entreprise tant à long qu'à court terme et prendre les décisions qui influencent les valeurs de l'actif et du passif, les résultats et la valeur de l'entreprise.

Problématique :

L'objectif de notre travail consiste à étudier le rôle de l'analyse financière sur la stratégie au sein de l'entreprise. Ce qui nous amène à poser la problématique suivante :

« L'analyse financière peut-elle servir comme support à la stratégie de l'entreprise Pâturages d'Algérie ? ».

Afin de pouvoir répondre à notre question principale, nous nous sommes interrogés sur les questions suivantes :

- Comment peut-on définir l'analyse financière et la stratégie de l'entreprise ?

Introduction générale

- L'utilisation des indicateurs financiers permet-elle de porter un jugement sur la situation financière ?
- Le diagnostic stratégique fait-il appel à l'analyse financière ?

Hypothèses de recherche :

- L'analyse financière permet d'évaluer la santé financière de pâturage d'Algérie et vérifier son équilibre à long, moyen et court terme.
- L'analyse financière contribue à la prise de décision stratégique de l'entreprise et représente un outil du diagnostic.

Raisons du choix du thème :

Le choix du thème n'est pas l'effet du hasard, nous sommes motivés par le souci de comprendre l'importance de l'analyse financière dans la démarche stratégique au sein de l'entreprise. Il est nécessaire de faire connaissance des traits et des critères de cette notion déterminante de la santé financière et économique d'une entreprise.

Méthodologie :

Notre travail s'articule sur deux axes de recherches : la recherche documentaire et l'enquête sur le terrain, c'est ainsi que la recherche documentaire nous permettra de comprendre les différents concepts liés à l'analyse financière et à la stratégie d'entreprise à travers la consultation des ouvrages, articles scientifiques, publications sur internet. L'enquête de terrain nous permettra d'une part de voir la structure financière de l'entreprise, et d'autre part collecter les données nécessaires à l'achèvement de notre travail de recherche.

Le plan de travail :

Pour aborder notre thème de recherche, nous avons scindé notre travail en quatre (04) chapitres comme suit :

Le premier chapitre permettra de rappeler les objectifs fondamentaux de l'analyse financière et de situer la démarche générale d'analyse. Celle-ci suppose un passage en revue des documents comptables de l'entreprise (états de synthèse) et des normes régissant leur construction.

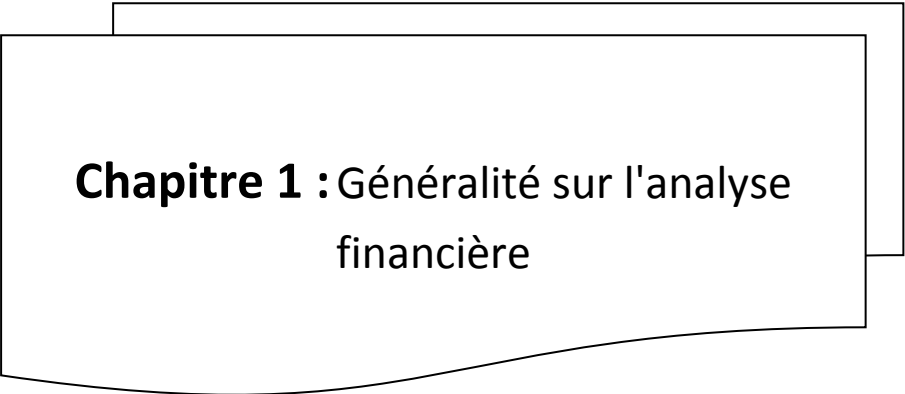
Ensuite deuxième chapitre, une présentation des approches financières s'avère nécessaire pour apprécier l'équilibre financier de l'entreprise, l'analyse de l'activité et

Introduction générale

l'appréciation de la rentabilité de l'entreprise à travers l'élaboration des états de solde de gestion, et l'analyse financière proprement dite à partir de la méthode des ratios.

Pour le troisième chapitre, vise à mettre en évidence les fondements de la stratégie d'entreprise. Il s'agit de présenter les différents concepts de la stratégie, et la démarche stratégique au sein de l'entreprise.

Le dernier chapitre, sera consacré à l'étude pratique de l'analyse financière dans lequel nous allons montrer sa place, son rôle au sein de l'entreprise Pâturages d'Algérie, et sa contribution à l'amélioration de la stratégie de l'entreprise.



Chapitre 1 : Généralité sur l'analyse financière

Chapitre 1 : Généralité sur l'analyse financière

De point de vue économique et financière chaque entreprise doit établir un diagnostic financier qui consiste à recenser ses forces et ses faiblesses afin de porter un jugement sur sa performance et sa situation financière, en s'appuyant sur l'exploitation de document comptable et d'information économique et financière relative à l'entreprise ou à son secteur d'activité. L'analyse financière est une technique d'étude de ces documents (bilan, compte du résultat) afin de répondre à certaines questions fondamentales concernant la gestion de l'entreprise et qui a pour but de tirer un profit maximal par l'utilisation optimale des moyens matériels, techniques et humains. Pour mieux comprendre l'objet de l'analyse financière, le présent chapitre est subdivisé en deux (02) sections, la première traite les concepts fondamentaux de l'analyse financière, la deuxième base sur Le passage du bilan comptable au bilan financier.

Section 1 : concepts fondamentaux de l'analyse financière

L'analyse financière est une façon de transcrire la réalité économique et financière de l'entreprise en un langage universel permettant le développement d'outils de suivi de l'activité. Pour maîtriser ces outils, il est important de définir certains concepts sur lesquels se basent les techniques financières.

1.1) Définition de l'analyse financière

Plusieurs définitions de l'analyse financière ont été avancées par certains auteurs, nous Avons jugé utile d'en citer les deux suivantes :

Selon Jean-Pierre LAHILLE :

« L'analyse financière peut être définie comme une démarche, qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers, ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (rentabilité, pertinence des choix de gestion), sa solvabilité (risque potentiel qu'elle présente pour les tiers, capacité à faire face à ses engagements.....) et enfin son patrimoine »¹

¹ LAHILLE, Jean-Pierre. Analyse Financière. 1ereédition. Paris : Dalloz. 2001. P.01.

Chapitre 1 : Généralité sur l'analyse financière

Selon COHEN Elie :

« L'analyse financière constitue un ensemble des concepts, des méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière de l'entreprise, aux risques qui l'affectent, aux niveaux et à la qualité de ses performances »²

Pour nous l'analyse financière peut être définie comme étant un ensemble de méthodes d'évaluation d'entreprise qui consiste à collecter les informations et les données nécessaires afin de mettre en valeur les éléments permettant d'apprécier sa situation, sa structure financière, son évolution, sa rentabilité et sa croissance, en un mot assurer sa pérennité.

1.2) Objectifs de l'analyse financière :

L'objectif de l'analyse financière est de parvenir à formuler un diagnostic sur la situation financière d'une entreprise, cette appréciation diffère selon les préoccupations et les attentes des multiples utilisateurs :

➤ Pour les entreprises :

L'entreprise fait un usage courant de l'analyse financière cette dernière renseigne celle-ci sur sa situation financière sa performance et permet la prise de décision financière et de gestion.

➤ Pour les banques :

Dans le cadre de l'octroi de crédit aux entreprises, les banques utilisent l'analyse financière pour mesurer la capacité de ces clients à honorer leurs engagements de remboursement.

➤ Pour les actionnaires :

Il s'agit pour eux d'apprécier la rentabilité de l'entreprise ainsi que la part de bénéfice qui va leur revenir en dividendes afin d'accroître leur richesse.

➤ Pour les salariés :

Il s'agit de comparer la politique sociale de leurs employeurs avec celle de leurs concurrents (rémunération, prime, avantage sociaux...) et aussi sa politique financière (la part de la richesse réservée aux personnels).

➤ Pour l'Etat :

Pour déterminer la quote part fiscale (impôt IBS) des entreprises au budget de l'Etat, tout comme elle permet de mesurer la création de richesse de celle-ci par les valeurs ajoutées et leur contribution à la formation du PIB.

² COHEN, Elie. Analyse Financière. 4ème édition. Paris : Economica. 2004. P.07.

Chapitre 1 : Généralité sur l'analyse financière

1.3) Les méthodes de l'analyse financière :

Les travaux d'analyse financière sont réalisés à partir de deux méthodes³ :

1.3.1) La méthode statique :

Elle permet d'examiner et de corriger les documents relatifs à un seul exercice comptable (une période déterminée).

1.3.2) La méthode dynamique :

Elle permet de faire la comparaison entre les différents bilans successifs, pour construire une politique financière et une stratégie future de l'entreprise.

1.4) Les étapes de l'analyse financière :

Pour être en mesure de porter un jugement sur la situation financière d'une entreprise, l'analyse doit tenir compte de l'ensemble d'informations disponibles surtout celles publiées par la comptabilité ou par d'autres sources. Généralement plusieurs étapes doivent être suivies à savoir :

- Procéder à l'examen global des états financiers, cet examen porte généralement sur les emplois (actifs), les ressources (passifs), les ventes et les bénéfices ;
- Etudier l'environnement de l'entreprise (son secteur d'activité, la convention collective à laquelle elle doit se référer, la concurrence, la répartition de son capital..) ;
- Analyser le rapport du vérificateur, l'énoncé des principes comptables, les notes aux états financiers et d'autres informations pertinentes ;
- Appliquer les techniques d'analyse comme les ratios, l'étude du bilan en grande masses et autres ;
- Analyser le compte de résultat et calculer « les soldes intermédiaires de gestions » pour expliquer la formation du résultat ;

Enfin, porter un jugement sur la situation financière, formuler des recommandations et prendre des décisions.

³ COHEN, Elie. Op cite. P.09

Chapitre 1 : Généralité sur l'analyse financière

1.5) importance et utilité de l'analyse financière :

Les utilisations importantes de l'analyse financière peuvent être classées en deux catégories⁴ :

- ❖ Au niveau de celui qui met à la disposition de l'entreprise les moyens de financement en l'occurrence les institutions financières ;
- ❖ Au niveau de celui qui éprouve un besoin de financement les entreprises quelques soit leurs vocations.

Pour chacun de ces utilisateurs l'objectif est le même à savoir celui de fructifier les capitaux en toute sécurité. L'analyse financière permet donc :

Pour les prêteurs de prendre les décisions d'octroi de crédits en minimisant les risques.

Pour l'entreprise de déterminer sa valeur réelle et d'évaluer à tout moment sa santé financière afin de pouvoir prendre des décisions adéquates en assurant sa rentabilité.

L'analyse financière repose sur des normes, autrement dit sur des critères qui peuvent être compétitifs ou non, afin de porter un jugement de valeur sur la santé financière de l'entreprise, tout en tenant compte des contraintes et des objectifs financiers préalablement définie le respect des normes est contrôlé par le calcul des indicateurs comme les ratios.

⁴ COHEN, Elie. Op cit. P.12

Chapitre 1 : Généralité sur l'analyse financière

Section 2 : Le passage du bilan comptable au bilan financier

Pour parvenir à formuler un diagnostic sur la situation et les performances de l'entreprise, l'analyse financière se base sur un ensemble d'instruments autrement dit les sources d'informations qui sont des comptes annuels qui constituent la matière première de l'analyse financière, on distingue trois documents essentiels à savoir :
Le bilan, le tableau des comptes de résultat, les documents annexes.

2.1) Le bilan comptable :

Parmi les documents essentiels à l'analyse financier nous avons le bilan comptable qu'on va bien l'expliquer si dessous.

2.1.1) Définitions de bilan :

Selon GUILLAUME Mordant :

« C'est un document comptable décrit l'état patrimonial d'une entreprise à une date déterminée »⁵

Selon BARUCH Philippe et MIRVAL Gérard :

« Un bilan comptable est un tableau représentatif du patrimoine de l'entreprise qui montre à un moment donné l'ensemble des ressources et des emplois de l'entreprise. Le bilan comptable sera utilisé pour l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise »⁶

2.1.2) La structure du bilan :

Le bilan comptable est composé de cinq classes en deux parties⁷ :

➤ 1ere partie : les emplois (Actif)

L'actif représente l'ensemble des emplois qui sont classés d'après leur fonction et par ordre de liquidité croissante. On distingue deux parties qui sont :

- **L'Actif Immobilisés (AI) :** correspond à tous les actifs et les biens mis à la disposition de l'entreprise. On distingue trois types des immobilisations :

⁵ GUILLAUME, Mordant. Méthodologie d'analyse financière. E9907.1998. P.20.

⁶ BARUCH, Philippe et MIRVAL, Gérard. Comptabilité générale. France : Ellipses. 1996. P.39.

⁷ COHEN, Elie. Op cit. P.13

Chapitre 1 : Généralité sur l'analyse financière

Les immobilisations incorporelles : ce sont les biens immatériels, qui n'ont pas de substance physique. Détenus par l'entreprise sur une durée supérieurs à une année. Parmi ces immobilisations figurent le fond commercial, les brevets, les licences⁸...etc.

Les immobilisations corporelles : englobent les biens tangibles destinés à être utilisée d'une manière durable durant le cycle d'exploitation de l'entreprise (terrains, les investissements en cours,...etc).

Les immobilisations financières : ce sont constituées par des créances et des titres détenus a priori dans un souci de long terme ou dans le cadre d'une stratégie de développements d'ensemble de l'entreprise, comme les participations, les prêts...etc.

▪ Actif circulant :

Les stocks :

Ils comprennent l'ensemble des biens acquis ou créés par l'entreprise et qui sont destinés à être vendus ou fournis, ou à être consommés pour les besoins de fabrication ou de l'entreprise.

Tels que :

- Les marchandises, et les produits finis qui sont destinés à être vendus.
- Les matières et fournitures entrant dans le processus de fabrication.
- Les produits en cours : en cours de fabrication.

Les créances :

Ils comprennent l'ensemble des droits acquis par l'entreprise par suite de ses relations avec les tiers. Tels que :

- Créances d'investissements, créance de stocks, créances sur clients ...
- Avances pour compte et avances d'exploitation.

Les disponibilités :

Sont des valeurs transformées rapidement en argent (banque, caisse et CCP)

➤ 2eme partie : les ressources (passif)

Le passif du bilan nous informe sur l'origine des capitaux de l'entreprise. Il est composé de deux parties qui sont comme suit :

⁸ COHEN, Elie. Op cit. P.15

Chapitre 1 : Généralité sur l'analyse financière

▪ Capitaux permanents :

Les fonds (capitaux) Propres :

Ils comprennent les moyens de financement apportés ou laissés à la disposition de l'entreprise de façon durable. On peut les répartir comme suit⁹ :

- Le fonds social représente la valeur statutaire des apports effectués par les fondateurs de l'entreprise.
- Les réserves représentent les bénéfices laissés par les fondateurs à la disposition de l'entreprise et non incorporées au fonds social.
- Les provisions pour pertes et charges correspondant à des charges comportant un élément d'incertitude quant à leur montant ou à leur réalisation.

Dette à Long et Moyen Terme (DLMT) :

Ce sont les dettes contractées par l'entreprise dans l'échéance à plus d'un an (crédit d'investissement).

▪ Les Dettes à Court Terme (DCT) :

Ce sont des dettes à l'échéance à moins d'un an (dettes de stocks, dettes fournisseurs...etc.).

⁹ COHEN, Elie. Op cit. P.15

Chapitre 1 : Généralité sur l'analyse financière

2.1.3) La représentation du bilan comptable :

Le bilan comptable se présente d'une manière générale comme suite :

Tableau n°01 : Présentation de l'actif du bilan comptable

Actif	Exercice N			Exercice n-1
	Brut	Amort- prov	Net	Net
Actif immobilisé : Capital souscrit-non appelé Immobilisations incorporelles : Frais d'établissement Frais de recherche et de développement Fonds commercial Avances et acomptes Immobilisations corporelles : Terrains Constructions Installations techniques, matériel et outillage Industriels Immobilisations corporelles en cours Avances et acomptes Immobilisations financières : Participations Créances rattachées à des participations Autres titres immobilisés Prêts				
Total actif immobilisé				
Actif circulant : Stocks et en-cours Matières premières et autres Approvisionnements En-cours de production (biens et services) Marchandises Avances et acomptes versés sur commandes Créances d'exploitation Créances clients et compte rattachés autres Compte et régularisation Créances diverses Capital souscrit-appelé non versé Valeurs mobilières de placement Instruments de trésorerie Disponibilités Charges constatées d'avance				
Total actif circulant				
Total général actif				

Source : journal officiel N 19 sortie 26 mars 2009, p.24.

Chapitre 1 : Généralité sur l'analyse financière

Tableau n°02 : Présentation du passif d'un bilan comptable

passif	Exercice n	Exercice n-1
Capitaux propres : Capital émis Capital non appelé primes d'émission, de fusion, d'apport Ecart de réévaluation Ecart d'équivalence Réserves : légales, statutaires, réglementées Report à nouveau Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte) Subvention d'investissement Provisions réglementées Autres Provisions Dettes Emprunts obligatoires convertibles Autres emprunts obligatoires Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit Emprunts et dettes financières divers		
Total		
Avances et acomptes reçus sur commandes en-cours Dettes fournisseurs et comptes rattachés Autres dettes et instruments de trésorerie Compte de régulation Produits constatés d'avance		
Total		

Source : journal officiel N 19 sortie 26 mars 2009. P. 24.

2.1.4) Les insuffisances du bilan comptable :

Le bilan présente des limites qu'il faudra tenir compte pour refléter la situation financière de l'entreprise. Ces limites peuvent être résumées, en limites de l'actif et de passif.

2.1.4.1) Les limites de l'actif :

- Absence d'information sur les immobilisations acquises en crédit-bail, car l'actif ne contient pas les immobilisations dont l'entreprise est juridiquement propriétaire ;
- L'actif ne précise pas quel est le stock de sécurité à respecter ;
- L'actif ne signale pas non plus quelle est la partie à plus d'un an, des prêts qui figurent en immobilisations et la partie à plus d'un an, des créances clients et autres créances d'exploitations ;

Chapitre 1 : Généralité sur l'analyse financière

- Les effets escomptés non échus n'y figurent pas, alors que l'entreprise reste juridiquement responsable de leurs encaissements ;
- Le poste autres créances n'est pas subdivisé entre créances d'exploitations (TVA déductible, avance sur salaire, remise et ristourne à recevoir) et créance hors exploitation (subvention à recevoir...), cela compliquera le calcul de besoin en fond de roulement d'exploitation.

2.1.4.2) Les limites du passif :

- Au passif les dettes à l'égard des établissements de crédit ne sont pas classées par ordre d'exigibilité (long terme, moyen terme et court terme) mais en fonction de leur origine pour effectuer une analyse plus fine ;
- La consultation de l'annexe permettra de dissocier entre les dettes de moins d'un an et les dettes de plus d'un an ;
- La dette bancaire à moins d'un an ne contient pas les effets escomptés non échus. Alors que le banquier considère l'escompte comme des crédits à court terme risqués ;
- Le poste dettes fiscales et sociales n'a été éclaté entre les dettes fiscales et sociales d'exploitation (TVA à recevoir, salaire et charge à payer) et les dettes fiscales hors exploitations (impôt sur les sociétés) ;
- Les postes autres dettes contient lui aussi des dettes d'exploitation (remise et ristourne à payer aux actionnaires, valeurs immobilières à payer, immobilisations à régler et compte courant d'associé) ;
- Les postes du bilan ne précisent pas quelle est la partie exigible à moins d'un an.

2.2) L'élaboration du bilan financier :

Avant d'entamer l'élaboration du bilan financier nous devons d'abord passer par sa définition et ces éléments constitutifs.

2.2.1) Définitions du bilan financier :

Selon BARREAU Jean et DELAHAYE Jacqueline :

« Le bilan financier possède les mêmes postes que le bilan comptable avec retraitements déjà effectués. Il permet à l'analyste de faire une évaluation plus proche de la réalité économique de l'entreprise afin de détecter les éventuelles anomalies qui existent au sein de cette dernière et de prévoir son avenir économique»¹⁰

¹⁰ BARREAU, Jean, DELAHAYE, Jacqueline. Gestion financière. 4^{ème} édition. Paris : DUNOD. 1995. P.74

2.2.2) Les objectifs du bilan financier :

- L'objectif du bilan financier est de faire apparaître le patrimoine réel de l'entreprise et d'évaluer le risque de non liquidité de celle-ci¹¹ ;
- La liquidité est capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif courant, la poursuite de cet objectif explique les corrections qui doivent être apportés au bilan fonctionnel ou comptable pour obtenir le bilan financier;
- Le bilan financier permet de renseigner les actionnaires, les banquiers et les tiers sur la solvabilité réelle de l'entreprise, sur son degré de liquidité, la couverture de ses investissements et son autonomie financière ;
- Il est établi en termes de risque (comme si l'entreprise devait arrêter de suite ses activités, par opposition au bilan comptable qui s'inscrit dans une optique de continuité de l'exploitation ;
- De porter appréciation sur la situation financière et les performances de l'entreprise ;
- Il permet de mettre en évidence le degré d'exigibilité des éléments du passif et le degré de liquidité des actifs.

2.2.3) La structure du bilan financier :

A) L'actif du bilan financier :

Il se compose de deux catégories qui sont :

- **L'actif immobilisé** : C'est l'ensemble des emplois à long terme, et qui regroupe des valeurs immobilisées qui sont viventes au plus d'un an, et sont composées en trois types d'immobilisations :
 - **Les immobilisations corporelles** : ce sont les actifs des immobilisations que l'on peut toucher physiquement comme les bâtiments, les terrains, les matériels industriels.
 - **Les immobilisations incorporelles** : il s'agit des emplois durables n'ayant pas la consistance d'immobilisations corporelle c'est-à-dire sans structure physique, comme les brevets et les marques.

¹¹ BARREAU, Jean, DELAHAYE, Jacqueline. Op cit. P.76

Chapitre 1 : Généralité sur l'analyse financière

- **Les immobilisations financières** : sont constituées par des créances et des titres de participation ou des prêts qu'elles ont octroyés.

- **L'actif circulant** : est constitué des actifs détenus par l'entreprise qui sont vivants au moins d'un an, il se compose de :

- **Les valeurs d'exploitation** : sont constituées de l'ensemble des stocks, des marchandises, des matières premières, des produits finis ou semi finis...etc.

- **Les valeurs réalisables** : ce sont des créances, d'une part il y a celles qui sont placées dans les valeurs immobilisées, et d'autre part des créances qui peuvent être transformées immédiatement en liquide comme des effets à recevoir, titres de placement ...etc.

- **Les valeurs disponibles** : ce sont des valeurs qui sont transformées rapidement en argent comme la banque, caisse et CCP.

B) Le passif du bilan financier :

Les éléments du passif sont classés par ordre d'exigibilité croissante, on distingue trois éléments qui sont comme suit :

- **Les capitaux permanents** : ce sont des éléments à l'échéance de plus d'un an qu'ils se figurent en haut du bilan, on distingue :

- **Les fonds propres (FP)** : c'est le capital apporté par les actionnaires, ainsi des bénéfices laissés à la disposition de l'entreprise au cours des années comme les fonds sociaux, les réserves, les résultats en instance etc.

- **Les dettes à long et moyen terme (DLMT)** : ce sont des dettes constatées par l'entreprise dans l'échéance au plus d'un an comme le crédit bancaire de 5 ans, le crédit-bail, les dettes d'investissements.

- **Les dettes à court terme** : ce sont des dettes dans l'échéance de moins d'un an ; comme les dettes de stocks, les dettes de fournisseurs, les dividendes...etc.

Tableau n°03 : Schématisation du bilan financier

actif	passif
Actif immobilisé(VI) : • Immobilisations corporelles • Immobilisations incorporelles • Immobilisations financières	Capitaux permanents • Fonds propres(FP) • Les dettes à long et à moyen terme(DLMT) permanentes
Actif circulant : • Les valeurs d'exploitation(VE) • Les valeurs réalisables (VR) • Les valeurs disponibles	Dettes à court terme(DCT) :

Source : réalisé par nos soins.

Chapitre 1 : Généralité sur l'analyse financière

2.2.4) Les Principes du bilan financier :

- **L'ordre de liquidité croissante pour les emplois (actif) :** les actifs sont classés selon leurs liquidités (le plus liquide au moins liquide).
- **L'ordre d'exigibilité croissante pour les ressources (passif) :** les passifs sont classés selon leurs degrés d'exigibilité croissante (à partir des dettes à courte terme aux capitaux propres).
- **Le principe d'annualité des emplois et ressources ;**
- **Le principe d'équilibre :** la somme des actifs est égale à la somme des passifs ;
- **Le principe d'évaluation des éléments d'actifs au prix du marché (valeur réel).**

2.3) Le passage du bilan comptable au bilan financier :

Pour passer du bilan comptable au bilan financier, on effectue au préalable un retraitement qui consiste à opérer des ajustements qui permettent l'étude financière pour aboutir au même résultat comptable¹².

2.3.1) Les retraitements du bilan comptable :

Les retraitements sont des ajustements préalables qui ont pour objet de corriger les Insuffisances des documents comptables.

2.3.1.1) Les retraitements au niveau de l'actif :

- **Valeur Immobilisé (VI) :**

Les (VI) contiennent les investissements, certains stocks et certaines créances qui restent au sein de l'entreprise au-delà d'un an, on distingue les immobilisations incorporelles (fonds de commerce, immobilisation corporelle (terrain, machine), et les immobilisations financières (titre de participation).

Stock outil :

C'est le stock de sécurité qui permet à l'entreprise la continuité de son activité et d'éviter la reptation du stock malgré la perturbation des approvisionnements.

Titres de participations :

Dans l'état normal, les titres de participation restent plus d'un an dans l'entreprise et elle dégage des bénéfices, ce qui permet de les reclasser dans les valeurs immobilisés, dans le

¹² BARREAU, Jean, DELAHAYE, Jacqueline. Op cit. P.76

Chapitre 1 : Généralité sur l'analyse financière

cas de la vente ou de la récupération d'une partie dont la date ne dépasse pas l'année les titres seront classer dans les valeurs disponible.

Dépôts et cautionnements versés :

C'est la somme d'argent que l'entreprise paye aux certains établissements de service est qui reste plus d'un an, mais en contrepartie, elle doit avoir un service, comme paiement des facteurs au sonal gaz pour garantir l'alimentation de l'entreprise en électricité.

Clients :

Ils sont classés au niveau de l'actif circulant est plus précisément dans les valeurs réalisables dont le montant varie en fonction de type d'activité de l'entreprise. En effets, dans le cas où les clients sont tardés à payer ses dettes, l'entreprise doit leur classés dans les valeurs immobilisées.

- **Actifs circulant :**

Il regroupe les éléments liés au cycle d'exploitation de l'entreprise et qui, vont être « Consommés » au cours de l'exercice. On distingue cinq rubriques qui sont¹³ :

Les Valeurs d'exploitations :

Elles regroupent tous les éléments de la classe 3 (les stocks) en déduisant la partie du stock permanent. Il s'agit des stocks pour leurs valeurs nettes, tel que les marchandises, matières première, fournitures, produits fini et semi finis.

Les valeurs réalisables (VR) :

Ce sont des créances à court terme. Il s'agit principalement les créances clients, les créances d'exploitations et des avances à court terme (les avances fournisseurs et les titres de placements).

Les valeurs disponibles :

C'est l'ensemble des éléments de la classe 4. Il s'agit des valeurs d'actif les plus liquides que possède l'entreprise. Tel que la caisse, la banque ou le CCP, les valeurs mobilières de placement (les titres à court terme) et on peut inclure les effets immédiatement négociables.

Les titres de placements (valeurs mobilières de placement) :

Elles sont considérées comme de quasi-liquidités, elles sont à regrouper pour leur montant net (après déduction de la provision éventuelle), dans les disponibilités.

¹³ BARREAU, Jean, DELAHAYE, Jacqueline. Op cit. P.79

Chapitre 1 : Généralité sur l'analyse financière

Cependant, si un délai de réalisations est nécessaire, elles sont à rattacher aux créances à moins d'un an.

Les effets escomptés non échus :

Leur origine se situe au niveau de créances détenues sur les clients. Leur négociation (escompté) en banque a transféré leur propriété au profit de l'endossataire d'où leur sortie du patrimoine de l'entreprise.

Or, par principe de solidarité, l'entreprise peut se trouver engagée en cas d'impayé à l'échéance. Par conséquent, ils sont à :

- Réintégrer dans les créances à moins d'un an (VR).
- Et à ajouter aux dettes à moins d'un an dans le passif (trésorerie passive, DCT).

2.3.1.2) Les retraitements au niveau du passif :

Le passif est concerné par les retraitements qui s'opèrent sur quelques postes, on cite parmi ces retraitements :

Les capitaux permanents :

Ce sont tous les éléments dans l'échéance à plus d'un an. Ils figurent au haut du bilan dans la partie passive. Ils comprennent :

- **Les fonds propres (FP) :**

Ce sont des ressources propres à l'entreprise (les fonds sociaux, les réserves, les résultats non distribués....).

- **Les dettes à long et à moyen terme :**

Il s'agit des dettes contractées par l'entreprise dont l'échéance est supérieure à un an, tel que les dettes d'investissement, les emprunts, dettes auprès des établissements de crédits sauf les découverts bancaires, les emprunts obligataires, les provisions pour pertes et charges justifiés à plus d'un an.

Les dettes à court terme (DCT) :

Ce sont toutes les dettes dans l'échéance est inférieure à un an, ce sont principalement:

- Les dettes envers les fournisseurs.
- Les dettes envers les banques.
- Les dettes fiscales et sociales.
- Les dettes financières.

2.3.1.3) Les retraitements hors bilan :

On a vu précédemment les retraitements qui se font au niveau de l'actif et au niveau du passif, mais on peut citer aussi d'autres retraitements hors bilan qui sont comme suit :

Chapitre 1 : Généralité sur l'analyse financière

- **Ecart de réévaluation :**

Le retraitement de ces écarts est fait par la différence entre la somme des plus-values et la somme des moins-values. En effet, si sa valeur est positive, il sera ajouté au fonds propre, et si sa valeur est négative il sera déduit (éliminé) des fonds propres.

- **Les provisions pour pertes et charges (PPC) :**

L'entreprise constitue des provisions pour pallier les risques éventuels et anticiper des charges futures. Si elles sont justifiées, elles correspondent donc à un risque réel et sont considérées comme des dettes. Dans le cas contraire, si elles ne sont pas justifiées, elles seront réintégrées dans un compte de résultat de façon ultérieure. Elles sont alors considérées comme des dettes fiscales à court terme, ceci pour le montant provisionné multiplié par le taux d'impôts société, et comme des réserves pour le solde.

- **Les frais préliminaires :**

Ce sont des valeurs fictives (actif fictif) qui n'ont pas des valeurs réelles, c'est-à-dire qui n'ont aucun contenu économique. Il s'agit des rubriques correspondant à des charges actives comme les frais d'établissement, frais de recherche et de développement, charges à répartir sur plusieurs exercices et primes de remboursement des obligations, donc ils seront considérés comme des moins-values.

- **Le fonds de commerce :**

La valeur comptable du fonds commercial n'est pas significatif, car en évaluant le fonds de commerce en se fondant sur des prévisions, des bénéfices, par prudence, cette évaluation ne doit pas figurer sur le bilan financier (en le considère comme des moins-values).

- **Résultat brut :**

- Il sera soumis à l'impôt sur le bénéfice, et sera classé dans les dettes à court terme.
- Le résultat distribué dans le court terme est considéré comme dette à court terme ;
- Le résultat distribué dans le long terme est considéré comme dette à long terme ;
- Le résultat non distribué sera classé dans les réserves ou dans le compte résultat en instance d'affectation.

- **Les dividendes :**

Ils représentent le bénéfice qui sera distribué par action aux actionnaires, on le classe dans les dettes à court terme.

- **Le crédit-bail :**

« C'est un contrat de location des investisseurs d'une durée déterminée avec une promesse d'achat à la fin de contrat, l'entreprise locataire peut acquérir le bien louer ou bien renouveler le contrat avec un loyer réduit ».

Chapitre 1 : Généralité sur l'analyse financière

- On l'enregistre dans l'actif (valeur immobilisée avec sa valeur d'origine, le montant des redevances (loyer) est déjà payé) ;
- On l'enregistre dans le passif (DLMT), avec la valeur des redevances qui retentent payés.

2.3.2) Présentation du bilan financier :

Le bilan financier se présente comme suit :

Tableau n°4 présentations de l'actif et passif du bilan financier

Actif (degré de liquidité) Actif à plus d'un an Actif immobilisé net	Passif (degré d'exigibilité) Passif à plus d'un an Capitaux propre
+ Plus-values latentes + Part de l'actif circulant net à plus d'un an (stock outil, créances...) + Charges constatés d'avance à plus d'un an - Moins-values latentes - Part de l'actif immobilisé net à moins d'un an - Capital souscrit-non appelé	+ Plus-values latentes + Comptes courants bloqués + Ecart de conversion-passif - Part d'écart de conversion actif non couverte par une provision - Impôts latent sur subventions d'investissement et provisions réglementées - Actif fictif net - Moins-values latentes
Postes constituant l'actif net à éliminer : Frais d'établissement Fonds commercial Primes de remboursement des obligations Charges à répartir	Dettes à plus d'un an + Provisions à plus d'un an + Impôt latent à plus d'un an sur subventions d'investissement et provisions réglementées + Produits constatés d'avance à plus d'un an
Actif à moins d'un an Actif circulant net	Passifs à moins d'un an Dettes fournisseurs Sociales ,fiscales, diverses
- Part de l'actif circulant net à plus d'un an + Charges constatées d'avance à moins d'un an + Part de l'actif immobilisé à moins d'un an + Effets escomptés non échus + Capital souscrit-non appelé + Part d'écart de conversion actif couvert par une provision	+ Dettes financières à moins d'un an + Provisions à moins d'un an + Impôts latent à moins d'un an sur subventions d'investissement et provisions réglementées + Effets escomptés non échus + Produits constatés d'avance à moins d'un an

Source : HURBERT, B. Analyse financière. 4^{ème} édition. Paris : DUNOD. 2010. P.25.

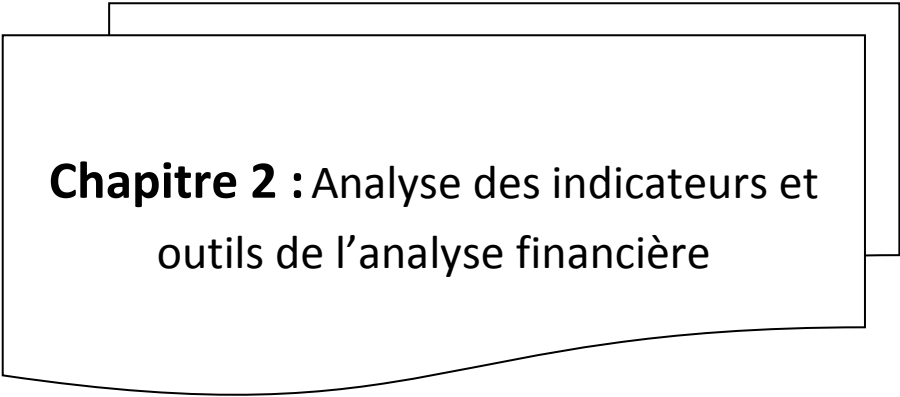
Chapitre 1 : Généralité sur l'analyse financière

Conclusion :

D'après ce premier chapitre qui porte des généralités sur l'analyse financière et apporte des éclaircissements sur les éléments clés de notre sujet de recherche, nous pouvons conclure que l'analyse financière permet de faire une évaluation pertinente de l'entreprise, qui a pour but de déterminer sa santé financière et de guider la prise de décision tendant à améliorer sa situation.

L'analyse financière nous a renseignés également sur les supports de base tels que le bilan et les annexes, à partir de ces documents comptables, l'analyse construit le document de base qui est le bilan financier servant à mesurer la performance de l'entreprise.

Dans l'objectif de cerner le thème de cette recherche, on a vu indispensable de faire recourir à un autre chapitre dont lequel nous allons explorer ; dans ce qui est suite ; les instruments que l'entreprise doit suivre pour effectuer son analyse.



Chapitre 2 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

L'analyse financière permet de connaître la situation d'une entreprise (activité, performances réalisées, structure financière) ainsi de l'interpréter, et de prendre des décisions, autrement dit, c'est l'étude de l'activité, de la rentabilité et du fonctionnement de l'entreprise.

Pour l'analyse de l'équilibre financier, le document central est le bilan. L'évaluation des « grandes masses » du bilan et l'étude des relations qui existent entre elles et entre leurs composantes principales constituent l'analyse de la structure financière. Cette analyse permet de porter un jugement sur les équilibres financiers fondamentaux.

A cet effet, le présent chapitre traitera les différents outils de l'analyse financière, à savoir l'analyse du bilan, l'analyse par les ratios et l'analyse par les soldes intermédiaires de gestion.

Section 01 : L'analyse de l'équilibre financier.

L'équilibre financier d'une entreprise s'appuie sur deux principes : la solvabilité et la liquidité. Dans cette partie on va présenter le fonds de roulement (FR), le besoin de fonds de roulement (BFR) et la trésorerie qui sont calculés à partir du bilan financier.

1.1) Le fonds de roulement net global(FRNG) :

Les ressources qui financent les actifs doivent rester à la disposition de l'entreprise pendant une durée au moins égale à celle de l'actif financé, avec une marge de sécurité en raison des risques de décalage entre actifs et dettes à moins d'un an.

1.1.1) Définitions du fonds de roulement :

Selon Serge EVRAERT :

« Le fonds de roulement net global ou fond de roulement fonctionnel est égale à la différence entre les ressources et les emplois stables ou cycliques ».⁶

Selon Pierre RAMA :

« Le fonds du roulement net global est la partie des ressources durable qui concourt au financement de l'actif circulant ».⁷

⁶ EVRAERT, Serge. Analyse et diagnostic financiers. 2^{ème} Edition. Paris : Eyrolles. 1992..P. 106.

⁷ RAMA, Pierre. Analyse et diagnostique financier. Paris : d'organisation. 2001. p.71.

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

En conclusion, donc le fonds de roulement est le surplus des ressources dégagées par l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation et assurer une trésorerie équilibrée.

1.1.2) Mode de Calcul du fond de roulement net global(FRNG) :

La notion du fonds de roulement à donner lieu à des multiples formulations qui traduisent respectivement une approche « par le haut du bilan » et une approche « par le bas du bilan » et qui sont comme suit :

→ **Première méthode : à partir du haut de bilan :**

$$\text{FRNG} = \text{Capitaux Permanents (KP)} - \text{Actif Immobilisés (VI)}$$

→ **Deuxième méthode : à partir du bas de bilan :**

$$\text{FRNG} = \text{Actif Circulant (AC)} - \text{Dettes à Court Terme (DCT)}$$

1.1.3) Interprétation du fonds de roulement :

L'interprétation du fonds de roulement se base sur trois (03) cas suivants :

→ **Si le FR > 0 :**

Un FR positif (+) signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations par ces capitaux permanents, et de dégager un excédent des ressources qui lui permet de couvrir une partie de cycle d'exploitation.

Figure n°01 : Représentation du fonds de roulement positif

Dans ce cas : les Capitaux permanents > Actifs immobilisés

AI	CP
AC	FRNG +
	DCT

Source : réalisé par nos soins.

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

→ Si le $FR < 0$:

(Un fonds de Roulement qui est négatif (-), signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations, autrement dit l'entreprise finance une partie de ces immobilisations par ces dettes à court terme DCT), alors que les Dettes à Court Terme (DCT) sont impossible à se transformés en liquidité, dans ce cas la situation de l'entreprise est délicat (difficile).

Figure n°02 : Représentation du fonds de roulement négatif

Dans ce cas les capitaux permanents < Actifs immobilisés

AI	CP
FRNG -	DCT
AC	

Source : réalisé par nos soins.

→ Si le $FR = 0$:

Le fonds de Roulement nul, cela indique une harmonisation totale entre la structure des emplois et des ressources, c'est-à-dire que les actifs immobilisés sont financés seulement par les capitaux permanents, et les actifs circulants couvrent strictement les dettes à court terme.

Figure n°03 : Représentation du fonds de roulement égal (nul)

Dans ce cas, on peut dire que les actifs immobilisés = Capitaux Permanents

AI	CP
AC	DCT

Source : réalisé par nos soins.

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

1.1.4) Les différents types du fonds de roulement :

Il existe trois types du fonds de roulement qui sont :

➤ Le fonds de roulement propre (FRP) :

Il représente une utilité analytique nettement plus limitée que celle du fonds de roulement net, il est cependant assez souvent calculé lorsqu'il s'agit d'apprécier l'autonomie d'une entreprise et la manière dans laquelle à financer ces immobilisations.

Le fonds de roulement propre (FRP) peut se calculer par la formulation mathématique suivante :

$$\text{FRP} = \text{Capitaux Propres (CP)} - \text{Actifs Immobilisés (AI)}$$

→ L'interprétation du fonds de roulement propre (FRP) représente deux cas :

- **Si le $\text{FRP} > 0$** : cela veut dire que les immobilisations sont intégralement financées par les ressources propres, cela signifie que Les capitaux propres sont supérieures aux actifs immobilisés.
- **Si le $\text{FRP} < 0$** : cela veut dire que les immobilisations ne sont financées que particulièrement par les ressources propres de l'entreprise, cela indique que les capitaux propres sont inférieures aux actifs immobilisés.

➤ Le fonds de roulement étranger (FRE) :

Le fonds de roulement étranger (FRE) permet d'apprécier la manière dont l'ensemble des dettes de l'entreprise contribue à son financement.

Le Fonds de Roulement Etranger (FRE) peut se calculer par la formulation mathématique suivante :

$$\text{FRE} = \text{Dettes à Long et Moyen Terme (DLMT)} + \text{Dettes à Court Terme (DCT)}$$

➤ Fonds de roulement Total (FRT) :

C'est la somme des actifs circulants (valeur d'exploitation, réalisable et valeur disponible).

Le Fonds de Roulement Total (FRT) peut se calculer par la formule mathématique suivante :

$$\text{FRT} = \text{Valeurs d'Exploitations (VE)} + \text{Valeurs Réalisables (VR)} + \text{Valeurs Disponibles (VD)}$$

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

1.2) Le besoin en fonds de roulement(BFR) :

Les opérations du cycle d'exploitation (achats, production, ventes) ainsi que les opérations hors exploitation, donnent naissance à des flux réels (de marchandises, de matières, de produits finis) ayant pour contrepartie des flux monétaires. Les décalages dans le temps qui existent entre ces deux catégories de flux expliquent l'existence de *créances* et de *dettes*.

1.2.1) Définitions du besoin en fonds de roulement :

Selon Christophe THIBIBIERGE :

« Le BFR représente la différence entre les actifs d'exploitation (stocks et créances clients) et les dettes d'exploitation. Il s'exprime alors par la différence entre les besoins nés du cycle d'exploitation (financement des stocks et des créances) et les ressources d'exploitations (dettes à court terme) ». ⁸

1.2.2) Mode de calcul du besoin en fonds de roulement :

Il se calcule par deux méthodes différentes :

→ **La 1^{ère} méthode :**

$$\text{BFR} = (\text{Valeurs d'exploitation} + \text{Valeurs réalisables}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{Dettes Financières})$$

→ **La 2^{ème} méthode :**

$$\text{BFR} = (\text{Actif circulant} - \text{Valeur Disponible}) - (\text{Dettes à Court Terme} - \text{Dettes Financières})$$

⁸ THIBIERGE, Christophe. Analyse financière .Paris. décembre 2005. P.46.

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

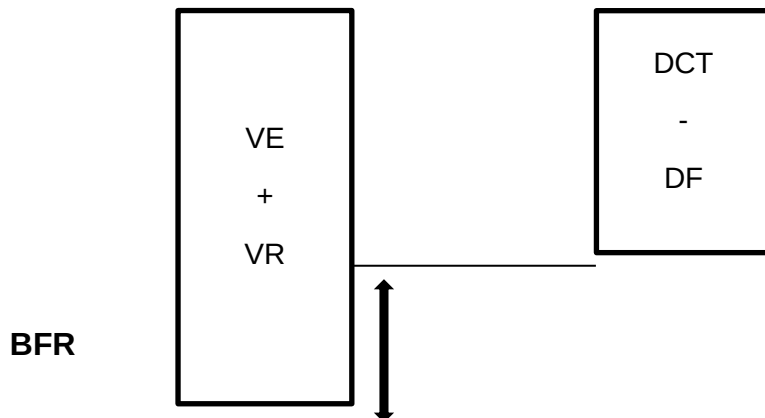
1.2.3) Interprétation du besoin en fonds de roulement :

Il existe trois cas pour interpréter le BFR :

→ 1^{er} cas : si $BFR > 0$:

Le BFR est positif : on dit que l'entreprise a un besoin de financement d'exploitation, donc les emplois cycliques sont supérieurs aux ressources cycliques.

Figure n°04 : Représentation du besoin en fonds de roulement positive

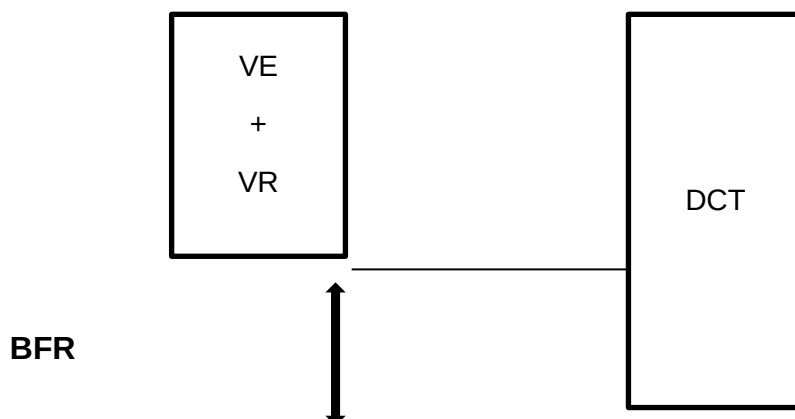


Source : réalisé par nos soins.

→ 2^{ème} cas : si $BFR < 0$:

Le BFR est négatif signifie qu'il y a un excédent des ressources d'exploitations, dans ce cas les ressources cycliques (DCT) sont supérieurs aux emplois cycliques (VE+VR).

Figure n°05 : Représentation du besoin en fonds de roulement négative



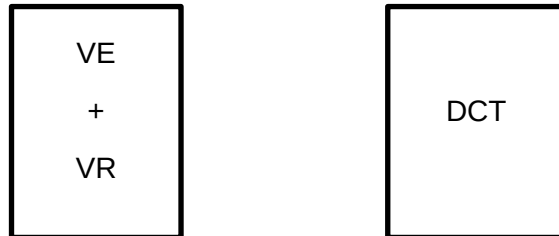
Source : réalisé par nos soins.

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

→ 3^{ème} cas : si $BFR=0$:

Cette situation signifie que les dettes à court terme arrivent juste à financer les emplois cycliques.

Figure n°06 : Représentation du besoin en fonds de roulement nul



Source : réalisé par nos soins.

1.2.4) Types du besoin en fonds de roulement :

Le besoin en fond de roulement comprend deux types :

→ **Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) :**

Il correspond à la partie de besoin du financement d'exploitation ou cyclique qui n'est pas financé par des ressources réelles du cycle d'exploitation ou cycliques. Il se calcule par la formule mathématique suivante :

$$\text{Besoin net d'exploitation} = \text{Emplois Cycliques} - \text{Ressources Cycliques}$$

→ **Le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE) :**

On parle du besoin net hors exploitation si les besoins hors exploitations sont supérieurs aux ressources hors d'exploitations. Il se calcule comme suit :

$$\text{Besoin nets hors exploitation} = \text{Emplois nets hors exploitation} - \text{Ressources hors exploitation}$$

Donc le besoin en fonds de roulement global (BFRG) pourra être défini comme la somme du BFRE et BFRHE.

$$\text{Besoin en fonds de roulement net globale} = \text{Besoin du fonds de roulement d'exploitation} + \text{Besoin en fonds de roulement hors exploitation}$$

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

1.3) La trésorerie nette :

Elle représente la différence entre la trésorerie-actif (banques, caisse...) et la trésorerie-passif (concours bancaires à très court terme)

1.3.1) Définitions de la trésorerie :

Selon EVERAERT ET SERGE :

« La trésorerie nette est une mesure comptable de la position de trésorerie et correspond à l'excédent algébrique des ressources sur les emplois à l'exclusion des comptes du bilan (trésorerie actif et passif) ». ⁹

Pour nous La trésorerie nette est l'ensemble des actifs dont dispose l'entreprise (liquidité) pour assurer ses paiements à court terme et faire face aux engagements engendrés par l'activité.

1.3.2) Mode du Calcul de la trésorerie nette :

On peut calculer la trésorerie nette par deux méthodes différentes :

→ 1^{ère} méthode :

La trésorerie traduit la position globale de l'entreprise sur ses opérations financières à court terme. Généralement elle se calcule à partir du haut du bilan financier :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Fonds de roulement (FR)} - \text{Besoin en Fond de Roulement (BFR)}$$

→ 2^{ème} méthode :

Elle se calcule par l'approche du bas du bilan financier selon la formule suivante :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Disponibilité} - \text{Dettes Financière à Court Terme}$$

1.3.3) Interprétation de la trésorerie nette :

→ 1^{er} cas : Si le $TN > 0$ c'est-à-dire $FRN > BFR$ donc la Trésorerie est positive

Une trésorerie positive, cela signifie que les capitaux permanents arrivent à financer les valeurs immobilisées et à dégager un surplus du fond de roulement qui sert à financer le besoin du fond de roulement.

⁹ EVRAERT, Serge. Analyse et diagnostic financiers. 2^{ème} Edition. Paris: EYROLLES.1992. P. 112.

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

Figure n°07 : représentation de la trésorerie positive

BFR	FRNG
TN positive	

Source : réalisé par nos soins.

→ 2^{ème} cas : Si le $TN < 0$ c'est à dire $FRN < BFR$ donc la Trésorerie est négative

Une trésorerie négative, cela signifie que les capitaux n'arrivent pas à financer les immobilisations soit un fond de roulement négatif, et une partie des valeurs immobilisées est financée par les dettes à court terme, ou un fond de roulement positif mais insuffisant pour couvrir le besoin en fond de roulement. Donc dans ce cas l'entreprise dispose d'une liquidité insuffisante.

Figure n°08 : représentation de la trésorerie négative

BFR	FRNG
	TN négative

Source : réalisé par nos soins.

→ 3^{ème} cas : Si le $TN = 0$ c'est-à-dire $FRN = BFR$ donc la Trésorerie est nulle

Une trésorerie nulle, signifie que les capitaux arrivent à financer les valeurs immobilisées sans dégager un excédent, dans ce cas il est préférable d'augmenter le fond de roulement et réduire le besoin en fonds de roulement.

Figure n° 09 : représentation de la Trésorerie nulle

BFR	FRNG
TN	

Source : réalisé par nos soins.

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

Section 02 : L'Analyse de la situation financière.

L'analyse financière utilise plusieurs méthodes pour déterminer l'équilibre financier et pour connaître la situation de l'entreprise de chaque année d'activité elle lui sert à faire des comparaisons entre sa situation financière actuelle et celle précédentes, puis de mettre l'accent sur les prévisions de futur. Cette section s'intéresse au cadre théorique : les méthodes d'analyse financière au sein d'une entreprise sont structurées en deux parties : l'analyse par la méthode des ratios, l'analyse de l'activité et de rentabilité.

2.1) L'Analyse par la méthode des ratios :

La méthode des ratios est un outil qui permet d'évaluer ponctuellement les soldes des actifs et des passifs apparaissant au bilan.

2.1.1) Définition d'un ratio :

Selon Vizzavona, P :

« Un ratio est un rapport de deux grandeurs, Celles-ci peuvent recouvrir des données brutes telles que les stocks ou un poste de bilan, ainsi que des données plus élaborées telles que le fond de roulement, la valeur ajoutée, et l'excédent brute d'exploitation ».¹⁰

2.1.2) L'objectif et l'intérêt de l'analyse financière par la méthode des ratios :

L'analyse financière par ratios permet au responsable de suivre le progrès de son entreprise et de situer l'image qu'elle offre aux tiers intéressés tels que les actionnaires, les banquiers, les clients, les fournisseurs et les personnels. Rappelons qu'il s'agit d'une version à posteriori. En effet pour une entreprise, le fait d'avoir de bons ratios à la clôture de l'exercice, n'implique pas un immédiat favorable. On va citer quelques objectifs :¹¹

- ✓ La méthode des ratios doit être utilisée avec prudence. Pour un grand nombre d'actes économiques, les ratios ne sont qu'une première étape. Ils ne donnent pas au gestionnaire qu'un fragment de l'information dont il a besoin pour décider et choisir.
- ✓ La réussite d'une décision financière repose sur l'aptitude qu'ont les responsables à prévoir les événements. La prévision est clé du succès de l'analyste financier.
- ✓ Facilite l'interprétation économique et financière de la situation de l'entreprise, et d'identifier d'éventuel problème.
- ✓ Facilite la comparaison entre deux ou plusieurs entreprises similaires.

¹⁰ Vizzavona, P. gestion financière. Tome1^{ère} Edition. Paris. 1991. P.51.

¹¹ Vizzavona, P. idem p.52.

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

- ✓ Joue le rôle d'indicateur des points faibles et points forts qui caractérisent la politique financière.

2.1.3) Les différents types des ratios :

2.1.3.1) Les ratios de structure financière :

Permettent de porter un jugement sur la structure financière de l'entreprise à un moment donnée, et d'apprécier la solvabilité et les équilibres financière de l'entreprise. Ces ratios sont composent en quatre ratios :

2.1.3.1.1) Le ratio de financement permanent (R.F.P) :

Il exprime le taux de couverture des emplois stables par les ressources stables, il exprime également le niveau de fond de roulement. Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de Financement Permanent} = \frac{\text{Capitaux Permanents (KP)}}{\text{Valeurs immobilisées (VI)}}$$

Ce ratio doit être supérieur ou égale à 1, il permet d'identifier la part des capitaux permanents dans le financement des immobilisations.

2.1.3.1.2) Le ratio de financements propres des immobilisations (R.F.P.I) :

Ce ratio concerne le financement propre des immobilisations. Il traduit ainsi l'autonomie dont l'entreprise fait preuve dans le financement de ces investissements cumulés.¹²

Il mesure la capacité de l'entreprise à financer ses investissements par ses propres moyens qu'il doit être supérieur ou égale à 0.5. Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de Financements Propres des Immobilisations} = \frac{\text{Capitaux Propres (CP)}}{\text{Valeurs Immobilisées (VI)}}$$

¹² COHEN, Elie. Gestion de l'entreprise et développement financier. Paris : EDICEF. 1991. P. 146.

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

2.1.3.1.3) Le ratio des immobilisations de l'actif (R.I.A) :

Ce ratio montre l'importance des immobilisations dans le patrimoine de l'entreprise. Il doit être supérieur ou égale à 0.5. Il se calcule selon la formule suivante :

$$\text{Ratio des Immobilisations de l'Actif} = \text{Valeurs Immobilisées (VI)} / \text{la somme des actifs}$$

2.1.3.1.4) Le ratio de financement total (R.F.T) :

Ce ratio permet de mesurer la part des ressources de l'entreprise. il doit être supérieur ou égale à 1/3. Il se calcule par :

$$\text{Ratio de Financement Total} = \text{Capitaux Propres (CP)} / \text{Somme des Passifs}$$

2.1.3.2) Les ratios de solvabilité :

Ils permettent d'apprécier le degré du risque financier et servent également de base à l'analyse financière pour estimer le financement qui sera nécessaire et les conditions dont il faudra l'assortir. Le plus utilisé de ces ratios est sans doute le rapport des capitaux propres aux dettes totales de l'entreprise.¹³

2.1.3.2.1) Le Ratio d'autonomie financière (R.A.F) :

Il mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter. Et aussi il indique le degré de l'Indépendance de l'entreprise vis -à vis ces créanciers. Ce ratio doit être supérieur ou égale à 1. Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio d'Autonomie Financière} = \text{Capitaux Propres (CP)} / \text{Somme des Dettes}$$

2.1.3.2.2) Le ratio de solvabilité générale (R.S.G) :

Il mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ces dettes à court et long terme. Il doit être supérieur ou égale à 1, car en cas de faillite ou liquidation, l'entreprise peut payer ces dettes par la vente de ces actifs comme dernière solution. Il se calcule selon :

$$\text{Ratio de Solvabilité Générale} = \text{Somme des Actifs} / \text{Somme des Dettes}$$

¹³ NECIB, Redjem. Méthodes d'analyse financière. Annaba, Algérie : Dar El-Ouloum. 2005. P.93.

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

2.1.3.3) Les ratios de liquidité :

Ce ratio de liquidité indique si l'entreprise a suffisamment de (liquidités) pour payer ses dettes à court terme.

2.1.3.3.1) Le ratio de liquidité générale (R.L.G) :

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à faire face ces dettes à Court Terme. Il doit être supérieur ou égale à 1. Et il se calcule par :

$$\text{Ratio de Liquidité Générale} = \text{Actif Circulant (AC)} / \text{Dettes à Court Terme (CT)}$$

2.1.3.3.2) Le ratio de liquidité réduite :

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ces dettes à CT par ces valeurs disponibles et la transformation de ces valeurs réalisable en liquidité, il doit être compris entre 0.3 et 0.5. Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de Liquidité Réduite} = (\text{Valeur Disponible (VD)} + \text{Valeur Réalisable}) / \text{Dettes à Court Terme (CT)}$$

2.1.3.3.3) Le ratio de liquidité immédiate (R.L.I) :

Il traduit la capacité de l'entreprise à partir de ses seules liquidités, à l'état de payer l'ensemble de ses dettes à court terme dans l'immédiat. Ce ratio doit être compris entre 0.2 et 0.3. Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de Liquidité Immédiate} = \text{Valeur Disponible (VD)} / \text{Dettes à Court Terme (DCT)}$$

2.1.3.4) Les ratios de rentabilités (R.R) :

Ces ratios permettent de mesurer les performances financières et économiques de l'entreprise et expriment son aptitude à rémunérer ses capitaux et selon Conso pierre « la rentabilité est le rapport existant entre le résultat obtenu par l'entreprise et les moyens mis en œuvre »¹⁴

Il y a deux catégories de ratios relatifs à la rentabilité.

¹⁴ CONSO PIERRE, HEMECI FAROUK, « *Gestion financière de l'entreprise* », 10^{ème} Édition, DUNOD, paris, 2002, p 274.

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

2.1.3.4.1) Le Ratio de la rentabilité économique (R.R.E) :

Ce ratio mesure la rentabilité des actifs investis dans l'entreprise. Il permet de rémunérer les capitaux investis dans l'entreprise.

Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Ratio de Rentabilité Economique} = \text{Résultat d'Exploitation} / \text{Total Actif}$$

2.1.3.4.2) Le ratio de la rentabilité financière (R.R.F) :

La rentabilité financière est un indicateur de mesure et de création de valeur pour l'actionnaire.

Il se calcule par :

$$\text{Ratio Rentabilité Financière} = \text{Résultat Net (RN)} / \text{Capitaux Propres (CP)}$$

2.1.3.5) Les ratios de gestion :

Selon FORGET, Jack :

« Ils permettent d'apprécier la politique de gestion des composants principaux de cycle d'exploitation menée par les dirigeants de l'entreprise. »¹⁵

2.1.3.5.1) Le ratio de rotation des stocks :

Il est important de surveiller la vitesse de rotation des stocks, une faible rotation répercute défavorablement sur la trésorerie de l'entreprise. Ces ratios sont différenciés selon la nature de ceux-ci :

➤ **Pour les marchandises :**

$$\text{Délai de Rotation des Stocks des Marchandises} = [(\text{stocks initiaux} + \text{stocks finaux de M/dises}) / 2] / (\text{achats de M/dises hors taxes} + \text{stocks finaux}) / \text{nombre de jours}$$

➤ **Pour les achats de matière première et de consommation intermédiaire :**

$$\text{Délai de Rotation des Stocks} = [(\text{stocks initiaux} + \text{stocks finaux des matières } 1^{\text{er}}) / 2] / (\text{achats des matières } 1^{\text{er}} + \text{stocks initiaux} - \text{stocks finaux}) * \text{nombre de jours}$$

¹⁵ FORGET Jack. Analyse financière. Edition : d'organisation. 2005. p.107.

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

➤ Pour les produits finis :

$$\text{Délai de Rotation des Stocks} = [(\text{stocks initiaux} + \text{stocks finaux des produits finis})/2] / (\text{vente des produits finis hors taxes} - \text{stocks initiaux} - \text{stocks final}) * \text{nombre de jours}$$

2.1.3.5.2) Les ratios relatifs aux créances clients :

Ce ratio mesure la durée moyenne des crédits accordés par l'entreprise à ces clients, et par définition, le délai moyen de paiement de ces derniers. Il se calcule en rapportant l'encours clients au chiffre d'affaires.¹⁶

$$\text{Ratio de Rotation} = (\text{En-cours Clients} / \text{Chiffre d'Affaires TTC}) * 360$$

2.1.3.5.3) Le ratio relatif aux dettes fournisseurs :

Ce ratio mesure la durée moyenne du crédit accordé par les fournisseurs à l'entreprise. Il se calcule en rapportant le montant de l'encours fournisseurs au montant des achats de l'entreprise multiplié par 360.¹⁷

$$\text{Ratio de Rotation} = (\text{En-cours Fournisseurs} / \text{Achats Annuels TTC}) * 360$$

2.2) L'analyse de l'activité et de rentabilité :

Lorsqu'on veut suivre dans le temps l'évolution de la situation financière de l'entreprise on parle d'une analyse dynamique. Dans ce cas l'entreprise doit suivre les étapes suivantes pour affiner son analyse (analyse de l'activité et de rentabilité).

2.2.1) L'Analyse de l'activité :

2.2.1.1) L'Analyse des soldes intermédiaires de gestion (SIG) :

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) permettent d'analyser le résultat de l'entreprise en le décomposant en plusieurs indicateurs importants, ce qui permet d'obtenir de l'information sur l'activité d'une entreprise et la formation de son bénéfice ou déficit.

¹⁶ CABY, Jérôme, KOEHL, Jacky. Analyse financière. France, paris : Dareios et Pearson Education. 2003/2006. p.158.

¹⁷ CABY, Jérôme, KOEHL, Jacky. idem. P.158.

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

2.2.1.1.1) Définition des soldes intermédiaires de gestion :

« Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) constituent la succession articulée des flux issus du compte de résultat. Cet ensemble complet de variable se justifie car le diagnostic financier ne peut se satisfaire du simple solde global du compte de résultat. Le bénéfice net, ou la perte nette, sont de toutes les charges et de tous les produits de l'exercice ».¹⁸

2.2.1.1.2) L'objectif des soldes intermédiaires de gestion :

Les SIG ont pour objectif de :

- Comprendre l'analyse de la formation du résultat net en le décomposant ;
- Faciliter l'Analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise ;
- Apprécier la performance de l'entreprise et la création de richesse générée par son activité ;
- Décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre :
 - Les salariés et les organismes sociaux ;
 - L'Etat ;
 - Les apporteurs des capitaux ;

2.2.1.1.3) Le mode de calcul des différents soldes intermédiaires :

Les soldes intermédiaires de gestion se calculent à partir du tableau du compte de résultats (les charges et les produits), qui comprend les soldes suivants :

• Marge commerciale ou (marge brute) :

Elle concerne uniquement les entreprises commerciales ou celles ayant une activité commerciale. C'est un indicateur qui permet de suivre l'évolution d'une politique commerciale pour mesurer les ressources de l'entreprise. Elle se calcule par la formule suivante :

Marge commerciale (MC) = Ventes des marchandises – Coût d'achat des marchandises vendues (achats de marchandises +/- variation de stocks de marchandises + les frais accessoires).

¹⁸ Hubert de la bruslerie. Analyse financière. 2^{ème} Edition. Paris: DUNOD. 2002. P. 142.

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

La marge commerciale s'exprime souvent en pourcentage du chiffre d'affaires :

$$\textbf{Taux Marge} = \text{Marge commerciale} / \text{chiffre d'affaires} * 100$$

• La production de l'exercice :

La production de l'exercice ne concerne que les entreprises de production. Elle représente l'ensemble des activités de production de la période (production vendue, production stockée, production immobilisée). La formule suivante permet de calculer cette production :

$$\textbf{Production de l'exercice (PE)} = \text{production vendue} + \text{production stockée} + \text{production immobilisée}$$

• La valeur Ajoutée (VA) :

La VA représente la richesse créée par l'entreprise du fait de ses opérations d'exploitation. Elle mesure le « poids économique » de l'entreprise. Son calcul se fait selon la formule suivante :

$$\textbf{La valeur ajoutée} = (\text{marge commerciale}) - (\text{production de l'exercice}) - (\text{consommation de l'exercice en Provenance des tiers})$$

• L'excédent brut d'exploitation (EBE) :

L'excédent brut d'exploitation (EBE) représente la part de la valeur ajoutées qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux (associés et prêteurs). C'est un indicateur de la performance industrielle et commerciale ou de la rentabilité économique de l'entreprise.

Il se calcule par la formule suivante :

$$\textbf{L'excédent brut d'exploitation} = (\text{valeur ajoutée}) + (\text{subvention d'exploitation}) - (\text{Charges personnel}) - (\text{impôts, taxes et versements assimilés}).$$

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

• Résultat d'exploitation (RE) :

Le résultat d'exploitation s'obtient à partir de l'EBE augmenté des autres produits d'exploitation et en soustrayant les autres charges d'exploitation. Il mesure la performance industrielle et commerciale d'une entreprise.

Sa formule de calcul est :

$$\text{Résultat d'exploitation} = (\text{EBE}) + (\text{reprise sur perte des valeurs et provisions}) + (\text{Autres produits d'exploitations}) - (\text{autres charges d'exploitations}) - (\text{dotations aux Amortissements, provisions et pertes de valeurs})$$

• Résultat courant avant impôt (RCAI) :

Le résultat courant avant impôt permet de mesurer la performance de l'activité économique et financière de l'entreprise. Il se calcule par :

$$\text{Résultat courant avant impôt} = (\text{résultat d'exploitation}) + / - (\text{quote-part de résultat sur opération faites en commun}) + (\text{produits financiers}) - (\text{charges financière}).$$

• Résultat exceptionnel :

C'est le résultat des opérations non courantes de l'entreprise. Il mesure le résultat exceptionnel de l'entreprise, et il se calcule comme suit :

$$\text{Résultat exceptionnel} = (\text{produits exceptionnels}) - (\text{charges exceptionnelles}).$$

• Résultat net de l'exercice :

Le résultat net de l'exercice ou le résultat net comptable est le dernier indicateur financier du compte de résultat et des soldes intermédiaires de gestion (SIG). Il représente le revenu qui revient aux associés. Il se calcule selon la formule ci-dessous :

$$\text{Résultat net} = (\text{résultat d'exploitation}) - (\text{participation des salariés}) - (\text{impôt sur les bénéfices}).$$

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

Tableau n°05 : représentation des soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)
Ventes de marchandise -Coût d'achat des marchandises vendues
= Marge commerciale
Production vendue + production stockée +production immobilisée
= Production de l'exercice
Marge commerciale + Production de l'exercice -Consommation en provenance des tiers
= Valeur ajoutée + Subvention d'exploitation – Impôts, taxes et versements assimilés – Charges du personnel
= Excédent brut d'exploitation + Reprises et transferts de charges d'exploitation +Autres produits – Dotations aux amortissements et provisions – Autres charges
= Résultat d'exploitation +/- Quote-part de résultat sur opération faites en commun + Produits financiers – Charges financières.
= Résultat courant avant impôt +/- Résultat exceptionnel – Participation des salariés – Impôt sur les bénéfices
= Résultat de l'exercice

Source : GERAD, Melyon. Gestion financière. France : Bréal amazon.2007. P.99.

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

2.2.1.1.4) Les retraitements des soldes intermédiaires de gestion :

Les soldes intermédiaires de gestion passent par les retraitements suivant :

- **Les retraitements relatifs aux charges du personnel** : le personnel intermédiaire et la participation des salariés aux résultats sont intégrés aux charges du personnel afin de déterminer le coût du facteur du travail. Ceci a pour conséquence de modifier la valeur ajoutée et l'excédent brut d'exploitation.
- **Les retraitements relatifs au crédit-bail** : le crédit-bail est considéré comme une acquisition financé par un emprunt. La redevance du crédit-bail est scindée en dotation aux amortissements. Ces retraitements donnent une meilleure image du coût du capital technique. La valeur ajoutée, le résultat d'exploitation et le résultat courant avant impôt se trouvent modifiés.
- **Les retraitements relatifs aux subventions d'exploitation** : les subventions d'exploitation sont intégrées dans la valeur ajoutée. Elles sont traitées comme des compléments de chiffre d'affaires.
- **Les retraitements relatifs aux impôts et taxes** : les impôts, les taxes et les versements assimilés sont intégrés aux consommations de l'exercice en prévenance de tiers, la valeur ajoutée est alors modifiés.

2.2.1.2) .Etude de la capacité d'autofinancement (CAF) :

2.2.1.2.1) Définition de la capacité d'autofinancement :

« La capacité d'autofinancement (CAF) représente la ressource dégagée aux cours d'un exercice, par l'ensemble des opérations de gestion ».¹⁹

2.2.1.2.2) Le rôle de la CAF :

Le CAF est indispensable au sein d'une entreprise, elle permet :

- De rémunérer les associés ;
- De renouveler et d'accroître les investissements ;
- D'augmenter le fond de roulement ;
- De rembourser les dettes financières ;
- De mesurer la capacité de développement et l'indépendance financière de l'entreprise ;
- De couvrir les pertes probables et les risques.

¹⁹ BARREAU, J, DELAHAY, J, DELAHAY.F. Gestion financière. 13^{ème} édition. Paris : DUNOD. 2004. p.140.

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

2.2.1.2.3) Méthodes de calcul de la capacité d'autofinancement :

Le calcul de la CAF d'une entreprise se fait par deux méthodes différentes :

➤ La méthode soustractive :

Elle est déterminée à partir de l'excédent brut d'exploitation (EBE) qu'il contribue à la formation de la capacité d'autofinancement car elle s'obtient par la différence entre des produits encaissables et des charges décaissables.

Tableau n°06 : calcul de CAF à partir de la méthode soustractive

Libellé	Montant
EBE	***
+Transferts de charges (d'exploitation)	***
+Autres produits (d'exploitation)	***
- Autres charges (d'exploitation)	***
+/-Quotes-parts de résultat sur opérations faites en communs	***
+Produits financiers	***
- Charges financières	***
+Produits exceptionnels	***
-Charges exceptionnelles	***
-Participations des salariés aux résultats	***
-Impôts sur les bénéfices	***
La capacité d'autofinancement	*****

Source : BEATRICE, GRANDGUILLOT, Francis. Analyse financière. 10^{ème} Édition. Paris : Gualino éditeur. 2006. p.73.

➤ La méthode additive :

Elle consiste à soustraire au résultat de l'exercice l'ensemble des produits calculés et à y ajouter l'ensemble des charges calculées.

Le calcul s'effectue à partir des éléments suivants :

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

Tableau n°07 : calcul de CAF à partir de la méthode additive

Libellé	Montant
Résultat net de l'exercice	***
+Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions	***
- Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	***
+Valeur comptable des éléments d'actif cédés	***
-Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés	***
-Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	***
La capacité d'autofinancement	*****

Source : BEATRICE, GRANDGUILLOT, Francis. Analyse financière. 10^{ème} Edition. Paris : Gualino éditeur. 2006. p.73.

2.2.1.3) L'autofinancement :

« L'autofinancement est le surplus monétaire conservé par l'entreprise après distribution des dividendes ».²⁰

L'autofinancement est consacré à :

- ✓ maintenir le patrimoine et le niveau d'activité ;
- ✓ financer une partie de la croissance.

$$\text{Autofinancement} = \text{CAF} - \text{dividendes}$$

2.2.2) L'analyse de rentabilité :

L'objectif de toute entreprise est de réaliser des bénéfices, donc de rentabiliser ses capitaux investis pour assurer son développement et la rémunération des apporteurs de capitaux, et quelle veille sur la détection et la limite des risques qui sont liés étroitement à son activité économique.

2.2.2.1) L'effet de levier :

L'effet de levier illustre l'une des conséquences de l'endettement sur les performances financières de l'entreprise.

²⁰ CONSO, Pierre, HEMICI, F. Gestion Financière de l'Entreprise ». 10^{ème} édition. Paris : DUNUD. 2002. P. 241.

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

2.2.2.1.1) Définition de l'effet de levier :

« L'effet de levier désigne l'impact de l'endettement sur les capitaux propres, l'effet de levier prend uniquement de la structure financière de l'entreprise »²¹

L'effet de levier est le multiplicateur de l'endettement sur la rentabilité économique. C'est donc la traduction de la sensibilité du résultat net à l'évolution de l'endettement, il établit alors une relation entre la rentabilité économique et la rentabilité financière.

L'effet de levier concerne donc le niveau de l'évolution du résultat net par rapport à la variation du taux d'endettement. En effet, plus une entreprise emprunte pour investir, plus sa dette financière est importante.²²

2.2.2.1.2) Calcul de l'effet de levier :

L'effet de levier est le multiplicateur de l'endettement sur la rentabilité économique. Il dignifie l'incidence favorable qui peut exercer le recours à l'endettement sur la rentabilité financière de l'entreprise. Rentabilité financière est alors égale :

Rentabilité financière = rentabilité économique + effet de levier

L'effet de levier = rentabilité financière – rentabilité économique

2.2.2.1.3) Interprétation de l'effet de levier :

L'analyse de l'effet de levier permet de mesurer l'effet positif ou négatif de l'endettement sur la rentabilité, en comparant le coût de l'endettement à la rentabilité économique.

Trois situations peuvent se présenter :

- **L'effet de levier est positif :**

Dans ce cas, la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, donc on peut dire que l'endettement est favorable c'est-à-dire l'entreprise peut s'endetter.

²¹ BARREAU JEAN, DELAHAYE, *Analyse financière, 4^{ème} Edition DUNOD, Paris, 1995, p74*

²² PIERRE RAMAGE, « *Analyse et diagnostic financier* », Édition d'organisation, Paris, 2001, p146.

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

- **L'effet de levier est négatif :**

Dans ce cas, la rentabilité financière est inférieure à la rentabilité économique, donc le coût de l'endettement n'est pas couvert par la rentabilité économique c'est-à-dire l'endettement est défavorable, cela signifie que l'entreprise ne peut pas rejeter des dettes.

- **L'effet de levier est nul :**

Dans ce cas, l'endettement est neutre c'est-à-dire la rentabilité financière est égale à la rentabilité économique.

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs et outils de l'analyse financière

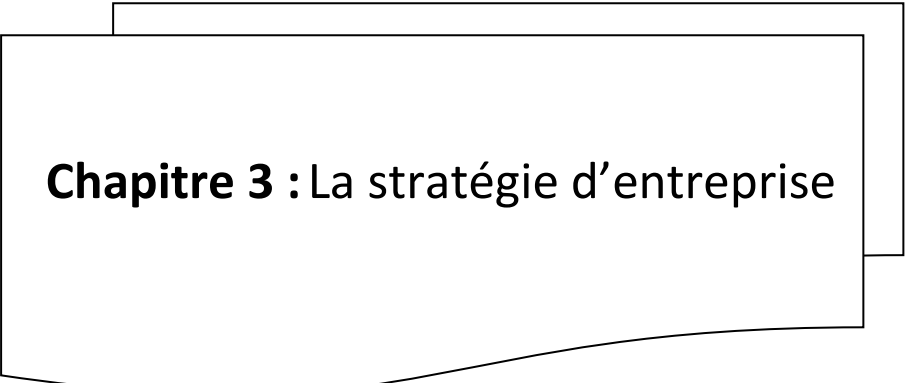
Conclusion :

Ce chapitre a montré que l'analyse financière permet de faire une évaluation pertinente de l'entreprise, qui a pour but de déterminer sa santé financière et de guider la prise de décision tendant à améliorer sa situation.

L'objectif principal de l'analyse financière est de faire une étude du bilan à la clôture de chaque exercice. Donc, on constate que l'analyse d'une entreprise passe par l'étude des principaux éléments-clés du bilan dont les trois soldes significatifs (FR, BFR, TN) qui permet de porter une appréciation sur l'équilibre financier et d'essayer de le maintenir et de le garder dans le temps.

L'analyse de la structure financière par la méthode des ratios est aussi primordiale. C'est la technique d'analyse la plus préférée soit au niveau interne ou externe de l'entreprise car elle répond aux exigences de la gestion financière. Ainsi, une bonne interprétation des résultats donne des informations plus au moins claires en ce qui concerne la politique financière de l'entreprise.

Ces Operations sont nécessaires dans le diagnostic financier car elles constituent une étape transitoire entre les documents comptables qui sont dans un état brut et les documents financiers exploitables, ainsi faire le point sur la situation financière de l'entreprise en mettant en évidence ses forces et ses faiblesses.



Chapitre 3 : La stratégie d'entreprise

Chapitre 03 : La stratégie d'entreprise

L'environnement des entreprises se manifeste, incessamment, de plus en plus changeant, mutant, innovant, évolutif et se caractérise par une intensité concurrentielle progressant avec l'élargissement des marchés et l'apparition de nouvelles formes de concurrence.

Les entreprises se retrouvent dans un contexte économique et une situation qui exige des réflexions et des actions stratégiques plus systématiques et pas seulement intuitives sur les conditions de leur développement et de leur survie, dès lors le raisonnement stratégique s'est imposé et s'impose encore irrévocablement.

Tout comme dans l'état de guerre, les entreprises doivent avoir la politique qui détermine le chemin qui mène à la victoire.

C'est dans ce cadre que se présente ce troisième chapitre, qui concerne la stratégie en premier lieu et ce, à travers deux sections.

Tout d'abord, évoquer l'histoire de la stratégie en passant par les différentes époques qui ont laissé leurs empreintes. Ensuite, présenter diverses définitions et caractéristiques qui permettent d'appréhender le sens de ce terme en tant que discipline.

Quant à la deuxième section, on s'est focalisé sur la démarche stratégique, en l'occurrence l'ensemble des étapes à suivre pour déterminer et réussir la stratégie à adopter et la réalisation des objectifs attendus.

Chapitre 03 : La stratégie d'entreprise

Section 01 : Historique et définition de la stratégie d'entreprise.

Au début des années 1920, un certain nombre d'entreprises nord-américaines innove dans le domaine du *Management Control*. Certains responsables mettent en place des méthodes de prévision de durée moyenne (un an), emboîtées et coordonnées entre elles, et qui coïncident avec des découpages de responsabilité. Cette méthode rencontre rapidement des limites, car le futur n'est en rien assimilable à du passé prolongé.

Avec l'émergence de la stratégie dans le monde de l'entreprise, on assiste à une refonte de la politique générale sur une fine analyse des capacités de la firme et des ressources de l'environnement. Le changement a aussi eu lieu au niveau de la planification ; on devient de plus en plus sensible aux ruptures. On se met à tenir compte des aptitudes des dirigeants, de leurs idéologies, de leurs valeurs, etc.

1.1) Historique de la stratégie d'entreprise :

1.1.1) Stratégie militaire et stratégie de l'entreprise :

Avant les années 60, la stratégie était employée dans le domaine militaire uniquement. D'ailleurs le mot stratège vient du grec stratos « armée » et agos « je conduis ». Du temps de la Grèce antique, le stratège était un magistrat élu auquel étaient confiés les pleins pouvoirs en cas de guerre et qui décidait, entre autres, de la répartition des moyens et des mouvements de l'armée.

1.1.1.1) La stratégie dans le domaine militaire :

Durant l'histoire, les plus grands stratèges du monde tels Jules César et Napoléon ont pu conduire leurs armées à des victoires, parfois inespérées, grâce à de subtiles stratégies. La stratégie a toujours été d'un grand secours pour bon nombre de chefs militaires et elle le sera, sans doute, encore dans l'avenir. Dans le domaine militaire, il existe, d'une part, quatre grands principes de stratégie²⁴ :

L'économie de moyens : Répartir les moyens et les mouvements de l'armée intelligemment à des endroits et des moments précis pour être le plus efficace possible.

²⁴Voir notamment :

-Le Roy.f, stratégie militaire et management stratégique des entreprises, Economica, paris, 1999, p26-51.
-Amand Dayan et Autres, Manuel de gestion : Volume 1, Ellipes Edition Marketing S.A, Paris, 1999, p130.
-Jean-Pierre Johard et Pierre Gregory, Gestion, Edition Dalloz, Paris, 1995, p450.

Chapitre 03 : La stratégie d'entreprise

La rapidité : Surprendre l'ennemi et le prendre de cours pour l'anéantir avant même qu'il n'ait le temps de réagir.

La disponibilité des moyens : Disposer de moyens de réserve (en plus de ceux mis en œuvre) pour pouvoir saisir les opportunités qui se présentent.

La motivation des troupes et des officiers : Motiver les hommes et leur faire croire à la victoire pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Bien souvent, la victoire appartient à celui qui y croit le plus. D'autre part, il existe trois niveaux dans la stratégie :

- **La stratégie totale :** Elle se situe au niveau géopolitique. Les deux guerres mondiales et la guerre froide sont les meilleurs exemples qu'on puisse citer pour la stratégie totale.
- **La stratégie opérationnelle :** elle correspond au déploiement des moyens à travers les différentes zones sensibles lors d'un conflit. Les opérations militaires en Afghanistan illustrent bien ce type de stratégie.
- **La stratégie fonctionnelle ou instrumentales :** elle concerne la répartition des moyens entre les différents composants de l'armée (armée de terre, armée de l'air, marine, renseignement, ...).

1.1.1.2) la stratégie d'entreprise :

Depuis le début du siècle dernier et jusqu'à la fin des années 40, l'économie américaine était caractérisée par la production de masse. Les entreprises, en ce temps-là, pour être compétitives, se basaient uniquement sur leurs compétences industrielles et elles avaient pour seul objectif la réduction des coûts. Ce qui les avait conduits à produire en très grand nombre, des produits standardisés qui ne convenaient pas forcément à tous les consommateurs²⁵.

Cependant, à partir des années 50, le pouvoir d'achat des américains s'était beaucoup apprécié. De là, les consommateurs ne se satisfaisaient plus de ces produits standardisés et réclamaient des offres plus individualisées. Ce fut le passage d'une économie de production à une société de consommation.

Depuis ce changement profond dans l'économie américaine puis Mondiale, les entreprises, pour rester compétitives, avaient dû développer un certain nombre de techniques (études de marché, publicité, tests de produits,...) pour comprendre et stimuler la demande. C'est ce qu'on appellera le « Marketing ». L'environnement économique était devenu beaucoup plus hostile qu'il ne l'était auparavant. Les entreprises se livraient des batailles concurrentielles

²⁵ Armand Dayan et Autres, opcit. p. 131.

Chapitre 03 : La stratégie d'entreprise

pour conquérir de nouvelles parts de marché et, pourquoi pas, gagner la guerre en imposant son produit comme référence pour les consommateurs et les autres producteurs.

A partir de là, il était devenu facile de faire des liens entre la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise :

L'économie de moyens coïncidait avec l'allocation optimale des ressources (rentabilité des investissements, productivité...).

La rapidité correspondait à l'adaptabilité et à l'agilité des structures ainsi qu'à la capacité d'innovation.

La disponibilité des moyens pouvait être appréciée par la capacité de financement et d'endettement de la firme.

La motivation, quant à elle, concerne aussi bien l'entreprise que l'armée parce que là aussi, il faut pousser les hommes à donner le meilleur d'eux-mêmes.

De même, les trois niveaux de la stratégie avaient trouvé leurs semblables dans les entreprises:

La stratégie totale correspondait à la Stratégie d'Entreprise (Corporate Strategy) qui concerne les décisions d'allocation des ressources entre les différentes activités de l'entreprise.

La stratégie opérationnelle était assimilée à la Stratégie d'Activité (Business Strategy) qui considère, séparément des autres, chacune des activités de l'entreprise dans son propre milieu concurrentiel.

La stratégie fonctionnelle correspondait quant à elle à la répartition des ressources entre les différentes fonctions de l'entreprise (finance, production, marketing, recherche et développement, gestion des ressources humaines...)

Pour asseoir les concepts militaires dans la stratégie d'entreprise, de nombreux officiers de l'armée américaine étaient reconvertis dans de grandes firmes telles que General Electric, Ford, Boeing ou General Motors. Mais aussi, du fait de leur expérience, de nombreux officiers avaient participé aux cours de stratégie d'entreprise dans les «business schools».

1.1.2) Evolution de la notion de la stratégie

La notion de la stratégie est popularisée par I ANSOFF et la HAVARD SCHOOL à travers leurs démarches.²⁶

²⁶ -Jean-Pierre Johard et Pierre Gregory, opcit, p450

Chapitre 03 : La stratégie d'entreprise

1.1.2.1) La démarche de la HAVARD SCHOOL

La conception de la démarche stratégique est mise au point par la HAVARD SCHOOL à travers les étapes suivantes :

- Analyse de l'environnement.
- Etude des force et faiblesse de l'entreprise afin d'évaluer ses compétences.
- Confrontation des compétences a l'analyse de l'environnement.
- Formuler la stratégie en fonction des objectifs fixés.

1.1.2.2) La démarche d'ANSOFF

ANSOFF propose une démarche très proche de celle HARVARD, elle consiste à :

- Repérer les opportunités et les menaces liées à l'environnement.
- Evaluer les force et la faiblesse doit se faire par rapport au potentiel des concurrent.
- Formuler la stratégie.

1.1.2.3) Le fondement de la démarche stratégique :

Les approche d'ANSOFF et de la HARVARD ont des fondements similaires qu'on peut résumer dans des points suivent :

- La prise en considération de la notion de l'opportunité et les menace qu'ils convient d'éviter.
- L'analyse des force et faiblesse doit se faire par rapport aux concurrents pour tirer des conclusions valables car si l'entreprise se juge performante en ignorent les entreprises plus performantes qu'elles, l'analyse n'a plus de sens.
- La confrontation des compétences à l'analyse de l'environnement.

1.2) Définitions et caractéristiques de la Stratégie de l'entreprise :

S'il y a bien un terme flou dans le langage courant des entreprises, c'est bien celui de stratégie. Pourtant, combien de personnes l'emploient et dans de multiples occasions. Dès qu'il y a un début de réflexion, cet acte s'intitule directement stratégique. Le terme se trouve ainsi rapporté au management, au marketing, aux produits, à la distribution, à l'activité industrielle, à la logistique, aux ventes, etc... . De nombreux auteurs proposent plus ou moins quelques définitions qui visent à éclaircir ce brouillard.

1.2.1) Définitions de la stratégie d'entreprise :

Comme nous l'avons évoqué auparavant, plusieurs définitions ont été transmises par de nombreux auteurs dont il convient de présenter les plus marquantes.

Pour Chandler, elle est « le processus de détermination des buts et objectifs à long terme de l'entreprise, d'adoption de lignes d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs. »²⁷

Alors que pour Thiétart : « La stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'obtenir un objectif. »²⁸

Selon Porter, la stratégie consiste à : « Définir les orientations générales permettant à l'entreprise de définir un avantage concurrentiel durable. »²⁹ Dans cette perspective, quatre dimensions apparaissent déterminantes. L'analyse stratégique consiste à :

- Intégrer les différentes dimensions de l'activité de l'entreprise pour mieux identifier ses possibilités et ses limites ;
- Définir un système d'objectifs cohérent et conforme aux spécificités de l'organisation (une entreprise assurant une mission de service public ne poursuit pas forcément les mêmes objectifs qu'une entreprise privée) ;
- Définir de quelle façon, eu égard à ses possibilités et à la concurrence, l'entreprise peut affirmer un avantage spécifique et durable ;
- Définir les modalités de mise en œuvre et de suivi des choix ainsi retenus concernant aussi bien l'organisation de l'ensemble de la firme que chaque fonction.

Après toutes ces définitions, on pourra néanmoins présenter une définition globale qui pourra réunir ces précédentes : Fondamentalement, la stratégie d'entreprise peut être définie comme une allocation de ressources qui engage l'entreprise dans le long terme.

Enfin, on peut conclure que la stratégie de l'entreprise est l'art de sélectionner et d'optimiser des ressources et des moyens de toute nature dont elle peut disposer, afin d'atteindre un ou plusieurs objectifs de progrès, cela en imposant à la concurrence l'emplacement, le moment et les conditions de la lutte concurrentielle.

²⁷ René Demeestre et autres, Contrôle de gestion et Pilotage de l'entreprise, Edition Dundee, 2ème édition, Paris, 2002, p.16.

²⁸ Raymond-Alain Thiétart, La stratégie d'entreprise, Edition Ediscience International, Paris, 1990, p.2.

²⁹ Jean-Pierre Jobard et Pierre Gregory, opcit,p.451.

1.2.2) Caractéristiques de la stratégie d'entreprise :

Suite aux plusieurs définitions données ci-dessus on peut distinguer quelques caractéristiques de la stratégie d'entreprise qui peuvent contribuer également à comprendre ce concept, et qui sont ainsi résumées : ³⁰

- Les décisions stratégiques concernent les orientations à long terme d'une organisation.
- Les décisions stratégiques concernent le périmètre de l'activité d'une organisation ; une organisation doit elle se concentrer sur un domaine d'activité ou doit-elle en avoir plusieurs.
- Les décisions stratégiques ont pour but l'obtention d'un avantage concurrentiel.
- On peut considérer que la stratégie d'entreprise est déduite de l'environnement concurrentiel dans lequel l'organisation évolue.
- On peut également considérer que la stratégie est construite à partir des ressources et compétences de l'entreprise, dans cette optique, la stratégie consiste non pas à s'adapter au marché tel qu'il est mais au contraire à exploiter la capacité stratégique pour de l'organisation afin de construire de nouvelles conditions de succès voir développer le marché.
- Que l'on cherche à s'adapter à l'environnement ou que l'on exploite les capacités distinctives de l'organisation, la stratégie implique nécessairement une allocation de ressources : ressources financières, humaines, physiques, technologiques, commerciales, ou relationnelles. Afin de déployer une stratégie il convient d'allouer la combinaison de ressources les plus pertinentes aux activités les plus prometteuses.
- La stratégie d'une organisation est influencée non seulement par les forces de son environnement et par sa capacité stratégique, mais également par les attentes des acteurs susceptibles d'exercer un pouvoir sur elle.
- Les décisions stratégiques sont intrinsèquement complexes. Cette complexité est en particulier vérifiée dans les organisations géographiquement étendues comme les multinationales.
- Les décisions stratégiques sont généralement élaborées en situation d'incertitude : elles consistent le plus souvent à choisir des orientations en fonction d'une situation future par nature incertaine, personne n'est réellement capable de prévoir quand et comment se

³⁰ Gerry Johnson et autres, Stratégique, Pearson Education, 2005, p.06.

concrétisera la convergence numérique entre les ordinateurs et l'électronique grande publique revendiquée.

Section 02 : La démarche stratégique.

La démarche stratégique de l'entreprise peut être définie comme: « l'art et la manière » de préciser la route à suivre, à moyen ou long terme, en tenant compte de l'environnement externe (Opportunités et Menaces), et des capacités et possibilités disponibles en interne.

Cette démarche englobe l'analyse stratégique (diagnostic), qui constitue la première étape d'élaboration d'une stratégie gagnante, la formulation de la stratégie (choix stratégiques), la mise en œuvre (planification) et le management stratégique (pilotage, mobilisation des ressources humaines).

Elle doit donc prendre en compte les différents paramètres de l'environnement, de l'entreprise ainsi que les acteurs internes et externes.

2.1) Les étapes du processus d'élaboration de la stratégie

L'élaboration de la stratégie se passe par un processus, ou encore la stratégie elle-même est un processus, tel qu'il a stipulé BESSEYRE DES HORTS, quand il définit la stratégie d'entreprise: « *la stratégie est avant tout perçue comme un processus du management de l'entreprise : orientant l'évolution de l'entreprise à terme...consistant en un ensemble de décisions...relatives au diagnostic des ressources, à la formation des objectifs généraux, et au choix parmi des options possibles...consistant en un ensemble d'actions...plans opérationnels... concernant tout autant le domaine externe... que le domaine interne...impliquant la participation d'un nombre de personnes qui peut varier...* »³¹, À travers cette définition, l'auteur décrit les actions, et les étapes principales constituant le processus stratégique.

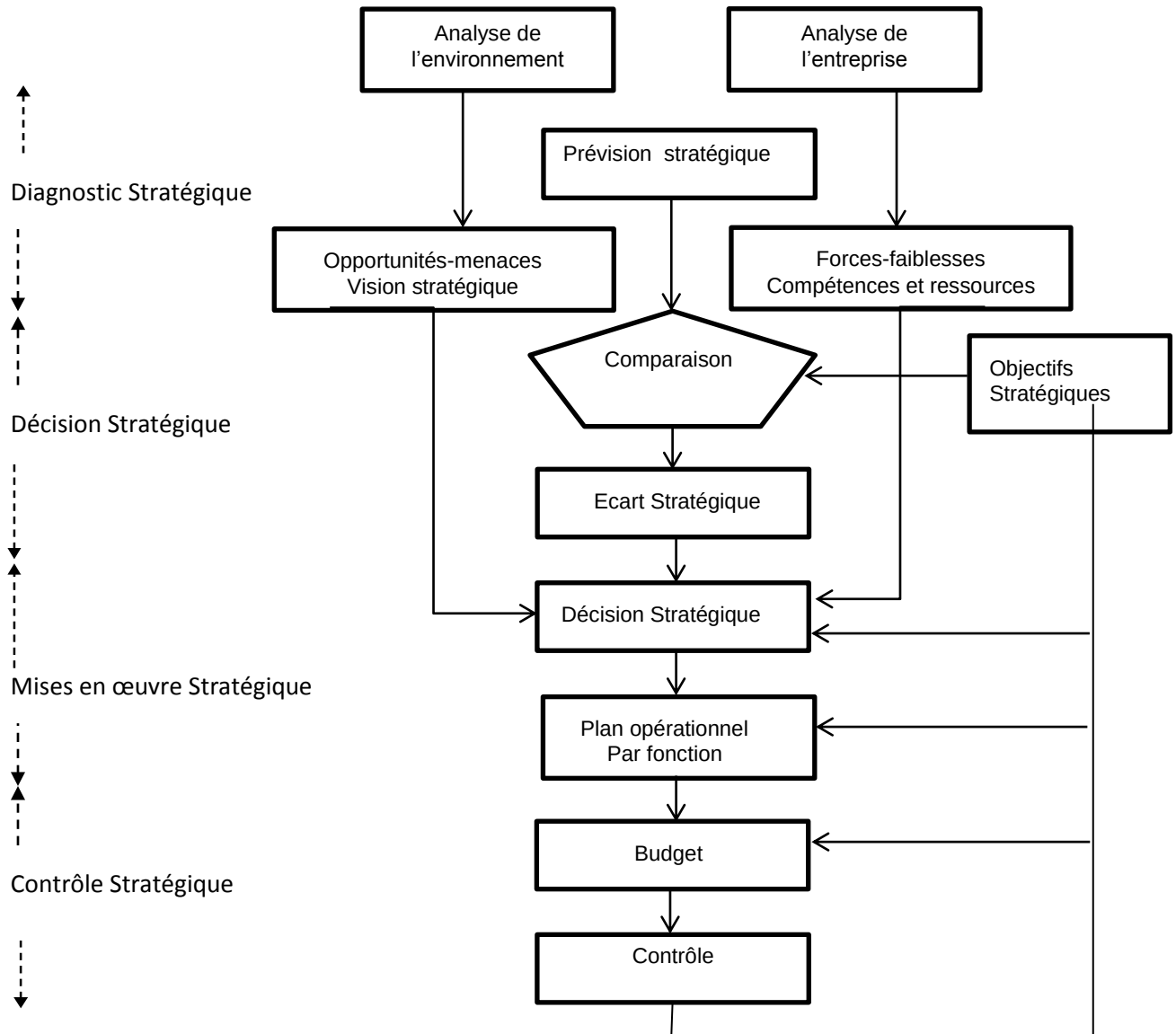
En effet, Jean Pierre et al, ont proposé le schéma suivant (figure 10) pour illustrer le processus stratégique dans l'entreprise, lequel est inspiré du modèle LCAG³².

³¹ C-H. BESSEYRE DES HORTS, Vers une Gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'Organisation, 1988, p 32 (in management stratégique, MARCHESNAY, 1997).

³² Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. et Guth WD, (in stratégor, 1997, p10).

Chapitre 03 : La stratégie d'entreprise

Figure n°10 : la démarche stratégique.



Source : J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, Stratégie et organisation », 6e éd, Vuibert, Paris,. P 38

2.1.1) Le diagnostic stratégique :

La démarche consiste à contenir les problèmes rencontrés au sein de l'entreprise, en regardant les atouts internes (ce qui la rend compétitive) et l'évolution de l'environnement (ce qui pose le problème de positionnement). La difficulté de l'analyse stratégique provient du fait qu'elle exige une maîtrise de concepts, d'outils, de grilles d'analyse. Ces outils, et grilles d'analyse ne donnent pas la solution, mais ils servent à décrypter une situation complexe, à repositionner les problèmes, à cadrer les solutions possibles. L'analyse stratégique doit

Chapitre 03 : La stratégie d'entreprise

s'adapter aux circonstances, et notamment aux contingences : la taille, la structure de l'organisation, la relation avec l'environnement, le secteur d'activité, etc.³³

2.1.2) La segmentation stratégique :

Pour une entreprise diversifiée qui a une multi-activité, et avant de procéder au diagnostic, elle est évoquée d'étudier l'homogénéité de l'ensemble de l'entreprise en ce qui concerne ses compétences fondamentales, et éventuellement de la décomposer en sous-ensembles homogènes, puis de procéder à une segmentation stratégique³⁴. A l'issue de cette opération, le segment stratégique est un domaine d'activité caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience, borné par des frontières géographiques pertinents³⁵. Un segment stratégique représente un champ de lutte concurrentiel spécifique, cerné par des barrières, se comporte des intitulés divers, centre d'activité stratégique (CAS), stratégique business unit (SBU), domaine d'activité stratégique (DAS), groupe d'activité homogène (GAH)³⁶.

Pour segmenter les activités stratégiques de l'entreprise, plusieurs critères sont pris en compte :

- ❖ *Le type de la clientèle* : ce critère répond à la question suivante : les activités que l'on compare touchent ou non des clientèles identiques ?
- ❖ *La fonction d'usage* : on recherche si les produits issus des activités que l'on compare satisferont le même *besoin* et si ces produits correspondront aux mêmes critères d'*achat*.
- ❖ *Les circuits de distribution* : on considère que deux activités doivent être distinguées en raison de l'existence d'implantations géographiques spécifiques.
- ❖ *La concurrence* : la présence de concurrents identiques dans deux produits est souvent à l'origine d'un regroupement de ceux-ci en un seul segment stratégique.
- ❖ *La technologie* : elle peut également constituer une base provisoire de segmentation, si elle représente aussi une dimension première de la lutte concurrentielle.

³³ M. MARCHESNAY. Management stratégique. Les éditions chihah, 1997. p.168.

³⁴ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, Management Stratégie et organisation. 7^{ème} édition. Paris. p 72.

³⁵ STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 3^e édition, Dunod, Paris, 1997, p 91.

³⁶ C. MARMUSE Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques, Economica, 2^e édition, Paris, 1996, p.185.

Chapitre 03 : La stratégie d'entreprise

- ❖ La structure des coûts : en examinant les structures de coûts de deux activités, il est donc possible de savoir si, d'après ce critère, elles appartiennent ou non au même segment stratégique³⁷.

2.1.3) Le diagnostic externe :

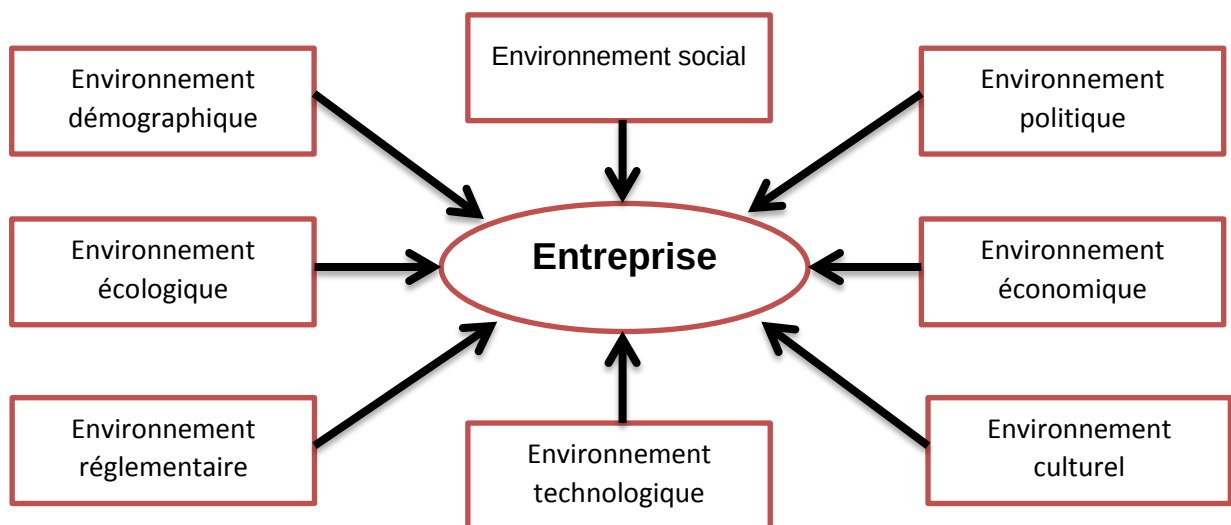
Il consiste à une étude des principales tendances de celui-ci, afin de saisir les opportunités qui se présentent mais aussi de cerner les menaces, le but étant d'identifier les facteurs déterminant la réussite (les facteurs cruciaux de succès).³⁸

Le diagnostic externe peut d'abord être mené sur deux plans, celui de l'environnement global et celui de l'analyse du secteur que l'on dénomme aussi analyse de l'industrie.

L'environnement global :

Il s'agit essentiellement du regard porté sur l'environnement de l'entreprise, lequel peut être composé de multiples facettes d'environnements : économique, politique, démographique, sociologique, culturel, juridique, technologique, écologique (figure 11).

Figure n°11 : Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED)



Source : J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. Management Stratégie et organisation. 7^{ème} édition. Paris. p 81.

Généralement l'entreprise où qu'elle se trouve, est insérée dans des environnements multiples qui tous, peuvent être à des degrés divers, influencent la situation présente et les volontés stratégiques pour l'avenir.

³⁷ STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 3^e édition, Dunod, Paris, 1997, p. 94-96.

³⁸ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. Management Stratégie et organisation. 7^{ème} édition. Paris. p 81.

Chapitre 03 : La stratégie d'entreprise

L'analyse de secteur : le secteur se définit comme un ensemble d'entreprises ou agents ayant le même domaine d'activité, il est directement lié à la répartition des activités économiques en type d'activités. En effet, il existe trois types de secteurs : primaire, secondaire, tertiaire. Dans ce cas, l'objectif de ce type de diagnostic externe, est de déterminer les opportunités de développement et les menaces, et pour l'entamer, il convient d'aller dans quatre tendances³⁹ :

- La demande : en distinguant la demande actuelle d'une part et son évolution de l'autre part, où l'analyse dans ce niveau est proche du marketing et recourt aux techniques de marché, en résultant à déterminer les menaces et les opportunités.
- L'offre : il permet, d'appréhender dans sa globalité, la structure du secteur et non pas les produits offerts par l'entreprise.
- Les groupes stratégiques : il s'agit d'analyser la situation, des orientations, et des potentiels de développement et particulièrement de réactions de concurrents.
- L'intensité concurrentielle : qui prévaut dans un secteur, détermine le niveau de rentabilité moyen des firmes et influence les stratégies suivies par les entreprises.

2.1.4) Le diagnostic interne :

Elle est comme l'évaluation de toutes les potentialités de l'entreprise, humaine, financière, technologique et organisationnelles⁴⁰.

Les éléments internes à l'entreprise :

Il s'agit d'opposer les forces et les faiblesses de l'entreprise. A titre d'exemple, les forces de l'entreprise peuvent être sa renommée, ses compétences techniques ou technologiques, son ou ses produits, le style de management... Ces faiblesses seront par exemple une main d'œuvre vieillissante ou mal formée, des problèmes de qualité de production, sa gestion... Cette phase de l'analyse doit prendre en compte l'évolution de l'entreprise et la façon dont le management a lui aussi été modifié. Pour recueillir ses informations, l'idéal est de pouvoir rencontrer les dirigeants de la société mais aussi parfois une partie de son personnel moins qualifié.

³⁹ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. Management Stratégie et organisation. 7^{ème} édition. Paris. p 80-99.

⁴⁰ DERRAY-A. LAUSEAULT A, analyse stratégique, ELLIPES, 2001, p!8

2.1.4.1) Diagnostic humain :

L'analyse des ressources humaines se fait sur deux volets :

Qualitatif qui s'intéresse aux nombres de personnes employées et la structure des effectifs. Le second est qualitatif, qui reflète les comportements et le savoir-faire.

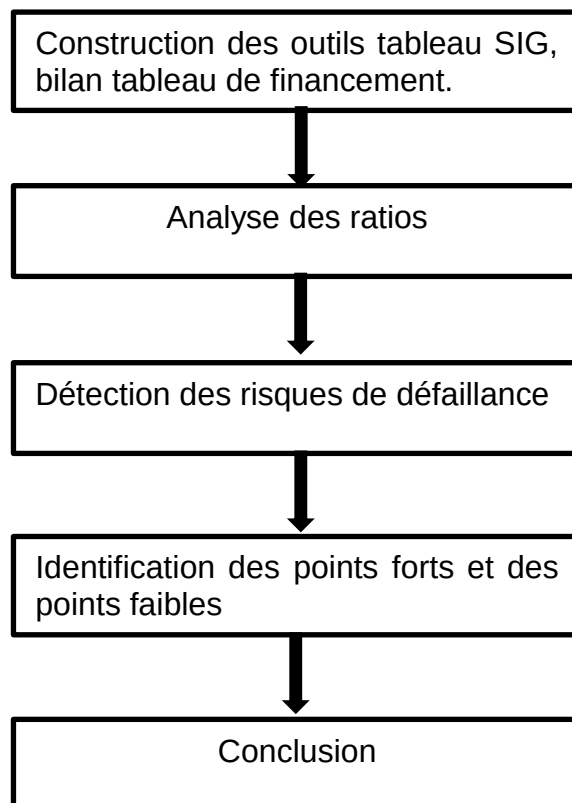
Le personnel doit comprendre les objectifs fixés par l'entreprise, et s'impliquer dans leur réalisation, en outre le climat social, le mode d'organisation du travail, et la rémunération affecte directement le rendement.

Enfin le diagnostic humain porte aussi sur l'analyse des structures, des dirigeants, le personnel et les données sociales.

2.1.4.2) Diagnostic financier :

L'analyse financière a pour but d'évaluer le degré d'évaluation de l'activité de l'entreprise. Ce dernier s'obtient grâce à un exemple d'instruments et d'outils illustrés dans le schéma suivant :

Figure n°12 : Instruments et outils de l'analyse financière.



Source : DERRAY-A.LAUSEAULT A, analyse stratégique, ELLIPES, 2001, p!8

2.1.4.3) Diagnostic technologique :

La maîtrise de la technologie est indispensable pour l'entreprise puisqu'elle est protégée avec l'ensemble des entreprises du secteur. Par ailleurs la position technologique peut s'apprécier par la facilité d'accès aux technologies de base, intégrer les technologies de pointe, dominer les technologies clés et, enfin, la capacité de surveiller les technologies émergentes.

En définitif, un dispositif technologique adéquat est primordial pour la mise en œuvre d'une quelconque stratégie.

2.1.4.4) Diagnostic organisationnel :

Chaque type de stratégie correspond à des schémas organisationnels bien déterminés. Ces derniers sont à l'origine de la détermination du niveau hiérarchique, la distribution des pouvoirs et la coordination entre les différents services, pour un système d'information fiable.

2.1.5) Les outils du diagnostic stratégique :

La multiplication des modèles d'analyse stratégique au cours des années soixante et soixante-dix résulte d'un double besoin⁴¹ :

- besoin d'un cadre conceptuel et d'outils propres à rationaliser les choix stratégiques ;
- besoin de comparer selon des méthodes homogènes des domaines d'activités différents et de gérer un portefeuille de telles activités.

Il existe plusieurs outils et méthodes pour le diagnostic stratégique de l'entreprise, nous nous intéresserons uniquement à deux modèles, en l'occurrence celui proposé par Boston Consulting Group «BCG», dans la célèbre matrice s'appuyant sur le concept de domaine d'activités stratégique et le modèle « SWOT », se reposant sur une mise en opposition de l'analyse de l'environnement à celle interne à l'entreprise.

2.1.5.1) Le model BCG : Boston Consulting Group

Ce modèle est proposé à partir de 1970, il s'articule autour de la détermination de la segmentation stratégique et les domaines d'activités stratégique que nous allons développer ci-après.

⁴¹ STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 3^e édition, Dunod, Paris, 1997, p 104.

Chapitre 03 : La stratégie d'entreprise

Une matrice BCG (Boston Consulting Group, fin des années 1960) évalue l'équilibre entre les différentes activités d'une entreprise. Cette matrice positionne les domaines d'activité stratégique en fonction de leur situation au regard de deux dimensions, la part de marché relative d'une part, et le taux de croissance du marché d'autre part⁴². Selon les auteurs de Stratégor⁴³, derrière ces deux variables transparait une logique financière, où le BCG part du principe que l'un des objectifs essentiels de la stratégie est de permettre une allocation optimale des ressources dont dispose l'entreprise, entre différents segments stratégiques, pour acquérir une meilleure position concurrentielle globale.

Le domaine d'activité stratégique sont déterminés par la segmentation stratégique.

Un DAS est l'unité d'analyse et d'étude sur lequel s'appuie le raisonnement stratégique.

La segmentation consiste à regrouper des domaines d'activités différents ou de scinder en plusieurs entres autonomes au même domaine d'activité. la segmentation a pour effet d'éviter la confusion entre activités, les fonctions et les produits.

La segmentation stratégique se concentre sur le savoir-faire et les compétences requises pour être compétitif.

2.1.5.1.1) Les hypothèses de la matrice BCG :

- Chaque activité a un taux de croissance dépendant de son cycle de vie :
- Plus l'activité est jeune, plus les investissements sont importants (le DAS engendre des flux de trésorerie)
- Réciproquement, plus l'activité est âgée moins les investissements sont importants (le DAS génère des flux de trésorerie)
- Plus la part de marché de l'entreprise considérée rapportée à la part de marché de l'entreprise la plus importante est élevée, plus le DAS est rentable, car il profite de l'effet d'expérience.
- L'idée est que plus le DAS a une part de marché élevée, plus il va vendre, donc produire en plus grande quantité, ce qui lui permettra d'abaisser son coût de production (économies d'échelle). Dans cette logique, la rentabilité est directement corrélée au volume de production.
- Chaque activité va connaître un résultat financier déduit des deux relations précédentes.

⁴² J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. Management Stratégie et organisation. 7^{ème} édition. Paris. p 131.

⁴³ STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, 3e édition, Dunod, Paris, 1997. P 105

Chapitre 03 : La stratégie d'entreprise

• Ainsi si un DAS est arrivé à maturité et qu'il dispose d'une part de marché élevée, ses bénéfices vont être élevés (peu d'investissements et marge importante). L'entreprise va pouvoir utiliser les cash-flows générés par ce DAS pour financer le développement d'une autre activité.

Le croisement des situations et des positions débouche sur un tableau à 4 cases. Chacune d'elles possède des caractéristiques commerciales et financières qui justifient son nom et la stratégie à suivre.

Figure n 13 : la matrice BCG

Croissance	Vedette (star)	Dilemme
Stagnation	Vache à lait	Poids Mort
	Leader	Suiveur

Source : C. MARMUSE Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques, Economica, 2^eédit, Paris, 1996, p 376.

La matrice BCG permet ainsi de classer les produits en fonction de leur aptitude à générer du cash, tout en prenant en compte la croissance du marché, ainsi que leur part de marché relative.

- **Vedette (Star)** : marché en forte croissance et part de marché élevé. Fort besoin de cash pour continuer la croissance (ex : téléphonie mobile dans le portefeuille d'activités de France Telecom).

-**Vache à lait** : faible croissance ; en phase de maturité ou de déclin ; exigeant peu d'investissements nouveaux ; dégagant des flux financiers importants qui devront être réinvesti intelligemment sur les vedettes et les dilemmes.

- **Dilemme** : à croissance élevée ; peu rentable ; investissements importants ; déficitaire en termes de flux financiers ; nécessitent l'acquisition d'une bonne position concurrentielle pour ne pas devenir des poids morts.

-**Poids mort** : faible potentiel de développement ; peu consommateur de capitaux ; qui ne dégagent pas de flux financiers stables ; faible rentabilité voire nulle ou négative (ex : "Ma ligne Visio", offre visiophonie dans le portefeuille d'activités de France Telecom).

Chapitre 03 : La stratégie d'entreprise

Pour les activités qualifiées d'étoiles ou de poids morts, le choix d'allocation de ressources est clair : investir à fond sur les premières et délaisser (voire tenter de céder) les secondes. Les cas des vaches à lait et des dilemmes sont plus complexes. Très souvent, une entreprise se servira des cash-flows générés par ses vaches à lait pour financer ses dilemmes ; ces derniers constituent un investissement moins sûr mais qui peut rapporter beaucoup à terme, à condition d'arriver à les transformer en étoiles (en leur faisant gagner des parts de marché avant que le marché ne stagne). Dans le cas où l'on ne parvient pas à faire des dilemmes des étoiles avant que le marché ne stagne, ils deviennent des poids morts.

L'approche développée par le BCG présente plusieurs avantages, entre autres, on cite qu'elle facilite l'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise dans son intégralité, comme elle permet de vérifier si le flux de fonds générés par certaines activités compense les besoins ressentis ailleurs et de contrôler si des activités nouvelles vont pouvoir remplacer à terme les produits en déclin.

2.1.5.2) Matrice SWOT :

La Matrice SWOT est un outil qui peut aider à identifier les Forces (Strengths) ou Avantages, les Faiblesses (Weaknesses) ou Inconvénients, les Opportunités (Opportunities) et les Menaces (Threats) de chaque solution en préambule au choix. Elle peut être utilisée également dans la gestion et la formulation de la stratégie d'une entreprise particulière. Les Forces et les Faiblesses sont des facteurs internes qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Ils peuvent inclure des actifs, des qualifications, ou des ressources qu'une entreprise a à sa disposition, comparées à la concurrence. Ils peuvent être mesurés en utilisant des évaluations internes⁴⁴.

Les Opportunités et les Menaces sont des facteurs externes qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Une entreprise ne peut pas les maintenir sous contrôle. Mais ils émergent de la dynamique concurrentielle de l'industrie / marché ou des facteurs Politiques, Economiques, Sociaux et démographiques, Techniques. Toute entreprise se doit de s'ajuster à son environnement externe. L'Analyse SWOT est un très bon outil pour analyser les points forts et les faiblesses (internes) d'une entreprise et les opportunités et les menaces (externes). Cependant, cette analyse est juste la première phase. Créer vraiment l'ajustement avec l'environnement externe est souvent un travail délicat.

⁴⁴ M. GERVAIS. Stratégie de l'entreprise. Economica. 2003. p. 40-42

Chapitre 03 : La stratégie d'entreprise

2.1.5.2.1) Les opportunités et les menaces :

Une menace représente l'ensemble des éléments et événement qui peuvent nuire au fonctionnement de l'entreprise, et constituer un danger pour le développement et la croissance, l'ouverture d'un nouveau marché. La déréglementation, l'émergence de nouveau mode de consommation et les faiblesses d'un concurrent, peuvent être bénéfique pour l'entreprise.

2.1.5.2.2) Les forces et les faiblesses :

Les forces et les faiblesses de l'entreprise peuvent se présenter comme ces capacités à faire face aux menaces, provenant de son environnement et saisir les opportunités qui lui offre ce dernier il s'agit de performances et l'organisation de l'entreprise en autre terme il s'agit de son potentiel.

Figure n° 14 : Matrice SWOT

Analyse interne	
Forces / avantages (Strengths)	Faiblesses / inconvénients (Weaknesses)
Expertise / Brevets Nouveau produit ou service Bonne implantation de l'activité Avantage coût / savoir-faire Processus et procédures Qualité Marque ou réputation forte	Manque d'expertise Produits et service indifférenciés Mauvaise implantation Accès aux canaux de distribution Qualité des produits /services Mauvaise réputation

Analyse externe	
Opportunités	Menaces
Marché émergent (Chine, Internet) Fusions, JV, alliances stratégiques Entrée nouveaux segments marché Un nouveau marché international Réduction de la réglementation Suppression barrières commerciales	Nouveau concurrent sur marché Guerre des prix Nouveau produit de substitution Nouvelles réglementations Entraves aux échanges commerce Nouvelle imposition sur produit

Source : M. GERVAIS. Stratégie de l'entreprise. Economica. 2003. p. 44-46

Chapitre 03 : La stratégie d'entreprise

Exemple de facteurs type dans une Analyse SWOT

Figure n° 15 : Matrice de confrontation

EXTERNE	Opportunités	Menaces
INTERNE		
POINT FORTS	Stratégie d'Attaque Tirez en le Maximum	Stratégie d'Ajustement Rétablissez les points forts
FAIBLESSES	Stratégie de Défense Surveillez étroitement la concurrence	Stratégie de Survie Contournez les difficultés

Source : M. GERVAIS. Stratégie de l'entreprise. Economica. 2003. p. 48

2.2) La décision stratégique :

Une technique de sélection d'une stratégie s'inspire du modèle le plus connu et l'universel de prise de décision, donné par H. Simon ⁴⁵(figure 18), dont il comporte les étapes suivantes⁴⁶:

Le premier niveau : représente *l'intelligence*, ou *recherche des choix possibles* autrement dit l'observation, et la compréhension, dans une logique de construction d'information pour l'action. Le point de départ est constitué par les objectifs et l'écart stratégique de l'entreprise, ce dernier résulte d'une comparaison entre l'objectif et la prévision, qui elle-même découle des analyses externes et interne.

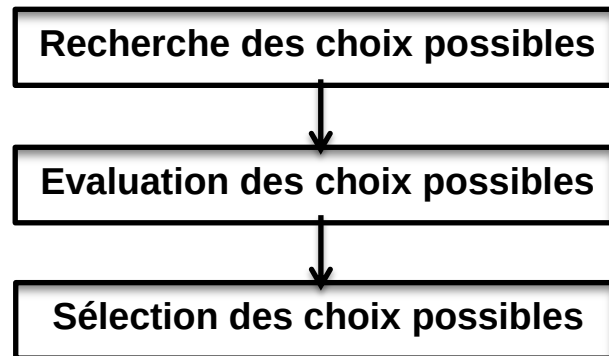
La recherche des choix possibles peut être marquée par le principe de la rationalité limitée qui conduit les managers à cesser leurs recherches de solutions possibles lorsqu'ils en trouvent une qui est « satisfaisante » par rapport aux objectifs fixés.

⁴⁵ H.A SIMON, " The New Science of Management Decision", Harper et Row, 1960(in MARMUSE, 1996 p 134).

⁴⁶ C. MARMUSE Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques, Economica, 2^eédit, Paris, 1996, p 137-138.

Chapitre 03 : La stratégie d'entreprise

Figure n°16 : La décision stratégique



Source J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. Management Stratégie et organisation. 7^{ème} édition. Paris. p 40.

Le deuxième niveau est la modélisation, ou évaluation des choix possibles cela veut dire que l'entreprise utilise et interagit des systèmes hommes-modèles, afin de concevoir la solution d'un problème. Il s'agit d'effectuer une évaluation au regard de la contribution des stratégies à la réalisation des objectifs et de la mission de l'entreprise, à l'intérieur des contraintes de moyens disponibles et compte tenu des tendances prévisibles de l'environnement.⁴⁷ Selon Helfer et al⁴⁸, l'entreprise à ce stade étudie la réalisabilité des objectifs, on procédant à une démarche qui s'appuie sur une grille de comparaison. Cette démarche consiste successivement :

- à définir des critères de choix ;
- à pondérer ces critères ;
- à noter chaque choix possible par rapport à chaque critère ;
- à totaliser les scores ;

La dernière étape est la sélection, dont permet à l'entreprise de comparer les différentes solutions élaborées dans l'étape précédente, afin de choisir une, qui sera mise en œuvre en fonction des priorités de l'entreprise. Ce choix se dépend des facteurs suivants :

- Les valeurs de l'équipe dirigeante, tant économiques et sociales, voire morales ;
- la probabilité de réalisation des objectifs ;
- le risque attribué à chaque choix possible, sachant que la recherche d'un grand profit s'accompagne d'un risque important.

⁴⁷ R-A. THIETART, J-M. XUEREB, «Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », Dunod, Paris, 2005, p50.

⁴⁸ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. Management Stratégie et organisation. 7^{ème} édition. Paris. p 40.

Chapitre 03 : La stratégie d'entreprise

- les résultats du diagnostic interne ;
- la synergie, il s'agit de combiner les stratégies de façon à obtenir un effet de synergie.

2.3) La mise en œuvre de la stratégie :

Il s'agit d'un stade de transformation de la vision globale en plans précis et concrets, où cette opération est composée de deux étapes :

Les plans opérationnels, lesquels sont des sous stratégies qui s'appliquent aux différentes divisions et fonctions de l'entreprise, en répondant à un ensemble d'interrogations que cette phase soulève, que faire en premier lieu, quand le faire, qui va le faire ?

Les budgets : il s'agit de traduire les plans et les décisions stratégiques en termes monétaires pour chacune des divisions et fonctions impliquées, on établit des engagements financiers pour une période donnée. Au cours de cette phase de mise en œuvre, la stratégie globale est décomposée en sous-éléments divers.

2.4) Le contrôle :

Il ne s'agit pas d'un simple examen, mais il constitue un enchainement, cyclique, hiérarchique, itératif, d'opérations complexes. En conséquence, le processus n'apparaît pas fermé, mais il est continu ou, pour être plus précis, il se déroule continuellement au rythme de périodes de contrôle adaptées aux besoins de l'entreprise⁴⁹.

⁴⁹ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. Management Stratégie et organisation. 7^{ème} édition. Paris. p 43.

Chapitre 03 : La stratégie d'entreprise

Conclusion :

Après un traitement de deux chapitres qui portent d'une manière générale sur l'analyse financière. On a formulé un troisième chapitre qui est la stratégie de l'entreprise, la formulation de la stratégie suit souvent un processus, en commençant par la phase de diagnostic interne et externe avec l'utilisation des différents outils de diagnostic, donc une analyse stratégique est un fruit né d'une fiche détaillée de la situation financière d'une entreprise.

Une fois l'entreprise arrête tous ces bilan et l'étude financière est bien faite on pourra dire que cette dernière est prête pour passer à la phase de sélection d'un choix stratégique en fonction des résultats du diagnostic, et des objectifs fixés par les dirigeants, ensuite en arrivant à la mise en œuvre de cette stratégie, et enfin il y aura un contrôle qui permet de déterminer les écarts stratégiques et leurs causes.

En guise de conclusion à cette présente section, nous pouvons dire que l'analyse financière ne se limite pas à l'analyse de rentabilité et des équilibres financiers mais elle constitue un outil d'aide à la prise de décision au sein de toutes entreprises.

Pour compléter notre travail on vous présente une étude pratique faite au sein de l'entreprise PATURAGE D'ALGERIE.

Chapitre 4 : Etude et l'analyse de la santé
financière, cas de l'entreprise Pâturages
d'Algérie

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

A travers notre stage au sein de l'entreprise d'accueil, le cas de PATURAGE D'ALEGERIE LAITTERIE ET FROMAGERIE DE TIZI OUZOU, nous allons essayer d'appliquer les outils de l'analyse financière permettent d'appréhender la situation économique et financière de l'entreprise, afin de cerner notre problématique et d'apporter des éléments de réponse à des questions posés au début de ce travail.

Mais avant d'entamer notre analyse, il y a lieu de commencer par une présentation générale de l'entreprise **Pâturages d'Algérie**.

Section 1 : Présentation de l'entreprise Pâturages d'Algérie.

1.1) Historique de l'entreprise Pâturages d'Algérie :

L'entreprise pâturages d'Algérie a été créée en 1998, pour faire face aux besoins du marché algérien en quantité de lait demandé par les consommateurs. Le projet d'investissement lancé a permis la création d'une nouvelle usine située à Ain el hammam, à une cinquantaine de Kilomètre du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou, sous le nom de Montagnarde.

Mais face à la difficulté économique rencontrée et suite à un incendie, le gérant de l'entreprise décide de déménager en 2002 pour venir s'installer à Tizi-Ouzou où elle a pris le nom de pâturages d'Algérie. Depuis sa création, l'entreprise est née sous la forme d'une SARL (société à responsabilités limitée) à caractère familiale, composé de 3 associés.

Cette entreprise est située au niveau de la zone industrielle Sud-Ouest, Tizi-Ouzou. Ayant déjà confirmé son positionnement dans le marché domestique et afin de pérenniser sa position dans le domaine de lait et des produits laitiers, Pâturages d'Algérie se lance dans une bataille de l'export, nouveau défi à relever mais pas de moindres⁵⁰.

1.2) Objectifs et missions de l'entreprise :

1.2.1) Les objectifs :

L'objectif principal de Pâturages D'Algérie est d'assurer sa pérennité (vendre plus pour vivre longtemps), c'est-à-dire vendre au maximum de quantités de produits en acquérant

⁵⁰ La direction commerciale des Pâturages d'Algérie (2018/2019).

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

d'importantes parts de marché afin de réaliser une rentabilité durable et continue pour garantir la survie de l'entreprise tout en étant flexible dans un environnement concurrentiel.

Le deuxième objectif de Pâturages d'Algérie porte sur l'exportation. En effet, elle est sélectionnée par ALGEX (agence nationale de promotion des exportations parmi 44 entreprises nationales publiques et privées à participer aux programmes « OPTIM EXPORT' ».

Concernant les objectifs quantitatifs, Pâturages d'Algérie a pour but :

- Augmentation durable du chiffre d'affaires de l'entreprise ;
- Augmentation de sa part de marché ;
- Rentabiliser toutes les démarches de l'entreprise ;
- Exploiter toutes les opportunités offertes par le marché ;
- Acquérir de nouvelles cibles potentielles.

1.2.2) Les missions :

Pâturages d'Algérie a pour activité la transformation et la commercialisation du lait et dérivée avec une capacité de production évaluée à 200000 litre/jours.

Elle réalise un chiffre d'affaire 750000000 DA par année. A son actif, il y a une équipe dynamique bien expérimentée de 200 personnes dont 170 permanents et 30 occasionnels. Une grande partie de ce personnel a bénéficié d'une formation spécifique dont le domaine de lait et du fromage.

Sur le plan socio-économique. La filière présente des enjeux notamment en terme de réduction de la facture en moyens de paiement extérieurs, relative à l'importation des matières premières en créant un département de collecte du lait crue de vache pour l'utilisation à grand échelle dans la production et aussi à la satisfaction des besoins des consommateurs, tout en tenant compte du pouvoir d'achat, le prix du lait n'est pas libre, il est fixé par l'Etat.

1.3) Organisation de l'entreprise :

La structure organisationnelle de l'entreprise est composée de six (6) directions principales dirigées par la direction générale.

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

1.3.1) Le gérant :

C'est le propriétaire de l'entreprise et c'est le principal décideur de toutes les grandes actions qui concerne l'entreprise. Il trace la politique générale de l'entreprise à court, moyenne et long terme.

1.3.2) La direction générale :

Les missions principales de cette direction sont les suivantes :

- Assurer le bon fonctionnement de l'entreprise ;
- Tracer les objectifs en matière de production et commercialisation, ainsi que la stratégie de l'entreprise ;
- Traduire les orientations stratégiques retenues par le directeur générale en objectifs, opérationnels répartis entre les différentes directions opérationnelles.

1.3.3) La direction d'approvisionnement :

Sa mission est d'assurer la continuité de la production en procurant des matières premières nécessaires en quantité et en qualité au moment requis, elle a pour activité les achats et le stockage.

1.3.4) La direction de comptabilité et finance :

Cette direction porte sur la réalisation des activités financières et comptable de l'entreprise, elle est chargé aussi de :

- Etablir un programme détailler pour le déroulement de processus suivant l'objectif tracé par le directeur générale ;
- Lancer la campagne budgétaire par une note explicative dans une réunion regroupant les principaux intervenants.
- Recevoir des structures opérationnelle, réalisations mensuelles en quantité et en valeur, et renseigne le fichier d'exécution budgétaire ;
- Contrôler l'enregistrement et l'imputation des opérations ;
- Etablir tous les états et synthèse périodique (bilan, TCR, grand livre, balance) ;
- Rendre des situations mensuelles et annuelles au responsable de l'entreprise.

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

1.3.5) La direction des ressources humaines :

Elle est responsable de la disponibilité des moyens humains à toute fonctions de l'entreprise, elle est chargée aussi de :

- Etablir les contrats d'embouches dans le respect de la réglementation ;
- Etablir les PV d'installation ;
- S'assurer de la constitution d'un dossier complet pour chaque agent, avant de procéder au paiement du salaire ;
- Procéder en collaboration avec responsable de structure à l'élaboration de fiche de fonction, pour chaque type de travail.

1.3.6) La direction technique :

Le responsable de maintenance assure la disponibilité des équipements et leur fiabilité et efficacité pour les arrêts de la production.

1.3.7) Responsable de production :

Chargé de suivre le processus de fabrication, mettre au point une méthode de travail pour assurer une bonne production, il est chargé de l'étude de la conception et le contrôle de produit.

1.3.8) La direction commerciale :

Ses missions sont :

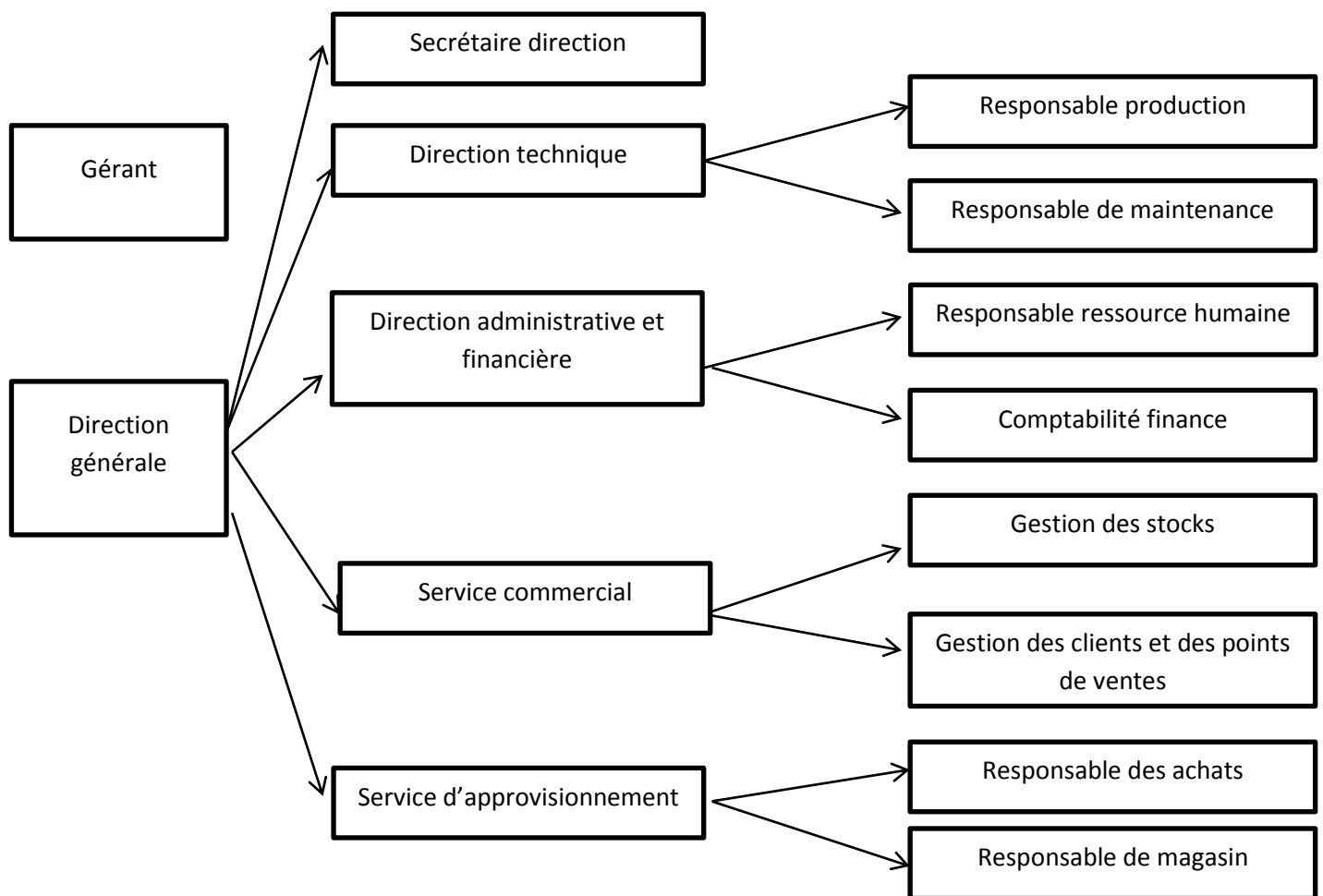
Participer à l'élaboration de la politique de l'entreprise, à la gestion de la distribution des produits, l'analyse des ventes et au recueil d'informations à partir des suggestions des clients ;

Elle procède au développement, à l'orientation et à l'organisation de la production de tous les produits mis sur le marché.

Ce schéma nous présente l'organigramme de l'entreprise.

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

Schéma N° 01 : Organigramme de l'entreprise pâturage d'Algérie.



Source : La direction commerciale des Pâturages d'Algérie (2018/2019).

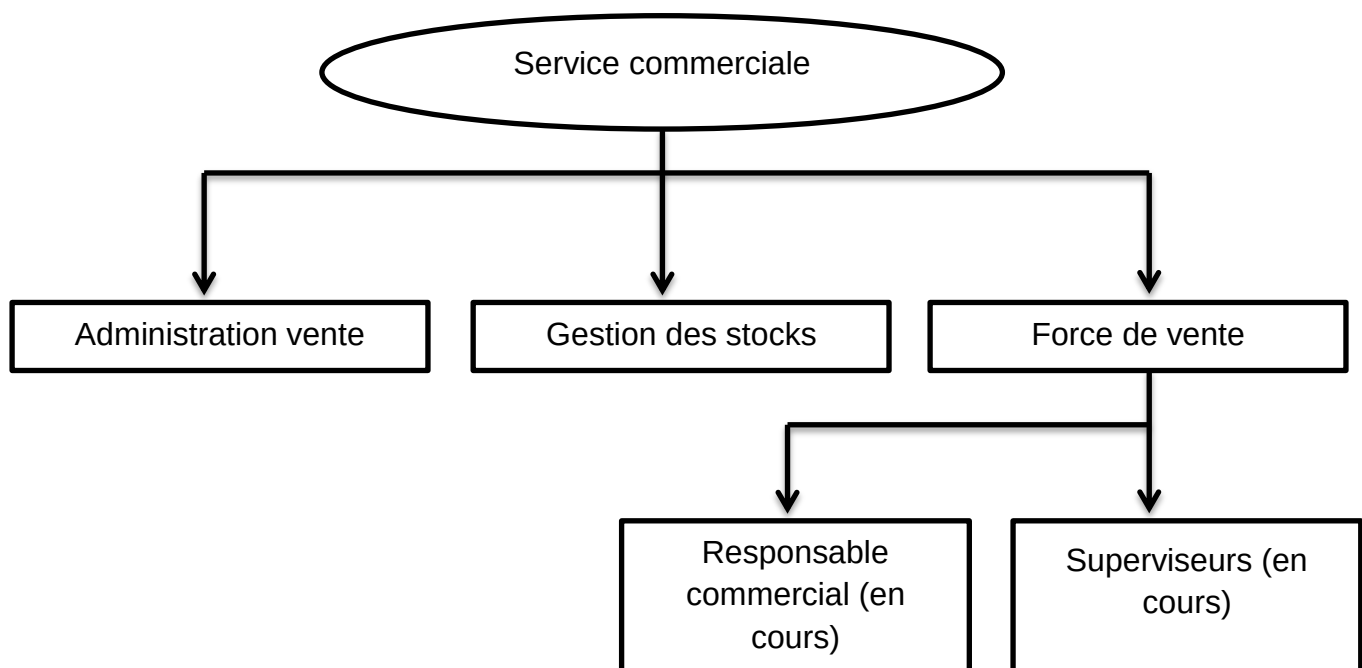
Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

1.4) Structure de la direction commerciale :

1.4.1) sa composition :

La direction commerciale des pâturages d'Algérie est composée de 03 principaux services tels que le schéma le montre :

Schéma N° 02 : Structure du service commerciale.



Source : la direction commerciale des pâturages d'Algérie (2018/2019).

1.4.1.1) Administration des ventes :

C'est un service organisé selon l'ordre hiérarchique suivant :

A) Le chef de service :

Son travail consiste à :

- Superviser et coordonner toutes les activités commerciales ;
- Vendre et recevoir les clients, gérer les équipes de vendeurs ;
- Etablir et contrôler les situations journalières et mensuelles ;
- Gérer les comptes clients.

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

B) Le chargé du recouvrement des créances :

Son travail consiste au :

- Suivi du fichier clients et sa mise à jour ;
- Traitement et étude des dossiers clients à savoir les modalités de règlements clients (chèque, espèce, lettre de change...).

C) Le facturier :

Son rôle se résume à :

- L'établissement des factures ;
- La saisie des règlements ;
- L'établissement des bons d'affectations ;
- L'établissement des différents états journaliers, mensuels et annuels des ventes et des transferts.

1.4.1.2) La gestion des stocks :

Suite à ce service on trouve le stockage de produits finis des dépôts et les aires de stockage de façon rationnelle.

1.4.1.3) La force de vente :

C'est la vente d'un produit du producteur au consommateur en passant par un intermédiaire (Grossistes, les industriels...).

Leurs missions consistent à :

- Assurer la disponibilité des produits Pâturages d'Algérie dans toutes les zones qui ne sont pas concernées par la vente direct ;
- Rester en permanence à l'écoute des clients et de nos superviseurs (alerte veille concurrentielle) ;
- Etablir un programme d'enlèvement de marchandise par le client et veille à son exécution suivant le programme de production d'une part et la disponibilité d'autre part ;

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

- Accompagner les clients dans la mise en place et la détermination de leurs zones de compétence et veille à ce que chaque client respecte la délimitation de sa zone compétence ;
- Etablir un programme de visite des clients (transformateurs) si nécessaire accompagné d'un technicien de la structure production ;
- Travailler avec les distributeurs afin d'élargir la gamme de distribution de leurs produits dans leurs zones respectives.

1.4.2) Objectifs de la direction commerciale :

- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et l'organisation des moyens mis à sa disposition en vue de réaliser l'objectif de chiffre arrêté ;
- Mis en œuvre d'une nouvelle organisation de la direction clients afin d'améliorer la qualité des produits offerts aux clients, ceci dans le but d'accroître leurs fidélisation et de garantir ainsi la pérennité de l'entreprise ;
- Vulgariser les produits à l'échelle nationale ;
- Veiller à la disposition de toute la gamme de produits ;
- Faire face à la concurrence et monopoliser le marché des produits laitiers.

1.5) Infrastructures et environnement du travail :

1.5.1) Infrastructures :

Les matériels et équipements nécessaires pour obtenir la conformité du produit sont déterminés et fournies par l'entreprise pour chaque besoin exprimé. Ils sont gérés selon la procédure « mise à disposition et suivi du matériel », l'entretien du matériel d'exploitation est balisé par la procédure « maintenance, préventive et curative ».

1.5.2) Environnement du travail :

Les textes réglementaires définissent les conditions d'hygiène et de sécurité dans les postes de travail, il y a lieux, d'améliorer ces conditions et de prendre en charge les préoccupations environnementales des travailleurs suite à des questionnaires.

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

1.6) La gamme de produits proposée par l'entreprise Pâturages :

Pâturages d'Algérie propose une gamme de produits très riche, à savoir :

- Les fromages à pâte molle ;
- Les fromages de fonte ;
- Les fromages frais ;
- Les fromages à pâtes pressées.

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

Section 2 : Analyse financière de l'entreprise Pâturages d'Algérie.

Cette analyse est effectuée essentiellement à l'aide des comptes annuels (Bilan, TCR).

2.1) Les bilans financiers de l'entreprise :

Après les retraitements et les reclassements effectués sur les bilans comptables, on va procéder à la présentation des bilans financiers de l'entreprise Pâturages d'Algérie pour l'année 2016, 2017 et 2018.

Tableau N° 08 : Actif des bilans financier 2016, 2017 et 2018 en (DA) :

LIBELLE	2018	2017	2016
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles	308 666,67	297 500,00	327 250,00
Immobilisations corporelles			
Terrains	15 630 550,00	15 630 550,00	15 630 550,00
Bâtiments	176 847 461,00	53 640 803,22	56 322 843,38
Autres immobilisations corporelles	123 647 768,24	120 587 572,30	144 705 086,76
Immobilisations encours		65 330 027,31	52 264 021,85
Immobilisations financières			
Prêts et autres actifs financiers non courants	4 500 000,00	6 644 528,90	6 800 000,00
TOTAL ACTIF NON COURANT	320 934 445,91	262 130 981,73	276 049 751,99
Actifs courants			
valeurs d'exploitation (VE)			
Stocks et en cours	199 797 531,85	163 475 092,45	125 785 100,00
Valeurs réalisables (VR)			
Clients	121 136 597,31	145 761 779,07	105 851 231,00
Autres débiteurs	57 539 119,23	27 067 503,74	6 235 100,00
Impôts et assimilés	21 984 316,15	12 932 297,90	2 770 882,00
valeurs disponibles (VD)			
Trésorerie	95 854 000,00	59 840 385,02	35 952 100,00
TOTAL ACTIF COURANT	496 311 564,54	409 077 058,18	276 594 413,00
TOTAL GENERAL ACTIF	817 246 010,45	671 208 039,91	552 644 164,99

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise Pâturages d'Algérie de l'exercice (2016,2017,2018) .

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

Tableau N° 09 : Passif des bilans financier 2016, 2017 et 2018 en (DA) :

LIBELLE	2018	2017	2016
Passifs non courants			
fonds propre (FP)			
Capital émis	320 000 000,00	196 200 000,00	196 200 000,00
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	1 683 615,40	1 005 324,97	304 275,93
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	10 329 890,69	13 565 808,76	14 020 980,73
Autres capitaux propres - Report à nouveau	10 109 646,49	-2 287 062,76	15 606 994,45
TOTAL FONDS PROPRE	342 123 152,58	208 484 070,97	226 132 251,11
dettes à long et à moyen terme (DLMT)			
Emprunts et dettes financières	227 228 563,14	87 590 672,82	97 590 672,82
Impôts (différés et provisionnés)	5 393 735,31	5 393 735,31	
TOTAL (DLMT)	232 622 298,45	92 984 408,13	97 590 672,82
TOTAL PASSIF NON COURANT	574 745 451,03	301 468 479,10	323 722 923,93
Passifs courants			
dettes à court terme(DCT)			
Fournisseurs et comptes rattachés	132 070 578,72	169 644 661,62	124 608 281,06
Impôts	10 514 551,51	6 101 873,10	8 458 750,00
Autres dettes	61 340 429,19	163 770 610,47	95 854 210,00
Trésorerie passif	38 575 000,00	30 222 415,62	
TOTAL (DCT)	242 500 559,42	369 739 560,81	228 921 241,06
TOTAL PASSIF COURANT	242 500 559,42	369 739 560,81	228 921 241,06
TOTAL GENERAL PASSIF	817 246 010,45	671 208 039,91	552 644 164,99

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise Pâturages d'Algérie de l'exercice (2016,2017,2018) .

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

2.2) Élaboration des bilans financiers en grande masse pour 2018, 2017 et 2016 en (DA) :

Nous représentons ci-dessous les bilans financiers en grandes masses de l'entreprise Pâturages, établis pour la période, d'analyse allant de 2016 à 2018.

Tableau N° 10 : bilan financier en grande masse pour 2018 en (DA) :

ACTIF		%	PASSIF		%
Actifs non courants			Passifs non courants		
(VI)	320 934 445,91	39,27	(FP)	342 123 152,58	41,86
			(DLMT)	232 622 298,45	28,46
TOTAL ACTIF NON COURANT	320 934 445,91	39,27	TOTAL PASSIF NON COURANT	574 745 451,03	70,32
Actifs courants			Passifs courants		
(VE)	199 797 531,85	24,45	(DCT)	242 500 559,42	29,68
(VR)	200 660 032,70	24,55			
(VD)	95 854 000,00	11,73			
TOTAL ACTIF COURANT	496 311 564,54	60,73	TOTAL PASSIF COURANT	242 500 559,42	29,68
TOTAL GENERAL ACTIF	817 246 010,45	100	TOTAL GENERAL PASSIF	817 246 010,45	100

Source : réalisé à partir des données de l'entreprise Pâturages d'Algérie de l'exercice 2018.

Tableau N° 11 : bilan financier en grande masse pour 2017 en (DA) :

ACTIF		%	PASSIF		%
Actifs non courants			Passifs non courants		
(VI)	262 130 981,73	39,05	(FP)	208 484 070,97	31,06
			(DLMT)	92 984 408,13	13,85
TOTAL ACTIF NON COURANT	262 130 981,73	39,05	TOTAL PASSIF NON COURANT	301 468 479,10	44,91
Actifs courants			Passifs courants		
(VE)	163 475 092,45	24,36	(DCT)	369 739 560,81	55,09
(VR)	185 761 580,71	27,67			
(VD)	59 840 385,02	8,92			
TOTAL ACTIF COURANT	409 077 058,18	60,95	TOTAL PASSIF COURANT	369 739 560,81	55,09
TOTAL GENERAL ACTIF	671 208 039,91	100	TOTAL GENERAL PASSIF	671 208 039,91	100

Source : réalisé à partir des données de l'entreprise Pâturages d'Algérie de l'exercice 2017.

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

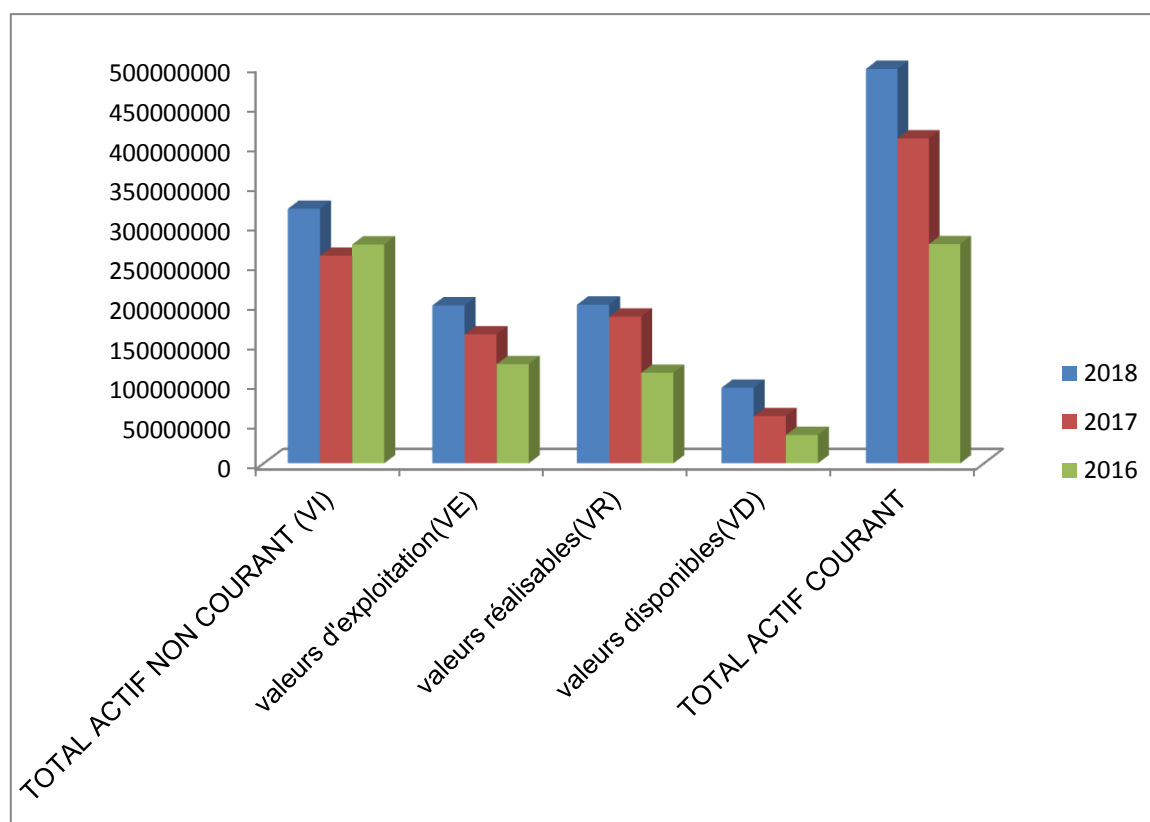
Tableau N° 12 : bilan financier en grande masse pour 2016 en (DA) :

ACTIF		%	PASSIF		%
Actifs non courants			Passifs non courants		
(VI)	276 049 751,99	49,95	(FP)	226 132 251,11	40,92
			(DLMT)	97 590 672,82	17,66
TOTAL ACTIF NON COURANT	276 049 751,99	49,95	TOTAL PASSIF NON COURANT	323 722 923,93	58,58
Actifs courants			Passifs courants		
(VE)	125 785 100,00	22,76	(DCT)	228 921 241,06	41,42
(VR)	114 857 213,00	20,78			
(VD)	35 952 100,00	6,51			
TOTAL ACTIF COURANT	276 594 413,00	50,05	TOTAL PASSIF COURANT	228 921 241,06	41,42
TOTAL GENERAL ACTIF	552 644 164,99	100	TOTAL GENERAL PASSIF	552 644 164,99	100

Source : réalisé à partir des données de l'entreprise Pâturages d'Algérie de l'exercice 2016.

Représentation graphique des actifs et passifs des bilans financiers en grande masse :

Graphe N° 01 : La représentation graphique de l'actif du bilan financier en grande masse 2016, 2017 et 2018 :



Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise Pâturages d'Algérie de l'exercice (2016,2017,2018) .

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

Actif immobilisé :(VI)

La part des taux d'immobilisations dans le bilan de l'entreprise pour les années 2016, 2017 et 2018 représentent successivement 49,95%, 39,05%, 39,27% du total d'actif, donc l'actif non courant est inférieur à 50% de l'actif, ceci indique que l'entreprise ne répond pas à la vocation d'entreprise industrielle.

Nous constatons que l'actif immobilisé a régressé en 2017, en suite il a légèrement progressé en 2018 suite aux nouvelles acquisitions d'importante immobilisation (bâtiment et autres immobilisations corporelles.)

Actif circulant :

Les Valeurs d'exploitations sont progressées en passant de 22,76% en 2016 à 24.36% en 2017 et à 24.45% en 2018.

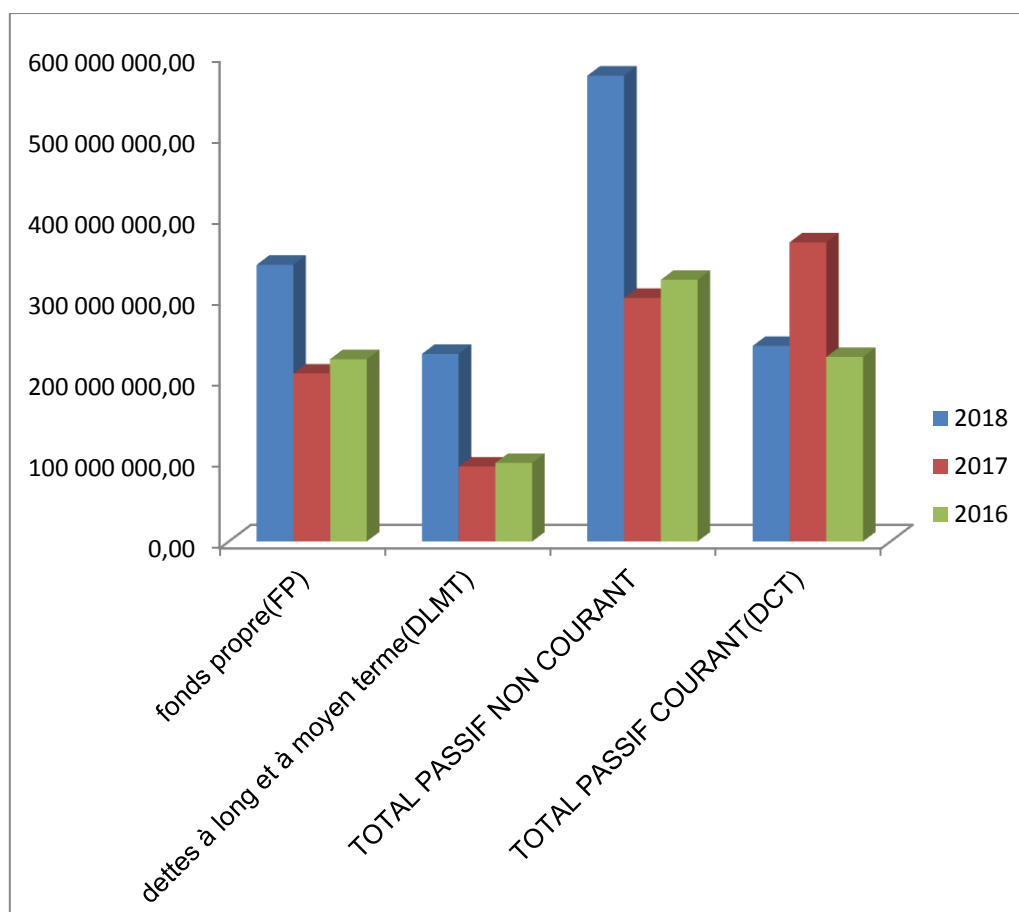
Les Valeurs réalisables sont progressées en passant de 20,78% en 2016 à 27,67% en 2017 et légèrement régressé à 24,55% en 2018.

Les Valeurs disponibles sont progressés en passant de 6,51% en 2016 à 8,92% en 2017 et à 11,73% en 2018, c'est-à-dire supérieure à 5% du total de l'actif.

D'après les résultats du tableau, on constate une augmentation de l'actif circulant à cause de l'augmentation des valeurs réalisables (client, autre débiteur), et aussi l'augmentation des valeurs disponibles.

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

Graphes N° 02 : La représentation graphique de passif du bilan financier en grande masse 2016, 2017 et 2018 :



Source : réalisé à partir des données de l'entreprise Pâturages d'Algérie de l'exercice (2016,2017,2018).

Capitaux permanents :

On constate que, la part des capitaux propres dans le total du passif a connu une fluctuation durant les trois années, on a enregistré une proportion de 40,92% en 2016, 31,06% en 2017 et 41,86% en 2018.

La part des dettes ont enregistré une légère régressive pour l'année 2017 et une augmentation durant l'année 2018 par rapport au total du passif, soit une proportion de 17,66% en 2016, 13,85% en 2017 et 28,46% en 2018.

Une augmentation de capitaux permanents de cette entreprise est enregistré pendant l'année 2018 par apport à l'année de base 2016 à cause de l'augmentation des primes et réserves et dettes à long et à moyen terme. Donc l'entreprise dispose d'une marge qu'elle utilise pour financer son cycle d'exploitation.

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

Dettes à court terme :

La part des dettes à court terme par rapport au total du passif a enregistré des fluctuations durant les trois années, soit une proportion de 41,42% en 2016, 55,09% en 2017 et 29,68% en 2018. cela dépend de l'évolution des dettes fournisseurs, des comptes rattachés et impôts.

2.3) Les équilibres financiers

2.3.1) La situation nette :

Situation nette=somme actif -somme des dettes

Tableau n° 13 : La situation nette (2016, 2017,2018)

Désignations	2018	2017	2016
Actif	817 246 010,45	671 208 039,91	552 644 164,99
Dette	475 122 857,87	462 723 968,94	326 511 913,88
Situation nette	342 123 152,58	208 484 070,97	226 132 251,11

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise Pâturages d'Algérie de l'exercice (2016, 2017,2018).

On remarque que durant l'année 2017 la situation nette de l'entreprise a diminuer, c'est la conséquence de l'importance des dettes par contre en 2018 la situation nette a connus une augmentation malgré l'évolution croissante des dettes, cela est dû à une importante augmentation des actifs.

2.3.2) l'équilibre financier à long terme (le fond de roulement)

L'Object de cette partie est de calculer, étudier et analyser la marge de sécurité de pâturage d'Algérie c'est-à-dire la partie des ressources permanentes qui vont financer l'actif circulant après couverture des emplois permanents, on peut le calculer par deux méthodes.

2.3.2.1) le fond de roulement par le haut du bilan

Le FRNG égale à la différence entre les moyens de financement dont le degré d'exigibilité est faible (capitaux permanent) et les emplois dont le degré de liquidité est aussi faible (valeurs immobilisées).

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

Fond de roulement= Capitaux Permanents (KP)- Valeurs Immobilisées (VI)

Tableau n° 14 : Le fond de roulement par le haut du bilan (2016, 2017,2018)

Année	2018	2017	2016
FP	342 123 152,58	208 484 070,97	226 132 251,11
DLMT	232622298,5	92984408,13	97590672,82
CPer	574 745 451,03	301 468 479,10	323 722 923,93
VI	320 934 445,91	262 130 981,73	276 049 751,99
FR	253 811 005,12	39 337 497,37	47 673 171,94

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise Pâturages d'Algérie de l'exercice (2016, 2017,2018)

On constate que le FRNG est positif (capitaux permanents supérieures aux valeurs immobilisées) pour les trois années, soit 253811005.12 DA en 2018 et 39337497.37 DA en 2017 et 47673171.94 DA en 2016, cela signifie que l'entreprise pâturage a financé l'intégralité de ses immobilisations toutes en générant un excédant. Donc cette entreprise est en bonne situation financière et en équilibre parfait. On peut dire qu'elle dispose d'une marge de sécurité.

2.3.2.2) le fond de roulement par le bas du bilan

Le FRNG est calculé en retranchant des emplois dont le degré de liquidité est élevé et les ressources dont le degré d'exigibilité est aussi élevé.

$$\text{FRNG} = \text{Actifs circulants (AC)} - \text{Dettes à Court Terme (DCT)}$$

Tableau n° 15 : Le fond de roulement par le bas du bilan (2016, 2017,2018)

Année	2018	2017	2016
VE	199 797 531,85	163 475 092,45	125 785 100,00
VR	200 660 032,70	185 761 580,71	114 857 213,00
VD	95 854 000,00	59 840 385,02	35 952 100,00
DCT	242 500 559,42	369 739 560,81	228 921 241,06
FR	253 811 005,13	39 337 497,37	47 673 171,94

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise Pâturages d'Algérie de l'exercice (2016, 2017,2018) .

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

L'entreprise PATURAGE exprime un FRNG positif en 2016, 2017 et en 2018, cela signifie que l'actif circulant arrive à couvrir les dettes à court terme ce qui est bénéfique pour l'entreprise. Donc cette dernière est en bonne santé financière.

2.3.3) L'équilibre financier à court terme (le besoin en fond de roulement)

Cette section vise à étudier la partie de l'actif circulant qui est financé par la marge de sécurité. Le besoin en fond de roulement est calculé comme suit :

$$\text{BFR} = (\text{valeurs d'exploitations (VE)} + \text{valeurs réalisables (VR)} - (\text{Dettes à court terme (DCT)} - \text{Dettes financière (DF)})$$

Tableau n° 16 : Le besoin en fond de roulement (2016, 2017, 2018)

Année	2018	2017	2016
VE	199797531,9	163475092,5	125785100
VR	200660032,7	185761580,7	114857213
DCT- trésorerie passif	203925559,4	339517145,2	228921241,1
BFR	196532005,1	9719527,97	11721071,94

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise Pâturages d'Algérie de l'exercice (2016, 2017, 2018) .

Le BFR est positif pour les trois années, cela peut être expliqué par le manque des ressources financières qui financent le cycle d'exploitation.

On constate une diminution du besoin en fond de roulement (2016 à 2017) cela est dû au décalage entre les délais négociés auprès des fournisseurs et ceux accordés aux clients. En 2017 à 2018 une augmentation de BFR peut être expliquée par la hausse de l'activité engendrée par des ventes à long terme, cela laisse les besoins financiers pour la continuité d'exploitation de l'activité de l'entreprise s'accroître très rapidement.

2.3.4) L'équilibre financier immédiat (la trésorerie)

Il exprime l'ensemble des actifs transformable rapidement en liquidité pour le règlement des dettes à court terme.

Deux méthodes de calculs sont envisageables :

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

2.3.4.1) Première méthode :

$$TN = FRNG - BFR$$

Tableau n° 17 : La trésorerie nette par la première méthode (2016, 2017,2018)

Année	2018	2017	2016
FRNG	253 811 005,13	39 337 497,37	47 673 171,94
BFR	196532005,1	9719527,97	11721071,94
TN	57 279 000	29 617 969,40	35 952 100,00

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise Pâturages d'Algérie de l'exercice (2016, 2017,2018) .

2.3.4.2) deuxième méthode :

$$TN = TA - TP$$

Tableau n° 18 : La trésorerie nette par deuxième méthode (2016, 2017,2018)

Année	2018	2017	2016
Trésorerie actif	95854000	59 840 385,02	35 952 100,00
Trésorerie passif	38575000	30222415,62	
TN	57279000	29 617 969,40	35 952 100,00

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise Pâturages d'Algérie de l'exercice (2016, 2017,2018)

Pâturage d'Algérie dispose d'une trésorerie positive pour les trois années, et ce résultat du fait que le fond de roulement est largement suffisant pour financer le BFR.

Donc nous constatons qu'on est dans une situation de la trésorerie positive, ou le besoin en fonds de roulement est entièrement financé par les fonds de roulement, c.-à-d. L'entreprise PATURAGE dispose d'une marge de sécurité suffisante.

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

2.4) Capacité d'autofinancement CAF

Tableau n° 19 : calcul de la CAF à partir de la méthode additive (2016, 2017,2018)

Libellé	2018	2017	2016
Résultat net de l'exercice	10329890,69	13565808,8	14020980,7
+Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions	48368096,55	66670549,7	43621826,5
- Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions			
+Valeur comptable des éléments d'actif cédés			
-Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés			
-Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice		1724454.32	310779.14
La capacité d'autofinancement	58697987,24	78511904.2	57332028.1

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise Pâturages d'Algérie de l'exercice (2016, 2017,2018)

Tableau n° 20 : calcul de la CAF à partir de la méthode soustractive (2016, 2017,2018)

Libellé	2018	2017	2016
EBE	62602705	153866353,7	-12903322
+Transferts de charges (d'exploitation)	36333645,1	40238977,12	49502168,1
+Autres produits (d'exploitation)	586663,91	37481,48	55500538,2
- Autres charges (d'exploitation)	2167467,41	764565,66	1212095,29
+/-Quotes-parts de résultat sur opérations faites en communs			
+Produits financiers	944388,92	428348,58	592358,35
- Charges financières	36707690,3	31519788,31	30273877,2
+Produits exceptionnels			
-Charges exceptionnelles			
-Participations des salariés aux résultats			
-Impôts sur les bénéfices	2894258,03	4422197,37	3562963,03
La capacité d'autofinancement	58697987,2	78511904.2	57332028.1

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise Pâturages d'Algérie de l'exercice (2016, 2017,2018)

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

Malgré la fluctuation de la CAF constater entre les trois exercices 2016,2017 et 2018 l'entreprise PATURAGE reste indépendante financièrement, elle dispose donc de plus des ressources interne pour financer son activité.

2.5) L'analyse par la méthode des ratios :

Les ratios sont des outils de mesure et de contrôle de l'évolution, dans le temps, de la performance économique et financière ainsi que des structures de l'entreprise.

2.5.1) Les ratios de structure financière :

Tableau n° 21 : Les ratios de structure financière (2016, 2017,2018)

Désignation	Formule	2018	2017	2016
Le ratio de financement permanent (R.F.P)	Capitaux Permanents (KP) / Valeurs immobilisées (VI)	179%	115%	117%
Le ratio de financements propres des immobilisations (R.F.P.I)	Capitaux Propres (CP) / Valeurs Immobilisées (VI)	107%	80%	82%
Le ratio des immobilisations de l'actif (R.I.A)	Valeurs Immobilisées (VI) / la somme des actifs	39%	39%	50%
Le ratio de financement total (R.F.T)	Capitaux Propres (CP) / Somme des Passifs	42%	31%	41%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise Pâturages d'Algérie de l'exercice (2016, 2017,2018)

R. de financement permanent :

Ce ratio est supérieur à 100% aux cours de trois exercices 2016, 2017 et 2018, ce qui explique que les capitaux permanents ont pu financer la totalité des actifs immobilisés de l'entreprise.

R. de financement propre des immobilisations :

Ce ratio est inférieur à 100% en 2016 et 2017 donc les capitaux propres ne financent pas l'intégralité des valeurs immobilisées par contre en 2018 ce ratio est supérieur à 100% (capitaux propres supérieurs aux actifs immobilisés), ce qui signifie que les capitaux propres de Pâturage d'Algérie financent en totalité ses actifs immobilisés.

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

R. des immobilisations d'actif :

On remarque que la part des immobilisations représente 50% en 2016, 39% en 2017 et 39% en 2018 du total actif, ce qui explique l'importance des immobilisations dans cette entreprise par rapport aux autres classes de l'actif.

R. de financement total :

Ce ratio est supérieur à 1/3 dans les trois années 2016, 2017 et 2018, d'où les capitaux propres représentent respectivement 41%, 31% et 42% du total des ressources.

2.5.2) Les ratios de solvabilité :

Tableau n° 22 : Les ratios de solvabilité (2016, 2017,2018)

Désignation	Formule	2018	2017	2016
Le Ratio d'autonomie financière (R.A.F)	Capitaux Propres (CP) / Somme des Dettes	72%	45%	69%
Le ratio de solvabilité générale (R.S.G)	Somme des Actifs / Somme des Dettes	172%	145%	169%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise Pâturages d'Algérie de l'exercice (2016, 2017,2018)

R. d'autonomie financière :

En 2016, 2017 et 2018 ce ratio est inférieur à 100%, cela signifie que le total des dettes de cette entreprise est supérieur aux capitaux propres. Donc Pâturage d'Algérie n'est pas autonome.

R. de solvabilité générale :

Ce ratio est supérieur à 100% durant les trois années 2016, 2017 et 2018, cela signifie que cette entreprise peut faire face à ses dettes à court et à long terme.

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

2.5.3) Les ratios de liquidité :

Tableau n° 23 : les ratios de liquidité (2016, 2017,2018)

Désignation	Formule	2018	2017	2016
Le ratio de liquidité générale (R.L.G)	Actif Circulant (AC) / Dettes à Court Terme (DCT)	205%	111%	121%
Le ratio de liquidité réduite (R.L.R)	(Valeur Disponible (VD) + Valeur Réalisable (VR) / Dettes à Court Terme (DCT)	122%	66%	66%
Le ratio de liquidité immédiate (R.L.I)	Valeur Disponible (VD) / Dettes à Court Terme (DCT)	40%	16%	16%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise Pâturages d'Algérie de l'exercice (2016, 2017,2018)

R. de liquidité générale :

Ce ratio est favorable selon les trois exercices, car il est supérieur à 100%, donc l'actif circulant arrive à couvrir les dettes à court terme de l'entreprise Pâturage.

Cela signifie que l'entreprise dispose d'une liquidité assez suffisante pour faire face à ces engagements à court terme.

R. de liquidité réduite :

Le ratio de liquidité réduite mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les valeurs réalisables et les valeurs disponibles. En 2016 et 2017 ce ratio est inférieur à 100%, c'est-à-dire que les valeurs réalisables et les valeurs disponibles sont inférieurs aux dettes à court terme, et en 2018 ce ratio est supérieur à 100%, donc l'entreprise arrive à couvrir ses dettes à court terme.

R. de liquidité immédiate :

Ce ratio est inférieur à 100% durant les trois exercices, cela signifie que l'entreprise utilise bien ces disponibilités, à fin d'évité le risque d'immobilisation de la trésorerie.

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

2.5.4) Les ratios de rentabilités (R.R) :

Tableau n° 24 : Les ratios de rentabilité (2016, 2017,2018):

Désignation	Formule	2018	2017	2016
Le Ratio de la rentabilité économique (R.R.E)	Résultat d'Exploitation / Total Actif	6%	7%	9%
Le ratio de la rentabilité financière (R.R.F)	Résultat Net (RN) / Capitaux Propres (CP)	3%	7%	6%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise Pâturages d'Algérie de l'exercice (2016, 2017,2018).

R. rentabilité économique :

Durant les trois exercices, le ratio de la rentabilité économique de l'entreprise Pâturage est positif, cela signifie que la rentabilité est satisfaisante, autrement dit ses actifs économiques étaient rentables, même s'il était faible et diminue plus en plus à chaque exercice.

R. de rentabilité financière :

Nous remarquons que la rentabilité financière est positive durant les trois années (2016,2017 et 2018) même s'il était faible, et inférieure par rapport à la rentabilité économique.

Calcul de l'effet de levier :

L'effet de levier = rentabilité financière – rentabilité économique

Tableau n°25 : Le calcul de l'effet de levier (2016, 2017,2018)

Désignation	2018	2017	2016
Rentabilité financière	3%	7%	6%
Rentabilité économique	-6%	-7%	-9%
L'effet de levier	-3%	0%	-3%

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise Pâturages d'Algérie de l'exercice (2016, 2017,2018)

On remarque que l'effet de levier est négatif durant les deux années (2016, 2018), dans ce cas, la rentabilité financière est inférieure à la rentabilité économique, donc le coût de l'endettement n'est pas couvert par la rentabilité économique c'est-à-dire l'endettement est

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

défavorable, par contre l'effet de levier est nul en 2017, et cela signifie que l'endettement est neutre c'est-à-dire la rentabilité financière est égale à la rentabilité économique.

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie

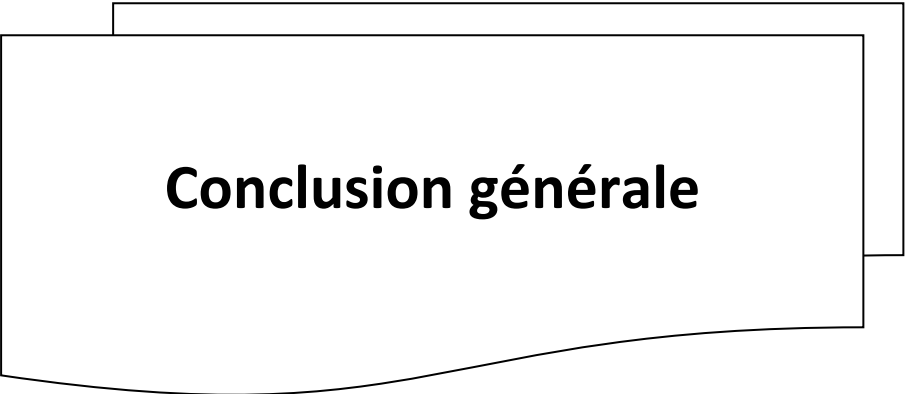
Conclusion :

Au terme de ce cas pratique qui consiste à l'étude financière de l'entreprise Pâturage durant les trois exercices 2016,2017 et 2018, sur la base des bilans qui ont été mis à notre disposition par l'entreprise et grâce aux divers renseignements recueillis auprès des différents responsables nous sommes arrivés à conclure que :

L'analyse des bilans financiers a montré que les postes d'actif et passif durant les trois exercices sont augmentés et pour bien approfondir dans notre étude on a fait appel aux autres techniques d'analyse financière, par le calcul d'équilibre et les différents ratios qui ont montré les degrés de la rentabilité et de liquidité financière et la performance de l'entreprise Pâturage, les résultats obtenus nous permettent de déterminer sa situation financière.

Durant les trois exercices l'entreprise Pâturage d'Algérie est en équilibre financier à long terme, c'est-à-dire elle possède une marge de sécurité grâce au FRNG positif qui couvre largement le BFR, ce qui génère une trésorerie positive en reflétant une bonne santé financière de l'entreprise pour les années 2016, 2017 et 2018.

L'analyse financière est une pièce maitresse pour l'évaluation et la prise de décision des dirigeants de l'entreprise Pâturage, afin d'adopter une stratégie efficace, une bonne appréciation de la situation financière est primordiale par ce qu'elle concerne la politique générale de l'entreprise : sa naissance, sa croissance et son autonomie.



Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale :

L'analyse financière joue un rôle déterminant dans la politique générale de l'entreprise. Elle apparaît comme une étape nécessaire au développement des entreprises et constitue un système normalisé de suivi et de traitement des informations chiffrées en termes monétaire.

L'analyse financière s'avère une boîte à outils à la disposition des gestionnaires et comptables ; Elle est un moyen de gestion qui peut aider le gestionnaire à prendre les bonnes décisions et saisir les opportunités.

C'est un art difficile qui exige rigueur et objectivité mais surtout une grande aptitude de structuration et d'interprétation des données numérique susceptible d'aider à formuler une stratégie et aux prises de décision efficace.

Parmi Les buts de l'analyse de la situation financière est de découvrir les forces et les faiblesses de la société, en s'appuyant sur certain nombre d'outils et techniques, tel que le calcul de l'équilibre financier (FR, BFR, trésorerie), l'analyse par la méthode des ratios, ce qui nous permet de porter un jugement sur la santé financière de l'entreprise.

A cet effet, et après la mise en pratique de toutes nos connaissances théoriques pendant la période de notre stage au sein de l'entreprise Pâturage d'Algérie qui a été bénéfique, car il nous a permis de concevoir la convergence qui existe entre le savoir théorique et le savoir pratique sur le terrain, nous avons essayé de mener une étude des bilans financiers et des tableaux de compte des résultats des indicateurs de l'équilibre financier (FRN , BFR , TN) et la méthode des ratios et une autre sur l'analyse de l'activité (la capacité de l'autofinancement et la rentabilité) il nous a aussi offert la possibilité de nous confronter au monde du travail et d'avoir un aperçu sur ses exigences, nous sommes arrivés à conclure que :

Durant les trois années (2016, 2017,2018) l'entreprise PATURAGE D'ALGERIE est en bonne situation financière et en équilibre parfait et dispose d'une marge de sécurité à long terme, ceux-ci sont une conséquence logique de bénéfice successif et l'importance des ressources permanente que possède l'entreprise.

A court terme le besoin en fond de roulement est positif durant (2016, 2017,2018), l'entreprise Pâturage possède des valeurs d'exploitation et valeurs réalisables supérieur aux dettes à court terme ce qui reflète une bonne situation et un équilibre financier.

Conclusion générale

Grace à la marge de sécurité à long terme qui a permis de couvrir la totalité des besoins en fond de roulement l'entreprise a pu dégager une trésorerie positive et réaliser un équilibre financier immédiat et cela pour les trois années (2016, 2017, 2018),

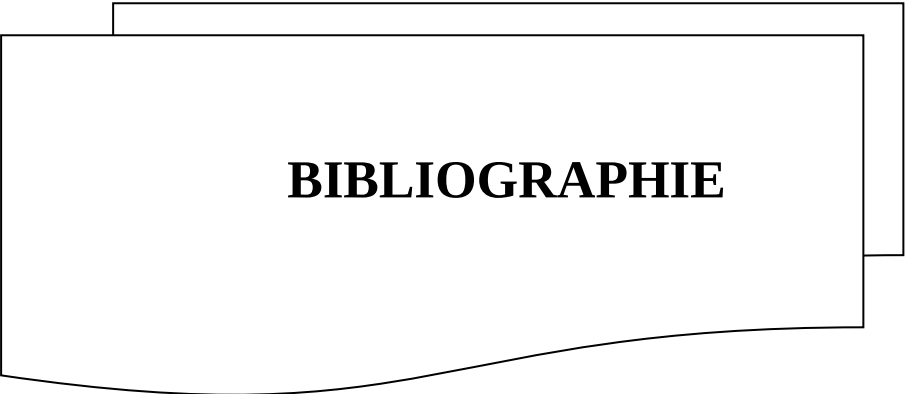
En distinguant que Pâturage d'Algérie a pu maintenir son équilibre financier à long et court terme ainsi que l'équilibre immédiat, on peut dire qu'elle présente une bonne santé financière.

Nous avons constaté que cette entreprise présente une bonne rentabilité économique, et financière. L'analyse nous a montré aussi que l'entreprise pâturage d'Algérie durant toute la période d'étude, a été en mesure de s'autofinancer chaque année. Donc elle représente une forte et large capacité d'autofinancement.

Pour cela, nous avons vérifié les hypothèses principales en concluant que l'analyse financière est un outil d'aide à l'amélioration de la performance et la prise de décisions de l'entreprise Pâturage d'Algérie, aussi un outil de diagnostic indispensable qui revendique un champ de compétence spécifique, celui-ci ne cesse de s'étendre à de très larges domaines de la vie quotidienne de l'entreprise dans un souci de répondre au mieux aux attentes des multiples utilisateurs, ce qui nous mène à affirmer que l'analyse financière représente un support important à la stratégie de l'entreprise.

Nous espérons que ce travail sera utile à l'entreprise Pâturage d'Algérie, ainsi qu'aux futures promotions de notre université, pour cela il nous paraît indispensables de suggérer quelques recommandations qu'on peut énumérer comme suit :

- Privilégier une politique de financement interne afin de diminuer les dettes à long terme pour réaliser une autonomie financière.
- L'entreprise dispose d'une trésorerie positive donc une liquidité importante qui augmente chaque année ce qui lui permettra de faire des placements qui généreront des gains financiers.
- S'ouvrir vers l'extérieur et saisir les opportunités qui se présentent à Pâturage d'Algérie notamment consulter et associer les chercheurs de l'université aux problèmes majeurs de l'entreprise, ceux relevant par exemple : de stratégie, de politique commerciale, de financement, d'organisation, de conseils.
- Prospecter des marchés à l'échelle nationale et envisager des représentants qui seront chargés de faire connaître les produits de pâturage d'Algérie.



BIBLIOGRAPHIE

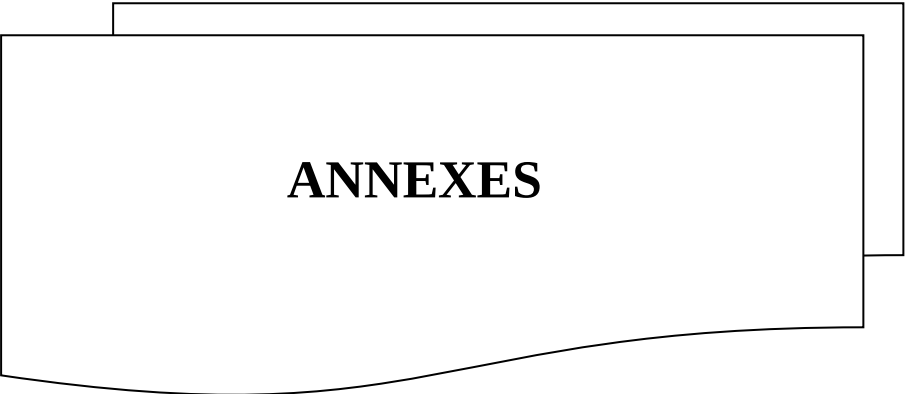
Bibliographie :

- 1) LAHILLE, Jean-Pierre. Analyse Financière. 1^{eme} édition. Paris : Dalloz. 2001.
- 2) COHEN, Elie. Analyse Financière. 4^{eme} édition. Paris : Economica. 2004.
- 3) GUILLAUME, Mordant. Méthodologie d'analyse financière. E9907.1998.
- 4) BARUCH, Philippe et MIRVAL, Gérard. Comptabilité générale. France : Ellipses. 1996.
- 5) HUNRBERT, B. Analyse financière. 4^{eme} édition. Paris : DUNOD. 2010.
- 6) EVRAERT, Serge. Analyse et diagnostic financiers. 2^{eme} Edition. Paris : Eyrolles. 1992.
- 7) RAMA, Pierre. Analyse et diagnostique financier. Paris : d'organisation. 2001.
- 8) THIBIERGE, Christophe. Analyse financière .Paris. décembre 2005.
- 9) YEGLEM, J, PHILIPPES, A, RAULET, C. Analyse comptable et financière. 8^{eme} Edition. Paris. 2000.
- 10) Vizzavona, P. gestion financière. Tome 1^{ere} Edition. Paris. 1991.
- 11) COHEN, Elie. Gestion de l'entreprise et développement financier. Paris : EDICEF. 1991.
- 12) NECIB, Redjem. Méthodes d'analyse financière. Annaba, Algérie : Dar El-Ouloum. 2005.
- 13) FORGET, Jack. Analyse financière. Edition : d'organisation. 2005.
- 14) CABY, Jérôme, KOEHL, Jacky. Analyse financière. France, paris : Dareios et Pearson Education. 2003/2006.
- 15) Hubert de la bruslerie. Analyse financière. 2^{eme} Edition. Paris: DUNOD. 2002.
- 16) GERAD, Melyon. Gestion financière. France : Bréal amazon. 2007.
- 17) BARREAU, J, DELAHAY, J, DELAHAY, F. Gestion financière. 13^{eme} édition. Paris : DUNOD. 2004.
- 18) BEATRICE, GRANDGUILLOT, Francis. Analyse financière. 10^{eme} Édition. Paris : Gualino éditeur. 2006.
- 19) CONSO, Pierre, HEMICI, F. Gestion Financière de l'Entreprise ». 10^{eme} édition. Paris : DUNOD. 2002.
- 20) BARREAU, DELAHAYE, J. Gestion financière. 4^{eme} édition. Paris : DUNOD. 1995.
- 21) BARREAU, DELAHAYE, J. Analyse financière. 4^{eme} édition. Paris : DUNOD. 1995.

- 22) Le Roy.f, stratégie militaire et management stratégique des entreprises, Economica, paris, 1999.
- 23) Amand Dayan et Autres, Manuel de gestion : Volume 1, Ellipes Edition Marketing S.A, Paris, 1999.
- 24) Jean-Pierre Johard et Pierre Gregory, Gestion, Edition Dalloz, Paris, 1995.
- 25) René Demeestre et autres, Contrôle de gestion et Pilotage de l'entreprise, Edition Dundee, 2ème édition, Paris, 2002.
- 26) Raymond-Alain Thiétart, La stratégie d'entreprise, Edition Ediscience International, Paris, 1990.
- 27) Gerry johson et autres, Stratégique, Pearson Education, 2005,
- 28) C-H. BESSEYRE DES HORTS, Vers une Gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'Organisation, 1988 (in management stratégique, MARCHESNAY, 1997).
- 29) Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. et Guth WD, (in stratégor, 1997.
- 30) M. PORTER, « L'Avantage Concurrentiel », InterEditions, Paris, 1986.
- 31) H.A SIMON," The New Science of Management Decision", Harper et Row, 1960(in MARMUSE, 1996.
- 32) J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, Stratégie et organisation »,6^{eme} édition, Vuibert, Paris.
- 33) M. MARCHESNAY. Management stratégique. Les éditions chihah,1997.
- 34) J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI. Management Stratégie et organisation. 7^{eme} édition. Paris.
- 35) STRATEGOR, « Politique Générale de l'entreprise », 3^{eme} édition, Dunod, Paris, 1997.
- 36) C. MARMUSE Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques, Economica, 2^{eme} édition, Paris,1996.
- 37) DERRAY-A. LAUSEAULT A, analyse stratégique, ELLIPES, 2001
- 38) M. GERVAIS. Stratégie de l'entreprise. Economica. 2003.
- 39) R-A.THIETART, J-M.XUEREB, «Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », Dunod, Paris, 2005.

Documents divers :

- 1) M^{me} Amokrane, cours de 3^{eme} année « analyse financière » spécialité finance et comptabilité année 2016/2017.
- 2) Documents de l'entreprise Pâturages d'Algérie de l'exercice (2016, 2017, 2018).



ANNEXES

PATURAGES D'ALGERIE

CONSOLIDE

ZONE INDUSTRIELLE SUD-OUEST TIZI-OUZOU

N° D'IDENTIFICATION:099915004336102

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	2018	2017	2016
Ventes et produits annexes	1 044 280 606,43	1 351 733 158,36	1 634 307 784,84
Variation stocks produits finis et en cours	36 333 645,13	-40 238 977,12	49 502 168,14
Production immobilisée		2 849 703,19	
Subventions d'exploitation		1 724 454,32	310 779,14
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	1 080 614 251,56	1 316 068 338,75	1 684 120 732,12
Achats consommés	-862 299 989,27	1 101 110 320,47	1 535 442 719,82
Services extérieurs et autres consommations	-32 306 962,56	-20 585 421,14	-27 161 587,36
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-894 606 951,83	1 121 695 741,61	1 562 604 307,18
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	186 007 299,73	194 372 597,14	121 516 424,94
Charges de personnel	-70 239 106,87	-73 494 411,63	-81 385 893,96
Impôts, taxes et versements assimilés	-16 831 842,71	-4 401 105,78	-3 531 684,77
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	98 936 350,15	116 477 079,73	36 598 846,21
Autres produits opérationnels	586 663,91	37 481,48	55 500 538,16
Autres charges opérationnelles	-2 167 467,41	-764 565,66	-1 212 095,29
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-48 368 096,55	-66 670 549,69	-43 621 826,50
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL	48 987 450,10	49 079 445,86	47 265 462,58
Produits financiers	944 388,92	428 348,58	592 358,35
Charges financières	-36 707 690,30	-31 519 788,31	-30 273 877,17
VI-RESULTAT FINANCIER	-35 763 301,38	-31 091 439,73	-29 681 518,82
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	13 224 148,72	17 988 006,13	17 583 943,76
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-2 894 258,03	-4 422 197,37	-3 562 963,03
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 082 145 304,39	1 316 534 168,81	1 740 213 628,63
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 071 815 413,70	1 302 968 360,05	1 726 192 647,90
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	10 329 890,69	13 565 808,76	14 020 980,73
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	10 329 890,69	13 565 808,76	14 020 980,73

PATURAGES D'ALGERIE

ZONE INDUSTRIELLE SUD-OUEST

TIZI-OUZOU

N°D'IDENTIFICATION:099915004336102

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	2018	2017	2016
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles	674 487,00	365 820,33	308 666,67	297 500,00	327 250,00
Immobilisations corporelles					
Terrains	15 630 550,00		15 630 550,00	15 630 550,00	15 630 550,00
Bâtiments	331 256 140,72	154 408 679,72	176 847 461,00	53 640 803,22	56 322 843,38
Autres immobilisations corporelles	617 752 601,47	494 104 833,23	123 647 768,24	120 587 572,30	144 705 086,76
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours				65 330 027,31	52 264 021,85
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants	4 500 000,00		4 500 000,00	6 644 528,90	6 800 000,00
TOTAL ACTIF NON COURANT	969 813 779,19	648 879 333,28	320 934 445,91	262 130 981,73	276 049 751,99
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	199 797 531,85		199 797 531,85	163 475 092,45	125 785 100,00
Créances et emplois assimilés					
Clients	121 136 597,31		121 136 597,31	145 761 779,07	105 851 231,00
Autres débiteurs	57 539 119,23		57 539 119,23	27 067 503,74	6 235 100,00
Impôts et assimilés	21 984 316,15		21 984 316,15	12 932 297,90	2 770 882,00
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	95 854 000,00		95 854 000,00	59 840 385,02	35 952 100,00
TOTAL ACTIF COURANT	862 740 077,39		496 311 564,54	409 077 058,18	276 594 413,00
TOTAL GENERAL ACTIF	1 852 987 017,77	648 879 333,28	817 246 010,45	671 208 039,91	552 644 164,99

PATURAGES D'ALGERIE

CONSOLIDE

ZONE INDUSTRIELLE SUD-OUEST TIZI-OUZOU

N° D'IDENTIFICATION:099915004336102

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	2018	2017	2016
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	320 000 000,00	196 200 000,00	196 200 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	1 683 615,40	1 005 324,97	304 275,93
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	10 329 890,69	13 565 808,76	14 020 980,73
Autres capitaux propres - Report à nouveau	10 109 646,49	-2 287 062,76	15 606 994,45
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I	342 123 152,58	208 484 070,97	226 132 251,11
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières	227 228 563,14	87 590 672,82	97 590 672,82
Impôts (différés et provisionnés)	5 393 735,31	5 393 735,31	
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II	232 622 298,45	92 984 408,13	97 590 672,82
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés	132 070 578,72	169 644 661,62	124 608 281,06
Impôts	10 514 551,51	6 101 873,10	8 458 750,00
Autres dettes	61 340 429,19	163 770 610,47	95 854 210,00
Trésorerie passif	38 575 000,00	30 222 415,62	
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	242 500 559,42	369 739 560,81	228 921 241,06
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	817 246 010,45	671 208 039,91	552 644 164,99

Liste des tableaux :

Tableau n°01 : Présentation de l'actif du bilan comptable

Tableau n°02 : Présentation du passif d'un bilan comptable

Tableau n°03 : Schématisation du bilan financier

Tableau n°04 : présentation de l'actif et passif du bilan financier

Tableau n°05 : représentation des soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Tableau n°06 : calcul de CAF à partir de la méthode soustractive

Tableau n°07 : calcul de CAF à partir de la méthode additive

Tableau n°08 : Actif des bilans financier 2016, 2017 et 2018 en (DA)

Tableau n°09 : Passif des bilans financier 2016, 2017 et 2018 en (DA)

Tableau n°10 : bilan financier en grande masse pour 2018 en (DA)

Tableau n°11 : bilan financier en grande masse pour 2017 en (DA)

Tableau n°12 : bilan financier en grande masse pour 2016 en (DA)

Tableau n°13 : la situation nette (2016, 2017,2018)

Tableau n°14 : le fond de roulement par le haut du bilan (2016, 2017,2018)

Tableau n°15 : le fond de roulement par le bas du bilan (2016, 2017,2018)

Tableau n°16 : le besoin en fond de roulement (2016, 2017,2018)

Tableau n°17 : la trésorerie nette par la première méthode (2016, 2017,2018)

Tableau n°18 : la trésorerie nette par la deuxième méthode (2016, 2017,2018)

Tableau n°19 : calcul de CAF à partir de la méthode additive (2016, 2017,2018)

Tableau n°20 : calcul de CAF à partir de la méthode soustractive (2016, 2017,2018)

Tableau n°21 : les ratios de structure financière (2016, 2017,2018)

Tableau n°22 : les ratios de solvabilité (2016, 2017,2018)

Tableau n°23 : les ratios de liquidité (2016, 2017,2018)

Tableau n°24 : les ratios de rentabilité (2016, 2017,2018)

Tableau n°25 : le calcul de l'effet de levier (2016, 2017,2018)

Liste des figures :

Figure n°01 : Représentation du fonds de roulement positif

Figure n°02 : Représentation du fonds de roulement négatif

Figure n°03 : Représentation du fonds de roulement égal (nul)

Figure n°04 : Représentation du besoin en fonds de roulement positive

Figure n°05 : Représentation du besoin en fonds de roulement négative

Figure n°06 : Représentation du besoin en fonds de roulement nul

Figure n°07 : représentation de la trésorerie positive

Figure n°08 : représentation de la trésorerie négative

Figure n° 09 : représentation de la Trésorerie nulle

Figure n°10 : la démarche stratégique.

Figure n°11 : Les multiples facettes de l'environnement(SPECTRED)

Figure n°12 : instruments et outils de l'analyse financière

Figure n°13 : la matrice BCG

Figure n°14 : la matrice SWOT

Figure n°15 : la matrice confrontation

Figure n°16 : La décision stratégique

Liste des schémas :

Schéma N° 01 : Organigramme de l'entreprise pâturage d'Algérie.

Schéma N° 02 : Structure du service commerciale.

Liste des graphes :

Graphe n° 01 : La représentation graphique de l'actif du bilan financier en grande masse 2016, 2017 et 2018

Graphe n° 02 : La représentation graphique de passif du bilan financier en grande masse 2016, 2017 et 2018

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Résumé

Sommaire

Introduction générale.....7

Chapitre 1 : Généralité sur l'analyse financière 11

Section 1 : concepts fondamentaux de l'analyse financière.....11

1.1) Définition de l'analyse financière 11

1.2) Objectifs de l'analyse financière 12

1.3) Les méthodes de l'analyse financière 13

1.3.1) La méthode statique 13

1.4) Les étapes de l'analyse financière 13

1.5) importance et utilité de l'analyse financière 14

Section 2 : Le passage du bilan comptable au bilan financier.....15

2.1) Le bilan comptable.....15

2.1.1) Définitions de bilan.....15

2.1.2) La structure du bilan 15

2.1.3) La représentation du bilan comptable 18

2.1.4) Les insuffisances du bilan comptable 19

2.1.4.1) Les limites de l'actif 19

2.1.4.2) Les limites du passif.....20

2.2) L'élaboration du bilan financier.....20

2.2.1) Définitions du bilan financier 20

2.2.2) Les objectifs du bilan financier 21

2.2.3) La structure du bilan financier 21

2.2.4) Les Principes du bilan financier 23

2.3) Le passage du bilan comptable au bilan financier 23

2.3.1) Les retraitements du bilan comptable	23
2.3.1.1) Les retraitements au niveau de l'actif	23
2.3.1.2) Les retraitements au niveau du passif	25
2.3.1.3) Les retraitements hors bilan	25
2.3.2) Présentation du bilan financier	27

Chapitre 02 : Analyse des indicateurs de l'équilibre financier.....30

Section 01 : L'analyse de l'équilibre financier.....30

1.1) Le fonds de roulement net global(FRNG)	30
1.1.1) Définitions du fonds de roulement	30
1.1.2) Mode de Calcul du fond de roulement net global(FRNG)	31
1.1.3) Interprétation du fonds de roulement	31
1.1.4) Les différents types du fonds de roulement	33
1.2) Le besoin en fonds de roulement(BFR)	34
1.2.1) Définitions du besoin en fonds de roulement.....	34
1.2.2) Mode de calcul du besoin en fonds de roulement	34
1.2.3) Interprétation du besoin en fonds de roulement	35
1.2.4) Types du besoin en fonds de roulement.....	36
1.3) la trésorerie nette	37
1.3.1) Définitions de la trésorerie	37
1.3.2) Mode du Calcul de la trésorerie nette	37
1.3.3) Interprétation de la trésorerie nette	37

Section 02 : L'Analyse de la situation financière.....39

2.1) L'Analyse par la méthode des ratios	39
2.1.1) Définition d'un ratio	39
2.1.2) L'objectif et l'intérêt de l'analyse financière par la méthode des ratios	39
2.1.3) Les différents types des ratios	40
2.1.3.1) Les ratios de structure financière	40
2.1.3.1.1) Le ratio de financement permanent (R.F.P)	40
2.1.3.1.2) Le ratio de financements propres des immobilisations (R.F.P.I)	40
2.1.3.1.3) Le ratio des immobilisations de l'actif (R.I.A)	41
2.1.3.1.4) Le ratio de financement total (R.F.T)	41
2.1.3.2) Les ratios de solvabilité	41

2.1.3.2.1) Le Ratio d'autonomie financière (R.A.F)	41
2.1.3.2.2) Le ratio de solvabilité générale (R.S.G)	41
2.1.3.3) Les ratios de liquidité	42
2.1.3.3.1) Le ratio de liquidité générale (R.L.G)	42
2.1.3.3.2) Le ratio de liquidité réduite (R.L.R)	42
2.1.3.3.3) Le ratio de liquidité immédiate (R.L.I)	42
2.1.3.4) Les ratios de rentabilités (R.R)	42
2.1.3.4.1) Le Ratio de la rentabilité économique (R.R.E)	43
2.1.3.4.2) Le ratio de la rentabilité financière (R.R.F)	43
2.1.3.5) Les ratios de gestion	43
2.1.3.5.1) Le ratio de rotation des stocks	43
2.1.3.5.2) Les ratios relatifs aux créances clients	44
2.1.3.5.3) Le ratio relatif aux dettes fournisseurs	44
2.2) L'analyse de l'activité et de rentabilité	44
2.2.1) L'Analyse de l'activité	44
2.2.1.1) L'Analyse des soldes intermédiaires de gestion (SIG)	44
2.2.1.1.1) Définition des soldes intermédiaires de gestion	45
2.2.1.1.2) L'objectif des soldes intermédiaires de gestion	45
2.2.1.1.3) Le mode de calcul des différents soldes intermédiaires	45
2.2.1.1.4) Les retraitements des soldes intermédiaires de gestion	49
2.2.1.2) .Etude de la capacité d'autofinancement (CAF)	49
2.2.1.2.1) Définition de la capacité d'autofinancement	49
2.2.1.2.2) Le rôle de la CAF	49
2.2.1.2.3) Méthodes de calcul de la capacité d'autofinancement	50
2.2.1.3) L'autofinancement	51
2.2.2) L'analyse de rentabilité	51
2.2.2.1) L'effet de levier	51
2.2.2.1.1) Définition de l'effet de levier	52
2.2.2.1.2) Calcul de l'effet de levier	52
2.2.2.1.3) Interprétation de l'effet de levier	52
Chapitre 03 : La stratégie d'entreprise.....	56
Section 01 : Historique et définition de la stratégie d'entreprise.....	56

1.1) Historique de la stratégie d'entreprise	56
1.1.1). Stratégie militaire et stratégie de l'entreprise	56
1.1.1.1) La stratégie dans le domaine militaire	56
1.1.1.2) la stratégie d'entreprise	58
1.1.2) Evolution de la notion de la stratégie	59
1.1.2.1) La démarche de la HAVARD SCHOOL	60
1.1.2.2) La démarche d'ANSOFF	60
1.1.2.3) Le fondement de la démarche stratégique	60
1.2) Définitions et caractéristiques de la Stratégie de l'entreprise	60
1.2.1) Définitions de la stratégie d'entreprise	61
1.2.2) Caractéristiques de la stratégie d'entreprise	62
Section 02 : La démarche stratégique	63
2.1) Les étapes du processus d'élaboration de la stratégie	63
2.1.1) Le diagnostic stratégique	64
2.1.2) La segmentation stratégique	65
2.1.3) Le diagnostic externe	66
2.1.4) Le diagnostic stratégies interne	67
2.1.4.1) Diagnostic humain	68
2.1.4.2) Diagnostic financier	68
2.1.4.3) Diagnostic technologique	69
2.1.4.4) Diagnostic organisationnel	69
2.1.5) Les outils du diagnostic stratégique	69
2.1.5.1) Le model BCG : Boston Consulting Group	69
2.1.5.1.1) Les hypothèses de la matrice BCG	70
2.1.5.2) Matrice SWOT	72
2.1.5.2.1) Les opportunités et les menaces	73
2.1.5.2.2) Les forces et les faiblesses	73
2.2) La décision stratégique	74
2.3) La mise en œuvre de la stratégie	76
2.4) Le contrôle	76

Chapitre 04 : Etude et l'analyse de la santé financière, cas de l'entreprise Pâturages d'Algérie 79

Section 1 : Présentation de l'entreprise Pâturages d'Algérie.....79

1.1) Historique de l'entreprise Pâturages d'Algérie	79
1.2) Objectifs et missions de l'entreprise	79
1.2.1) Les objectifs	79
1.2.2) Les missions	80
1.3) Organisation de l'entreprise	80
1.3.1) Le gérant	81
1.3.2) La direction générale	81
1.3.3) La direction d'approvisionnement	81
1.3.4) La direction de comptabilité et finance	81
1.3.5) La direction des ressources humaines	82
1.3.6) La direction technique	82
1.3.7) Responsable de production	82
1.3.8) La direction commerciale	82
1.4) Structure de la direction commerciale	84
1.4.1) sa composition	84
1.4.1.1) Administration des ventes	84
1.4.1.2) La gestion des stocks	85
1.4.1.3) La force de vente	85
1.4.2) Objectifs de la direction commerciale	86
1.5) Infrastructures et environnement du travail	86
1.5.1) Infrastructures	86
1.5.2) Environnement du travail	86
1.6) La gamme de produits proposée par l'entreprise Pâturages	87

Section 2 : Analyse financière de l'entreprise Pâturages d'Algérie.....88

2.1) Les bilans financiers de l'entreprise	88
2.2) Élaboration des bilans financiers en grande masse pour 2018, 2017 et 2016.....	90
2.3) Les équilibres financiers	94
2.3.1) La situation nette	94
2.3.2) l'équilibre financier à long terme (le fond de roulement)	94

2.3.2.1) le fond de roulement par le haut du bilan	94
2.3.2.2) le fond de roulement par le bas du bilan	95
2.3.3) l'équilibre financier à court terme (le besoin en fond de roulement	96
2.3.4) l'équilibre financier immédiat (la trésorerie)	96
2.3.4.1) Première méthode	97
2.3.4.2) deuxième méthode	97
2.4) Capacité d'autofinancement CAF	98
2.5) L'analyse par la méthode des ratios	98
2.5.1) Les ratios de structure financière	99
2.5.2) Les ratios de solvabilité	100
2.5.3) Les ratios de liquidité	101
2.5.4) Les ratios de rentabilités (R.R)	102

Conclusion générale

Bibliographie

Annexe

Liste des tableaux, figures, schémas et graphes

Table des matières