

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**

**Mémoire  
En vue de l'obtention du diplôme de Master en  
sciences de gestion**

**Option : «Management Stratégique »**

**Thème**

**Le choix d'investissement : entre l'optique  
stratégique et l'optique financière.  
Illustration à travers le cas du GROUPE  
HADJEB**

**Présenté par :**  
HACHEMI Toufik

**Dirigé par :**  
Mr GUERCHOUH Mouloud

**Devant le jury composé de :**

**Président :**

**Rapporteur : Mr GUERCHOUH Mouloud, maitre de conférences « A », UMMTO**

**Examineur :**

**Promotion : 2019/2020**

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mes très chers parents*

*Mon frère Khaled et ma sœur Djouher*

*Ma famille*

*Mon amie Sabrina*

*Tous mes amis (e)*

*Toufik*

## REMERCEMENTS

Le présent travail n'est pas seulement le fruit de nos propres efforts, mais aussi les efforts de bien de personnes à qui nous exprimons nos vifs remerciements.

Nous exprimons nos plus profonds remerciements d'abord à **Mr GUERCHOUH Mouloud** pour avoir accepté de diriger notre travail, pour nous avoir guidés et prodigués de précieux conseils qui nous ont permis de mener à bien notre mémoire.

Nos remerciements sont ensuite adressés aux membres de jury qui ont bien voulu lire et évaluer notre travail.

Nous tenons à remercier également au **GROUPE HADJEB**, tout particulièrement mon encadrant **Mr KHRIS Kamel** pour le temps qu'il a consacré au long de notre stage.

Nous tenons aussi à remercier notre honorable enseignante **Mme DOUICI – HACHEMI Naima** pour son soutien et son aide.

Enfin, nous remercions toute personne ayant pris part de près ou de loin à l'élaboration et à la réalisation de ce modeste travail.



# sommaire

## Sommaire

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Dédicace.....                                                                                          | a  |
| Remerciement.....                                                                                      | b  |
| Liste des abréviations.....                                                                            | c  |
| Liste des tableaux.....                                                                                | d  |
| Liste des figures .....                                                                                | e  |
| Sommaire.....                                                                                          | f  |
| Introduction générale .....                                                                            | 01 |
| Chapitre I : les fondements théorique et conceptuelle de l'analyse<br>stratégique de l'entreprise..... | 04 |
| Introduction .....                                                                                     | 04 |
| Section 01 : les fondements de l'analyse stratégique.....                                              | 05 |
| Section 02 : analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise.....                                  | 20 |
| Conclusion .....                                                                                       | 32 |
| Chapitre II : les fondements théorique et conceptuels de l'analyse<br>financière de l'entreprise.....  | 34 |
| Introduction .....                                                                                     | 34 |
| Section 01 : Analyse financière d'une entreprise .....                                                 | 34 |
| Section 02 : Critères d'évaluation de projet .....                                                     | 48 |
| Conclusion .....                                                                                       | 58 |

|                                                                                                       |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Chapitre III : Choix d'investissement selon l'optique stratégique et l'optique financière.....</b> | <b>59</b>  |
| <b>Introduction .....</b>                                                                             | <b>59</b>  |
| <b>Section 01 : les notions du choix d'investissement.....</b>                                        | <b>59</b>  |
| <b>Section 02 : l'optique stratégique, et l'optique financière du choix d'investissement .....</b>    | <b>69</b>  |
| <b>Conclusion.....</b>                                                                                | <b>77</b>  |
| <b>Chapitre IV : illustration d'un choix d'investissement par le cas du groupe HADJEB.....</b>        | <b>78</b>  |
| <b>Introduction.....</b>                                                                              | <b>78</b>  |
| <b>Section 01 : Présentation du groupe HADJEB.....</b>                                                | <b>78</b>  |
| <b>Section 02 : illustration de l'analyse stratégique dans le cas du GROUPE HADJEB .....</b>          | <b>83</b>  |
| <b>Section 03 : illustration de l'analyse financière dans le cas du GROUPE HADJEB .....</b>           | <b>86</b>  |
| <b>Conclusion .....</b>                                                                               | <b>104</b> |
| <b>Conclusion générale .....</b>                                                                      | <b>105</b> |
| <b>Annexes .....</b>                                                                                  | <b>106</b> |
| <b>Bibliographie .....</b>                                                                            | <b>122</b> |
| <b>Table des matières.....</b>                                                                        | <b>125</b> |

| <b>• LISTE DES ABREVIATIONS</b> |                                                                              |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DAS</b>                      | <b>Domaine d'Activité Stratégique</b>                                        |
| <b>SWOT</b>                     | <b>Strength, Weakness, Opportunities, Threats</b>                            |
| <b>PESTEL</b>                   | <b>Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal</b> |
| <b>BCG</b>                      | <b>Boston Consulting Group</b>                                               |
| <b>ADL</b>                      | <b>Arthur Dehon Littel</b>                                                   |
| <b>R&amp;D</b>                  | <b>Recherche et Développement</b>                                            |
| <b>FR</b>                       | <b>Fond de Roulement</b>                                                     |
| <b>BFR</b>                      | <b>Besoin au Fond de Roulement</b>                                           |
| <b>TN</b>                       | <b>Trésorerie Net</b>                                                        |
| <b>DLMT</b>                     | <b>Dettes à Long et Moyen Terme</b>                                          |
| <b>DCT</b>                      | <b>Dettes à Court Terme</b>                                                  |
| <b>FP</b>                       | <b>Fond Propre</b>                                                           |
| <b>EENE</b>                     | <b>Ecart Escompté Non Echus</b>                                              |
| <b>E a R</b>                    | <b>Effet à Recevoir</b>                                                      |
| <b>PRC</b>                      | <b>Prévision sur Risque et Charge</b>                                        |
| <b>VI</b>                       | <b>Valeur d'Investissement</b>                                               |
| <b>VE</b>                       | <b>Valeur d'Exploitation</b>                                                 |
| <b>VR</b>                       | <b>Valeur Réalisable</b>                                                     |
| <b>VD</b>                       | <b>Valeur Disponible</b>                                                     |
| <b>AF</b>                       | <b>Autonomie Financière</b>                                                  |
| <b>CE</b>                       | <b>Capacité d'Endettement</b>                                                |
| <b>S</b>                        | <b>Solvabilité</b>                                                           |
| <b>DRH</b>                      | <b>Direction De La Ressource Humaine</b>                                     |
| <b>DFC</b>                      | <b>Direction Des finances et comptabilité</b>                                |
| <b>Rces</b>                     | <b>Ressources</b>                                                            |



# Liste des figures

## • LISTE DES FIGURES

| N° de figure | Intitulé de la figure                                                        | Page |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------|------|
| Figure N°01  | La représentation de la chaîne de valeur de PORTER                           | 11   |
| Figure N°02  | Représentation de la matrice SWOT                                            | 13   |
| Figure N°03  | La courbe de l'effet d'expérience                                            | 17   |
| Figure N°04  | La courbe du cycle de vie                                                    | 18   |
| Figure N°05  | Représentation du modèle de PORTER « 5 forces +1 »                           | 20   |
| Figure N°06  | Représentation des quatre situations de la matrice BCG                       | 21   |
| Figure N°07  | Représentation d'un exemple de matrice BCG                                   | 22   |
| Figure N°08  | Représentation schématisé des recommandations stratégiques de la matrice ADL | 26   |
| Figure N°09  | Représentation d'un exemple de la matrice ADL                                | 27   |
| Figure N°10  | Représentation des positions de la matrice McKinsey                          | 29   |
| Figure N°11  | Représentation d'un exemple de la matrice McKinsey                           | 29   |
| Figure N°12  | Matrice McKinsey avec les recommandations                                    | 31   |
| Figure N°13  | Schéma représentatif de la situation n° 01 du FR                             | 43   |
| Figure N°14  | Schéma représentatif de la situation n° 02 du FR                             | 44   |
| Figure N°15  | Schéma représentatif de la situation n° 03 du FR                             | 44   |
| Figure N°16  | Représentation graphique du BFR                                              | 45   |
| Figure N°17  | Représentation graphique du TRI                                              | 51   |
| Figure N°18  | Représentation du schéma des sources de financement d'investissement         |      |
| Figure N°19  | Représentation de l'organigramme des entreprises du GROUPE HADJEB            | 67   |
| Figure N°20  | Représentation de l'organigramme des fonctions du GROUPE HADJEB              | 80   |
| Figure N°21  | Représentation schématique de la structure du groupe HADJEB                  | 81   |

# Liste des tableaux

## • Liste des tableaux

| Numéro       | Intituler                                                            | Page |
|--------------|----------------------------------------------------------------------|------|
| Tableau N°01 | Comparaison entre les trois matrices: BCG, ADL, McKinsey             | 32   |
| Tableau N°02 | Représentation partie actif du bilan comptable                       | 37   |
| Tableau N°03 | Représentation partie passif du bilan comptable                      | 40   |
| Tableau N°04 | Représentation du bilan financier détaillé                           | 41   |
| Tableau N°05 | Représentation du bilan financier grand masse                        | 83   |
| Tableau N°06 | Comparaison entre l'optique stratégique et l'optique financière      | 79   |
| Tableau N°07 | Tableau représente l'effectif de l'entreprise HADJEB AUTO            | 84   |
| Tableau N°08 | Tableau représente l'effectif de l'entreprise RIVE SUD CONDI         | 88   |
| Tableau N°09 | Tableau du l'actif du bilan comptable de l'entreprise RIVE SUD CONDI | 89   |
| Tableau N°10 | Tableau du passif du bilan comptable de l'entreprise RIVE SUD CONDI  | 90   |
| Tableau N°11 | Tableau de l'actif du bilan comptable de l'entreprise HADJEB AUTO    | 91   |
| Tableau N°12 | Tableau du passif du bilan comptable de l'entreprise HADJEB AUTO     | 92   |
| Tableau N°13 | Tableau du bilan financier de l'entreprise RIVE SUD CONDI            | 94   |
| Tableau N°14 | Tableau de ressource du bilan financier de RIVE SUD CONDI            | 95   |
| Tableau N°15 | Tableau du bilan financier grand masse de RIVE SUD CONDI             | 97   |
| Tableau N°16 | Tableau de l'emploi du bilan financier de HADJEB AUTO                | 98   |
| Tableau N°17 | Tableau de ressource du bilan financier de HADJEB AUTO               | 99   |
| Tableau N°18 | Tableau du Bilan financier grand masse de HADJEB AUTO                | 99   |
| Tableau N°19 | Tableau de l'équilibre financier « Le fond de roulement »            | 100  |
| Tableau N°20 | Tableau de l'équilibre financier «Le besoin au fond de roulement »   | 100  |
| Tableau N°21 | Tableau de l'équilibre financier « Trésorerie nette »                | 101  |
| Tableau N°22 | Tableau des ratios financier de l'année 2018 et l'année 2019         | 102  |
| Tableau N°23 | Tableau représentation des couts du projet « A »                     | 102  |
| Tableau N°24 | Tableau représentation de l'évaluation du projet « A»                | 103  |
| Tableau N°25 | Tableau représentation de l'évaluation du projet « B»                | 104  |
| Tableau N°26 | Tableau des résultats critères VAN et IP du projet « A » et « B »    | 105  |



# Introduction générale

L'entreprise est un système ouvert sur son environnement et son fonctionnement en demeure affecté. Cet environnement se trouve être source d'opportunités et de menaces. Il est constitué par un ensemble d'acteurs et de facteurs qui ont une influence directe ou/et indirecte sur cette entreprise. Il est évolutif et imprévisible, ce qui contraint l'entreprise à rester en permanence en veille et à déployer différents outils d'analyse qui lui permettent de tirer le meilleur avantage des éléments qui l'entourent.

Dans un contexte concurrentiel de plus en plus accentuer et une dynamique environnementale en constante évolution ; la compétitives des entreprises est exigée pour assurer la survie. De ce fait, elles doivent être capables de comprendre et anticiper l'environnement tout en optimisant leurs ressources; ceci dans l'objectif de saisir les opportunités et pallier les menaces issue de l'environnement externe. Mais aussi d'assurer une combinaison entre ces opportunités et menaces et les forces et faiblesse de l'entreprise qui est soumis au type de stratégie.

La définition de la stratégie dans le domaine du management est la mise en disposition des différents moyens financier, humains, matériels a fin de mener notre processus et de générer un avantage concurrentiel durable, selon M.PORTER<sup>1</sup> « la stratégie, c'est décider entre quoi faire et ne pas faire ». Autrement dit, c'est la manière dont une entreprise combine entre ces forces et faiblesse interne et les opportunités, menaces externe dans le but de générer un avantage concurrentiel durable.

A fin de définir les opportunités et menaces, et de délimiter les forces et faiblesses de l'entreprise, elle doit opter pour une analyse stratégique qui est la première phase dans le processus de prise de décision qui offre a l'entreprise des éclaircissements sur la situation interne et externe de l'entreprise. Cependant, une analyse financière qui est un instrument d'évaluation et de suivi, qui permet aux managers de prendre de bonnes décisions est demandée. En d'autres termes, cette analyse consiste à étudier la situation financière de l'entreprise dans le but de mettre en évidence ses points forts et faiblesses financiers; qui est une démarche d'études des données financières dans l'objectif d'avoir une image sur la santé financière de l'entreprise. Toutes ces études et analyses nous permettent une segmentation du marché. Cette segmentation permet à l'entreprise de mieux focaliser ses force et ressources

---

<sup>1</sup>Porter M., « *Choix stratégiques et concurrence : Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* », Paris, ECONOMICA, 1982, p.56.

dans l'objectif de répondre aux exigences du marché. Ces choix sont appelés choix d'investissement.

Ceci étant dit, l'investissement est à la fois un échange et un pari. Il y a, dans un premier temps, une utilisation de liquidités dans un projet, avec l'idée que ce projet procurera à l'investisseur un retour de liquidités dans un deuxième temps. Investir c'est parier que les gains futurs rapporteront plus que les capitaux investis dans le projet. La notion de risque sera donc extrêmement présente dans l'étude des projets d'investissement.

L'investissement engage l'entreprise sur le moyen ou long termes. Si les profits espérés ne se réalisent pas, l'entreprise risque d'avoir de graves difficultés financières : non seulement les capitaux investis ne seront pas rémunérés au niveau souhaité, mais encore l'insuffisance de recettes peut amener l'entreprise à ne plus pouvoir faire face à ses échéances.<sup>2</sup>

Au delà de la dimension financière du choix d'investissement, la dimension stratégique impose son existence dans les choix stratégiques, et cela par son apport informationnel qu'elle nous fournit afin de perfectionner de plus en plus notre choix. Cette analyse est basée sur le diagnostic interne à l'entreprise, en utilisant un ensemble d'outils spécialisés tel que la chaîne de valeur, mais aussi l'analyse externe de l'environnement externe par des outils spécifiques tel que le modèle de Porter (5 forces +1) ou/et les matrices d'analyse du portefeuille d'activité.

Afin de concrétiser notre travail de recherche, nous allons faire une illustration à travers le cas du GROUPE HADJEB. Dans cette illustration nous allons faire une étude stratégique et financière pour deux filiales du groupe : HADJEB AUTO et RIVE SUD CONDI. Qui sont deux entreprises qui interviennent dans le marché algérien, la première dans la branche de commercialisation d'automobile, et la deuxième dans la branche agro-alimentaire.

## **I. Problématique**

La problématique centrale que notre travail mène est la suivante : **« Le choix d'investissement pour une entreprise peut-il se limiter à une analyse financière, ou une analyse stratégique, ou nécessite-t-il les deux à la fois? »**

---

<sup>2</sup>Deriiche F., Fekir N., « *Evaluation financière d'un projet d'investissement dans le cadre du dispositif de l'ANSEJ* », UMMTO, Département des sciences financières et comptabilité, 2018, p.12.

Cette problématique est accompagnée d'un ensemble de questions sous jacentes, à savoir :

- **Qu'elles sont les critères financiers du choix d'investissement ?**
- **Qu'elles sont les outils d'analyse stratégique ?**
- **Comment l'analyse stratégique et l'analyse financière contribue-t-elles au choix d'investissement ?**

## **II. Hypothèses :** nous avons émis les hypothèses suivantes

- Le choix d'investissement est un choix fondé sur l'analyse financière.
- Le choix d'investissement est un choix fondé sur l'analyse stratégique.
- L'analyse financière et l'analyse stratégique sont exigées lors du choix d'investissement.

## **III. Approche méthodologique**

Etant donné la nature du sujet traité et la méthode avec laquelle nous avons choisi de procéder à l'analyse, il nous semble nécessaire d'adopter une stratégie de recherche qui permettrait ; la vérification des hypothèses et la réponse à la problématique posée.

Il s'agit dans cette démarche adoptée d'approfondir l'analyse financière et stratégique au sein des entreprises. A cet effet, nous avons mené une recherche documentaire sur la question traitée, dans un premier temps. Dans un second temps, afin de vérifier les hypothèses, nous avons mené une étude empirique au sein du groupe HADJEB. Et en particulier une analyse stratégique et une analyse financière de deux entreprises du groupe HADJEB notamment la filiale RIVE SUD CONDI et HADJEB AUTO,

## **IV. Structure de mémoire :** nous avons structuré notre mémoire comme suit

- Chapitre I : fondements théoriques et conceptuels de l'analyse stratégique;
- Chapitre II : fondements théoriques et conceptuels de l'analyse financière
- Chapitre III : Choix d'investissement selon l'optique stratégique et l'optique financière ;
- Chapitre IV : illustration d'un choix d'investissement par le cas du groupe HADJEB.



## Chapitre I

# Fondements théoriques et conceptuels de l'analyse stratégique de l'entreprise

## Introduction

Selon Laflamme.M: « le management est un processus social continu par lequel une entreprise exploite ses ressources d'une manière rationnelle à travers quatre fonctions principales : planification, organisation, direction, contrôle ; pour atteindre ses objectifs »<sup>1</sup>. Le management stratégique est un processus de combinaison, coordination, planification et organisation des moyens et techniques afin qu'une entreprise élabore une stratégie qui permet à cette entreprise d'atteindre ses objectifs.

Afin d'assurer le développement et la croissance d'une entreprise, le management stratégique exige une performance dans la prise de décisions. Les dirigeants sont amenés à faire une analyse stratégique en amont du processus de cette dernière. Cette analyse stratégique est une analyse des éléments/ facteurs qui interviennent dans l'élaboration d'une stratégie. Ces facteurs qui s'agissent de forces et faiblesse de l'entreprise, mais aussi des différentes données du marché dans l'objectif de les classer en tant que menaces ou opportunités.

Dans ce chapitre, nous allons aborder l'analyse stratégique d'une entreprise ainsi que les outils qui la constituent. Nous allons aussi faire référence à la notion de stratégie qui est un concept clé, définir sa typologie et ce dans la première section. Dans la deuxième section nous allons aborder la notion d'analyse du portefeuille d'activité d'une entreprise et assigné ses outils.

## Section 1 : les fondements de l'analyse stratégique

Dans cette section, nous allons aborder les fondements de l'analyse stratégique. En premier lieu, nous allons apporter des informations théoriques sur la notion de l'analyse stratégique ainsi que sur la stratégie. Puis en deuxième lieu, on parlera des outils d'analyse stratégique d'une activité.

**1.1. Quelques notion de l'analyse stratégique :** dans ce point, nous allons aborder les notions de base de l'analyse stratégique.

### 1.1.1. Définition et typologie de la stratégie

**A. Définitions :** Dans le domaine du management, la stratégie a une multitude de définitions qui diffèrent d'un auteur à un autre. Parmi ces auteurs, on peut citer :

---

<sup>1</sup> Laflamme. M., « *le management, approche systémique* », ed MORIN, France, 1981, p 25.

- **ANSOFF I :** « la stratégie consiste à piloter les modifications de relation du système entreprise avec son environnement et la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui ».<sup>2</sup>
- **CHANDLER A. :** « la stratégie consiste en la détermination des buts et les objectifs à long terme d'une entreprise, l'adaptation des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs ».<sup>3</sup>
- **GREEN R. :** « former une stratégie c'est engendrer des significations sur la nature, l'objet, la direction de l'entreprise qui permettent aux acteurs de rendre leur mode organisationnel intelligible et d'expliquer aux autres ce qu'il faut à un sens ».<sup>4</sup>
- **PORTER M. :** « la stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre ».<sup>5</sup>

En résumé, la stratégie est la combinaison entre les différentes ressources, compétences, capacités, en vue de l'atteinte des différents objectifs de l'entreprise et de faire face aux menaces de l'environnement externe.

**B. Typologie :** Cette typologie de la stratégie peut se faire à base de plusieurs critères, nous allons nous contenter de la présenter selon la classification suivante:

- a. **Les stratégies concurrentielles :** sont des stratégies qui sont utilisées pour faire face à la concurrence. Qui sont :
  - **Domination par les coûts :** cette stratégie consiste à atteindre de façon durable, un coût unitaire inférieur à celui des concurrents pour un même niveau de qualité. Une stratégie de domination par les coûts se caractérise par la recherche d'un volume d'activité important, des investissements conséquents notamment dans le domaine de la production de masse et enfin par l'obligation de cibler large. Une stratégie de domination par les coûts offre en général une forte rentabilité et permet d'être en position de force au niveau des prix par rapport à ses principaux concurrents et fournisseurs.<sup>6</sup>
  - **La différenciation :** L'objectif de cette stratégie est de se distinguer des concurrents en proposant des produits différents de qualité supérieure, qui va donner au client le sentiment que le produit qui lui est offert a quelque chose d'unique. A cet effet, l'entreprise doit proposer une offre spécifique par rapport à celle des concurrents. Une stratégie de différenciation se caractérise ainsi par une stratégie axée sur la qualité - sophistication perçue

<sup>2</sup>Ansoff I., « *stratégie de développement de l'entreprise* », Ed d'organisation, Paris, 1989, p. 26.

<sup>3</sup>Baranger P., Renaud C., « *management et technique de gestion* » Ed Sirey, 1987, p. 97.

<sup>4</sup>Green R., « *stratégie de développement* », Ed France, p.15.

<sup>5</sup>Porter M., idem.

<sup>6</sup>Porter M., op.cit, p.96.

du produit des investissements importants dans le domaine de la gestion relationnelle, une communication ciblée et une distribution sélective et enfin une stratégie d'image et de fidélisation.<sup>7</sup>

- **La concentration** : dans cette stratégie, l'entreprise se concentre uniquement sur un segment du marché au lieu de s'étaler sur l'ensemble du marché. Cela lui permet de mieux répondre aux attentes des clients.
- **La focalisation** : la stratégie de focalisation consiste à développer un avantage concurrentiel sur un segment particulier, de manière à créer une "niche" sur le marché. Elle consiste à se concentrer sur un segment du marché précis, où l'entreprise ne subit pas l'attaque frontale d'acteurs généralistes. En effet, certaines entreprises peuvent chercher à éviter la compétition, en recherchant un créneau particulier sur lequel peu de concurrents sont présents. Cette situation permet ainsi à l'entreprise d'exploiter un segment de la demande, en proposant une offre taillée sur mesure et en se plaçant en position dominante sur ce segment. La compétitivité relève d'une production à moindre coût grâce à la compétence distinctive qui permet de se focaliser sur un segment précis. Une telle stratégie est généralement valable lorsque la taille du DAS est relativement petite et ne peut pas constituer une base de développement rentable pour des entreprises puissantes à la recherche d'effets de volume et de production en grande série. Cette stratégie vise donc essentiellement à retirer tout attrait à l'entrée de nouveaux concurrents en misant sur des secteurs peu soumis à l'innovation technologique, aux effets d'échelle ou à une demande abondante. L'entreprise doit donc maîtriser un savoir-faire particulier, à défaut d'une taille et de moyens suffisants. Les conditions pour mettre en œuvre une telle stratégie sont essentiellement de sélectionner un type de produit ou un type de client/zone géographique.<sup>8</sup>

#### b. Les stratégies de groupe

- **La spécialisation** : dans ce cas, l'entreprise se projette sur une seule activité qui lui génère du profit et avec des chances de réussite élevées. selon Meier O, « la spécialisation consiste à privilégier le renforcement et consolidation des compétences au sein du métier original de l'entreprise. »<sup>9</sup>
- **La diversification** : une entreprise peut choisir une stratégie de diversification des activités si elle pense que cela peut contribuer au développement de sa rentabilité ou à l'acquisition d'un supplément de compétitivité. Cette stratégie se base sur le positionnement de l'entreprise sur

<sup>7</sup> Idem

<sup>8</sup> Meier. O, « fusions, acquisition (stratégies, finance, management) », 3<sup>ème</sup> édition, édition DUNOD, p.103.

<sup>9</sup> Meier. O, op.cit, p.102.

un ou plusieurs autres domaines stratégiques, afin de développer son portefeuille d'activités. Elle lui garanti notamment la création de liquidités supplémentaires, ainsi qu'une meilleure répartition des risques liés à son éventail d'activités.<sup>10</sup>

- **L'intégration** : consiste à grouper, autour de l'entreprise de base, soit des entreprises de même nature (intégration horizontale), soit des entreprises complémentaires (intégration verticale). De ce fait, une stratégie d'intégration se justifie si une entreprise peut améliorer sa rentabilité en contrôlant différentes activités d'importance stratégique pour elle, situées dans la filière industrielle dans laquelle elle s'active<sup>11</sup>.

### 1.1.2. Définition et étapes de l'analyse stratégique

Pour mieux comprendre ce qu'il l'analyse stratégique, nous allons présenter ci-dessus une définition simplifiée de ce concept puis abordé ses différentes étapes de réalisation.

**1.1.2.1.Définition de l'analyse stratégique** : l'analyse stratégique est un processus de réflexion qui, à travers l'étude de l'environnement et notamment de la concurrence, de la position concurrentielle d'une entreprise à travers son portefeuille d'activités stratégiques, permet d'identifier les itinéraires qui offrent la possibilité qu'une entreprise passe d'une position concurrentielle à une autre plus souhaitée par les dirigeants.<sup>12</sup>

**1.1.2.2.Etapes de l'analyse stratégique** :Analyse stratégique est scindée en deux catégories :

- A. Analyse interne de l'entreprise** : consiste à étudier l'ensemble de l'environnement interne de l'entreprise et cela par l'analyse de la performance des différentes ressources de l'entreprise ainsi que la compétence de la ressource humaine.
  - a. Analyse des ressources** : cette analyse a pour objet d'étude, les différentes ressources de l'entreprise.
  - **Ressource financière** :L'objet de l'analyse financière est d'évaluer la capacité de l'entreprise à financer son développement et à satisfaire les exigences de ses différents apporteurs de fonds. Deux démarches composent l'analyse financière :<sup>13</sup>
    - **Approche sécurité-risque** : c'est le point de vue du banquier car elle s'intéresse aux fonds de roulement et à la capacité d'autofinancement ;

<sup>10</sup> Wwww. Stratégie de diversification : définition simple et détaillée (jobphoning.com) consulté le 26/11/2020 à 11h21

<sup>11</sup> Wwww.Stratégie d'intégration verticale et horizontale (définitions) - Note=20/20 (rachatducredit.com)consulté le 26/11/2020 à 11h21

<sup>12</sup> Gérard. G., « *Analyse stratégique* », éd EYROLLES, 2008, p.17.

<sup>13</sup> Christian H., « *Maîtriser le diagnostic financier, Groupe Revue Fiduciaire S.A* », Paris, 1998, p.98.

- **Approche rentabilité-liquidité** : Elle est plus managériale. Seulement, dans la pratique il convient de combiner les deux méthodes. Les principales étapes de l'analyse financière d'une société sont les suivantes :
    - Etude des grandes tendances concernant la société :
    - Etude des postes de l'actif; Etude des postes du passif;
    - Etude des ratios de synthèse ;
    - Etude de la trésorerie ;
  - **Ressource matériels** : consiste à analyser la disponibilité et la rentabilité de l'équipement de l'entreprise.
  - **Ressource humaine**:le diagnostic des ressources humaines évalue si l'entreprise dispose des hommes, en nombre et en compétences, pour répondre aux exigences des tâches clés et pour assurer le développement. Il évalue aussi le degré d'implication du personnel dans le projet collectif, le climat social et les comportements. Le diagnostic des ressources humaines aborde également les politiques de personnel telles que le recrutement, la rémunération, la formation et la promotion. Le diagnostic des ressources humaines comporte quatre volets.<sup>14</sup>
- B. Analyse externe de l'entreprise** :Cette analyse consiste à étudier et analyser l'environnement externe de l'entreprise et cela par l'analyse des données macro- environnementales et des données micro-environnementales. Afin de mieux analyser l'environnement externe, nous devons d'abord effectuer deux étapes principales qui sont :
- **Segmentation stratégique**:elle est l'une des étapes les plus importantes en matière de diagnostic d'entreprise. Cette segmentation consiste à découper le marché en domaines d'activités stratégiques (DAS). De cette segmentation vont, en effet, dépendre les facteurs clés de succès associés à chaque DAS, l'identification de concurrents spécifiques et les choix en matière de stratégie concurrentielle.
- On peut définir les segments stratégiques d'une entreprise au regard de trois critères. Chaque segment stratégique doit inclure un ensemble d'activités, de produits et de ressources qui :
- Vise à répondre de manière homogène à un besoin ou une fonction clairement identifiée reposant sur des technologies ou des savoir-faire précis et homogène ;
  - Dispose d'une concurrence spécifique.

<sup>14</sup> Mellal S, Oubekkou A., « stratégie de développement et de croissance de l'entreprise dans un environnement concurrentiel », UMMTO, Département de gestion, 2009-2010, p.48.

On peut donc définir un segment stratégique comme un ensemble homogène de biens et/ou services de l'entreprise, destinés à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés, et pour lequel il est possible de formuler une stratégie spécifique.

- **Positionnement** : on fait référence à deux aspects :<sup>15</sup>
  - Le premier aspect, est défini par les consommateurs, qui est la place qu'occupe l'entreprise dans l'esprit des consommateurs par rapport aux concurrents ou, autrement dit, comment l'entreprise est perçue sur le marché par les consommateurs.
  - Le deuxième est défini par l'entreprise et qui est la place que l'entreprise veut occuper sur le marché et la façon dont elle souhaite être perçue par les consommateurs. Il s'agit du positionnement souhaité par l'entreprise.
- **Analyse financière** : elle l'objet d'un traitement dans le chapitre deux.

## 1.2. Outils d'analyse stratégique d'une activité

**1.2.1. Chaîne de valeur** : La chaîne de valeur est une analyse stratégique permettant d'identifier au sein d'une entreprise ou d'une organisation, les différentes fonctions clés créatrices de valeur et celles génératrices de marge bénéficiaires. Elle permet de prendre conscience de l'importance de la coordination dans une organisation, car chaque fonction de l'entreprise apporte une valeur potentielle à optimiser, et aussi grâce à la coordination de ces fonctions y auras une synergie entre elles.<sup>16</sup>

Selon Porter, la chaîne de valeur se définit comme suit : « *la chaîne de valeur est l'ensemble des étapes déterminant la capacité d'un domaine d'activité stratégique d'une entreprise à obtenir un avantage concurrentiel* »<sup>17</sup>.

Selon la chaîne de valeur, les activités d'une entreprise peuvent être classées en deux catégories :<sup>18</sup>

- A. Les activités principales** : sont les fonctions les plus importantes dans une entreprise
- a. L'activité commerciale** : est l'une des fonctions importantes pour l'entreprise. Elle s'agit d'un ensemble des tâches qui visent la satisfaction des besoins de la clientèle et qui assurent la réalisation optimale des achats et des ventes.

<sup>15</sup> [www.Le positionnement : un choix stratégique \(mbdconsulting.ch\)](http://www.Le positionnement : un choix stratégique (mbdconsulting.ch) consulté le 26/11/2020 à 11h 38) consulté le 26/11/2020 à 11h 38

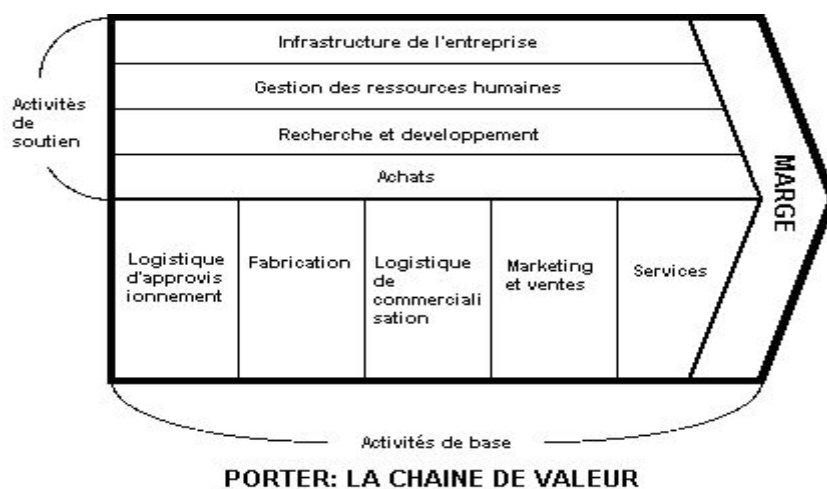
<sup>16</sup> Stratégor, « *Politique générale de l'entreprise* », 4ème édition, DUNOD, PARIS, 2005, p.81.

<sup>17</sup> PORTER. M., « *l'avantage concurrentiel, comme devancer ses concurrents* », édition inter édition, paris, 1985, p.315.

<sup>18</sup> PORTER M. Idem,

- b. **L'activité Logistique** : la fonction logistique a pour but d'optimiser l'ensemble des flux physiques et informationnels dans l'entreprise.
  - c. **L'activité Production** : elle assure la combinaison des ressources nécessaires, donc c'est la consommation des matières premières en utilisant les autres facteurs (facteur humain et facteur financière).
  - d. **L'activité Finance et comptabilité** : la fonction Comptabilité et Finance se donne pour mission de modéliser les flux des composants et produits, et les flux financiers.
  - e. **L'activité Marketing et Vente** : c'est un ensemble d'activités qui permettent à l'entreprise d'étudier son marché et de savoir les attentes des consommateurs et les influencer dans la direction de ses objectifs.
  - f. **L'activité Service après-vente** : c'est un service qui assure la maintenance ou la réparation des biens que l'entreprise a vendu ou bien a acheté.
- B. Les activités secondaires** : sont des fonctions de soutien pour l'entreprise ;
- a. **L'activité Gestion des Ressources Humaines** : a pour but de faire en sorte que l'entreprise dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'entreprise.
  - b. **L'activité Recherche et Développement** : il s'agit de l'ensemble des étapes permettant de passer du laboratoire de recherche à la production industrielle en usine.
  - c. **L'activité Approvisionnement** : a pour but de satisfaire une demande par une livraison en prenant compte des objectifs de l'entreprise et les contraintes de l'environnement.
  - d. **L'activité technique** : est celle qui se charge de la gestion de l'ensemble des outillages et matériels.

**Figure N°01 : la représentation de la chaîne de valeur de PORTER**



Source : www. Chaîne de valeur - Bing images consulté le 25/11/2020 à 13h33

### 1.2.2. La matrice SWOT

**1.2.2.1. Définition de la matrice SWOT :** la dénomination SWOT est l'acronyme de strength, weakness, opportunities, threats, soit forces, faiblesses de l'organisation, opportunités et menaces de l'environnement. L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation.<sup>19</sup>

Dans les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre, d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une; soit en modifiant les autres. Plutôt que de se contenter d'établir une liste qui ne ferait que transcrire les perceptions des managers, il convient de mener une analyse plus structurée afin de déboucher sur des résultats utiles à la formulation de la stratégie pour cela, on peut suivre le cheminement suivant :<sup>20</sup>

- Identifier les évolutions essentielles de l'environnement de l'organisation grâce aux méthodes présentées tout au long de ce chapitre. Il est important que la liste des changements retenue ne dépasse pas cinq ou six éléments, afin de se concentrer sur les points réellement déterminants.
- Le même processus doit être suivi en ce qui concerne le profil de ressources et compétences de l'organisation, afin de déboucher sur une liste des forces et faiblesses. Là encore, la liste ne doit pas dépasser cinq ou six entrées et ne comporter que des points réellement spécifiques.

Une fois achevée, l'analyse SWOT doit permettre de déterminer si l'organisation possède d'ores et déjà la capacité stratégique lui permettant de répondre aux évolutions de son environnement, si elle doit chercher à acquérir ou développer de nouvelles ressources et compétences ou bien si elle doit plutôt se réorienter vers d'autres marchés.

Il convient de remarquer que certaines caractéristiques de l'environnement peuvent être considérées, soit comme des menaces, soit comme des opportunités, selon la capacité de l'organisation à capitaliser sur ses forces ou à compenser ses faiblesses. De même, le poids des forces et des faiblesses varie en fonction de la stratégie envisagée et des évolutions de l'environnement pressenties. Il apparaît clairement que les différentes composantes de l'analyse SWOT, sont loin d'être autonomes, mais sont le plus souvent interdépendantes. La

<sup>19</sup> Mintzberg H., « *grandeur et décadences de la planification stratégique* », édition DONUD, Paris, 1994, p.238.

<sup>20</sup> Idem,

classification des forces, faiblesses, opportunités et menaces doit donc être effectuée avec la plus grande attention, mais sans dogmatisme.

#### 1.2.2.2. Les avantages de la matrice SWOT : permet ces avantages : <sup>21</sup>

- La méthode SWOT est simple et facilement compréhensible dans différentes cultures.
- Elle est flexible et peut s'appliquer à différents types d'organisations.
- Elle offre un grand potentiel pour des adaptations méthodologiques.
- La méthode SWOT, comme toute méthode participative, favorise l'appropriation des constats et des conclusions de la démarche par les participants.
- Elle donne l'occasion de mieux connaître les perceptions de chacun.

**1.2.2.3. Les limites de la matrice SWOT :** sont d'abord celles de toutes les méthodes participatives, liées à la représentativité des participants, aux relations de pouvoir entre les participants, en particulier dans des contextes socioculturels ou politiques peu démocratiques ou fort hiérarchisés ou opposés à la participation. Ainsi qu'elle requiert une certaine culture d'ouverture et les participants doivent se sentir en confiance pour s'exprimer librement, sans quoi tout le processus est biaisé. Mais aussi le fait que SWOT est une méthode subjective, La pertinence et l'efficacité de l'outil est fonction de la capacité des contributeurs à être aussi objectifs que possible vis-à-vis de la réalité qu'ils perçoivent. Si SWOT est un outil censé faciliter la réflexion pour arriver à définir des stratégies, il peut se transformer, en cas d'application rigide et mécanique, en un outil qui empêche la réelle réflexion stratégique Henry Mintzberg, critique l'outil, et plus globalement le concept de planification stratégique pour différentes raisons dont notamment <sup>22</sup>:

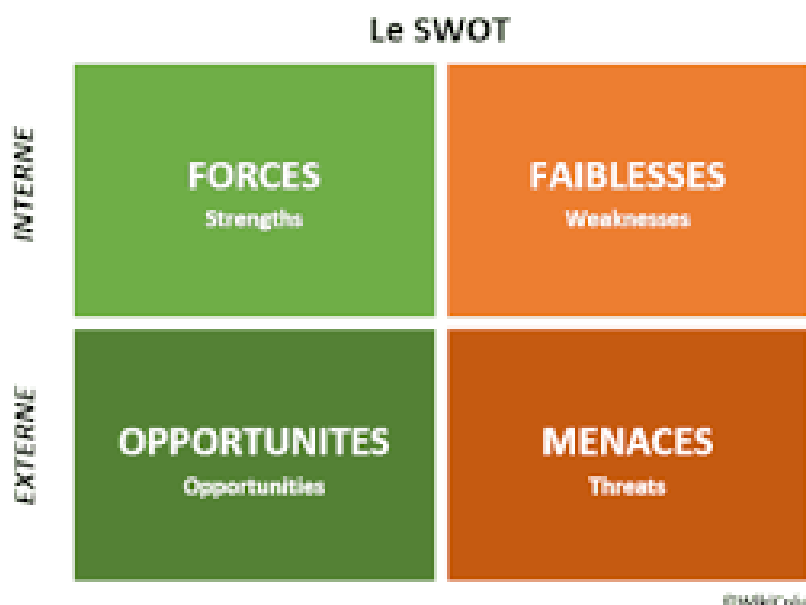
- Le fait que lors de l'évaluation des forces et des faiblesses, l'apprentissage est sous-estimé, tout changement stratégique entraîne une nouvelle expérience et donc une prise de risque. Donc, aucune organisation ne peut savoir à l'avance et avec certitude si une compétence donnée s'avérera une force ou une faiblesse. Pour avancer, il faut innover, faire des expériences.
- La réflexion est trop détachée de l'action: les stratégies sont définies par du personnels - cadres de l'organisation, sur base d'informations limitées, d'un résumé d'une situation simplifiée, qui ne sera pas représentative de la complexité de l'action. Le processus, réunit des informations, les intègre, les manipule, mais comme tout système formel, il ne peut jamais les intérioriser, les comprendre et les synthétiser.

<sup>21</sup> Idem,

<sup>22</sup> Mintzberg.H., idem.

- L'environnement peut changer en permanence. Parfois il est tellement instable qu'une stratégie ne peut être d'aucune aide. Par ailleurs, une fois choisies, les stratégies sont comme des œillères destinées à favoriser la concentration, mais elles peuvent ainsi gêner le changement de cap quand il devient nécessaire.

**Figure N°02 : représentation de la matrice SWOT**



**Source :** <https://www.google.com/search?q&tbm=isch&ictx=1&tbs=rimg:CXJB9iw0oxxDIghyQfYsNKMqYoSCXJB9iw0oxxDEQ4Psjq> consulté le 01/12/2020 à 13h36.

**1.2.3. Analyse du macro-environnement PESTEL :** l'analyse PESTEL est composée de 6 composantes qui sont des facteurs qui peuvent impacter l'activité économique d'une entreprise. Les analyser revient donc à prévoir les éventuelles opportunités et menaces que peut rencontrer une entreprise :<sup>23</sup>

**1.2.3.1. L'environnement politiques** Les facteurs politiques montrent à quel point le gouvernement influence l'économie dans l'analyse PESTEL. Le gouvernement peut avoir une influence majeure sur la santé, l'éducation et l'infrastructure d'un pays.

- Lorsque l'on effectue une analyse PESTEL, il est donc important de se poser plusieurs questions afin d'anticiper certaines décisions qui pourraient impacter les activités d'une entreprise. Parmi ces questions, on peut citer :

<sup>23</sup> Ww. Analyse PESTEL consulté le 25/11/2020 à 12h32

- Doit-il y'avoir un changement de loi en lien avec mon activité ou le secteur de mon entreprise ?
- Les subventions de l'État vont-elles augmenter ou diminuer ?
- De nouvelles subventions peuvent-elles voir le jour ?
- Facteurs politiques pouvant être importants pour la gestion stratégique d'une entreprise :
  - Stabilité climat politique ;
  - Législation ;
  - Changements dans la loi ;
  - Les subventions;
  - Réglementation environnementale ;
  - Les obstacles au commerce et les redevances.

**2.1.2.2.L'environnement économique** : ce sont des facteurs qui ont une influence majeure sur les opérations commerciales. Les décisions importantes dépendent souvent des facteurs économiques, mais aussi de la manière de travailler, par exemple l'environnement économique a une influence majeure sur les opérations commerciales d'une entreprise. Cette catégorie est donc très importante dans ce travail d'analyse. Les décisions importantes des entreprises dépendent en effet le plus souvent des facteurs économiques.

Il est alors essentiel de se poser plusieurs questions, parmi elles :

- Comment la croissance risque-t-elle d'évoluer à l'avenir ?
- Quel est le niveau du chômage?
- L'évolution du taux de change et les taux d'intérêts est il prévue ?
- Quel est l'état de la dette publique ?

Les exemples de facteurs économiques auxquels vous pouvez penser dans une analyse PESTEL sont :

- La croissance économique.
- Taux de change.
- Taux d'intérêt.
- Chômage.
- Dette publique.
- Chiffre d'inflation.

**1.2.3.2.L'environnement socioculturel :** Ces facteurs influent sur la demande de produits et de services d'une organisation, et sur la façon de les gérer. Les changements dans les facteurs sociaux peuvent apporter des changements dans les opérations commerciales. De nombreux facteurs dits "sociaux" peuvent apporter des évolutions dans les opérations commerciales d'une entreprise. Ces facteurs prennent en considération les évolutions diverses des populations et de ses caractéristiques (démographie, âge, courant de pensée). Ces facteurs peuvent apporter des modifications dans le comportement d'achats des consommateurs.<sup>24</sup>

Les dirigeants d'une entreprise peuvent, là encore, se poser plusieurs questions :

- Mon entreprise risque-t-elle d'être mise en danger par l'évolution de la démographie ?
- L'évolution des revenus en France peut-il avoir un impact sur mon activité ?
- Les produits de mon entreprise sont-ils en accord avec les préoccupations de la population ?

Les facteurs sociaux peuvent être :<sup>25</sup>

- Ceux qui sont impliqués ;
- La sensibilisation de ces personnes impliquées ;
- Aspects culturels / éthiques ;
- Aspects démographiques.

**1.2.3.3.L'environnement technologique :** Les coûts et la qualité des produits et services sont influencés par des facteurs technologiques. L'innovation découle souvent de limitations ou de progrès dans ces facteurs. Les innovations technologiques doivent être prises en compte dans la stratégie d'une entreprise. L'analyse PESTEL doit ainsi permettre de déterminer les risques et les avantages de l'innovation pour une entreprise.<sup>26</sup>

#### 1.2.3.4.Facteurs technologiques

- Activités de recherche et de développement;
- Automatisation;
- Brevets ;
- Financement de la recherche ;
- Changements technologiques ;

---

<sup>24</sup> Idem.

<sup>25</sup> Idem.

<sup>26</sup> Idem.

**1.2.3.5.L'environnement écologique** : l'environnement est un facteur de plus en plus important pour les entreprises. Le respect de l'environnement et du développement durable est désormais impératif.

L'évolution des mentalités (également rattachables à l'environnement socioculturel) a fait que l'écologie et les questions environnementales sont de plus en plus importantes dans la stratégie marketing des entreprises. En effet, les questions de développement durables sont désormais un impératif pour les entreprises. L'environnement fait partie de l'analyse PESTEL, au même niveau que les questions économiques, politiques ou sociales.<sup>27</sup>

- Mon entreprise respecte-t-elle ses engagements écologiques ?
- Les produits créés sont-ils respectueux de l'environnement ?
- Les innovations technologiques réalisées prennent-elles en compte la question du développement durable ?

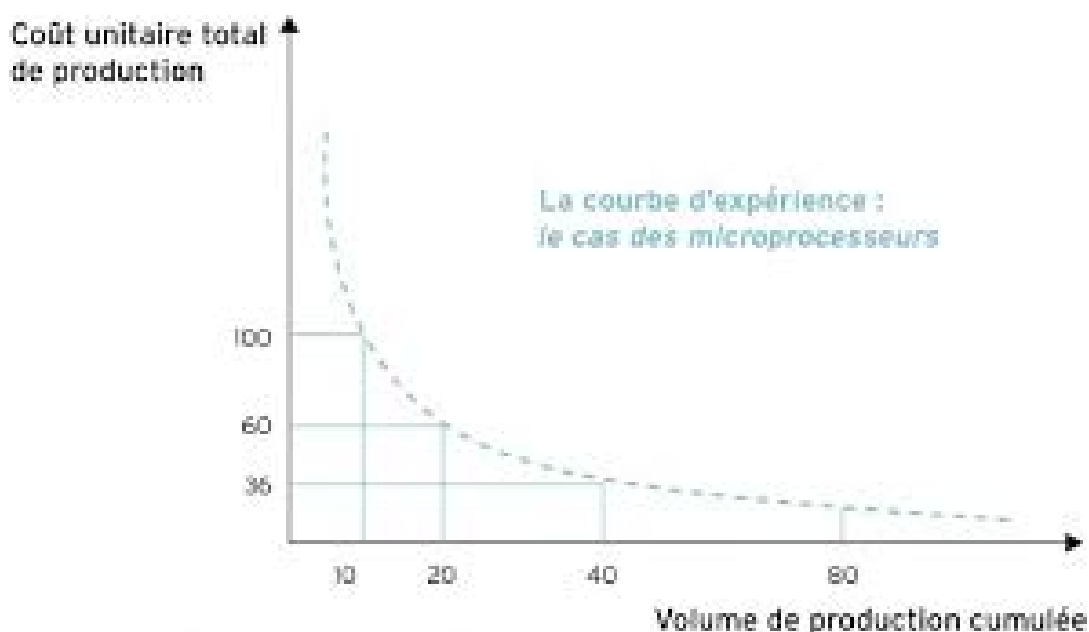
**1.2.3.6.l'environnement légal** : ces tous ce qui concerne les réglementations et les lois mises par le gouvernement.

**1.2.4. L'effet d'expérience** :L'effet d'expérience est un outil qui fait face aux problématiques de choix stratégiques. Au point qu'il traduit bien souvent l'idée selon laquelle les stratégies de volume constituent des sources décisives d'avantage concurrentiel. Ce phénomène se vérifie lorsque l'entreprise bénéficie de gains de productivité au fur et à mesure qu'elle accumule de l'expérience de par les volumes cumulés traités, ainsi :<sup>28</sup>

- L'entreprise qui accumule la production la plus forte connaîtra les coûts les plus faibles, si elle exploite et s'approprie l'effet expérience,
- L'entreprise qui souhaite faire jouer l'effet d'expérience en bénéficiera d'autant plus rapidement, qu'elle connaîtra une croissance forte et notamment de sa part de marche relative.

<sup>27</sup>Idem.

<sup>28</sup> BrechetJ-P., «Gestion Stratégique, Le développement du projet d'entreprendre », Edition ESKA, Paris, 1996, p. 206.

**Figure N°03 : la courbe de l'effet d'expérience**

Source : [www. L'effet d'expérience – Recherche Google](http://www.L'effet-d'experience-Recherche-Google) consulté le 25/11/2020 à 13h45

**1.2.5. Cycle de vie :** l'analyse du cycle de vie d'un secteur d'activité constitue une approche essentielle dans l'analyse des systèmes concurrentiels. Son importance s'applique par le rôle du secteur dans la dynamique du jeu concurrentiel qui intègre à la fois le marché final, la concurrence et les compétences. Le cabinet A.DLittle identifie huit critères clés pour analyser le stade d'évolution d'un domaine d'activité (émergence, croissance, maturité, déclin) : le taux de croissance de l'activité, le potentiel du secteur, la largeur de la gamme, le nombre de concurrents, la stabilité de la part de marché, les comportements d'achat ; les barrières à l'entrée; les technologies. Nous présentons ci-après la matrice développée par ce cabinet, en précisant les modalités propres à chacun des critères pour les quatre phases du processus d'évolution du secteur:

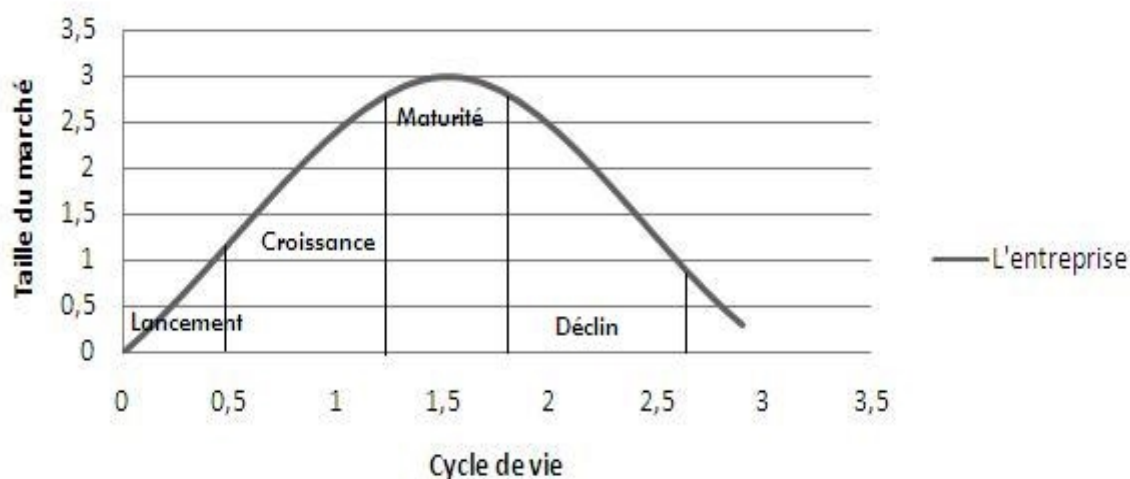
- Une première phase à croissance lente (démarrage), où seulement quelques entreprises s'intéressent au produit. Celui-ci est d'ailleurs encore mal connu du public (diffusion restreinte) ;
- Une deuxième phase à forte croissance qui encourage l'arrivée de nouveaux entrants en raison de l'adoption du produit par un plus grand nombre de clients (le produit est désormais accessible et connaît un fort attrait auprès des consommateurs) ;
- Une troisième phase caractérisée par une stabilité de l'activité, dans laquelle il devient plus difficile d'augmenter ses parts de marché compte tenu de l'intensité de la concurrence (diffusion élargie)

- Une quatrième phase marquée par une diminution de l'activité, une banalisation du produit (risque d'obsolescence). Un processus est le développement de produits de substitution de concentration.

Cet outil d'analyse doit se voir avant tout comme un moyen de lister les critères clés à prendre en compte dans le processus de développement d'un secteur d'activité. Il sert donc de descripteur pour cerner les facteurs qui affectent le stade d'évolution d'un domaine d'activité.

Il permet ainsi à l'entreprise d'adapter sa stratégie en fonction des variations de la demande et de la nature de la concurrence qui existe à chacune des phases du processus.<sup>29</sup>

**Figure N°04 : la courbe du cycle de vie**



Source : [www.Le Cycle De Vie](http://www.Le Cycle De Vie) - Bing images consulté le 25/11/2020 à 13h53

**1.2.6. Analyse des 5 forces +1 de porter:** selon M. Porter, l'étude du microenvironnement externe de l'entreprise, se fait décomposer comme suit :<sup>30</sup>

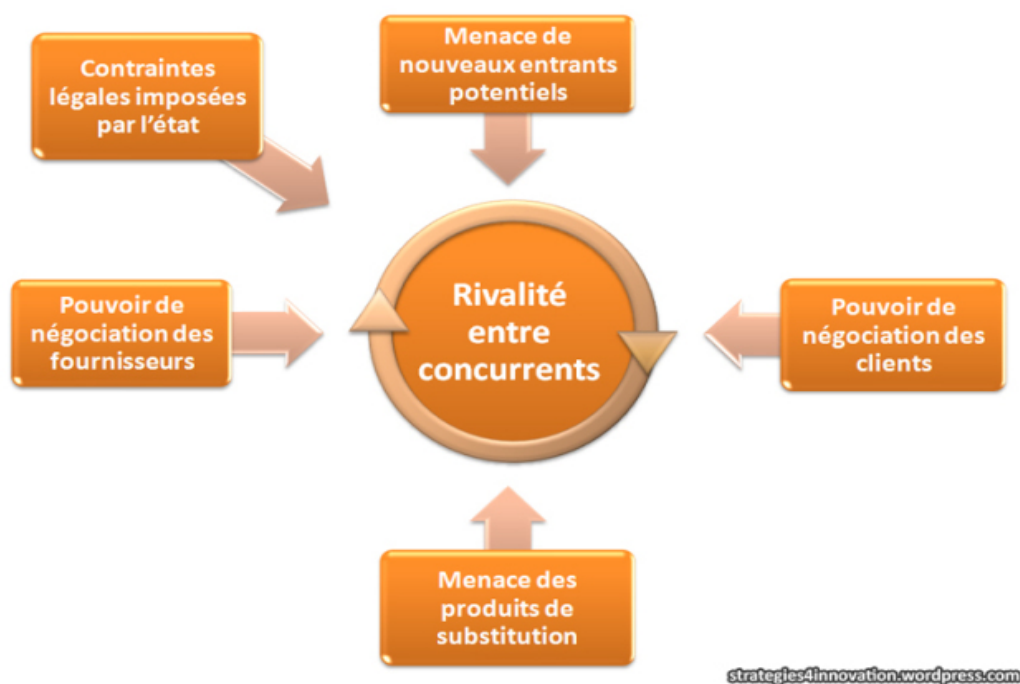
- **Les concurrents directs existantes sur le marché exercent une forte menace quand:**
  - Ils sont nombreux, de force égale ou supérieure ;
  - Certains rivaux ont une forte réputation et notoriété ;
  - Des concurrents contrôlent certains approvisionnements ou débouchés ; les produits sont difficiles à différencier.
- **Les nouveaux entrants :** les nouveaux entrants est une menace quand:
  - Ils peuvent miser sur une des variables du mix marketing avec efficacité;

<sup>29</sup>Meier. O., op.cit, pp.142-143.

<sup>30</sup>Meier.O., op.cit, p.155.

- Les obstacles à l'entrée sont faibles;
- Des concurrents contrôlent certains approvisionnements ou débouchés.
- **Les produits de substitution** : les produits de substitution peuvent apparaître quand:
  - Les fonctions remplies par les produits du secteur sont satisfaites par d'autres catégories de produits avec un rapport qualité/coût;
  - Avantageux les produits mis sur le marché peuvent s'appuyer sur des technologies nouvelles innovantes.
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : le pouvoir de négociation des fournisseurs sera d'autant plus fort que :
  - Les fournisseurs sont peu nombreux et concentrés;
  - Les fournisseurs proposent des éléments essentiels à l'activité de l'entreprise et difficilement remplaçables ;
  - Les fournisseurs ont la possibilité et l'intérêt de réaliser une intégration en aval.
- **Le pouvoir de négociation des clients** : le pouvoir de négociation des clients sera d'autant plus élevé que :
  - Les firmes clientes sont concentrées ou achètent en grande quantité,
  - Les coûts de transfert sont négligeables,
  - Les clients représentent une menace crédible d'intégration amont,
  - Les produits vendus sont peu différenciés.

Figure N°05 : représentation du modèle de PORTER « 5 forces +1 »



Source : [www. 5-1\\_forces\\_porter.jpg](http://www.5-1_forces_porter.jpg) (750×572) (wordpress.com) consulté le 25/11/2020 à 14h05

## Section 2 : analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise

L'analyse du portefeuille d'activités est une méthode d'analyse l'entreprise sur l'ensemble des activités dont elle intervient, cette analyse est pour but de déterminer l'équilibre globale de l'entreprise au niveau de la compétitivité par rapport à ses concurrents et de définir sa position concurrentielle et d'apporter des améliorations si il est nécessaire. Dans notre travail elle nous sera dans une utilité différente ; qui est la fourniture des informations qui nous serons utile lors du choix du secteur au quelle l'entreprise doit investir de dans d'avenage.

**2.1. Quelques notions de l'analyse du portefeuille d'activité de l'entreprise :** pour apporter des éclaircissements, nous allons d'abord définir le portefeuille d'activités, puis citer quelques outils d'analyse.

**2.1.1. Définition du portefeuille d'activité :** le portefeuille est un mot certainement pas étranger dans le langage courant, ce mot désigne un ensemble de documents. La gestion de portefeuille

d'activité est une science car il est possible d'appliquer des méthodes scientifiques pour déterminer les meilleures combinaisons de valeur mobilières, ces méthodes se révèlent parfois inexactes compte tenu de la complexité des facteurs à prendre en compte.<sup>31</sup> Ce portefeuille est analysé à base de trois outils principaux : la matrice BCG, la matrice ADL, la matrice McKinsey.

**2.2. Les outils de l'analyse du portefeuille d'activité :** pour analyser le portefeuille d'activités, nous allons citer trois outils.

**2.2.1. La matrice BCG :** le Boston Consulting Group structure sa matrice d'analyse stratégique à partir des taux de croissance des segments stratégiques et des parts de marché relatives de l'entreprise sur chacun des segments. Cette méthode d'analyse, la plus ancienne, accorde donc une place importante à la dimension financière, en établissant un lien entre, d'une part, les parts de marché et les surplus de liquidités, et d'autre part entre les taux de croissance et les besoins de liquidités.

Mais aussi on doit ajouter une troisième variable qui représente la contribution de chaque activité dans le chiffre d'affaire et on l'utilise dans la définition du diamètre de l'activité.<sup>32</sup>

#### a. Représentation graphique de la matrice BCG

**Figure N°06 : représentation des quatre situations de la matrice BCG**



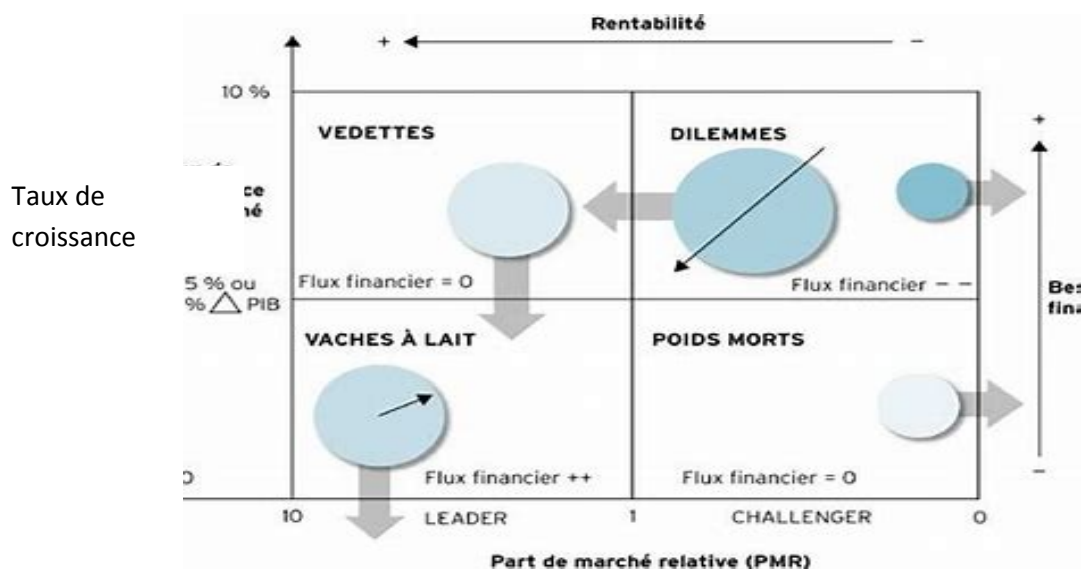
Source : [www.Matrice BCG en francais](http://www.Matrice BCG en francais) - Bing images

consulté le 25/11/2020 à 14h10

<sup>31</sup> LEHAD O., LEKADIR T., LOUNICI R., « L'analyse stratégique dans les entreprises Algériennes. Cas : cotonnière de TIZI-OUZOU et l'Electro-industrie », mémoire de master, UMMTO, département des sciences économiques, 2012, p.44.

<sup>32</sup> Gérard G., op.cit, pp.270-280.

Figure N°07 : représentation d'un exemple de matrice BCG



Source : [www.MatriceBCG.com](http://www.MatriceBCG.com) - Bing images, consulté le 23/11/2020 à 13h30

**b. Lecture de la matrice BCG : analyser la cohérence d'un portefeuille d'activités :**<sup>33</sup>

- **Vache à lait** : Lorsque le taux de croissance de l'activité est faible et sa position sur le marché est forte, l'entreprise a peu de besoin de liquidités pour soutenir la croissance et va en même temps pouvoir réaliser des liquidités importantes. L'entreprise est donc dans une situation très favorable. Elle a peu d'investissements complémentaires à faire et sa position sur le marché lui permet de générer d'importantes liquidités. L'entreprise va donc avoir tendance à maintenir sa position sur le marché.
- **Vedette** : Lorsque le taux de croissance de l'activité est élevé et sa position sur le marché est forte, l'entreprise a fortement besoin de liquidités pour soutenir la croissance de son activité. Les investissements à réaliser peuvent être néanmoins compensés par la réalisation de liquidités importantes liées à l'obtention de PM élevée. L'entreprise va donc avoir tendance à renforcer sa position sur le marché afin de trouver un juste équilibre entre le besoin de liquidités et la réalisation de liquidités.
- **Dilemme** : Lorsque le taux de croissance de l'activité est élevé et sa position sur le marché est faible, l'entreprise a fortement besoin de liquidités pour soutenir la croissance de son activité. Les investissements à réaliser ne peuvent pas être compensés par la réalisation de liquidités importantes. L'entreprise se trouve par conséquent face à un dilemme ; ou elle se retire de l'activité compte tenu de l'importance de l'investissement à réaliser ; ou elle choisit de rester

<sup>33</sup>Meier. O., op.cit, pp.194-195.

au sein du domaine d'activité mais en se focalisant sur un segment particulier du marché pour éviter des besoins trop importants en termes de liquidités.

- **Poids morts** : Lorsque le taux de croissance de l'activité est faible et sa position sur le marché est faible, l'entreprise n'a pas intérêt à rester sur un domaine d'activité qui se trouve en situation de déclin, L'entreprise va donc généralement choisir d'abandonner l'activité.
- c. **Limites de la matrice BCG** : Malgré que l'utilité de cet outil est assez importante mais on peut lui attribuer quelques limites :<sup>34</sup>
  - l'insuffisance des variables choisies dans l'évaluation de l'activité ;
  - le choix de la position de l'axe horizontal à partir d'un taux de croissance unique ;
  - l'outil convient assez mal aux secteurs différenciés.

**2.2.2. la matrice ADL** : cette matrice est considérée comme le deuxième outil dans l'analyse du portefeuille stratégique, conçue par le cabinet Arthur D.Littel à partir des deux variables suivantes :

- Le degré de maturité du marché.
- La position concurrentielle de l'entreprise.

Dans le but de la réalisation de cette matrice, nous sommes obligés d'identifier les activités principales homogènes de l'entreprise qui sont appelées les centres d'intérêts stratégiques. Par la suite, M. Porter les a définies comme les segments stratégiques. A partir des deux variables citées ci-dessus on construit une matrice qui permet de caractériser les segments stratégiques.<sup>35</sup>

- a. **Elaboration de la matrice ADL** : la construction de cette matrice est basée sur deux axes qui représentent les deux variables de cette matrice :<sup>36</sup>

La variable de la maturité du secteur : en ce qui concerne cette variable, elle présente les mêmes phases que celles utilisées pour un produit dans son cycle de vie et qui sont en nombre de quatre. Elle sera présentée dans la matrice sur l'axe horizontale.

Pour distinguer ces quatre phases, on utilise des différents critères tel que :

- Le niveau de croissance ;
- La stabilité de la technologie ;
- L'évolution du nombre de concurrents ;
- La surcapacité de production ;
- La stabilité des parts de marché détenues par les concurrents ;

<sup>34</sup> Gérard. G., op.cit, pp.279-280.

<sup>35</sup> Robert V, L.Wright, Arthur D.Littel, « *un système pour gérer la diversité* », p.14.

<sup>36</sup> Idem.

- La prévisibilité de la tendance ;
- L'apparition de produits de substitution ;
- La maturité du secteur ;

Selon ces critères, une description des quatre phases de maturité peut être faite ainsi :

- **La phase de lancement** : elle se caractérise par un fort taux de croissance du marché, une concurrence faible.
- **La phase de croissance** : un taux de croissance moins élevé, une stabilité au niveau des clients, détention de centaine parts de marché.
- **La phase de maturité** : au niveau de cette étape, la croissance commence à baisser, l'environnement est stabilisé et plus au moins prévisible.
- **La phase de vieillissement** : l'apparition d'une certaine stagnation qui se suivra d'une décroissance.
- **La position concurrentielle** : cette variable est très complexe à définir car elle est étudiée à base de l'utilisation d'un nombre de critères qui est pour mieux la caractériser par rapport à la performance réalisée par les concurrents qui se fait à partir de cinq facteurs :
  - Facteurs d'approvisionnement ;
  - Facteurs de production ;
  - Facteurs financiers ;
  - Facteurs humains ;
  - Facteurs commerciaux.

Et d'autres critères spécifiques aux segments d'activité.

Pour cette variable, on peut la situer sur une échelle de cinq positions dites concurrentielle qui sont : Marginale – défavorable – favorable – forte – dominante. Pour se positionner sur cette échelle, on doit procéder comme suit :

- Définition du degré de maturité du secteur ;
- Définition des critères d'évaluation de la position concurrentielle ;
- Noter les critères selon la maîtrise de ces derniers par rapport à la concurrence ;
- Définir la note du DAS à base de l'étape précédente, afin de positionner le segment sur un axe verticale.

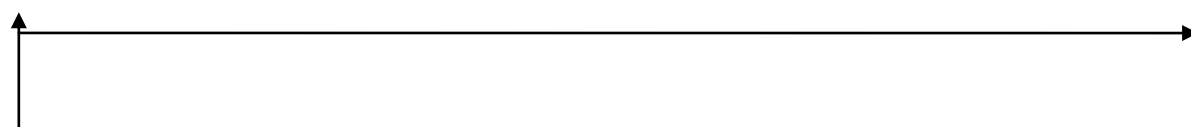
Ces deux axes verticale et horizontale, nous donne une matrice qui est composée de vingt cases qui seront utilisées pour positionner le segment dans cette matrice. Donc on peut

obtenir vingt positions possibles qui peuvent être résumées en quatre situations qui définissent la stratégie à adopter.

Par ailleurs, on doit ajouter une troisième variable qui représente la contribution de chaque activité dans le chiffre d'affaire et on l'utilise dans la définition du diamètre de l'activité.

## b. Représentation graphique de la matrice ADL

- **FIGURE N°08 :** représentation schématisée des recommandations stratégiques de la matrice ADL

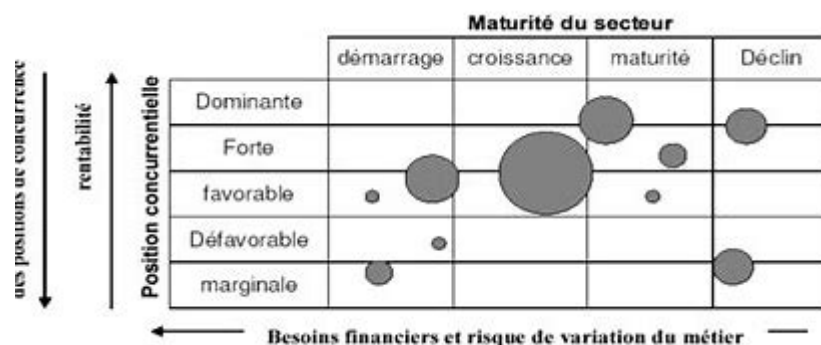


Source : Gérard Garibaldi, « analyse stratégique », éd EYROLLES, 2008, p 291

Position concurrentielle

|            | Démarrage                                                                                                    | Croissance                                                                            | Maturité                                                                   | Déclin                                    |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Dominante  | Pousser à fond pour accroître la part de marché.<br>Maintenir la position.                                   | Maintenir la position et maintenir la part de marché.                                 | Maintenir la position et croître avec le secteur.                          | Maintenir la position.                    |
| Forte      | Essayer d'améliorer la position.<br>Pousser à fond pour la part de marché.                                   | Essayer d'améliorer la position et pousser pour la part de marché.                    | Maintenir la position et croître avec le secteur.                          | Maintenir la position ou « Moissonner ».  |
| Favorable  | Sélectionner ou pousser à fond pour la part de marché<br>Essayer d'améliorer la position de façon sélective. | Essayer d'améliorer la position et Pousser pour la part de marché de façon sélective. | Maintenir ou Trouver une niche et essayer de la protéger.                  | Moissonner et se retirer progressivement. |
| Acceptable | Pousser pour améliorer la position de façon sélective                                                        | Trouver une niche et la protéger                                                      | Trouver une niche et essayer de la protéger ou Se retirer progressivement. | Se retirer progressivement<br>Abandonner. |
| Faible     | Foncer ou Se retirer.                                                                                        | « turnaround » ou Abandonner.                                                         | « turnaround » ou Se retirer progressivement.                              | Abandonner.                               |

**Figure N°09 :** représentation d'un exemple de la matrice ADL



Source : www.matrice adl - Bing images consulté le 23/11/2020 à 13h38

a. **lecture de la matrice ADL** : Selon cette matrice on a quatre zones qui représentent :

- **Zone 1 : abandon**

Dans cette zone l'entreprise a intérêt d'abandonner les activités qui se situent dans cette zone vue leur position concurrentielle et le niveau de maturité du marché.

- **Zone 2: Redressement**

Dans cette zone l'entreprise a la possibilité de redresser ses activités avant d'atteindre la zone d'abandon.

- **Zone 3 : Développement sélectif**

Dans cette zone l'entreprise doit sectionner les activités qu'elle doit éliminer afin de mieux se concentrer sur les autres.

- **Zone 4 : Développement naturel**

Par contre, dans cette zone l'entreprise se développe le plus normalement possible.

▪ **limite de la matrice ADL** : les limites de cette matrice sont :

- La difficulté de donner des valeurs pertinentes et objectives aux variables.
- La non prise en compte de quelque situation par cet outil tel que l'évolution du cycle de vie ;
- L'incertitude de définir l'ensemble des variables qui consiste à évaluer la position concurrentielle ;

**2.2.3. La matrice McKinsey:** Il s'est intéressé à l'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise. Ce modèle prend en compte deux dimensions : l'attractivité du secteur et la position concurrentielle de l'entreprise sur un DAS. Pour définir ces deux dimensions, la matrice McKinsey utilise un modèle qualitatif. Elle substitue à la logique de critères uniques adaptés à

chacun des axes, axe horizontale représente la position concurrentielle, et axe verticale qui représente l'attractivité du marché.<sup>37</sup>

**a. Elaboration de la matrice McKinsey :** L'élaboration de cette matrice se fait à base de deux axes et chaque axe représente une variable:<sup>38</sup>

- **la première variable :** la position concurrentielle mesure la force relative de l'entreprise en termes de maîtrise des facteurs clés de succès du DAS. Elle repose sur plusieurs critères : la qualité de l'outil de production, l'intégration amont-aval de la production, la couverture géographique, l'image externe, la qualité de la distribution, la qualité du service R&D, la structure de financement, la qualité de la gamme de production. L'attrait de l'activité mesure à la fois la valeur intrinsèque de l'activité et une valeur « extrinsèque » relative qui donne un point de vue original de l'entreprise, en y apportant une tonalité subjective. Sur l'axe, on positionne trois niveaux : Forte avec la note 5 - Moyen avec une note de 2.5 - Faible avec une note de 1.
- **la deuxième variable :** L'attractivité de l'activité peut ainsi être appréciée par plusieurs critères : le taux de croissance futur du DAS, le niveau de prix, les risques de substitution des produits, la stabilité technologique des processus, le potentiel de gain de productivité, les barrières à l'entrée, la taille du segment, la saisonnalité du marché, le degré de fidélisation des clients, la fixation des prix. On peut également citer comme critères d'appréciation, les facteurs économiques, technologiques, politiques, sociaux et industriels. Les critères retenus pour chacun des deux axes peuvent donc être différents selon les entreprises et modifiés dans le temps en fonction des évolutions de l'environnement et de l'entreprise. D'où une vision dynamique de l'analyse stratégique. Sur l'axe, on met trois niveaux : Forte qui la note 5 - Moyen qui est la note 2.5 - Faible est la note 1.
  - D'abord on définit les critères d'évaluation.
  - Puis on note la maîtrise des critères dans chaque activité de 1 à 5, et on calcule le totale de ces notes qui sera la note de l'activité et qui va être représentée sur l'axe.
  - Mais aussi on doit ajouter une troisième variable qui représente la contribution de chaque activité dans le chiffre d'affaire et on l'utilise dans la définition du diamètre de l'activité.

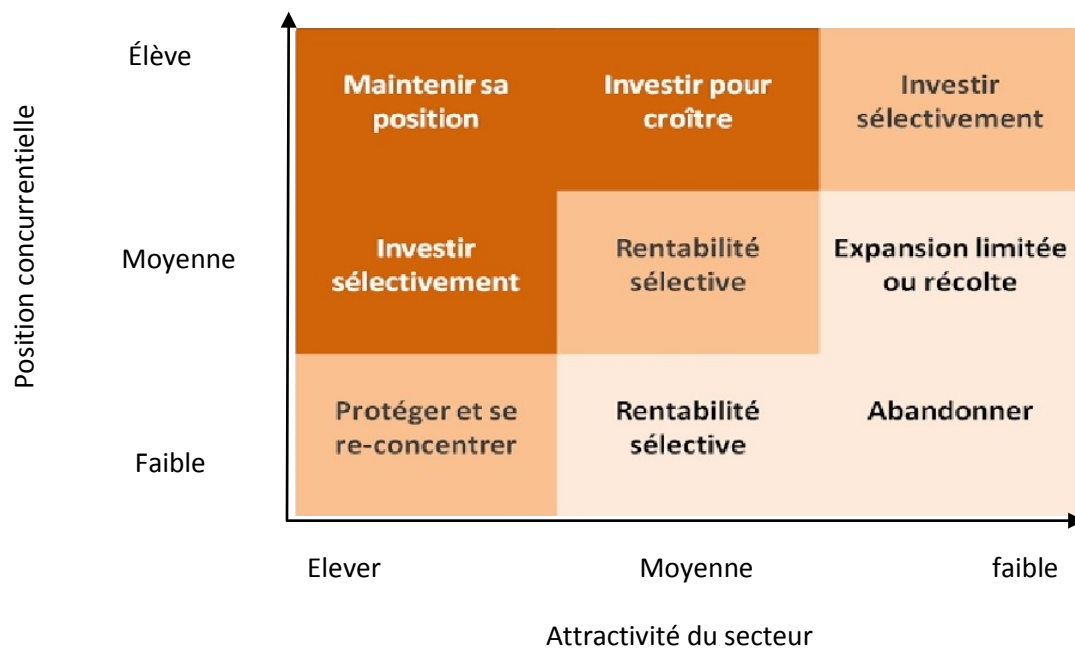
A partir des deux axes on obtient une matrice qui est composée de neuf cases et chaque case représente une position possible.

<sup>37</sup> Gérard G., op.cit, pp.293-303.

<sup>38</sup> Ww. Matrice McKinsey

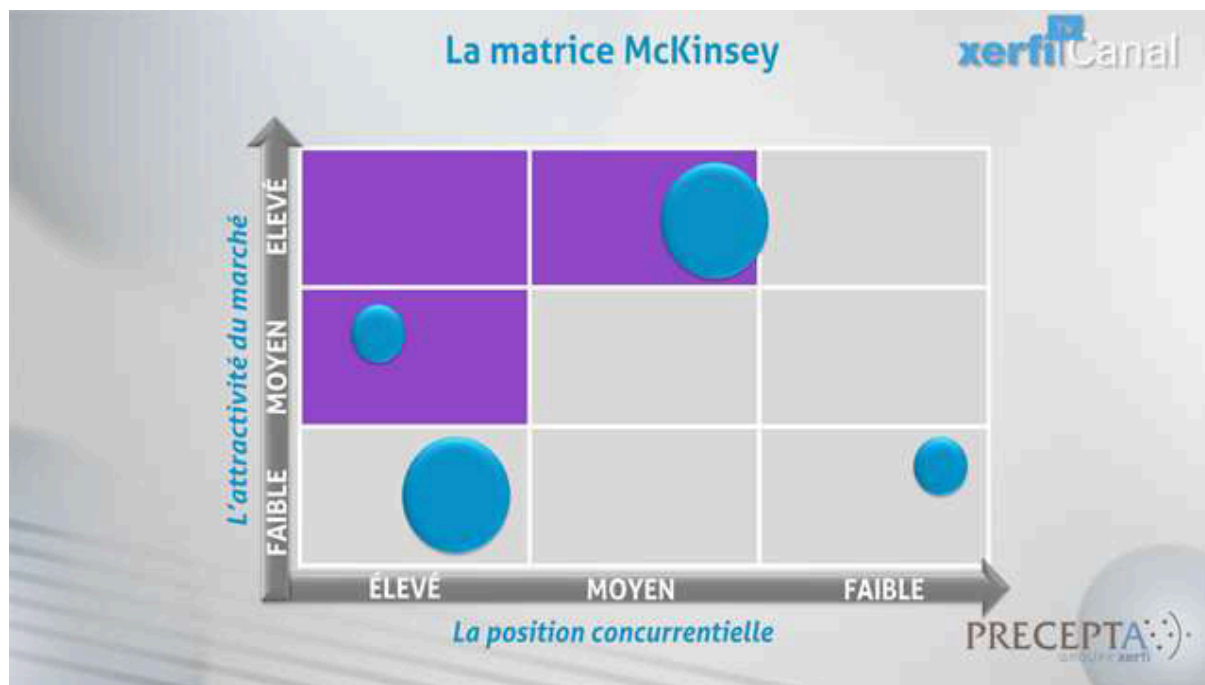
## b. Représentation graphique de la matrice McKinsey :

Figure N°10 : représentation des positions de la matrice McKinsey



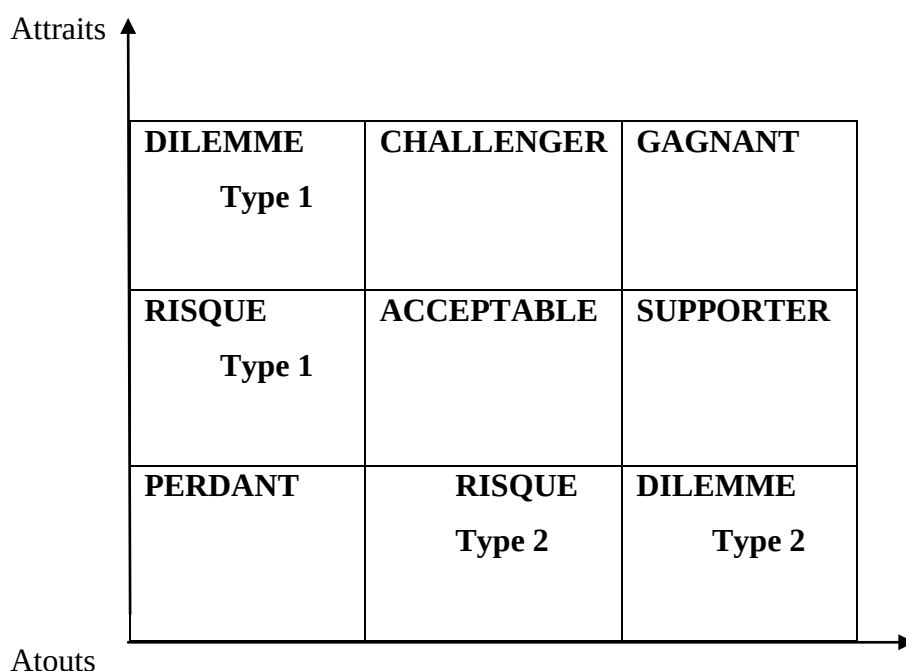
Source : www. Matrice McKinsey consulté le 25/11/2020 à 14h20

Figure N°11 : représentation d'un exemple de la matrice McKinsey



Source : www. Xerfi Canal, la revue audiovisuelle de l'économie, la stratégie et du management , consulté le 24/11/2020 à 14h18

- c. **lecture de la matrice McKinsey** : Dans la lecture de cette matrice, on constate l'existence de trois situations possibles :
- **zone A** : maximiser le cash-flow ou bien désinvestir. Cette situation se présente dans les positions suivantes :
    - **challenger** : Poursuivre l'effort, au vu de l'attrait du marché, en essayant le plus possible de se différencier et ainsi tenter d'augmenter les atouts pour se resituer dans la case précédente.
    - **Dilemme de type 1** : Cela devient une question de « quitte ou double ».
    - **Risque de type 1** : Envisager un retrait progressif et en attendant rentabiliser au mieux les investissements déjà réalisés.
  - **zone B** : maximiser les résultats d'exploitation de façon sélective, qui est dans ces situations :
    - **Gagnons** : investir pour consolider la position dominante de l'Entreprise et s'exploiter autant que faire se peut le potentiel du marché.
    - **Acceptable** : Etant en position médiane, accepter de jouer le statu quo et essayer de générer de la trésorerie.
    - **Perdant** : Se retirer le plus rapidement possible.
  - **zone C** : investir pour assurer la croissance et les profits futurs, elle se présente ainsi :
    - **Risque de type 2** : Envisager un retrait progressif et en attendant rentabiliser au mieux les investissements déjà réalisés.
    - **Dilemme de type 2** : Cela devient une question de « quitte ou double ».
    - **Support** : Maintenir au moins la force compétitive et s'orienter vers une segmentation plus fine pour se concentrer sur la part du marché la plus attractive.
- Elle se présente sur un graphe comme suit :

**Figure N°12: matrice McKinsey avec les recommandations**

Source : Gérard, « analyse stratégique », éd EYROLLES, 2008, p.299.

**d. Limite de la matrice McKinsey :** on peut citer trois limites de cette matrice :

- L'aboutisse généralement à des positions concurrentielles avec une faible différence ;
- C'est une matrice subjective, qui a la même limite avec ADL ;
- L'empirisme des choix de critères d'évaluation.

**2.3.La comparaison entre les trois matrices :**La comparaison de ces trois outils d'analyse du portefeuille d'activité afin de mieux distinguer leurs spécifications d'utilisation, pour cela nous avons sélectionné un nombre de critères qui sont représentatifs et le fait qui sont primordiales pour une analyse du portefeuille<sup>39</sup>. Nous avons élaboré un tableau qui résume cette comparaison dans la figure suivante.

<sup>39</sup>Gérard. G., op.cit, p.303.

**Tableau N°01 : comparaison entre les trois matrices: BCG, ADL, McKinsey :**

|                            | BCG 1ère version                               | ADL                                   | McKinsey                                               |
|----------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| TYPE DE VARIABLE           | Monocritère                                    | Multicritères                         | Multicritères                                          |
| SPECIFICITE                | Courbe d'expérience                            | Non spécifique                        | Non spécifique                                         |
| SEGMENTATION RETENUE       | Eventuellement<br>Lignes de prod.              | Eventuellement<br>domaine d'activités | Segmentation<br>stratégique                            |
| POINTS FORTS               | Construction et<br>lecture aisé                | Courbe de vie des<br>secteurs         | Spécifie les<br>différenciations                       |
| POINTS FAIBLES             | Réduction des FCS<br>au cout<br>Choix des axes | Risque de subjectivité<br>Empirisme   | Risque de subjectivité<br>Trop de niveaux<br>d'analyse |
| POSITIONNEMENT SUR L'OUTIL | Relativement aisé                              | Assez subjectif                       | Assez subjectif                                        |
| MANŒUVRES STRATEGIQUES     | Clares mais<br>réductrices                     | Complexes et peu<br>spécifiques       | Clares et trop<br>spécifiques                          |
| ENTREPRISES CONCERNEES     | Activités de volume<br>pour la 1ère version    | Grandes ENT,<br>diversités            | Entreprises à activités<br>liées                       |

**Source :** Gérard Garibaldi, « analyse stratégique », éd EYROLLES, 2008, p 303

## Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons traité les différents fondements théoriques de l'analyse stratégique. Cette analyse permet à l'entreprise de définir, comprendre et traiter les variables à prendre en considération lors de l'élaboration d'une stratégie ou prendre une décision du niveau stratégique.

L'analyse stratégique est une analyse basée sur la manipulation des différents outils d'analyse que se soit au niveau interne pour les outils d'analyse interne telle que la chaîne de valeur, mais aussi pour ce qui est analyse externe ou d'autres outils spécifiques. Pour ce type d'analyse, on peut établir deux types d'outils : les outils qui sont utilisés pour les entreprises

mono activité telque le cycle de vie, et les outils qui sont utilisés pour les multi activités comme la matrice BCG.

L'élaboration de la stratégie ou la prise de décision du niveau stratégique est un acte délicat. C'est à cela la qui est dû complexité de cette analyse qui nous renseigne sur la situation en terme d'opportunités et de menaces, ainsi que les forces et faiblesses. Les éléments cités précédemment, on peut les associer à une matrice dite SWOT, qui a pour objectif de combiner entre les quatre éléments (opportunités, menaces, forces, faiblesse) pour nous permettre de définir le type d'acte qu'on doit faire ainsi que le comportement à adapter vis-à-vis la dynamique de l'environnement.

Chaque investissement envisagé pour l'entreprise est une décision importante à prendre et un choix stratégique lié directement à la survie de cette entreprise ainsi qu'à sa croissance. C'est pour cela que tout choix d'investissement doit être précédé par une analyse stratégique détaillée afin de permettre aux dirigeants de faire un choix performant et prendre une décision adéquate compte tenu de la situation de leur organisation.



# Chapitre II

## Fondements théoriques et conceptuels de l'analyse financière de l'entreprise

## Introduction

Le choix d'investissement par l'approche financière est un choix qui se fait sur la base d'un ensemble d'études financières. Le but est de définir soit les forces ou les faiblesses financières, étudier l'efficacité du projet (s) et aussi calculer les équilibres financiers, et les ratios financiers.

Cette décision est d'une grande importance et peut avoir de lourdes conséquences sur la vie de l'entreprise et mettre en jeu ses capitaux dans le cas où une étude financière du projet n'est pas bien faite et cela afin d'aboutir à une stratégie d'investissement susceptible de répondre aux exigences de l'entreprise.

Afin d'apporter plus d'informations sur cette analyse financière, nous avons opté, dans la première section de notre chapitre, à une interprétation des fondements de l'analyse financière, ainsi que les différents ratios financiers. Tandis que la deuxième section va porter sur les différents critères de l'analyse financière.

## Section 1 : analyse financière d'une entreprise

Cette section va porter sur les notions de l'analyse financière, puis définir la manière de faire le redressement du bilan comptable au bilan financier, pour en arriver à une présentation des équilibres financier et des ratios de structure.

**1.1. Quelques notions de l'analyse financière :** dans ce point, nous allons parler de l'analyse financière ; méthodes et démarche.

**1.1.1. Définition de l'analyse financière :** L'analyse financière a été définie par plusieurs auteurs. Parmi ces définitions on peut citer :

- La définition d'Elie COHEN : « l'analyse financière constitue un ensemble de concepts, 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 des performances ».<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Cohen E., « *Analyse financière et développement financier* », édition EDICEF, Paris, 1997, p.4.

- La définition de Christophe THIBBIRIERGE : « l'analyse financière c'est l'ensemble des outils et méthodes permettant de porter une appréciation sur la santé financière et les risques d'une entreprise ». <sup>41</sup>

En résumé, l'analyse financière est une méthode de collecte, interprétation et étude profonde des données financières afin de définir un ensemble de critères tel que le BFR, la TN, EBE, FR autonomie financière ... ; qui reflète l'image de la santé financière de l'entreprise.

**1.1.2. Les méthodes de l'analyse financière :** on peut définir deux types de méthodes d'analyse financière : <sup>42</sup>

- **Analyse statique :** cette analyse est l'étude de la situation financière d'une entreprise par un seul bilan. Autrement dit, étudier un seul exercice.
- **Analyse dynamique :** est l'étude d'une situation financière d'une entreprise pour une période donnée.

**1.1.3. Démarche de l'analyse financière :** la démarche de cette analyse est composée de quatre étapes principales : <sup>43</sup>

- **PREMIERE ETAPE :** c'est la convection du bilan comptable au bilan financier ;
- **DEUSIEME ETAPE :** l'élaboration d'un bilan financier grand de masse ;
- **TROISIEME ETAPE :** elle représente les calculs des ratios et les équilibres financiers ;
- **QUATREIME ETAPE :** la plus importante qui est la lecture et le traitement des données obtenues dans la troisième étape afin de commenter leurs variations ainsi que leurs évolutions.

**1.2. Redressement du bilan comptable au bilan financier :** pour traiter ce point, nous allons d'abord faire une illustration sur le bilan comptable, ensuite nous allons aborder comment faire le redressement.

**1.2.1. Le bilan comptable :** le bilan est un document comptable qui nous fournit une vue d'ensemble du patrimoine de l'entreprise à un temps donné, c'est une photographie de ce qu'une entreprise possède comme biens matériels et financiers à un instant donné. Ce dernier se compose de deux parties <sup>44</sup> :

<sup>41</sup>Thibierge. C., « *Analyse financière* », librairie Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007, P1.

<sup>42</sup>Akim, A.Tairou, « *Analyse et décision financières* », Edition L'HARMATTAN, 2012, p.59 -77.

<sup>43</sup> El Mallouki, Fekkak., « *Analyse financière 2014* », pp.10-11.

<sup>44</sup> Akim A.Tairou, op.cit, pp.13- 58.

**A. Partie dite actifs :** cette partie est située à la gauche du tableau qui représente l'ensemble des biens matériels et immatériels (bâtiments, terrains, machines, liquidité, créances...) qui sont classés selon le critère de durée de consommation allant du long au court terme. On retrouve dans cette partie, les éléments suivants :

- **L'actif immobilisé:** cette partie de l'actif représente les biens matériels et immatériels destinés à servir d'une façon durable dans l'entreprise et qui est composé de deux types : immobilisations incorporelles telles que les brevets et les frais d'établissement, et les immobilisations corporelles telles que les terrains, moyens de transports ...etc.
- **L'actif circulant :** c'est la partie dont on trouve tous les biens qui n'ont pas une vocation d'utilisation d'une manière durable tel que le stock, la caisse, banque, créances des clients ...etc.

Mais aussi cette partie du bilan (actif) est composée de quatre colonnes qui sont :

- Le premier est pour la désignation du bien ;
- Deuxième est le montant brut des biens ;
- Troisième est l'amortissement relatif ;
- Quatrième est le montant net.

**B. Partie dite passif :** c'est l'ensemble des ressources de l'entreprise qui doivent être classées par ordre décroissant en termes de durée d'existence.

- **Fonds propres :** c'est tout ce qui est apports initial en termes de capitale. On trouve dedans le capital social, fonds d'exploitation, résultat de l'exercice clos.
- **Dettes à long et moyen terme :** elle représente la rubrique des dettes accumulées par l'entreprise durant son exercice dont l'échéance est supérieure à une année. Elle se compose des emprunts bancaires à long et moyen terme, dette fournisseurs à long et moyen terme.
- **Dettes à court terme :** elle représente la rubrique des dettes accumulées par l'entreprise durant son exercice dont l'échéance de remboursement est inférieure à une année tel que les dettes fournisseurs à court terme, les crédits bancaires à court terme, etc.

Cette partie du bilan (passif) est constituée de deux colonnes :

- Colonne de la désignation de la ressource ;
- Colonne de la valeur de la ressource.

**TABLEAU N°02 : représentation de la partie actif du bilan comptable**

| Actif                                                       | Montant brut | Amo<br>rtissement | Montant net |
|-------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|-------------|
| Actif non courant                                           |              |                   |             |
| Immobilisation<br>incorporelle                              |              |                   |             |
| Frais de R et D<br>Fond commercial                          |              |                   |             |
| Immobilisation<br>corporelle                                |              |                   |             |
| Terrains<br>Construction<br>Outillage<br>Moyen de transport |              |                   |             |
| Totale de l'actif non<br>courant                            |              |                   |             |
| Actif courant                                               |              |                   |             |
| Stock<br>Caisse<br>Banque<br>Créances                       |              |                   |             |
| Totale de l'actif courant                                   |              |                   |             |
| Totale de l'actif                                           |              |                   |             |

Source : Journal officiel N°19 du 25/03/2009 portant le système comptable financier

**TABLEAU N° 03 : représentation partie passif du bilan comptable**

| Passif                              | Montant |
|-------------------------------------|---------|
| Fonds propres                       |         |
| Capital social                      |         |
| Fond d'exploitation                 |         |
| <b>Totale des fonds propres</b>     |         |
| Passif non courant                  |         |
| Dette a long terme                  |         |
| Crédit bancaire a log terme         |         |
| Aide financière                     |         |
| <b>Totale du passif non courant</b> |         |
| Passif courant                      |         |
| Dette a court terme                 |         |
| Dette fournisseurs                  |         |
| Crédit a court terme                |         |
| <b>Total du passif</b>              |         |

Source : Journal officiel N°19 du 25/03/2009 portant le système comptable financier

### 1.2.2. Le bilan financier

Dans ce point nous allons traiter le bilan financier, par une présentation détaillée et une autre en grande classe.

**1.2.2.1. le bilan financier détaillé** : est composé de deux parties :<sup>45</sup>

#### A. Les emplois

- **valeur investissement** : représente la partie dont on retrouve la valeur de toutes les immobilisations de l'entreprise qui sont : les immobilisations incorporelles et corporelles, les titres de participation, stock, outillage...etc.

- **valeur d'exploitation** : rubrique des valeurs des stocks qui sont en deux catégories : stocks des matières premières et stock des produits finis

- **valeur réalisable** : on y retrouve les valeurs réalisées non reçues tels que les créances d'investissement, écarts escomptés non échus.

<sup>45</sup> Ramage P., « *Analyse et diagnostic financier* », 1ère Edition, éd Organisation, 2001, P.118.

- **valeur disponible** : c'est les valeurs de la disponibilité de l'entreprise : banque, caisse, écarts escomptés non échus...etc.

## B. Les ressources

- **Fond propre** : qui est tout ce qui est ressource initiale : les fonds propres, les PRC, écart de réévaluation ;

- **Dettes à long et moyen terme** : on retrouve les empreints à long terme et à moyen terme ;

- **Dettes à court terme** : c'est la partie la où on enregistre les dettes des fournisseurs, dettes stocks effets à payer, l'écart escompté non échus.

Dans ce bilan financier, chaque partie est composée de deux colonnes, une pour la désignation et l'autre pour le montant. Le tableau suivant représente un bilan financier détaillé :

**Tableau N° 04 : représentation du bilan financier détaillé**

| Emplois                     | Montant | Ressources                    | Montant |
|-----------------------------|---------|-------------------------------|---------|
| Valeurs investissement      |         | Fonds propres                 |         |
| Immobilisation incorporelle |         | Capitale social               |         |
| Immobilisation corporelle   |         | E a R                         |         |
| Titre de participation      |         | PRC                           |         |
| Stock outillage             |         | Ecart de réévaluation         |         |
| Valeurs d'exploitation      |         | Dettes a long / a moyen terme |         |
| Stocks matière première     |         | Empreint à LMT                |         |
| Stocks produits finis       |         |                               |         |
| Valeurs des réalisations    |         | Dettes à court termes         |         |
| Client                      |         | Fournisseurs                  |         |
| Créances                    |         | Dettes stock                  |         |
| d'investissements           |         | Effets à payer                |         |
| EENE                        |         | EENE                          |         |
| Valeurs disponibles         |         |                               |         |
| Banque                      |         |                               |         |
| Caisse                      |         |                               |         |
| EENE                        |         |                               |         |
| Total                       |         | Total                         |         |

Source : Journal officiel N°19 du 25/03/2009 portant le système comptable financier

**1.2.2.2. Le bilan financier grand de masse :** Le bilan grand masse est une représentation réduite du bilan financier détaillé. Cela, on prenant seulement les grandes catégories qui sont les valeurs d'investissement, valeur d'exploitation, valeur réalisation, valeurs disponible pour l'actif et pour le passif, on a les fonds propres, dettes à long et moyen terme, dette à court terme. Ce bilan à une colonne supplémentaire pour ce qui est actif et une autre pour le passif qui représente le pourcentage de chaque catégorie dans le totale.

**Tableau N°05 : représentation du bilan financier grand masse**

| Emplois                | Montant |    | Ressources    | Montant |    |
|------------------------|---------|----|---------------|---------|----|
| Valeurs investissement |         |    | Fonds propres |         |    |
| Valeurs d'exploitation |         |    | DLMT          |         |    |
| Valeurs réalisation    |         |    | DCT           |         |    |
| Valeurs disponible     |         |    |               |         |    |
| Total                  |         | 00 | Total         |         | 00 |

Source : DE LA BRUSLERIE H., « *Analyse financière* », 4ème éd DUNOD, Paris, 2010, p 18.

**1.2.3. Du bilan comptable vers un bilan financier :** Les étapes de transfère du bilan comptable au bilan financier : <sup>46</sup>

**A. Actifs sans valeur :** ce sont les actifs comptables qui seront éliminés vue que leurs nature ne présente aucune valeur réelle pour l'entreprise, donc cette étape est l'élimination des actifs fictifs qui sont :

- Frais préliminaires ;
- Prime de remboursement des obligations ;

<sup>46</sup> Amokrane F., « *polycopie du cours d'analyse financière* », 2018, UMMTO, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, 2018, pp 36-56

- Les charges réparties sur plusieurs exercices ;
- L'écart de convection actif.

## B. Retraitement et le reclassement

- Le retraitement est la procédure de réaffecter de valeur cela allant de la valeur net comptable à la valeur financière. Elle a trois possibilités : la valeur net comptable est plus value que la valeur financière, donc on aura une moins value, la valeur net comptable est inférieure à la valeur financière, dans ce cas c'est une plus value qu'on enregistrera, et une égalité entre les deux valeurs comptable et financière, dans ce cas on va rien changer.

- Le reclassement est un regroupement des différents éléments de l'actif et du passif selon leur exigibilité (durée d'existence soit plus ou moins d'une année).

**C. Ecart de réévaluation :** cet écart est causé par la différence entre la valeur réelle et la valeur comptable. L'une des raisons principales de cet écart est l'inflation qui est représentée par la formule suivante :

$$ER = \text{La PLUS VALUE} + \text{LA MOINS VALUE} - \text{LES ACTIFS SANS VALEURS}$$

**D. Bilan financier :** après avoir effectué toutes ces étapes, on obtiendra un bilan financier.

## 1.3. Les équilibres et les ratios financiers

**1.3.1 Les équilibres financiers :** L'équilibre financier est une fonction de cohérence qui existe entre les ressources de l'entreprise et les emplois de cette dernière. Cette cohérence détermine la solvabilité et sa liquidité. Cet équilibre financier est apprécié par l'étude du :<sup>47</sup> fond de roulement, besoin au fond de roulement, et la trésorerie nette.

**A. Fond de roulement :** est un solde qui traduit la cohérence de la finance de l'entreprise, on peut le calculer de deux manières :

**a. Méthode par le haut du bilan :** cette méthode consiste à utiliser la valeur d'investissement dans l'actif et les DLMT, et les fonds propres. Cette méthode est présentée par la formule suivante:

$$FR = (FP + DLMT) - VI$$

<sup>47</sup> Amokrane F., op.cit, pp 60-77

Cette méthode nous permet de savoir si les ressources internes à l'entreprise (les fonds propres) et les ressources externes (DLMT) couvrent entièrement les emplois en valeur investissement.

- b. Méthode par le bas du bilan :** cette méthode consiste à utiliser les éléments suivants : les valeurs d'exploitation, réalisation, disponible. Pour la partie actifs et pour la partie passif on utilise les DCT. Elle est présentée par la formule suivante :

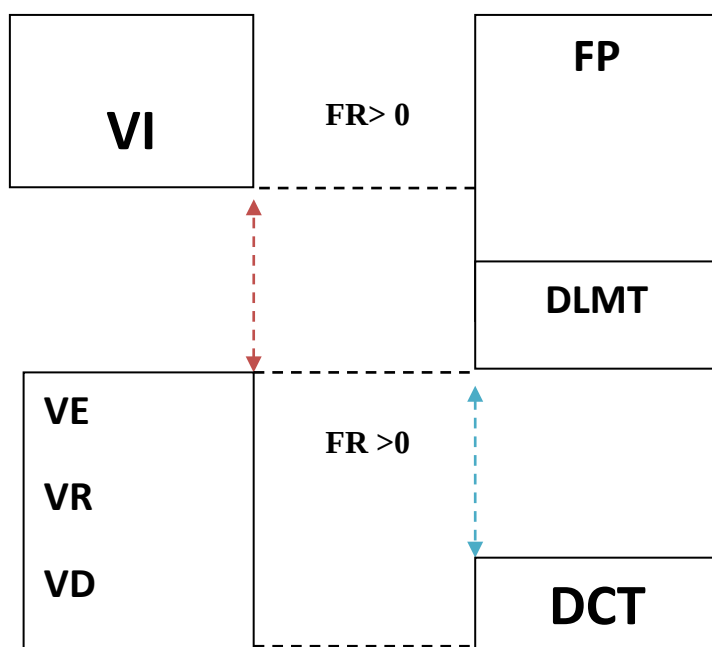
$$FR = (VE + VR + VD) - DCT$$

Cette méthode nous permet de savoir si les ressources à court terme permettent de financer entièrement les emplois en valeur d'exploitation, réalisable, disponible.

Pour cet équilibre, on peut se retrouver dans trois situations :

- **Situation N°01 ;  $FR > 0$  :** Implique que les ressources permanentes sont supérieures à la valeur investissement et les valeurs d'exploitation, réalisation, disponible sont supérieures aux DCT

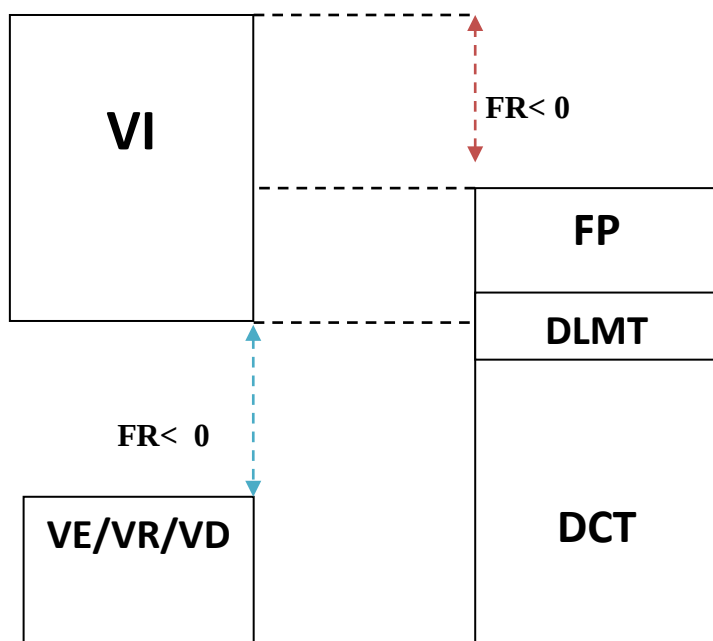
**FIGURE N°13: schéma représentatif de la situation N° 01**



**Source :** Amokrane F., « polycopie du cours d'analyse financière », 2018, UMMTO, Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Des Sciences De Gestion, 2018, p 68

- **Situation N°02 ;  $FR < 0$**  : Implique que les ressources permanentes sont inférieures à la valeur investissement et les valeurs d'exploitation, réalisation, disponible sont inférieures aux DCT.

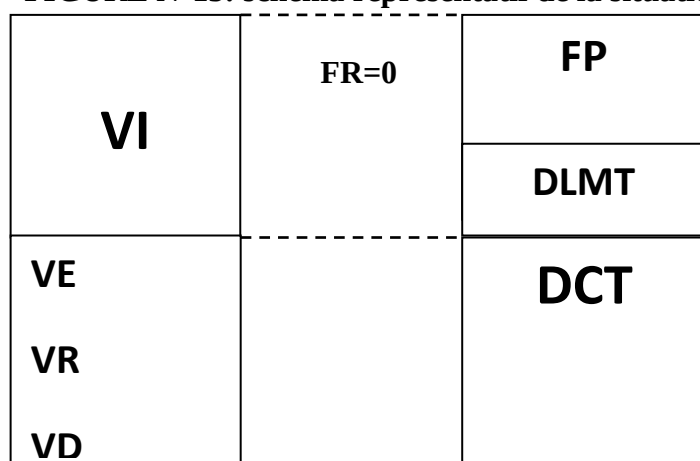
**FIGURE N°14 : schéma représentatif de la situation N° 02**



**Source :** Amokrane F., « *polycopie du cours d'analyse financière* », 2018, UMMTO, Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Des Sciences De Gestion, 2018, p 69

- **Situation N°03 ;  $FR=0$**  : Implique que les ressources permanentes sont égales à la valeur investissement et les valeurs d'exploitation, réalisation, disponible sont égales aux DCT.

**FIGURE N°15: schéma représentatif de la situation N° 03**

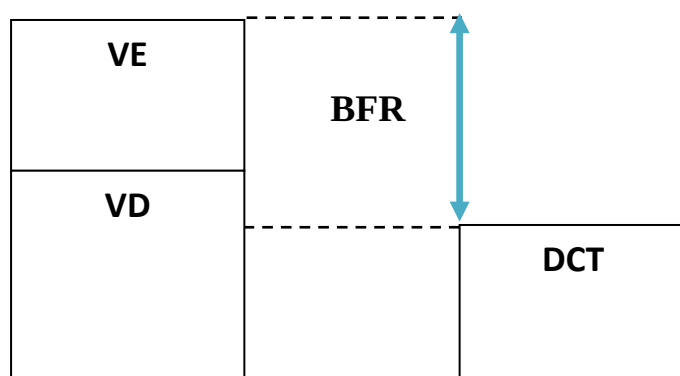


**Source :** Amokrane F., « *polycopie du cours d'analyse financière* », 2018, UMMTO, Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Des Sciences De Gestion, 2018, p 70

**B. Besoin au fond de roulement:** est défini comme le manque de ressources à court terme pour financer tous les besoins à court terme, qui est exprimé par la différence entre les besoins d'exploitation et les ressources d'exploitation relatives aux valeurs d'exploitation, et réalisables, qui ne sera pas couvert par les DCT, mais couvert par le fond de roulement. Ce BFR se manifeste par la formule suivante :<sup>48</sup>

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VD}) - \text{DCT}$$

**FIGURE N°16 : représentation graphique du BFR**



**Source :** Amokrane F., « *polycopie du cours d'analyse financière* », 2018, UMMTO, Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Des Sciences De Gestion, 2018, p.74.

Lors du calcul du BFR, on obtient trois possibilités différentes :

- a. Première possibilité :** le BFR inférieur à 0, cela implique les valeurs d'exploitation et les valeurs réalisables sont supérieures aux DCT
  - b. Deuxième possibilité :** le BFR supérieur à 0, cela implique les valeurs d'exploitation et les valeurs réalisables sont inférieures aux DCT
  - c. Troisième possibilité :** le BFR égale à 0, cela implique les valeurs d'exploitation et les valeurs réalisables sont égales aux DCT
- C. Trésorerie nette :** la TN a un rôle important dans la pérennité de l'entreprise vue qu'elle lui offre une capacité de faire face à toutes les échéances de remboursement à court terme et immédiat aussi. Cette dernière se manifeste sous la formule suivante :<sup>49</sup>

<sup>48</sup> Pierre C. Robert L., « *Fonds de roulement et politique financière* », éd DUNOD, 2eme édition, paris 1989.P10.

<sup>49</sup> Bobot L, Vuyonne .D. « *Le besoin en fonds de roulement* ». Éd ECONOMICA, Paris, 2007, p.28.

$$TN = FR - BFR$$

Après avoir calculé la TN, on peut avoir trois situations possibles :

- a. **Situation n°01 : TN supérieure à 0** : Le fond de roulement est supérieur au besoin du fond de roulement, dans ce cas la TN est positive, ce qui nous montre que l'entreprise assure le financement du BFR par le FR, mais aussi un versement du surplus dans la trésorerie.
- b. **Situation n° 02 : TN inférieure à 0** : Le fond de roulement est inférieur au besoin du fond de roulement, dans ce cas la TN est négative, ce qui nous montre que BFR, n'est pas couvert par le fond de roulement mais on doit se recourir vers la trésorerie.
- c. **Situation n°03 : TN égale à 0** : Le fond de roulement est égal au besoin du fond de roulement, dans ce cas la TN est nulle, ce qui nous montre que l'entreprise assure le financement de BFR par le fond de roulement.

**1.3.2 Les ratios financiers** : un ratio est un rapport entre les éléments du bilan financier grand masse, qui nous renseigne sur la situation et l'équilibre financier de l'entreprise afin de les analyser et de commenter ces situations. Les ratios sont synthétisés en trois types :<sup>50</sup>

- Les ratios de structures ;
- Les ratios de gestions ;
- Les ratios de rentabilité.

Mais, il existe des ratios qui sont indispensables, et nous nous intéressons seulement à ces derniers, qui sont :

**A. Autonomie financière** : qui nous renseigne sur la dépendance de l'entreprise de l'environnement. Elle se calcule ainsi :

$$AF = (FP / \square \text{ ressources}) * 100$$

L'autonomie financière peut être obtenue soit :

- Supérieure ou égale à 50% qui signifie que l'entreprise est indépendante de l'extérieur, c.-à-d elle a une autonomie financière.
- Inférieure à 50% qui signifie que l'entreprise est dépendante de l'extérieur, c.-à-d elle n'a pas d'autonomie financière.

<sup>50</sup> Grandguillot.B, Grandguillot .F., « Les outils du diagnostic financier ». 6 Eme éd GUALINO, paris2002, pp.143-146.

**B. Capacité d'endettement :** qui nous reflète la possibilité de l'entreprise de s'endetter, elle est dite aussi la crédibilité de l'entreprise auprès des institues financières. Cette dernière se calcule ainsi :

$$CE = (FP / DLMT) * 100$$

Capacité d'endettement peut être obtenue soit :

- Supérieure ou égale à 100% qui signifie que l'entreprise a une capacité d'endettement.
- Inférieure à 100% qui signifient que l'entreprise n'a pas de capacité financière.

**C. Solvabilité :** par contre, la solvabilité est la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes et se calcule par la formule suivante :

$$S = EMPLOIS / (DLMT + DCT) * 100$$

Elle peut se manifester par deux résultats :

- Supérieure ou égale à 100% qui signifie que l'entreprise peut rembourser ses dettes, elle est solvable.
- Inferieure à 100% qui signifie que l'entreprise ne peut pas rembourser ses dettes, elle n'est pas solvable.

**D. Capacité de remboursement :** nous permet de savoir les temps minimaux dont l'entreprise peut rembourser ses emprunts et qui est calculée à base de cette formule :

$$CR = DLMT / AF$$

\* tant que le CR est faible, la capacité augmente.

**E. Le fond de roulement :** il était abordé dans les équilibres financiers.

## Section 2 : critères d'évaluation de projet

Dans cette section, nous allons aborder les différents critères d'évaluation d'un projet d'investissement, il est très important d'effectuer une évaluation du projet avant l'import investissement. Cela nous permettre d'avoir une vision au préalable sur ce projet. Pour effectuer cette évaluation, on doit l'exposer à un ensemble de critères, mais aussi en utilisant l'ensemble des flux financiers.

**2.1. Les critères d'évaluation de projet dans l'avenir certain :** il existe quatre critères d'évaluations de projet en avenir certain : La Valeur actualisée nette, l'indice de profitabilité, le taux de récupération interne, et le délai de récupération.

**2.1.1. La Valeur Actualisée Nette (VAN) :** est un critère d'évaluation de projet, et cela par le calcul de la différence entre le cash-flow actualisé et l'investissement initial :

**2.1.1.1.Méthode de calcul de la VAN :** le calcul de la VAN convertit tous les futurs flux monétaires prévus en valeurs actuelles, autrement dit valeur, toutes ces valeurs actualisées obtenues seront additionnées afin de calculer la somme générale de l'apport de ce projet, qui est la rentabilité du projet. Après avoir calculé ce dernier, nous allons lui soustraire la valeur de l'investissement.<sup>51</sup>

Elle se calcule par la formule suivante :

$$VAN = (VA1 + VA2 + \dots + VAN) - \text{investissement initial}$$

Ou :

$$VAN = \sum (CF / (1+i)^t) - I0$$

CF : cash flow ;

i : taux d'actualisation ;

I0 : investissement initial ;

T : durée de vie du projet.

**2.1.1.2.Types de décision :** Ce critère est une manière soit de :

- Rejeter le projet lorsqu'on obtient un résultat négatif,
- Approuver le projet lorsqu'on obtient un résultat positif, mais dans ce cas si on fait un choix entre deux projet on choisi celui avec la grande VAN. Aussi on prend en considération le capital de l'entreprise.

Ainsi, si on obtient un résultat nul, cela ne signifie pas que le projet permettra de récupérer les dépenses de l'investissement sans récolter des bénéfices. C'est ce qui est dit une opération blanche.

<sup>51</sup> Barneto P, Legros G., « *Mini manuel de finance d'entreprise* », Ed Dunod, Paris, p.137.

**2.1.1.3. Avantage :** La valeur actualisée nette est un critère incontestablement du choix d'investissement le plus complet dans la mesure où :

- Il prend en considération l'ensemble des coûts de ce projet ;
- Et le fait que tous les flux sont pris au temps réel.

**2.1.1.4. Les inconvénients :** Parmi les inconvénients de la valeur actuelle nette :

- Comparaison des projets ayant une taille différente;
- Comparaison des projets ayant une durée différente;
- L'utilisation d'un taux d'actualisation unique sur plusieurs années afin d'actualiser les différentes flux ;
- Le choix du taux d'actualisation est une procédure ardue et subjective.

**2.1.2. Le taux de récupération interne :** est un critère d'évaluation de projet par la comparaison entre les taux qui annule les VAN.

**2.1.2.1. Méthode calcul du TRI :** Il s'agit d'un taux d'actualisation qui annule la valeur actualisée nette, ce TRI doit être supérieur aux coûts d'opportunité du capital dans le pays où le projet est réalisé.

Donc le TRI est le taux d'actualisation qui nous donne : le bénéfice dégagé par le projet est égale aux dépenses d'investissement de ce projet.

Qui est sous la formule suivante<sup>52</sup> :

Pour une VAN = 0

$$I = \sum \frac{CF_t}{(1 + i)^t}$$

Avec :

Cft : cash flow en temps précis ;

i : taux d'actualisation ;

t : temps ;

I : l'investissement initial.

Le calcul du TRI se fait à base de faire plusieurs essais, jusqu'à ce qu'on trouve le taux d'actualisation qui annule la VAN ; voici les étapes à suivre :

• Premièrement, choisir un taux arbitraire puis calculer sa VAN si on trouve le résultat positif, le deuxième taux doit être plus grand que le premier jusqu'à ce qu'on trouve la VAN négative puis on fait un autre calcul qui est comme suit :<sup>53</sup>

<sup>52</sup> Barneto.P, Gregorio.G., op.cit, P.323.

<sup>53</sup> IDEM

$$TRI = \Delta i + \frac{\Delta i * VAN1}{\Delta VAN}$$

Avec :

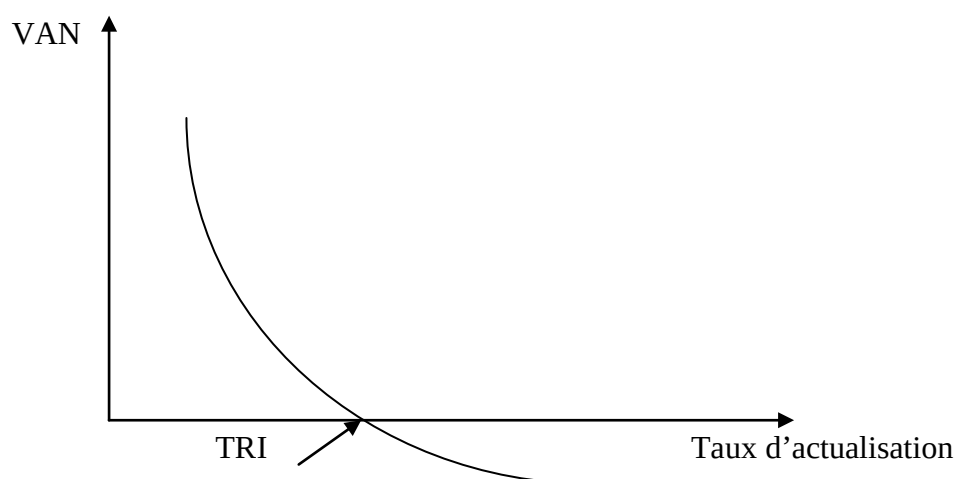
$\Delta i$  : la différence entre le taux de la VAN positif et le taux de la VAN négatif,

$VAN1$  : la VAN avec le taux positif,

$\Delta VAN$  : la différence entre le VAN positive et la VAN négative.

Cette méthode est une issue directe de la méthode VAN, qui s'agit de la recherche du taux d'annulation de la VAN. Graphiquement, elle est représentée ainsi :

**Figure N°17 : représentation graphique du TRI**



Source : HAMADI K., « Analyse des projets et leur financement », P.121.

**2.1.2.2.Types de décisions :** cette méthode nous permet de faire un choix entre plusieurs projets.

D'abord on rejette tous les projets ayant un taux de récupération interne inférieur au taux de rentabilité minimum, puis on choisit le projet qui a un TRI le plus élevé.

**2.1.2.3.Avantage :** Les avantages qu'on peut citer sont :

- Elle nous permet de comparer entre plusieurs projets, grâce à l'affrontement direct de leurs taux de rentabilité ;
- Cette méthode est plus fiable vue qu'elle nous permet de ne pas utiliser les taux d'actualisation ;
- Le TRI représente le taux de rentabilité absolu ;
- Le TRI intègre la valeur temporelle de la monnaie.

**2.1.2.4. Inconvénients :** Pour les inconvénients, voici les plus pertinents :

- Le fait que parfois on n'obtient pas les mêmes résultats que les résultats obtenus par les autres critères. cela nous mène vers des conflits entre les critères ;
- L'impossibilité de bien déterminer le taux vu sa difficulté de calcul.

**2.1.3. Le délai de récupération:** le délai de récupération représente le temps nécessaire pour récupérer le capital initial d'un projet. C'est un critère d'évaluation afin de comparer entre deux projets ou plus en termes de temps de récupération.<sup>54</sup>

**2.1.3.1. Méthode de calcul de DR :** ce délai débute du lancement jusqu'à ce que le retour sur l'investissement soit égale à l'investissement initial, c.-à-d ;

$$DR = \sum_{t=1}^n \frac{a}{(1+n)^t} - I_0 = 0$$

Donc on a : VAN = 0

On va extraire le montant de la cumulation des VAN qui se rapproche à l'investissement initial puis on le soustrait de I<sub>0</sub>. Le résultat trouvé sera divisé sur le montant de la VAN supérieure de I<sub>0</sub> afin de le multiplier par 12 qui est le nombre de mois dans une année. Puis le chiffre après la virgule sera multipliée par 30 et ainsi de suite.

**2.1.3.2. Types de décision**

- On rejette tous les projets dont le délai dépasse les normes mises par l'entreprise;
- Dans le cas où on fait une comparaison, on choisit le projet avec le délai le plus court.

**2.1.3.3. Avantage**

- Est une méthode simple;
- Il intègre la notion du risque par rapport au temps, cela est tant que le délai est grand, le risque est élevé.

**2.1.3.4. Inconvénients**

- Il prend en considération ce qui vient après le délai de récupération ;
- Il ne permet pas de maximiser la valeur de l'entreprise.

**2.1.4. Indice de profitabilité :** dans le cas où des projets avec des fonds d'investissement différents se présentent, l'indice de profitabilité intervient pour compléter le critère de la VAN face à

<sup>54</sup> Hamadi.K., « Analyse des projets et leur financement », P.117.

cette limite. Ce critère a la capacité de comparer entre deux ou plusieurs projets avec des tailles différentes.<sup>55</sup>

**2.1.4.1.Méthode de calcul d'IP :** Il est calculé comme suit :

$$IP = \frac{\text{Valeur actualisé des flux d'exploitations}}{\text{valeur de l'investissement totale}}$$

$$IP = VA/I \text{ c.-à-d.}$$

$$IP = 1 + VAN / I$$

**2.1.4.2.Types de décisions :** ce critère est utilisé pour la sélection de projet comme suit :

Pour que le projet soit accepté, il faut que l'IP soit supérieur à 1. Lorsque c'est plusieurs projets, on choisi le projet avec le IP le plus grand.

**2.1.4.3.Les inconvénients :** l'indice de profitabilité ne résout pas réellement le problème de taille de projet, cela lorsqu'on a le projet avec une taille faible par rapport à l'autre et avec une VAN plus grande on obtient directement un indice plus fort.

**2.2. Les critères globaux ou intégrés :** les critères utilisés jusqu'ici reposent uniquement sur le taux d'actualisation. Ils supposent que l'entreprise se procure à l'extérieur des ressources de financement au coût du capital et qu'elle les réinvestit à ses projets au même taux. La possibilité d'un différentiel entre ces deux taux, c'est-à-dire l'existence d'une marge, est ignorée.

L'objectif des critères globaux ou intégrés est de prendre en compte ce taux de placement en plus du taux d'actualisation. Ils sont en nombre de trois :

**2.2.1. Valeur Actuelle Nette Global La VANG:** en gardant l'hypothèse de réinvestissement des flux économiques au taux réaliste « r », on peut dire que la VANG est la différence entre la valeur actuelle de la valeur acquise des flux et le montant de l'investissement de départ.<sup>56</sup>

La valeur acquise (A) se calcule au taux réaliste « r », et la valeur actuelle de la valeur acquise telle que définie ci-dessus se calcule au coût du capital.

• **Mode de calcul de la VANG :** La VANG mesure l'avantage global que procure l'ensemble entre l'investissement initial et le réinvestissement des flux économiques.

<sup>55</sup> Thauvron.A., « le choix d'investissement », ed-theque, 2003, Paris, p.13.

<sup>56</sup> Barneto.P, Gregorio.G., op.cit, p.322.

La valeur actuelle (A) se calcule à base de la durée de vie la plus longue des deux investissements. Il se calcul ainsi :<sup>57</sup>

-On calcule d'abord A en capitalisant chaque flux au taux de placement t. Pour une durée d'investissement n, on aura :  $\text{flux}_1 \times (1+t)^{n-1} + \text{flux}_2 \times (1+t)^{n-2} + \dots + \text{flux}_n = A$

-Ensuite on actualise cette annuité A au coût du capital en année 0 et on retranche la valeur l'investissement (I)

$$\text{VAN} = A \times (1 + \text{Cout}_{\text{Cap}})^{-n} - I$$

**2.2.2. Le Taux de Rendement Interne Global TRIG:** Le TRIG est le taux pour lequel il y'a équivalence entre le capital investi et la valeur acquise des flux, calculé au taux « r ».

Ceci peut être aussi défini ainsi : le TRI est le taux d'actualisation qui, appliqué à la valeur acquise, permet de retrouver le montant de l'investissement.<sup>58</sup>

Interprétation d'une manière plus simple :

On peut expliquer ce concept de la façon suivante :

- En « 0 », on investit une certaine somme ;
- Fin « n », on dispose de la valeur acquise des flux, capitalisé au taux « r ».

Le TRIG est le taux auquel on aurait dû placer la somme du départ, pour obtenir la valeur acquise au bout de « n » années.

• **Mode de calcul du TRIG :**

$$0 = A * (1 + \text{COUT}_{\text{cap}})^{-n} - I_0$$

**2.2.3. Indice de Profitabilité Global L'IPG:** il est toujours basé sur l'hypothèse de réinvestissement des flux économiques au taux réaliste « r ».

L'IPG est le quotient par I, de la valeur actuelle de la valeur acquise des flux économiques.<sup>59</sup>

• **Mode de calcul :** l'IPG mesure l'avantage relatif que procure l'investissement initial « I », et le réinvestissement des flux nets (ou cash-flow).

$$\text{IPG} = \text{VAN} / I_0$$

<sup>57</sup> <https://messanh.wordpress.com/2017/12/21/projets-dinvestissement-vang-trig-et-ipg/> consulté le 16/11/2020 à 10h48

<sup>58</sup> Barneto.P, Gregorio.G.,idem,

<sup>59</sup> Idem

## 2.3. La décision d'investissement situation d'incertitude et de risque :

**2.3.1. L'appréhension du risque dans la décision d'investissement :** la plus part des décisions prises dans l'entreprise repose sur des anticipations sur l'avenir entachées d'incertitudes et de risques.

Ces derniers expriment le degré de déviation entre l'estimation et la réalisation des variables explicatives d'une décision. On distinguera deux situations, une situation risquée et une situation incertaine.<sup>60</sup>

• **Les notions d'incertitude et de risque :** en matière de choix d'investissement, l'incertitude qui pèse sur les cash-flows futurs peut avoir des origines très variées telles que par exemple, l'évolution des prix de vente, des coûts de production, de la part de marché de l'entreprise par rapport à celle de ses concurrents... . L'incertitude se transforme en risque lorsqu'il est possible de la quantifier, notamment par l'assignation d'une distribution de probabilités aux différents événements possibles. Ces probabilités peuvent être soit objectives soit subjectives.<sup>61</sup>

**2.3.2. Choix des investissements en avenir risqué :** ce point va traiter la manière du choix d'investissement dans un avenir risqué.

**2.3.2.1. Choix en avenir probabilisable : différents modèles intéressants se présentent :**

**A. Le modèle de l'espérance et la variance de la VAN :** Lorsqu'on peut probabiliser les flux de trésorerie d'exploitation d'un projet, on peut calculer l'espérance mathématique et l'écart-type de la VAN d'un projet. L'espérance mathématique représente alors une mesure de la rentabilité du projet, tandis que la variance (ou l'écart-type) permet plutôt d'apprécier le risque que présente le projet.

Lorsque les flux de trésorerie sont indépendants, l'espérance mathématique de la VAN est égale à la VAN des espérances mathématiques des flux de trésorerie. Plus l'écart type est élevé, plus le risque du projet pris isolément est grand.

Lorsque les flux de trésorerie sont interdépendants, il faut introduire le calcul de la covariance.

On accepte le projet lorsque l'espérance mathématique de la VAN est positive. Entre plusieurs projets, on retient celui qui possède l'espérance mathématique la plus élevée.

<sup>60</sup> Hacene.S., Hadjeb.D, « *Processus du choix d'investissement Cas : AURES Emballage DBK* », Mémoire De Master, UMMTO, Département De Science De Gestion, 2017, pp.45-52.

<sup>61</sup> Hacene.S, Hadjeb.D.,idem.

Le critère de l'espérance ne tient pas compte de la dispersion et donc du risque attaché à la distribution de probabilités. C'est pourquoi, le recours au calcul de la variance permet de mesurer le risque du projet et de le comparer à la norme fixée en la matière. Si la variance ou l'écart type est supérieur à cette norme, le projet peut être rejeté. Entre plusieurs projets, on est finalement amené à comparer les différentes espérances mathématiques en tenant compte du risque lié à ces projets.

**B. Le modèle de l'arbre de décision :** cette méthode d'étude des décisions, liées dans le temps, est applicable aussi dans le cadre d'une prévision en univers certain. Elle consiste à construire un graphe qui permet de présenter, sous la forme d'un arbre les différentes combinaisons possibles des décisions successives. Elle permet de déterminer de manière commode, la meilleure solution.<sup>62</sup>

Le chemin de la méthode est la construction d'un graphe, dont les « nœuds » représentent l'alternative et les branches les termes de l'alternative. On est ainsi conduit à analyser les conséquences possibles d'une série de décisions successives.

En pratique, ces alternatives peuvent être soit une décision, soit un événement.

La décision peut être :

- La construction ou non d'une nouvelle capacité ;
- La création de capacités de différents volumes.

L'événement représente les différentes possibilités de variation des principaux paramètres, ces paramètres peuvent être :

- La demande ;
- La durée de vie des produits ;
- Les prix ou les coûts des produits.

**2.3.2.2. Choix des investissements en avenir incertain :** en l'absence de probabilités sur la réalisation des événements, le décideur peut recourir à des critères subjectifs pour déduire la situation la plus conforme à ses préférences.

En matière de procédures de choix d'investissement, la théorie de jeux est utilisée pour des problèmes totalement non probabilisables, où l'incertitude est totale.

Six critères de classement et de sélection simple de mise en œuvre sont ainsi proposés : <sup>63</sup>

<sup>62</sup> Hacene.S, Hadjeb.D., op.cit, p.55.

<sup>63</sup> Hacene.S, Hadjeb.D., op.cit, pp.59-63.

**A. Critère de Wald ou critère du Maximin :** c'est un critère de prudence qui tente de minimiser les pertes éventuelles. On sélectionne la stratégie pour laquelle le résultat minimum est le plus élevé. On choisit les stratégies les plus audacieuses. On sélectionne les gains les plus élevés de chacune des stratégies. On choisit le résultat maximum le plus élevé.

Le critère du Minimax fait preuve d'un optimisme modéré en proposant de retenir la stratégie correspondant au meilleur état de la nature, et pour celui-ci, le plus faible résultat. La stratégie retenue est donc celle qui minimise le résultat maximum.

**B. Critère d'Hurwicz :** le critère d'Hurwicz introduit des éléments de théorie de l'utilité par l'intermédiaire de probabilités subjectives de survenance des hypothèses les plus optimistes et les plus pessimistes, matérialisant ainsi les chances de gains et de pertes, en spécifiant les préférences des décideurs en matière de risque.

L'espérance mathématique du résultat est calculée pour chaque stratégie, et c'est celle qui bénéficie de l'espérance la plus forte qui est retenue.

**C. Le critère de Laplace :** la meilleure décision est celle pour laquelle la moyenne arithmétique des résultats prévisionnels est la plus élevée (toutes les situations étant équiprobables où pouvant être affectées d'une probabilité chacune).

**D. Le critère de Savage :** on recherche la prudence ; on choisit la décision où le regret maximum est le plus faible. On calcule pour chaque cas, le « regret » correspondant à la différence entre le cas le plus favorable et le cas étudié. La littérature théorique sur le choix d'investissement consacre généralement de longs développements sur le risque, elle traite néanmoins le risque de manière normative et instrumentale. Les méthodes présentées pour décider d'investir en avenir probabilisable et incertain peuvent se faire de manière simple (analyse de sensibilité) ou complexe à s'avoir l'utilisation de probabilité, la théorie de jeux.

## Conclusion

Afin de faire un choix d'investissement par l'optique financière, nous devons d'abord faire un diagnostic financier de l'entreprise, qui va nous permettre de connaître sa situation financière. A partir des résultats de cette analyse, nous allons ensuite étudier les différents équilibres financiers, ainsi que les ratios financiers.

La validité du choix d'investissement dépend avant tout de la qualité des prévisions d'activités, des dépenses d'investissement et de l'estimation des flux de trésorerie, qui sont les résultats de l'étape précédente (diagnostic financier de l'entreprise).

L'évaluation des flux de trésorerie liés au projet d'investissement est faite de façon totalement indépendante des modalités de financement. Sa finalité est d'étudier les conditions de viabilité du projet.

Après avoir déterminé et évalué les paramètres du projet, il est possible d'utiliser différents critères d'évaluation de projet et les outils d'aide à la prise de décision dans les différentes situations. A partir de ces deux étapes, nous pouvons établir un choix d'investissement performant.

# Chapitre III

Choix d'investissement  
selon l'optique  
stratégique et l'optique  
financière

## Introduction

L'investissement est au cœur du processus économique et managérial d'une entreprise; il détermine la capacité productive de l'entreprise sans laquelle il ne peut y avoir ni production ni croissance. Il est indispensable pour que cette dernière puisse s'adapter à son environnement et à l'évolution technologique.

Pour effectuer un investissement, l'entreprise doit cerner les différents objectifs qui lui sont assignés, non seulement la capacité de financement et les différentes sources de financements qui sont à sa disposition, mais aussi la capacité concurrentielle pour mener son investissement d'une manière performante.

Le présent chapitre est subdivisé en deux sections : la première présentera des généralités sur l'investissement, sources de financement, et l'amortissement de cet investissement. La deuxième abordera en premier lieu l'optique stratégique du choix d'investissement, et en second lieu l'optique financière de ce choix.

### Section 1 : Quelques notions du choix d'investissement

L'investissement est un processus fondamental dans la vie de l'entreprise, qui engage durablement celle-ci. Dans cette section nous allons présenter la notion d'investissement et l'amortissement des investissements.

**1.1. Notion d'investissement :** pour mieux comprendre le choix d'investissement nous allons aborder la notion de l'investissement.

**1.1.1. Définition de l'investissement:** un investissement est une dépense ayant pour but de modifier durablement le cycle d'exploitation de l'entreprise. Investir revient en effet, pour celui qui s'y décide à renoncer à une consommation immédiate pour accroître ses recettes futures. Bien entendu, le surcroît de recettes occasionné par cet investissement devra être suffisant pour assurer sa rentabilité prévisionnelle. Plus exactement l'investissement se définit selon cinq visions <sup>64</sup>:

- **Economique :** tout sacrifice des ressources fait aujourd'hui, dans l'espoir d'obtenir dans le futur, des résultats, certains étalés dans le temps, mais d'un montant total supérieur à la dépense initiale.

---

<sup>64</sup> Fraix, J., « *manuel d'évaluation des projets industriels* » édition universitaires, Belgique, 1988, p.22.

- **Comptable:** l'investissement est constitué de tous biens, meubles ou immeubles, corporels ou incorporels acquis par l'entreprise destinés à rester durablement sous la même forme.
- **Financière**<sup>65</sup>: c'est un ensemble de dépenses générant sur une longue période des revenus tels que le remboursement de la dépense initiale sont assurées.
- **Stratégique**<sup>66</sup>: l'investissement doit améliorer la position concurrentielle de l'entreprise de manière à accroître durablement la valeur de l'entreprise. L'investissement à base de la mobilité stratégique, indispensable à l'adoption de l'entreprise et à son environnement.
- **Gestionnaire**: l'investissement génère le nouveau cash-flow, il est nécessaire de hiérarchiser les divers projets possibles. A partir d'un bilan global, définissant la rentabilité de chaque projet.

**1.1.2. Typologie d'investissement :** Il existe plusieurs types d'investissements. Nous allons nous contenter de la présentation de trois types : selon l'objet, la nature et la destination. Comme suit <sup>67</sup>:

- **les investissements selon l'objet :** nous distinguons quatre types d'investissement :
  - **Les investissements de remplacement:** qui consistent à remplacer des équipements usés: ou obsolètes par d'autres équipements tours, sans modifier le volume global de production de l'entreprise. Ils présentent les mêmes caractéristiques que les anciens.
  - **Les investissements de modernisation ou de rationalisation :** qui consistent à remplacer une machine par une autre plus performante. C'est à dire qui permet de produire le même volume à moindre coût.
  - **Les investissements d'expansion :** permettent à l'entreprise de répondre à la croissance de la demande, soit par le développement de la production de produit qu'elle fabrique, soit par le lancement d'un nouveau produit.
  - **Les investissements stratégiques:** destinés à développer l'entreprise et à lui assurer la sécurité dans le futur. Ils s'inscrivent dans le cadre de préoccupation économique, financière et sociale qui est autant de variables aléatoires : son degré d'incertitude peut être considéré. Pour cet investissement, la notion du risque est souvent sans pertinence.
- **les investissements selon la nature:** nous classons trois types :

<sup>65</sup> Boughaba A., « analyse et évaluation d'un projet », p.10.

<sup>66</sup> Bancel F., Alban R., « le choix d'investissement », éd economica, 1995, pp.21-22.

<sup>67</sup> Fraïss J., idem

- **Les investissements corporels** : ce sont des projets physiques qui viennent en augmentation du patrimoine de l'entreprise.
- **Les investissements incorporels** : des actifs incorporels: tels que le fonds de commerce, brevets de dépenses pour la formation du personnel. Pour la publicité ou encore, pour les études et la recherche.
- **Les investissements financiers** : ils prennent la forme de prêts à long terme ou d'achats de titre de participation.

• **Les investissements selon la finalité**: il existe selon la finalité deux types d'investissement<sup>68</sup>.

- **Les investissements productifs** : ce sont tous le projet dont la production est destinée à être commercialisée sur le marché.
- **Les investissements non productifs**: ce sont les projets sociaux, infrastructures, appuis à la production.

**1.1.3. Objectifs de l'investissement**: ce qui est plus important dans l'investissement n'est pas tellement l'investissement lui-même, mais surtout les raisons pour lesquelles on le réalise et les conséquences qu'il engendre.<sup>69</sup>

**A. Les objectifs qui visent à améliorer la qualité et la fiabilité:**

- L'amélioration des techniques de production ;
- La promotion de la recherche afin de créer des produits meilleurs;
- L'innovation qui permettra l'exploitation de procédés nouveaux.<sup>70</sup>

**B. Les objectifs qui visent à augmenter les quantités :**

- Le renouvellement des équipements pour maintenir la capacité de production existante ;
- L'implantation d'un nouveau marché;
- L'implantation d'un autre siège social.<sup>71</sup>

**C. Les objectifs sociaux :**

- L'amélioration du climat social ;
- L'amélioration des services de transport et de restauration ;
- L'aménagement des horaires pour diminuer la fatigue.<sup>72</sup>

<sup>68</sup>Hamdi. K., « analyse des projets et leur financement », pp.09-11.

<sup>69</sup>Arbane.D, Akila.A., « Choix et évaluation d'un projet d'investissement, cas : un projet d'investissement étudié par l'ENEL », UMMTO, département des sciences de gestion, pp 07-08

<sup>70</sup>Frais J, op.cit, p 56

<sup>71</sup>Idem,

<sup>72</sup>Idem,

**1.2. Notion du projet d'investissement :** après avoir abordé la notion d'investissement, nous allons parler sur le projet d'investissement.

**1.2.1. Définition d'un projet d'investissement :** un projet est une aventure temporaire entreprise dans le but de créer un produit ou un service unique: temporaire car un projet se termine à une date déterminée, et unique car le résultat final est propre au projet entrepris. Série d'activités ayant des objectifs déterminés et devant être achevées dans un certain délai.

« Un projet d'investissement est une opération ou un ensemble d'opérations précises (même si elles sont complexes) à réaliser, au cours d'une période de temps donné, pour mettre à la disposition de son promoteur (entreprise ou organisme public de nouveaux moyens de production. Il est caractérisé par le fait que l'on en connaît en principe les limites, même s'elles sont vastes, et l'objectif même s'il est éloigné dans le temps »<sup>73</sup>. Un projet se caractérise par :

- **Sa durée :** c'est le temps qui sépare l'engagement des dépenses lors de la construction du projet et le décaissement espéré des recettes futures.
- **Sa rentabilité :** l'entreprise échange une somme présente contre une série de recettes futures dans l'espoir que ces dernières soient supérieures aux dépenses initiales.
- **Son risque:** le fait que le montant initialement décaissé est simplement espéré et non certain.

**1.2.2. Les étapes du projet d'investissement :** la réalisation de chaque projet d'investissement se fait en quatre étapes : <sup>74</sup>

- **Identification :** est la première étape correspondant à la première maturation de l'idée du projet, elle vise essentiellement à savoir si le projet est viable du côté technique, financier, et économique.
- **La faisabilité :** c'est la deuxième étape qui consiste à prouver que les choix techniques et économiques sont les meilleurs donc accepter le projet, ou bien le cas contraire et donc le refuser. C'est le stade de choix.
- **La phase d'évaluations :** en principe, c'est une phase de vérification et de prise de décisions. Elle consiste à revoir toutes les données de l'investissement et à vérifier l'étude de faisabilité afin de préparer la prise de décision finale.
- **L'étude de l'avant-projet :** cette phase vise essentiellement à faire une spécification des moyens de toute nature à mettre en œuvre, après nous passons à l'exécution du projet.

<sup>73</sup>Idem.

<sup>74</sup> Bouateli N., Bouaziz K., « Analyse de financement d'un projet d'investissement : cas de BDL », UMMTO, Département Des Sciences De Gestion, 2008. p.06.

**1.2.3. Les relations possibles entre les projets d'investissements:** il s'agit ici d'une classification fondée sur le degré de dépendance réciproque des projets d'un même programme d'investissement. Nous pouvons distinguer trois possibilités : <sup>75</sup>

- **Les projets indépendants :** s'ils sont techniquement réalisables simultanément et que la rentabilité de chacun d'eux n'est pas sensiblement affectée par la réalisation ou non-réalisation des autres projets soient tous réalisables par définition, il existe entre eux une certaine concurrence étant donné la limitation des fonds que la firme pourra investir.
- **Les projets mutuellement exclusifs :** ils remplissent en général, la même fonction et ils sont tels que l'acceptation de l'un d'eux entraîne automatiquement le rejet de l'autre.
- **Les projets contingents :** ils sont complémentaires, le choix de l'un entraîne automatiquement l'adoption de l'autre. La contingence peut être de différentes natures : des projets peuvent être strictement complémentaires, dans ce cas, le rejet ou l'adoption du projet A entraîne automatiquement le rejet ou l'adoption du projet B, mais aussi la rentabilité d'un projet A peut dépendre de l'adoption ou du rejet d'un projet B.

### 1.3. Les décisions stratégiques

Les décisions stratégiques sont celles qui déterminent les activités de l'entreprise permettant d'atteindre ses objectifs principaux : tel que la croissance et la rentabilité, en s'adaptant à l'environnement et en tenant compte des moyens dont elle dispose.

Les décisions stratégiques vont prendre appui sur le diagnostic de l'entreprise dans son environnement. Celle-ci permet de voir où l'on va et si l'état prévisionnel des performances à venir est conforme aux aspirations de l'entreprise et à sa vocation. Si c'est le cas, il suffit de poursuivre sa modification de la politique existante. S'il y a un écart entre les prévisions et les objectifs que l'on voudrait atteindre, on parlera de gap stratégique que l'on va s'efforcer de combler en cherchant des voies d'actions nouvelles.

**1.4.L'élaboration du projet d'investissement :** les étapes essentielles de la vie d'un projet d'investissement au sein d'une organisation sont :

**1.4.1. Etude préalable:** cette étude comprendra elle-même plusieurs stades: <sup>76</sup>

**A. Etude du marché :** on appelle étude du marché l'ensemble des méthodes et des instruments qui permettent de connaître et comprendre le milieu dans lequel vit l'entreprise et de prévoir

---

<sup>75</sup>Frais J., op.cit, p.66.

<sup>76</sup> Idem, pp.165-170.

son évolution, en vue de s'y mouvoir avec le maximum de succès. »<sup>77</sup>. L'étude de marché aura pour but de répondre aux questions suivantes :

- Quelle ? Quand peut-on envisager de produire et à quel prix ? Cette production pourra-elle être vendue ?
- Quelles sont les conditions générales de commercialisation du produit ? A cote du prix, d'autres éléments peuvent affecter les ventes de caractère du réseau de distribution.
- La gamme des produits concurrents, des Gisements sociologiques ou religieux ;
- Quelle sera l'évolution dans le temps des différents facteurs dont nous venons de parler niveau de consommation et prix.

La prévision doit théoriquement être établie pour une période égale à la durée de vie des équipements.

**B. Etude technique:** compte tenu des volumes de production que permet de prévoir l'état de marché pour différentes hypothèses de prix et de conditions de commercialisation, cette étude aura pour but de définir les conditions techniques de réalisation de projet : durée des travaux localisation possible, processus utilisé, besoins en matières premières, eau, énergie main d'œuvre, équipements à envisager. Nous s'y ajouterons éventuellement une prévision de l'évaluation de la productivité par suite de progrès technique dans l'activité.

**C. Coût d'investissement :** recettes et dépenses d'exploitation: l'étude technique doit être associée à une analyse des dépenses et recettes et ce pour chacune des solutions envisagées coût de l'équipement, coût de la main d'œuvre, cout de la matière première de l'énergie, recettes de l'exploitation.

**D. Les hypothèses fiscales et financières :** sont simplifiées seront suffisantes pour les premières estimations et elles devront affiner au fur et à mesure que les caractéristique précises du projet seront mieux connues.

**E. Encadrement ressources :** c'est les besoins différents en personnels.

**1.4.2. Le choix du projet :** lorsque le propriétaire du projet dépasse le stade d'identification et d'étude, il décidera définitivement de poursuivre ou non le projet. Cette étude est pour prouver que les choix techniques ou économiques sont variables, et qu'ils sont les meilleurs dans le cas contraire. L'étude doit proposer des solutions mieux adaptées ou bien recommander l'abandon du projet, donc c'est le stade du choix et de la justification.

---

<sup>77</sup> Idem, p.165.

**1.4.3. La décision d'exécution** : la réalisation pratique peut être définie par la spécification détaillée des moyens de toute nature à mettre en œuvre par la réalisation des travaux. Elle comprend enfin, la préparation et lancement de l'opération d'appel d'offre et ensuite le choix des entrepreneurs. Il va de soi que du bon déroulement de la réalisation résultera le maintien des coûts initialement précis ou, à l'inverse, un alourdissement des coûts et donc une diminution de la rentabilité des investissements.<sup>78</sup>

**1.4.4. Evaluation des résultats** : la dernière étape du cycle du projet c'est l'évaluation des résultats. Très souvent, les recettes, les délais et les coûts réels des projets sont différents des estimations établies au cours de la phase d'étude préalable. Les délais nécessaires pour que le projet devient rentable ou cesse d'être déficitaire peut également être mal évalué.<sup>79</sup>

**1.5. Le plan de financement** : ce point est abordé comme suit.

**1.5.1. Définition du plan de financement** : la rentabilité d'un projet d'investissement est un aspect dominant dans la décision d'investir. Cependant, le contrôle à priori de la rentabilité de l'investissement n'assure nullement l'équilibre du financement des projets dont la réalisation est envisagée. Ce dernier aspect relève de la planification financière avec l'établissement d'un tableau de financement. Le plan de financement est établi à partir des données présentées et prévisionnelles.

Le plan de financement ne sera qu'une présentation des équilibres entraînés par les décisions financières liées aux opérations d'investissement et de financement avant le financement d'un projet d'investissement, mais aussi la direction financière de l'entreprise doit :<sup>80</sup>

- Déterminer les besoins de financement ;
- Rechercher les sources de financement.

**1.5.2. Le contenu du plan de financement** : un plan de financement retrace les différents besoins et les différentes ressources de financement :<sup>81</sup>

- **Les besoins de financement** : les besoins de financement sont liés aux décisions d'investissement et de financement passées, actuelles ou futures.

---

<sup>78</sup> Frais.J., op.cit, pp.161-162.

<sup>79</sup> Idem,

<sup>80</sup> Mourgues.N., « *Evaluation des investissements* », pp. 87-92.

<sup>81</sup> Idem,

- **Les besoins de ressources** : se regroupent en quatre catégories : les dépenses liées aux opérations d'investissement acquisition d'actifs, installation technique, dépenses de roulement et relative au cycle d'exploitation.
- **Le remboursement des emprunts**: ce besoin est retracé sur la base des tableaux d'amortissement des emprunts. Il est souhaitable de faire une distinction pour chaque période entre le montant à rembourser pour des emprunts déjà contractés et celui provenant d'emprunts à venir.
- **Les dividendes qui dépendent de la politique de distribution du résultat net** : le paiement des dividendes est une dépense à priori considérée comme discrétionnaire mais qui par la politique de rémunération des fonds propres retenus par l'entreprise peuvent s'avérer presque aussi contraignantes que les autres dépenses.
- **Les ressources de financement** : sont aussi dépendantes des décisions d'investissement et de financement passées, présentes ou à venir. Nous pouvons les distinguer en trois types:<sup>82</sup>
  - **Les ressources internes** : correspondant à la capacité d'autofinancement (CAF) les cessions d'actifs et les remboursements des prêts au bénéfice de l'entreprise :
    - **La capacité d'autofinancement** : se détermine à partir du résultat prévisionnel de l'entreprise. Elle est mesurée par la masse financière dont dispose l'entreprise pour financer ses investissements ;  
$$\text{CAF} = \text{résultat net après impôt} + \text{Dotation à l'amortissement prévisions déductibles produit sur cession d'actif} + \text{Valeur nette sur cession d'actif} - \text{part de subvention d'investissement.}$$
    - **La cession d'actif**: présente, dans certains cas, un montant non négligeable de ressources elles doivent être évaluées à leur valeur nette de réalisation. Certaines peuvent être induites par des projets d'investissement et d'autre est autonome.
    - **Les remboursements de prêts** : sont à prendre en compte à leur valeur de remboursement, ce type de ressources est plutôt rare.
  - **Les ressources externes** : elles correspondent à :
    - **Les capitaux propres** : les augmentations de ces capitaux doivent être comptées à base du produit net d'émission. Ce dernier correspond au capital apporté, qui dépend du prix d'émission et du volume de titres émis, diminué de tous les frais d'émission. Les augmentations de capital influencent les dividendes prévisionnelles à verser aux ayants droit à la valeur nette de l'entreprise.

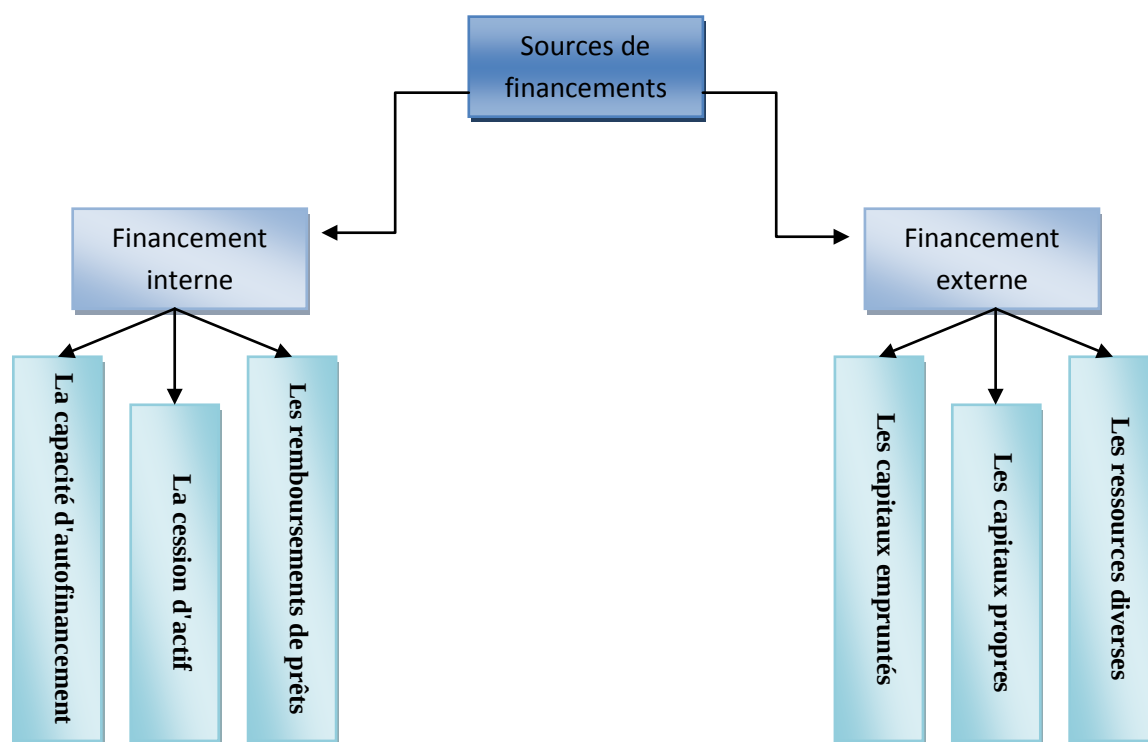
---

<sup>82</sup> Mourgues.N., op.cit, p.93.

- **Les capitaux empruntés** : c'est le produit net des emprunts qui doit être retenu. Leur classement se fait le plus souvent selon le critère de l'échéance du long à moyen terme, les concours à court terme.
- **Les ressources diverses** : la baisse du besoin de fond de roulement(BFR) d'exploitation de ressources immobilisées dans le cycle d'exploitation, les subventions d'investissement sont accordées par l'Etat pour acquérir ou créer des valeurs mobilisées ou encore pour financer les activités à long terme.

Les sources de financement d'investissement peuvent être schématisées comme suit :

**Figure N°18 : schéma des sources de financement d'investissement**



Source : établie par nos soins

**1.6. L'amortissement des investissements** : les immobilisations perdent de leurs valeurs régulièrement. Tel est le cas des constructions, du matériel, de l'outillage, du mobilier, des voitures de livraison...

**1.6.1. Définition** : « l'amortissement est la constatation d'un amoindrissement de valeur d'un élément d'actifs, résultant de l'usage du temps ou de l'obsolescence »<sup>83</sup>. Dès lors, pour qu'il y ait amortissement, il faut que l'investissement soit susceptible de se déprécier ; ce qui exclue

<sup>83</sup>Mahe.H.,« Dictionnaire de gestion : Vocabulaire. Concepts d'outils », Ed Economica, Paris, 1998, P.252.

par conséquent les terrains (à l'exception des carrières et gisement) et les valeurs incorporelles (à l'exception des brevets et licences).

L'amortissement permet donc d'approvisionner les ressources qui permettent par la suite de financer le renouvellement des équipements usés.

**1.6.2. Les techniques d'amortissement :** nous pouvons distinguer trois manières d'amortissement<sup>84</sup> :

- A. l'amortissement linéaire :** il consiste à étaler de façon égale la charge d'investissement sur la durée d'utilisation de l'immobilisation. Il se caractérise par les annuités constantes en fonction d'un taux fixe appliqué à la valeur d'origine du bilan.
- B. L'amortissement dégressif :** il traduit la prise en compte d'une dépréciation variable dans le temps et plus forte au cours des premières années d'utilisation d'un équipement, ce qui dans certains cas, correspond mieux à la réalité économique.

Cette méthode consiste à comptabiliser chaque année un pourcentage fixe du montant des immobilisations nettes. Le taux dégressif est obtenu en multipliant le taux linéaire par un coefficient fiscal variable selon la durée de vie des investissements.

Ces coefficients sont représentés de la manière suivante :

- **De 3 à 4 ans, le coefficient est de 1,5 ;**
- **De 5 à 6ans, le coefficient est de 2 ;**
- **Plus de 6ans, le coefficient est de 2,5.**

Dès que l'annuité dégressive devient inférieure à celle du mode linéaire, il est nécessaire de passer à celui-ci. L'annuité dégressive est calculée comme suit:

$$A_n = I \times t(1-t)^{n-1}$$

**Que ce soit :**

- **A<sub>n</sub>** : l'amortissement;
- **I** : la valeur de l'investissement;
- **t** ; le taux dégressif;
- **n** : l'année en cours.

<sup>84</sup> Houdayer R., « *Evaluation financière des projets* », Ed Economica, Paris, 1999, pp 46-47.

**C. L'amortissement progressif :** il consiste qu'un bien subit une faible dépréciation durant les premières années d'utilisation et tend à devenir important durant les dernières années.

- L'annuité progressive est représentée comme suit :

$$An = 2x \text{ durée courue} / n^2 + 1$$

Que ce soit :

- **An** : l'amortissement ;
- **n** : l'année en cours.

## Section 2 : l'optique stratégique et l'optique financière du choix d'investissement

Pour cette section nous allons la consacrer à la présentation de l'apport des deux optiques dans le choix d'investissement. Le premier point va traiter l'apport de l'optique stratégique en matière du choix d'investissement, puis le deuxième va porter sur l'optique financière comme outils d'aide au choix d'investissement. Et en finir avec une comparaison des deux optiques.

**2.1. L'optique stratégique du choix d'investissement :** le choix d'investissement est d'une grande ampleur, pour cela, sa réalisation exige une étude d'une orientation stratégique.

L'étude stratégique se fait par un ensemble d'outils, c'est grâce à ces outils que nous portons notre avis en terme de choix d'investissement.

**2.1.1. La chaîne de valeur comme outil d'aide au choix d'investissement :** cet outil a été abordé d'une manière générale (comme outils d'analyse), mais aussi il nous permet de mieux comprendre le fonctionnement de chaque fonction de l'entreprise, et cela par la définition des forces et faiblesse de celle-ci pouvant servir d'avantage concurrentiel. Cet avantage influence la stratégie de manière générale et influence le choix d'investissement, cela par le fait que pour prendre une décision tel que le choix d'investissement, les décideurs doivent être informés de ce que l'entreprise a comme forces et faiblesses. Par exemple si l'entreprise identifie une faiblesse au niveau de la fonction production en termes de matériel, le décideur doit faire un investissement afin de réduire cette faiblesse.

**2.1.2. L'effet d'expérience :** un choix d'investissement dépend aussi du capital humain de l'entreprise. C'est là qu'intervient cet outil et cela afin de mieux cerner l'évolution des

compétences de la ressource humaine dans le but de les améliorer et de mieux les orienter pour mieux en bénéficier. Cet investissement peut d'autant s'avérer comme une opportunité pour une meilleure exploitation des compétences existantes au sein de l'entreprise. Pour mieux comprendre cela, il convient de citer comme exemple la ressource humaine d'une fonction recherche et développement d'une entreprise, et qui pourrait être plus active dans le secteur électronique et mieux qualifiée et ce qui est téléphonie mobile ; elle pourra donc être orientée vers le développement de ce savoir faire. Ceci va se traduire, par la suite, par un projet d'investissement.

**2.1.3. Cycle de vie :** est un outil de veille stratégique, qui permet à l'entreprise de connaître l'évolution du secteur dans lequel elle s'active ou s'apprête à s'intégrer. Cet outil nous tient au courant de la phase dont le secteur est et qui sont en nombre de quatre : lancement, croissance, maturité, déclin. Les deux premières phases sont les plus favorables pour l'investissement. Exemple si une entreprise opte pour une diversification, l'entreprise a plusieurs possibilités dont elle a deux secteurs qui sont plus attirants que d'autres, le secteur A est dans la phase de maturité et le secteur B est en phase de croissance, pour cette entreprise le secteur B est plus favorable.

**2.1.4. Le modèle de porter : 5 forces + 1 :** ce modèle est un outil qui analyse le micro environnement externe de l'entreprise, en traitant les six forces qui influencent le secteur dans lequel l'entreprise intervient. Cet outil nous permet en termes de choix d'investissement, la détermination des variables qui influencent le choix d'investissement, cela par l'identification du secteur le plus favorable en termes d'intensité concurrentielle. Exemple : dans un secteur, l'entreprise a identifié une intensité concurrentielle faible après avoir analysé les autres cinq forces, ce secteur est favorable pour l'investissement initial ou bien investir d'avantage. Et aussi comment reposter contre la concurrence pour maintenir l'idée d'investissement malgré que les circonstances soient plus au moins défavorables.

**2.1.5. Le modèle de PESTEL :** ce modèle consiste à analyser les variables macro de l'environnement externe de l'entreprise. Il nous sert d'aide en termes de choix d'investissement par la fourniture des informations sur la variation globale du marché. Ce choix est fait par la prise de certaines variables en compte et qui sont politiques- économiques- sociologiques- technologiques- écologiques- légales.

**2.1.6. Les matrices d'équilibre du portefeuille d'activités : la matrice BCG, ADL, McKinsey :** sont des outils qui analysent l'équilibre du portefeuille d'activités de l'entreprise. Ces activités sont positionnées dans des positions précises. Ces dernières nous permettent de définir les activités à éliminer, ainsi que les activités à avantager, et surtout celles à relancer.

Les matrices de l'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise ont un apport important en termes de choix du projet d'investissement. Ce type d'analyse permet à l'entreprise de choisir dans quel secteur doit-elle investir d'avantage dans le cas où c'est un investissement d'extension d'une activité, et aussi permet de déterminer les activités à désinvestir. Pour ce qui concerne les investissements de croissance ou d'intégration d'autres activités, ces outils nous permettent de savoir si situation dans le secteur ou les secteurs est favorable ou défavorable pour l'investissement.

**2.1.7. La matrice SWOT :** cette matrice a pour but de combiner entre les informations requises lors de l'analyse stratégique interne ainsi que l'externe. Cette dernière regroupe ces informations en quatre groupes : opportunités, menaces, faiblesses, forces. La combinaison entre ces éléments offre une image détaillée sur l'environnement globale de l'entreprise et qui permet un choix du projet d'investissement performant.

Le choix d'investissement est un choix d'ordre stratégique auquel la survie, la croissance, et la pérennité de l'entreprise sont reliées directement. C'est pour cela que le choix d'investissement dépend directement de l'optique stratégique et notamment de l'analyse stratégique de l'entreprise.

**2.2. L'optique financière du choix d'investissement :** est basée sur l'apport des équilibres financiers et les ratios financiers en termes de choix d'investissement.

**2.2.1. L'apport des équilibres financiers dans le choix d'investissement :** l'étude des équilibres financiers nous permet de définir la possibilité ou l'impossibilité de financement d'un projet d'investissement.

#### **A. Le fond de roulement**

- **FR > 0 :** l'entreprise, dans ce cas, en plus de financer entièrement ses immobilisations par ses capitaux propres, dégage un excédent de capital long terme destiné à financer son actif circulant, il constitue une marge de sécurité donc le maintien de la solvabilité. Dans ce cas, l'entreprise peut se permettre un financement externe de son projet d'investissement.
- **FR < 0 :** celui-ci exprime un déséquilibre dans la structure de financement de l'actif de l'entreprise. En effet, dans ce cas, le fond permanent de l'entreprise ne suffit pas pour financer l'ensemble de ses immobilisations, ceci va l'obliger à financer la partie manquante par des ressources à court terme. Donc l'entreprise est conditionnée en ce qui concerne un investissement.

- **FR = 0** signifie une harmonisation totale de la structure des ressources et celle des emplois. Grâce à cet équilibre, l'entreprise peut se permettre des nouveaux projets d'investissement mais à condition de chercher des nouvelles ressources de financement.

### B. Le besoin au fond de roulement

- **BFR > 0** : les valeurs d'exploitation et les réalisables sont supérieures aux dettes à court terme. L'entreprise doit financer ses besoins à court terme par le FR et les concours bancaires. Donc l'entreprise peut faire un investissement par l'autofinancement ou bien un financement externe.
- **BFR < 0** : les valeurs d'exploitation et réalisables sont inférieures aux dettes à court terme. L'entreprise n'a pas besoin de financer ses besoins à court terme. Excédent de ressources d'exploitation. Donc elle a la possibilité d'augmenter ses valeurs d'exploitations par un nouvel investissement en matière de stock.
- **BFR = 0** : dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation, l'entreprise n'a donc pas de besoins d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit pour financer l'actif circulant. Dans ce cas l'entreprise est en équilibre en terme de besoins en fonds de roulement ce qui lui permet d'envisager un investissement toutes en envisageant de garder l'équilibre.

### C. La trésorerie nette

**TR > 0** : le FRN global finance intégralement le BFR. L'excédent de FRN global constitue la trésorerie positive. Donc nous pouvons envisager le financement d'un projet d'investissement par la ressource interne.

**TR < 0** : le FRN global est insuffisant pour financer le BFRN en totalité. Une partie est couverte par des crédits bancaires. Cette situation est courante. Si elle se prolonge, il faut vérifier que les utilisations de concours bancaires n'augmentent pas régulièrement dans le temps.

L'entreprise serait alors dépendante des banques et son risque de défaillance augmenterait. Dans ce cas l'entreprise ne peut pas se permettre un nouvel investissement vu sa difficulté de financement ni par un financement interne, ni par l'externe.

**TR=0** : le FRN global est presque identique aux besoins et presque identique au BFR. Cette situation peut être considérée comme la meilleure du point de vue de l'analyse fonctionnelle. Sera la même situation lorsqu'on a BFR=0.

**2.2.2. Les ratios de financement et le choix d'investissement :** les ratios nous permettent de définir le type de financement le plus adéquat à un projet dans une entreprise. Voici les possibilités de financement par rapport aux ratios de financement :

**a.** Dans le cas où les ratios de l'entreprise sont :

- AF est supérieure ou égale à 50% ;
- CE est inférieure à 100% ;
- S est inférieure à 100%.

Dans ce cas l'entreprise est obligée de choisir l'autofinancement comme moyen de financement.

**b.** Dans le cas où les ratios financiers sont :

- AF est inférieure à 50% ;
- CE et S sont supérieurs à 100%.

L'entreprise est obligée de choisir un financement externe pour son/ses projet(s).

**c.** Dans le cas où les ratios sont :

- AF est supérieure à 50% ;
- CE et S sont supérieurs à 100%.

Dans ce cas l'entreprise a la possibilité de choisir entre un financement interne est un financement externe pour ses projets/ son projet, ou bien de faire un financement mixte, ce qui veut dire ; faire un financement d'une partie du projet par les ressources interne et l'autre partie par l'externe. Dans le cas où y'a plusieurs projets, l'entreprise va financer un nombre de projets par un financement interne et les autres par un financement externe.

### **2.2.3. Le choix d'investissement selon les critères d'évaluation de projet**

Les critères d'évaluation de projet permet à l'entreprise de choisir en terme de performance le/les projet(s) à investir.

#### **2.2.3.1. Le choix d'investissement selon La VAN :** voici les situations possibles.

**A. Quand y'a un seul projet :** accepter le projet avec une VAN positive, ou égale à 0, et nous rejetons le projet avec une VAN négative.

Le projet d'investissement est accepté lorsque la VAN est nulle parce que l'entreprise peut bénéficier d'un avantage concurrentiel non négligeable par apport à ses concurrents.

Ces avantages, même s'ils ne sont pas financés visibles à court terme, mais c'est possible que y'aura des bénéfices à long terme et qui seront générés par : accéder à une autre technologie, accroître la productivité, accès à de nouveaux marchés... .

La prise de risque par l'entreprise ayant accepté un projet avec une VAN nulle permet à celle-ci d'avoir une avance par rapport à ses concurrents. Ce qui est toujours payant à long terme.

#### B. Quand y'a plusieurs projets

- a. **Les projets sont mutuellement exclusifs** : dans ce cas, nous acceptons le projet ayant la meilleure VAN positive, rejeter les autres projets. Mais dans le cas où les projets n'ont que des VAN négatives, ils seront tous rejetés.
- b. **Les projets sont pas mutuellement exclusifs** : cela dépend de la capacité de financement de l'entreprise, soit accepter tous les projets avec des VAN positives ou de trier.
- **L'entreprise dispose d'une capacité financière illimitée**: l'entreprise a intérêt de retenir l'ensemble des projets présentant des VAN positives, car les rentabilités des projets augmentent la rentabilité globale de l'entreprise et, de ce fait, elle assure sa croissance.
- **L'entreprise dispose d'une ressource financière limitée**: l'entreprise ne peut pas prendre en charge tous les projets d'investissement. Donc elle prend les projets rentables présentant une VAN positive dans la limite de la capacité de financement et cela, selon un classement des projets d'ordre décroissant.

#### 2.2.3.2. Le choix d'investissement selon le TRI

L'entreprise se trouve confrontée à deux situations : soit décider d'accepter un seul projet qui se présente ou choisir entre plusieurs.<sup>85</sup>

##### A. Quand il y'a un seul projet : on procède ainsi :

- Accepter le projet quand le TRI est supérieur au taux d'actualisation (i).
- Rejeter le projet quand le TRI est inférieur au taux d'actualisation (i).
- Accepter le projet quand le TRI est égale au taux d'actualisation (i) ; on pourrait en tirer un avantage concurrentiel.

##### B. Quand il y'a plusieurs projets : le choix de l'entreprise dépend de l'exclusivité des projets.

- a. **Quand les projets sont mutuellement exclusifs** : on effectue le choix en suivant les étapes suivantes :
  - Accepter le projet qui a le meilleur TRI et qui est supérieur au taux d'actualisation (i).

Quand les projets sont mutuellement exclusifs et présentent des TRI identiques et supérieurs au taux d'actualisation, le choix par le critère du TRI devient alors difficile pour l'entreprise. Dans ce cas, le recours à d'autres méthodes de choix d'investissement (VAN, indice de profitabilité,...) peut s'avérer nécessaire.

<sup>85</sup> Thibierge.C, « *comprendre toute la finance* », Ed Vuibert, pp.67-72.

- Le taux d'actualisation = taux sans risque + prime de risque.
- b. **Quand les projets ne sont pas mutuellement exclusifs** : il y'a deux cas :
  - **Quand il y'a une suffisance de ressources financières** : dans ce cas, l'entreprise aurait intérêt à retenir l'ensemble des projets présentant des TRI supérieurs ou égaux aux taux d'actualisation (i), car cela maximiserait sa rentabilité globale (dans les limites des ressources financières disponibles).
  - **Quand il n'y a pas de suffisance des ressources financières** : dans ce cas, l'entreprise en raison de ses ressources financières limitées, ne peut prendre en charge le financement de tous les projets d'investissement présentant des TRI supérieurs au taux d'actualisation. Elle décroissante.

### 2.2.3.3. Le choix d'investissement selon l'indice de profitabilité

L'entreprise est face à deux situations; investir dans un seul projet qu'elle juge rentable, ou bien, en adopter plusieurs selon sa capacité de financement. <sup>86</sup>

#### A. Quand il y'a un seul projet : le choix se fait comme suit :

- Quand l'indice de profitabilité est supérieur à un dinar par dinar investi, il faut alors accepter le projet.
- Quand l'indice de profitabilité est inférieur à un dinar par dinar investi, le projet doit être rejeté.
- Quand l'indice de profitabilité est égale à 01 dinar par dinar investi, on peut accepter le projet juste pour acquérir un avantage concurrentiel.

#### B. Quand il y'a plusieurs projets : la décision dépend de l'exclusivité des projets présentés.

- a. **Quand les projets sont mutuellement exclusifs** : les étapes à suivre sont les suivantes :
  - Eliminer tous les projets présentant un indice de profitabilité inférieur ou égale à un (01).
  - Procéder à un classement des projets restants dont l'indice de profitabilité est supérieur à un (01)
  - Enfin, retenir le projet présentant l'indice de profitabilité le plus élevé.
- b. **Quand les projets ne sont pas mutuellement exclusifs** : le choix de l'entreprise se fait selon ses capacités de financement.
  - **Dans le cas de suffisance de ressources financières** : on procède ainsi :
    - Eliminer tous les projets présentant un indice de profitabilité inférieur à 01DA/DA investi.

<sup>86</sup> Thiebierge.C, op.cit, pp.75-81.

- Retenir tous les autres projets en fonction de la capacité de financement de l'entreprise, par ordre décroissant.
- **Dans le cas d'insuffisance financière :** le choix est un peu plus simple ;
- Rejeter tous les projets présentant un indice de profitabilité inférieur à 01da/da investit.
- Procéder à un classement des autres projets par ordre décroissant.
- Retenir les projets en fonction des ressources financières disponibles.

**2.2.3.4.Prise de décision selon le délai de récupération (DR) :** nous distinguons toujours deux situations : <sup>87</sup>

**A. Quand il y'a un seul projet :** l'entreprise doit :

- Accepter le projet si le délai de récupération du projet est inférieur à « n ».
- Rejeter le projet si le délai de récupération du projet est supérieur à « n ».
- Accepter aussi le projet quand le délai de récupération est égale « n » pour acquérir un avantage concurrentiel.

**B. Quand il y'a plusieurs projets :** le choix de l'entreprise dépend de l'exclusivité des projets.

**a. Quand les projets sont mutuellement exclusifs :** on suit les étapes ci-dessous :

- Rejeter tous les projets dont le délai de récupération DRCI est supérieur ou égale à « n ».
- Procéder à un classement des autres projets par ordre croissant selon leur délai de récupération du capital investissement.
- Choisir le projet présentant le délai de récupération le plus court.

**b. Quand les projets ne sont pas mutuellement exclusifs :** le choix dépend des capacités financières de l'entreprise :

• **Dans le cas de suffisance de ressources financières :** l'entreprise doit :

- Rejeter les projets présentant des délais de récupération (DRCI) supérieur à « n ».
- Accepter tous les projets restants.

• **Dans le cas de ressources financières limitées :** l'entreprise peut alors :

- Eliminer tous les projets présentant un DRCI supérieur à « n ».
- Faire un classement des autres projets par ordre croissant.
- Accepter les projets en fonction des ressources financières.
- Si le DRCI est le même pour les deux types projets, on revient à un autre critère pour prendre la décision.

---

<sup>87</sup> Thiebierge.C, op.cit, pp.82-85.

- Si A, B, C et D sont des projets complémentaires, soit on les prend tous, soit on les rejette tous.

### 2.3 Comparaison entre le choix d'investissement, optique stratégique et optique financière

Afin de répondre à notre problématique, et de vérifier les hypothèses mises dans notre travail, on doit faire comparaison entre le choix d'investissement selon l'optique stratégique, et l'optique financière.

Dans ce point nous allons aborder une comparaison entre deux optiques du choix d'investissement, mais d'abord nous allons citer les apports et limites de chaque optique ; stratégique et financière

**2.3.1. Les apports et limite de l'optique stratégique dans le choix d'investissement :** après avoir abordé le choix d'investissement selon l'optique stratégique, voici quelques apports et limites de cette optique.

#### 2.3.1.1. Les apports de l'optique stratégique dans le choix d'investissement

- L'optique stratégique nous informe sur la situation de l'environnement externe de l'entreprise, notamment les secteurs d'activité, à partir de ces informations nous allons définir la manière dont nous allons investir ;
- Nous donne une image sur l'intensité concurrentielle dans le secteur d'activité de l'entreprise, l'intensité concurrentielle est une variable importante dans le choix du secteur pour un investissement;
- Nous permet de prévoir l'évolution de l'environnement, ainsi que le taux de croissance du marché, prévoir l'évolution de l'environnement signifie que avoir une avance et se préparer pour ce changement qui va être un investissement pour l'entreprise;
- Nous permet d'élaborer une stratégie pour s'adapter dans l'environnement, et de identifier les exigences du marché et de les adopter, l'investissement est liée directement à la stratégie de l'entreprise par exemple la stratégie de croissance nous exige des investissements pour la réaliser;
- Permet d'étudier les équilibres du portefeuille d'activités, à partir de ces informations nous allons déterminer le secteur dans le quel on investit d'avantage;
- Identification des nouvelles opportunités à saisir et les menaces à pallier, c'est à dire investir soit pour une amélioration des capacités, ou pour saisir cette opportunité ;
- Nous informe sur les capacités internes à l'entreprise en matière de ressource financière, humaine, et matériel ;
- Les choix réalisés à partir de cette analyse sont des choix multiples qui sont liés à la personnalité du dirigeant ;
- Une analyse dominée par une logique qualitative, mais cela ne signifie pas l'absence de la logique quantitative.

### 2.3.1.2. Les limites de l'optique stratégique dans le choix d'investissement

- L'optique stratégique elle prend en considération l'analyse de la ressource financière, mais elle néglige l'étude d'évaluation de projet en terme de rentabilité;
- La difficulté et la complexité de sa réalisation ;
- L'incertitude de l'environnement dynamique, rend les résultats non fiables ;
- L'incertitude du comportement de la ressource humaine, parmi l'incertitude des résultats de cette analyse.

**2.3.2. Les apports et limites de l'optique financière dans le choix d'investissement :** toute optique financière a des avantages mais aussi des limites. Cette dernière se base sur une analyse quantitative des faits qui présente des incomplétudes.

#### 2.3.2.1. Les apports de l'optique financière dans le choix d'investissement

- Une étude détaillée sur la ressource financière de l'entreprise;
- L'étude des équilibres financiers, qui nous permet de connaître la capacité financière, et identifier les possibilités du financement interne des projets dans l'entreprise ;
- L'étude des ratios financiers nous informe des différentes possibilités de financement et aussi des différentes sources ;
- L'évaluation des projets à base des critères, nous permet de déterminer les projets les plus rentables et de faire un classement selon la priorité ;

#### 2.3.2.2. Les limites de l'optique financière dans le choix d'investissement

- Cette optique elle ne prend pas en considération l'influence de l'environnement ;
- Elle n'assure pas le choix de secteur dans lequel doit investir ;
- Les critères ne sont pas fiables vu l'incertitude et la dynamique de l'environnement ;
- La non prise en compte de la ressource humaine et sa compétence dans son analyse, alors que la réalisation de cet investissement est liée directement à cette ressource;
- Est une analyse purement quantitative, les choix sont liés directement à ces résultats qui offrent des choix binaires et d'une logique mathématique;

### 2.3.3. La comparaison entre l'optique stratégique et l'optique financière :

**Tableau N°06 : la comparaison entre l'optique stratégique et l'optique financière**

| <b>Critères/optiques</b>     | <b>Optique stratégique</b>                                                                                                                                                                                                                        | <b>Optique financière</b>                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Approche de l'analyse</b> | <b>Qualitatifs et quantitatifs</b>                                                                                                                                                                                                                | <b>Quantitatifs</b>                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Niveau d'analyse</b>      | <b>Niveau globale interne et externe de l'entreprise</b>                                                                                                                                                                                          | <b>Interne à l'entreprise</b>                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Object d'analyse</b>      | <b>L'environnement externe : le secteur d'activité et le marché et l'environnement interne : les ressources de l'entreprise et les différentes fonctions</b>                                                                                      | <b>La ressource financière de l'entreprise</b>                                                                                                                                                                                 |
| <b>Type Résultats</b>        | <b>Des résultats multiples</b>                                                                                                                                                                                                                    | <b>Des résultats binaires</b>                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Type de décision</b>      | <b>Des décisions multiples selon la personnalité du dirigeant</b>                                                                                                                                                                                 | <b>Un choix binaires et aussi conditionnée par la logique mathématique</b>                                                                                                                                                     |
| <b>Informations requises</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'évolution de l'environnement</li> <li>- les données sur l'évolution du marché</li> <li>- les forces et faiblesses de l'entreprise</li> <li>- Les opportunités et menaces de l'environnement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'évolution de la ressource financière seulement</li> <li>- La santé financière</li> <li>- Les sources de financement</li> <li>- Des données sur la rentabilité financière</li> </ul> |

**Source :** établie par nous soins

### Conclusion

Le processus de décision en matière de choix et de sélection des propositions d'investissement en avenir certain et incertain est fondé sur l'estimation des flux de trésorerie futurs et du taux d'actualisation approprié, ainsi que les conditions environnementales pour mener ces projets d'investissement.

Ceci étant dit, pour effectuer le choix d'un projet d'investissement, l'entreprise doit mener une étude financière, afin de savoir et de définir les projets rentables et les sources de financement pour ces investissements. Mais aussi à chaque fois que l'entreprise envisage d'investir, elle doit d'abord passer par une analyse stratégique, qui lui permettra de

connaître les conditions environnementales de cet investissement, et comment être à la hauteur de pallier ces dernières.

Donc, les deux analyses se complètent et ne se contredisent pas, et elles sont traitées les deux nécessairement simultanément pour n'importe quelle décision d'investissement.

Le décideur doit tenir compte des différentes données relatives à l'investissement et celles de l'environnement et les traiter d'une manière objective. Il doit combiner entre les deux optiques ; stratégique et financière afin de tirer parti des avantages qu'elles procurent.

## Chapitre IV

# Illustration d'un choix d'investissement par le cas du groupe HADJEB.

## Introduction

Au-delà de la revue de la littérature se rapportant au sujet traité dans ce mémoire, la validation des hypothèses posées dans celui-ci, exige une illustration par un cas empirique se rapportant à une étude d'un choix d'investissement dans le **GROUPE HADJEB**.

A ce titre, ce troisième chapitre est réservé à une étude stratégique et une étude financière afin de faire un choix d'investissement performant. Concrètement, il s'agit de nous appuyer sur des données stratégiques et financières propres à l'organisme champs d'étude et de chercher comment établir un choix d'investissement, est-il seulement par une étude financière, ou une étude stratégique.

Pour mener à bien cette étude et par souci d'intelligibilité, il convient en premier lieu de présenter l'organisme d'accueil. Par la suite, il y a lieu d'établir un diagnostic financier interne et externe pour les deux entreprise : **RIVE SUD CONDI** une entreprise qui s'active dans le secteur d'agro-alimentaire et **HADJEB AUTO**, qui opère dans la commercialisation d'automobiles, concernée par l'étude à partir des données stratégiques; et par l'étude financière des deux entreprise, pour mener une analyse par les ratios financiers qui nous donneront la situation du financement de notre investissement, ainsi qu'une étude des équilibres financiers qui vont nous déterminer les marges de risque dans la structure financière de ces entreprise auxquelles les choix d'investissement doivent les prendre en charge. Enfin, il est nécessaire d'évaluer les projets que l'entreprise envisage d'effectuer.

Dans la limite de la disponibilité de l'information, ce travail s'appuie sur deux exercices antérieurs de 2018 et 2019 pour ce qui est étude financière, et de se contenter d'une analyse stratégique de l'année 2019. Ce qui permet d'effectuer une analyse d'abord pour la croissance entre 2018 et 2019 et de définir les forces de l'entreprise et les opportunités de l'environnement de ces entreprises. Un tel regard croisé sur les deux analyses permet de tirer des conclusions, en mesure de répondre à la problématique posée dans ce travail, ainsi que de vérifier les hypothèses que nous avons formulé au préalable.

### Section 01 : Présentation du groupe HADJEB

Pour prendre connaissance du groupe avec lequel nous allons illustrer notre travail. Nous allons commencer par la présentation des généralités sur le Groupe dans sa globalité, ainsi que les deux entreprises que nous avons choisi comme objet de cette étude.

### 1.1. Historique sur le GROUPE HADJEB

Le GROUPE HADJEB, ce sont cinq filiales qui couvrent toutes les activités du négoce et de la distribution sur une grande partie du territoire algérien. Son mentor, Nourredine HADJEB, veut remonter vers son amont et produire en Algérie les légumes secs qu'il importe. Son expérience à succès devrait inciter à l'écouter aussi lorsqu'il appelle à un plan de développement urgent pour son terroir en Kabylie. Pour lui, la vie est bien plus qu'une entreprise. Avant de commencer dans l'investissement, M. HADJEB a d'abord été étudiant. Bac math en 1984, il bénéficie d'une bourse en URSS pour en revenir avec un master en Construction des métaux. Pas de boulot dans le domaine. Enseigne alors Résistance des matériaux à l'université de Tizi Ouzou. Et monte, entre-temps, un petit commerce de détail de produits alimentaires pour occuper ses jeunes frères alors en chômage. La chance lui sourit. Il démissionne alors de l'université après 8 ans de service et se lance dans le monde «flou» du commerce. D'une expérience à une autre, en passant notamment par la distribution et le super gros des produits alimentaires, il parvient entre 2007 et 2009 à monter les 5 filiales qui constituent aujourd'hui le groupe HADJEB : **BLANCO IMPEX, DYLIA NEGOCE, HADJEB AUTO et RIVE SUD CONDI, TANSPO**R

**HADJEB.** Aujourd'hui, ce groupe gravite essentiellement autour **DYLIA NEGOCE**, spécialisée dans l'import de produits manufacturés (champignon, thon, etc.) et de **RIVE SUD CONDI**, filiale spécialisée dans le conditionnement des produits alimentaires de première nécessité. Elle dispose, à présent, d'un réseau national de distribution. Au niveau du centre, nous distribuons nos produits avec nos propres moyens de transport. Pour les autres régions, nous avons des dépositaires. Elle importe tout de l'étranger, particulièrement le Canada, le Mexique et la Chine, ne pas succomber à la fatalité de l'importation. Mais le groupe HADJEB ne semble pas prêt à céder devant la fatalité de l'import. L'un des objectifs principaux du groupe est investir dans l'agriculture afin d'alimenter notre entreprise, notamment dans la poix chiche et la lentille en Kabylie.

Dans cette étude nous nous contentons juste d'analyser deux entreprises qui s'agissent de la filiale HADJEB AUTO et la filiale RIVE SUD CONDI. HADJEB AUTO est une EURL avec un chiffre d'affaire de 100.000.000 DA. Elle active dans le secteur de

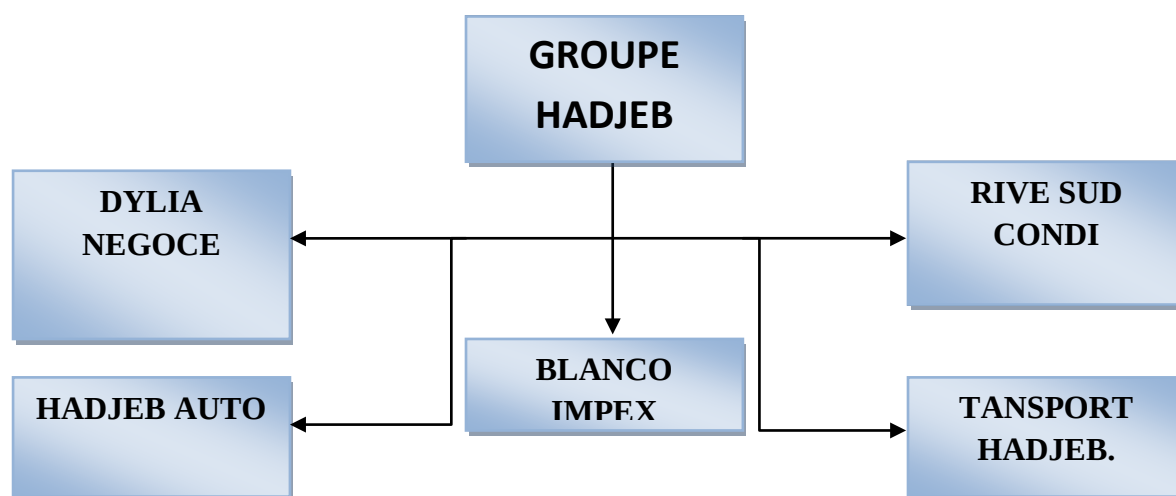
l'automobile en assurant le service importation et vente en Algérie de deux marques : KIA et HYUNDAI, et aussi elle assure les services après vente.

RIVE SUD CONDI est une filiale du groupe HADJEB qui active dans le secteur agro-alimentaire, qui est une entreprise qui assure la production et le conditionnement des produits alimentaires. Cette entreprise est une SARL avec un chiffre d'affaire qui s'élève à 1.200.000.000 DA.<sup>62</sup>

**1.2. La structure du GROUPE HADJEB :** le groupe HADJEB a une structure de type divisionnelles, car il est composé d'un ensemble de fonctions et d'entreprise. La figure N° 21, représente la schématisation de cette structure, mais d'abord on doit présenter les différentes fonctions et entreprises de ce groupe.

**1.2.1. Les entreprises du GROUPE HADJEB :** Le schéma suivant représente un organigramme des entreprises du GROUPE HADJEB

**Figure N°19 : Organigramme des entreprises du GROUPE HADJEB**



Source : établie par nos soins.

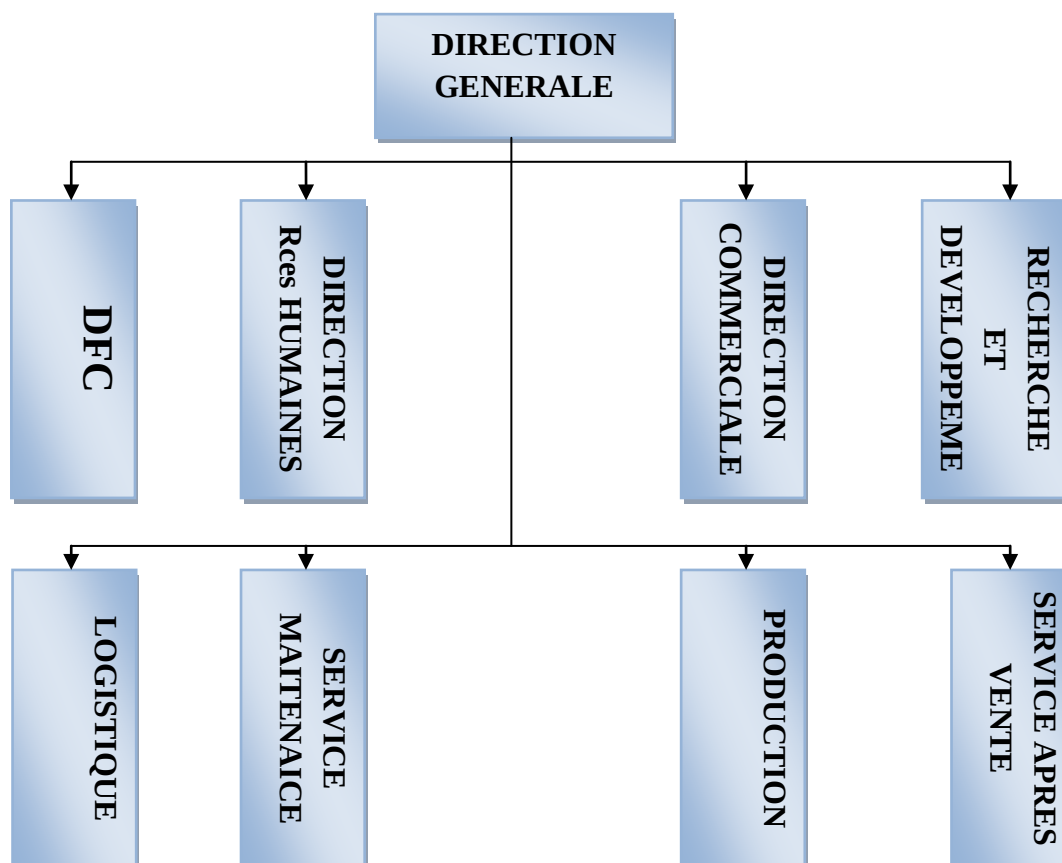
**1.2.2. Les fonctions du GROUPE HADJEB :** la figure suivante est la représentation de l'organigramme des fonctions du GROUPE HADJEB.

Les fonctions dans le groupe HADJEB sont en nombre de huit, dont quatre fonctions principales : la fonction production, finance et comptabilité, logistique, commerciale. Et quatre fonctions secondaires : la fonction gestion de la ressource

<sup>62</sup> Direction finance et comptabilité du groupe HADJEB.

humaine, service maintenance, service après vente, recherche et développement. La figure suivante est une représentation schématisée de ces fonctions.

Figure N°20 : Organigramme des fonctions du GROUPE HADJEB



Source : établie par nos soins

Figure N°21 : représentation schématique de la structure du groupe

| ENTREPRISE<br>FONCTION | BLANCO<br>IMPEX | DYLIA<br>NEGOCE | HADJEB<br>AUTO | RIVE<br>SUD<br>CONDI | TANSPORT<br>HADJEB |
|------------------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------------|--------------------|
| DFC                    | X               | X               | X              | X                    | X                  |
| DRG                    | X               | X               | X              | X                    | X                  |
| LOGISTIQUE             | X               | X               | X              | X                    |                    |
| COMMERCIAL<br>E        | X               | X               | X              | X                    |                    |
| SERVICE<br>MAINTENANCE | X               | X               | X              | X                    | X                  |
| R ET D                 | X               |                 |                | X                    |                    |
| PRODUCTION             | X               |                 |                | X                    |                    |
| SERVICE<br>APRES VENTE |                 |                 | X              |                      |                    |

Source : établie par nos soins.

La figure précédente est la représentation de la structure divisionnelles des entreprises et leurs fonctions dans le groupe HADJEB. Nous constatons qu'il y a des entreprises qui n'ont pas toutes les fonctions telles que la fonction production qui n'apparaît pas dans l'entreprise HADJEB AUTO.

- 1.3. L'investissement dans le GROUPE HADJEB :** l'investissement en question se traduit par l'acquisition du GROUPE HADJEB de nouveaux biens durables, donc il s'agit d'un investissement matériel. Par prévision, nous pouvons comparer la dépense initiale aux recettes attendues dans les années à venir, donc il s'agit d'un investissement moins risqué, parce que les caractéristiques et les effets de cet investissement sont connus.

Cet investissement est réalisé dans le but de s'accaparer de nouvelles parts de marché, soit dans le secteur d'activité de l'entreprise RIVE SUD CONDI, soit dans le secteur d'activité de l'entreprise HADJEB AUTO.

Les objectifs visés par cet investissement sont :

- Faire de son produit une référence en matière de qualité/prix ;
- Création d'emplois, donc une diminution du taux de chômage ;

## **Section 02 : Illustration de l'analyse stratégique par le cas du GROUPE HADJEB.**

Dans cette section, nous allons faire une illustration de l'analyse stratégique pour deux filiales du groupe HADJEB ; la filiale HADJEB AUTO, et RIVE SUD CONDI. Nous allons analyser ces deux filiales par l'approche ressource pour ce qui concerne le diagnostic interne, et l'analyse du secteur d'activité de chaque filiale par le model de PORTER « 5 forces+1 ».

### **2.1. Le diagnostic interne des deux filiales : HADJEB AUTO et RIVE SUD CONDI :**

l'analyse interne de ces deux entreprises se fera par l'approche ressource.

**2.1.1. Le diagnostic interne de l'entreprise HADJEB AUTO :** ce diagnostic se fait essentiellement en deux étapes : diagnostic interne et analyse externe de l'environnement externe.

- a. L'analyse de la ressource matérielle de HADJEB AUTO :** la ressource matérielle de l'entreprise HADJEB AUTO est disponible au niveau de l'entreprise, elle est dotée des locaux tels que le siège social, une parcelle de terrain comme parking des véhicules destinés à la vente et un showroom pour l'exposition de ces véhicules.
- b. L'analyse de la ressource humaine de HADJEB AUTO :** la ressource humaine est aussi disponible et qualifiée, elle est au nombre de 22 employés, dont 12 en catégorie d'exécution, 6 en maîtrise, 3 en cadre et un cadre dirigeant. Le tableau suivant présente l'effectif de l'entreprise :

**Tableau N°07 : représentation de l'effectif de l'entreprise HADJEB AUTO.**

| CATE SOCIO-PROF       | NOMBRE    |
|-----------------------|-----------|
| Cadre dirigeant       | 1         |
| Cadre                 | 3         |
| Maitrise              | 6         |
| Exécution             | 12        |
| <b>TOTAL EFFECTIF</b> | <b>22</b> |

Source : direction de la ressource humaine du GROUPE HADJEB

Concernant l'effectif détaillé de l'entreprise voir l'annexe 01.

- c. **L'analyse de la ressource financière HADJEB AUTO** : l'analyse de cette ressource est faite dans la troisième section de ce chapitre.

**2.1.2. Le diagnostic interne de l'entreprise RIVE SUD CONDI** : ce diagnostic est réalisé à base de l'approche par ressources :

- a. **L'analyse de la ressource matérielle RIVE SUD CONDI** : elle est dotée des locaux tels que le siège social, l'unité de production, dépôts de stockage de matière première et de produits finis, et un équipement de production moyen.
- b. **L'analyse de la ressource humaine RIVE SUD CONDI** : la ressource humaine est aussi disponible et qualifiée, qui est en nombre de 30 employés, dont 17 dans la catégorie exécution, 3 cadres et 9 en maîtrise et un cadre dirigeant, le tableau suivant représente l'effectif de l'entreprise :

**Tableau N°08 : représentation de l'effectif de l'entreprise RIVE SUD CONDI**

| CATE SOCIO-PROF       | NOMBRE    |
|-----------------------|-----------|
| Cadre Dirigeant       | 1         |
| Cadre                 | 3         |
| Maitrise              | 9         |
| Exécution             | 17        |
| <b>TOTAL EFFECTIF</b> | <b>30</b> |

Source : direction de la ressource humaine du GROUPE HADJEB

Concernant l'effectif détaillé de l'entreprise voir l'annexe 02.

- c. **L'analyse de la ressource financière RIVE SUD CONDI** : l'analyse de cette ressource est faite dans la troisième section de ce chapitre.

## 2.2. Le diagnostic externe des deux filiales : HADJEB AUTO et RIVE SUD

**CONDI** : d'après les informations requises dans l'annexe numéro 05, l'analyse des deux filiales est comme suit :

### 2.2.1. Le diagnostic externe de l'entreprise HADJEB AUTO : cette analyse, nous allons la réaliser par l'outil « model des 5 forces + 1 de porter » que nous allons transmettre sur la branche de commercialisation d'automobile.

- a. **Analyse de la branche en termes de produit de substitution** : les produits de substitution dans le marché algérien dans la branche automobile est vraiment faible, voire nul vu que les marchés sont fermés.
- b. **Analyse de la branche en termes de nouveaux entrants potentiels** : pour ce qui concerne cette variable est faible dans cette branche en vue des politiques du gouvernement en ce qui concerne la régulation des importations, et que le marché de l'automobile est fermé après que l'ETAT a détecté des situations de fraude qui s'opèrent au niveau de ce marché.
- c. **Analyse de la branche en termes du pouvoir de négociation des clients** : l'entreprise dispose d'une clientèle en nombre de 60 clients, ce qui est un chiffre plus au moins important par rapport aux clientèles globales du marché.
- d. **Analyse de la branche en termes du pouvoir de négociation des fournisseurs** : l'entreprise dispose d'un nombre de fournisseurs de 19 fournisseurs dont 7 sont des fournisseurs étrangers. Avoir un tel nombre de fournisseurs notamment ils sont mixtes, cela donne à l'entreprise un pouvoir de négociation important, mais on revient toujours à l'inconvénient des politiques du gouvernement ainsi que les barrières douanières.
- e. **Analyse de la branche en termes de la politique de l'Etat dans cette branche** : en raison de la situation sanitaire, les politiques de l'Etat ne sont pas favorables pour le secteur, et même la situation politique que vit notre pays depuis 2019 a influencé négativement l'économie du pays.

### 2.2.2. Le diagnostic externe de l'entreprise RIVE SUD CONDI : nous allons effectuer une analyse externe pour cette filiale par le « model des 5 forces + 1 de porter ».

- a. **Analyse de la branche en termes de produit de substitution** : les produits de substitution dans le marché de cette filiale existent d'un nombre important, tel que les produits de HARICOT, etc.
- b. **Analyse de la branche en termes de nouveaux entrants** : le marché est devenu attirant, la situation politique et sanitaire du pays est instable qui a causé que le client pense qu'à

satisfaire les besoins de nécessité, et la branche de la production et la commercialisation des produits agro-alimentaires sont des biens de nécessité, pour cela la branche n'a pas connue une grande décroissance par rapport aux autres branches.

- c. **Analyse de la branche en termes du pouvoir de négociation des clients :** l'entreprise dispose d'une clientèle de 120 clients, qui est un nombre dans la moyenne par rapport au marché ce qui offre à l'entreprise un pouvoir de négociation plus au moins important.
- d. **Analyse de la branche en termes du pouvoir de négociation des fournisseurs :** les fournisseurs de l'entreprise dans cette filiale sont en nombre de 30 dont 10 fournisseurs internationaux. Ce nombre de fournisseurs permet à l'entreprise d'avoir un pouvoir de négociation important, et le fait que le nombre de fournisseurs locaux est le double de celui des internationaux, ce qui lui offre une position qui ne sera pas très infectée par les politiques économiques ainsi que les barrières douanières.
- e. **Analyse de la branche en termes de la politique de l'Etat dans cette branche :** même branche est touchée par des politiques et des barrières douanières défavorables pour les croissances dans le marché.

**2.3. Le choix d'investissement selon l'optique stratégique :** Après avoir effectué l'analyse stratégique des deux filières du groupe HADJEB, nous avons constaté qu'en termes de ressources, les deux entreprises sont dans le même niveau. Et vis à vis des exigences de l'environnement externe, ces entreprises ont une ressource qui est d'une performance moyenne. Le secteur d'activité de RIVE SUD CONDI est plus attirant pour investir d'avantage, par rapport au secteur d'activité de HADJEB AUTO. Et cela vu que les politiques du gouvernement ne favorisent pas ce secteur vu que la branche de l'automobile en Algérie est une branche dominée par la commercialisation que par la production. En occurrence, cette dernière année, le secteur a connu un blocage total des importations du aux raisons sanitaires ainsi qu'aux conditions pour effectuer ces importations et aux barrières douanières, ce qui a causé le déclin de ce secteur. Par contre la branche d'activité de l'entreprise RIVE SUD CONDI, est une branche qui a connue une croissance, due au fait qu'il est aussi soumis aux barrières douanières, mais pour ce cas est plus qu'un avantage qu'un inconvénient et qui a avantage la production locale, mais par conséquence la branche est devenue plus attirante aux nouveaux entrants potentielles.

Pour cela, nous avons orienté notre vision d'investissement vers la branche agro-alimentaire. Nous avons pris l'initiative de trouver des projets dont nous investissons, qui vont nous permettre d'accroître et d'atteindre les objectifs du groupe.

L'apport de l'optique stratégique en termes de choix d'investissement, est la détermination des secteurs d'activités ou les branches les plus adéquates pour notre investissement, et aussi elle prend en considération l'apport stratégique des investissements. Par contre cette optique ne prend pas considération, dans son diagnostic, en considération le projet lui-même, que ce soit en termes de présentation ou aussi en termes de rentabilité, et leurs apports financiers.

### **Section 03 : illustration de l'analyse financière par le cas du GROUPE HADJEB.**

Dans cette section, nous allons faire une illustration de l'analyse financière pour les deux entreprises ; RIVE SUD CONDI et HADJEB AUTO, afin de déterminer les équilibres financiers qui nous permettront de définir la capacité de financement de chaque entreprise. Ensuite, calculer les ratios financiers afin d'avoir l'idée sur la capacité de remboursement, autofinancement et la solvabilité de l'entreprise, qui est exigée pour trouver un financement pour nos projets d'investissement. Pour en finir par une évaluation de deux projets pour l'entreprise RIVE SUD CONDI afin d'améliorer sa productivité et la rentabilité de cette entreprise.

**3.1. Les bilans comptables 2018 et 2019 :** au cours de notre stage, nous avons reçu quelques données concernant l'étude dont des bilans comptables.

**3.1.1. Les bilans comptables de l'entreprise RIVE SUD CONDI :** ce point va apporter le bilan comptable.

**a. Actif du bilan comptable de l'entreprise RIVE SUD CONDI**

**TABLEAU N°09 : Tableau de l'actif du bilan comptable de l'entreprise RIVE SUDCONDI**

| ACTIF                                                  | 2019               |                    |                    | 2018               |
|--------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                                        | MONTANTS BRUTS     | AMORTISSEMENTS     | NET                | NET                |
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                             |                    |                    |                    |                    |
| ECART D'ACQUISITIO-GOODWILL POSITIF OU NEGATIF         |                    |                    |                    |                    |
| <b>IMMOBILISATION INCORPORELLES</b>                    | 929995,5           | 407095,5           | 525000             |                    |
| IMMOBILISATION CORPORELLES                             |                    |                    |                    |                    |
| <b>TERRAINS</b>                                        |                    |                    |                    |                    |
| <b>BATIMENTS</b>                                       | 3241560            | 1204824,6          | 2036734,35         | 2198812,35         |
| <b>AUTRES IMMOBILISATION CORPORELLES</b>               | 57223520,55        | 55218320,85        | 2005198,65         | 5204061,45         |
| <b>IMMOBILISATION EN CONCESSION</b>                    | 19262053,65        | 10081537,2         | 9180515,4          | 13032926,55        |
| IMMOBILISATION EN COURS                                | 2625000            |                    | 2625000            |                    |
| IMMOBILISATIONS FINANCIERES                            |                    |                    |                    |                    |
| <b>TITRES MIS EN EQUIVALENCE</b>                       |                    |                    |                    |                    |
| <b>AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES</b>    |                    |                    |                    |                    |
| <b>AUTRES TITRES IMMOBILISES</b>                       |                    |                    |                    |                    |
| <b>PRETS ET AUTRE ACTIFS FINANCIERS NON COURANT</b>    |                    |                    |                    |                    |
| <b>IMPOTS DIFFERES ACTIFS</b>                          |                    |                    |                    |                    |
| COMPTES DE LIAISON                                     |                    |                    |                    |                    |
| <b>TOTALE ACTIF NON COURANT</b>                        | <b>83282129,7</b>  | <b>66911778,15</b> | <b>16372448,4</b>  | <b>20435800,35</b> |
| <b>ACTIF COURANT</b>                                   |                    |                    |                    |                    |
| STOCKS ET EN COURS                                     | 254484021,8        |                    | 254484021,8        | 478339890          |
| CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES                          |                    |                    |                    |                    |
| <b>CLIENTS</b>                                         | 80220158,55        |                    | 80220158,55        | 54495912,45        |
| <b>AUTRES DEBITEURS</b>                                | 22460763,15        |                    | 22460763,15        | 29382624,6         |
| <b>AUTRES CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES</b>            | 1658388,9          |                    | 1658388,9          | 16454998,35        |
| DISPONIBILITES ET ASSIMILES                            |                    |                    |                    |                    |
| <b>PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b> |                    |                    |                    |                    |
| <b>TRESORERIE</b>                                      | 63331075,5         |                    | 63331075,5         | 97134727,2         |
| <b>TOTALE ACTIF COURANT</b>                            | <b>422154407,9</b> |                    | <b>422154407,9</b> | <b>675808152,6</b> |
| <b>TOTALE ACTIF</b>                                    | <b>505436537,6</b> | <b>66911778,15</b> | <b>438526856,3</b> | <b>696243953</b>   |

Source : Direction générale du Groupe HADJEB.

Nous remarquons dans cette partie du bilan que l'actif a eu une baisse par rapport à 2018, du à la baisse dans les deux classe (actif non courant et actif courant). Et aussi que les actifs courant sont plus grande que les actifs non courants

**b. Passif du bilan comptable de l'entreprise RIVE SUD CONDI**

**TABLEAU N°10 : Tableau du passif du bilan comptable de l'entreprise RIVE SUD CONDI**

| <b>PASSIF</b>                                     | <b>2019</b>        | <b>2018</b>        |
|---------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| CAPITAUX PROPRES                                  |                    |                    |
| <b>CAPITALE EMIS</b>                              | 21000000           | 21000000           |
| <b>CAPITALE NON APPELE</b>                        |                    |                    |
| <b>PRIMES ET RESERVES - RESERVES CONSOLIDEES</b>  | 30028537,35        | 30028537,35        |
| <b>ECART DE REEVALUATION</b>                      |                    |                    |
| <b>ECART D'EQUIVALENCE</b>                        |                    |                    |
| <b>RESULTAT NET - RESULTAT NET PART DU GROUPE</b> | 1057784,7          | 5329622,55         |
| <b>Autres capitaux propres - report à nouveau</b> | 5321174,25         |                    |
| <b>PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE</b>            |                    |                    |
| <b>PART DES MINORITAIRES</b>                      |                    |                    |
| <b>TOTAL I</b>                                    | <b>57407496,3</b>  | <b>56358159,9</b>  |
| PASSIFS NON COURANTS                              |                    |                    |
| <b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES</b>             | 7169804,25         | 9953828,85         |
| <b>IMPOTS</b>                                     | 0                  | 0                  |
| <b>AUTRES DETTES NON COURANTES</b>                | 0                  | 0                  |
| <b>PROVISIONS ET PRODUITS CONSTATES</b>           | 0                  | 0                  |
| <b>PROVISIONS ET PRODUITS CONSTATES D'AVANCE</b>  |                    |                    |
| <b>TOTALE II</b>                                  | <b>7169804,25</b>  | <b>9953828,85</b>  |
| PASSIFS COURANTS                                  |                    |                    |
| <b>FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHES</b>          | 80860938,9         | 48626551,05        |
| <b>IMPOTS</b>                                     | 7426057,8          | 2667278,25         |
| <b>AUTRES DETTES NON COURANTES</b>                | 276619060,2        | 530387950,1        |
| <b>TRESORERIE PASSIF</b>                          | 9043499,85         | 48250188           |
| <b>TOTAL III</b>                                  | <b>373949556,8</b> | <b>629931967,4</b> |
| <b>TOTALE GENERAL PASSIF</b>                      | <b>438526857,3</b> | <b>696243956,1</b> |

Source : Direction générale du GROUPE HADJEB

D'après cette partie nous avons remarqué que le passif courant représente environ deux tiers du passif, par contre les deux autres classes (fonds propres et passif non courant) représentent le reste.

### 3.1.2. Les bilans comptables de l'entreprise HADJEB AUTO : ce point va nous renseigner sur l'écriture comptable dans l'entreprise HADJEB AUTO.

#### a. Actif du BILAN COMPTABLE DE L'ENTREPRISE HADJEB AUTO

**TABLEAU N°11: Tableau de l'actif du bilan comptable de l'entreprise HADJEB AUTO**

| ACTIF                                                  | 2019               |                    |                    | 2018               |
|--------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                                        | MONTANT BRUT       | AMORTISSEMENTS     | NET                | NET                |
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                             |                    |                    |                    |                    |
| <b>ECART D'ACQUISITION-GOODWILL POSITIF OU NEGATIF</b> |                    |                    |                    |                    |
| <b>IMMOBILISATION INCORPORELLES</b>                    | 878850             | 458850             | 420000             |                    |
| IMMOBILISATION CORPORELLES                             |                    |                    |                    |                    |
| <b>TERRAINS</b>                                        |                    |                    |                    |                    |
| <b>BATIMENTS</b>                                       |                    |                    |                    |                    |
| <b>AUTRES IMMOBILISATION CORPORELLES</b>               | 36269745,75        | 25626410,25        | 10643335,5         | 10651377,45        |
| <b>IMMOBILISATION EN CONCESSION</b>                    |                    |                    |                    |                    |
| IMMOBILISATION ENCOURS                                 | 2625000            |                    | 2625000            |                    |
| IMMOBILISATIONS FINANCIERES                            |                    |                    |                    |                    |
| <b>TITRES MIS EN EQUIVALENCE</b>                       |                    |                    |                    |                    |
| <b>AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES</b>    |                    |                    |                    |                    |
| <b>AUTRES TITRES IMMOBILISES</b>                       |                    |                    |                    |                    |
| <b>PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANT</b>   |                    |                    |                    |                    |
| <b>IMPOTS DIFFERES ACTIFS</b>                          |                    |                    |                    |                    |
| COMPTES DE LIAISON                                     |                    |                    |                    |                    |
| <b>TOTALE ACTIF NON COURANT</b>                        | <b>39773595,75</b> | <b>26085260,25</b> | <b>13688335,5</b>  | <b>10651377,45</b> |
| <b>ACTIF COURANT</b>                                   |                    |                    |                    |                    |
| STOCKS ET ENCOURS                                      | 125598342,5        |                    | 125598342,5        | 107242162,7        |
| CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES                          |                    |                    |                    |                    |
| <b>CLIENTS</b>                                         | 16746752,4         |                    | 16746752,4         | 25711765,8         |
| <b>AUTRES DEBITEURS</b>                                | 257113,5           |                    | 257113,5           | 88168,5            |
| <b>IMPOTS ASSIMILES</b>                                | 3455773,65         |                    | 3455773,65         | 6088841,85         |
| <b>AUTRES CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES</b>            |                    |                    |                    |                    |
| DISPONIBILITES ET ASSIMILES                            |                    |                    |                    |                    |
| <b>PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b> |                    |                    |                    |                    |
| <b>TRESORERIE</b>                                      | 64907476,2         |                    | 64907476,2         | 52820788,65        |
| <b>TOTALE ACTIF COURANT</b>                            | <b>210965458,2</b> |                    | <b>210965458,2</b> | <b>191951727,5</b> |
| <b>TOTALE ACTIF</b>                                    | <b>250739054</b>   | <b>26085260,25</b> | <b>224653793,7</b> | <b>202603104,9</b> |

Source : Direction générale du GROUPE HADJEB

Pour ce cas de HADJEB AUTO, l'actif non courant est très petit par rapport à l'actif courant, et aussi une évolution de la valeur des actifs par rapport à 2018.

**b. Passif du bilan comptable de l'entreprise HADJEB AUTO**

**TABLEAU N°12 : Tableau du passif du bilan comptable de l'entreprise HADJEB AUTO**

| PASSIF                                             | 2019       | 2018       |
|----------------------------------------------------|------------|------------|
| CAPITAUX PROPRES                                   |            |            |
| <b>CAPITALE EMIS</b>                               | 52500000   | 52500000   |
| <b>CAPITALE NON APPELE</b>                         |            |            |
| <b>PRIMES ET RESERVES - RESERVES CONSOLIDEES</b>   | 47637093   | 46038963,6 |
| <b>ECART DE REEVALUATION</b>                       |            |            |
| <b>ECART D'EQUIVALENCE</b>                         |            |            |
| <b>RESULTAT NET - RESULTAT NET PART DU GROUPE</b>  | 1199739,45 | 1598129,4  |
| <b>AUTRES CAPITAUX PROPOSES - REPORT A NOUVEAU</b> |            |            |
| <b>PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE</b>             |            |            |
| <b>PART DES MINORITAIRES</b>                       |            |            |
| <b>TOTAL I</b>                                     | 101336832  | 100137093  |
| PASSIFS NON COURANTS                               |            |            |
| <b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES</b>              |            |            |
| <b>IMPOTS</b>                                      |            |            |
| <b>AUTRES DETTES NON COURANTES</b>                 |            |            |
| <b>PROVISIONS ET PRODUITS CONSTATES</b>            |            |            |
| <b>PROVISIONS ET PRODUITS CONSTATES D'AVANCE</b>   |            |            |
| <b>TOTALE II</b>                                   |            |            |
| PASSIFS COURANTS                                   |            |            |
| <b>FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHES</b>           | 41881027,7 | 20119944,6 |
| <b>IMPOTS</b>                                      | 796791,45  | 6853372,05 |
| <b>AUTRES DETTES NON COURANTES</b>                 | 80639148,5 | 75492696,3 |
| <b>TRESORERIE PASSIF</b>                           |            |            |
| <b>TOTAL III</b>                                   | 123316968  | 102466013  |
| <b>TOTALE GENERAL PASSIF</b>                       | 224653800  | 202603106  |

Source : Direction générale du GROUPE HADJEB

Nous avons remarqué dans cette partie du passif du bilan comptable l'absence du passif non courant, aussi un petit écart entre le passif courant et les fonds propres.

**3.2. Les bilans financiers 2018 et 2019 :** après avoir traité le bilan comptable, nous avons procédé à l'élaboration du bilan financier, qui se présente comme suit :

**3.2.1. Le bilan financier de l'entreprise RIVE SUD CONDI années 2018-2019 :** le bilan financier de l'entreprise RIVE SUD CONDI après l'avoir redressé :

**a. Le bilan financier de l'entreprise RIVE SUD CONDI :** le tableau suivant représente le bilan financier de l'entreprise RIVE SUD CONDI :

**Tableau N°13: Tableau de l'emploi du bilan financier de l'entreprise RIVE SUD CONDI**

| EMPLOIS                       | 2019              |              | 2018              |              |
|-------------------------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|
|                               | MONTANT           | %            | MONTANT           | %            |
| <b>VALEUR INVESTISSEMENT</b>  | <b>16372448,4</b> | <b>3,73</b>  | <b>20435800,4</b> | <b>2,93</b>  |
| IMMOBILISATION INCORPORELLE   | 525000            | 0,11         |                   |              |
| IMMOBILISATION CORPORELLE     | 15847448,4        | 3,61         | 20435800,4        | 2,93         |
| TITRES DE PARTICIPATIONS      |                   |              |                   |              |
| STOCKS OUTILLAGE              |                   |              |                   |              |
| <b>VALEUR D'EXPLOITATION</b>  | <b>254484022</b>  | <b>58,03</b> | <b>478339890</b>  | <b>68,70</b> |
| STOCKS DE MATIERES PREMIERES  | 254484022         | 58,03        | 478339890         |              |
| STOCKS DE PRODUIT FINIS       |                   |              |                   |              |
| <b>VALEUR DES REALISATION</b> | <b>104339311</b>  | <b>23,79</b> | <b>100333535</b>  | <b>14,41</b> |
| CLIENTS                       | 80220158,6        | 18,29        | 54495912,5        | 7,82         |
| CREANCES D'INVESTISSEMENT     | 24119152,1        | 5,5          | 45837623          | 6,58         |
| <b>VALEURS DIPONIBLES</b>     | <b>63331075,5</b> | <b>14,44</b> | <b>97134727,2</b> | <b>13,95</b> |
| BANQUE                        |                   |              |                   |              |
| CAISSE                        |                   |              |                   |              |
| TRESORERIE                    | 63331075,5        | 14,44        | 97134727,2        | 13,95        |
| EENE                          |                   |              |                   |              |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>438526856</b>  | <b>100</b>   | <b>696243953</b>  | <b>100</b>   |

Source : établie par nos soins

**Tableau N°14 : Tableau de ressource du bilan financier de l'entreprise RIVE SUD CONDI**

| RESSOURCES                           | 2019              |                      | 2018              |                       |
|--------------------------------------|-------------------|----------------------|-------------------|-----------------------|
|                                      | MONTANT           | %                    | MONTANT           | %                     |
| <b>FONDS PROPRES</b>                 | <b>56195493</b>   | <b>12,85</b>         | <b>55345528,5</b> | <b>7,96</b>           |
| <b>CAPITAL SOCIAL</b>                | 21000000          | 4,80                 | 21000000          | 3,02                  |
| <b>RESERVE</b>                       | 30028537,4        | 6,86                 | 30028537,4        | 4,32                  |
| <b>REPORT A NOUVEAU</b>              | 5166956,75        | 1,18                 | 4316994,27        | 0,62                  |
| <b>PRC</b>                           |                   |                      |                   |                       |
| <b>ECART DE REEVALUATION</b>         | -1,05             | -2,4 <sup>E</sup> 07 | -3,15             | -4,53 <sup>E</sup> 07 |
| <b>DETTE A LONG ET MOYEN TERME</b>   | <b>7169804,25</b> | <b>1,63</b>          | <b>9953828,85</b> | <b>1,43</b>           |
| <b>EMPRINT A LONG ET MOYEN TERME</b> | 7169804,25        | 1,63                 | 9953828,85        | 1,43                  |
| <b>DETTE A COURT TERME</b>           | <b>373949557</b>  | <b>85,51</b>         | <b>629931967</b>  | <b>90,60</b>          |
| <b>FOURNISSEURS</b>                  | 80860938,9        | 18,49                | 48626551,1        | 6,99                  |
| <b>DETTES SOCIALE</b>                | 7426057,8         | 1,70                 | 2667278,25        | 0,38                  |
| <b>IBS</b>                           | 1212002,2         | 0,28                 | 1012628,28        | 0,14                  |
| <b>AUTRES DETTES</b>                 | 276619060         | 63,25                | 530387950         | 76,28                 |
| <b>TRESORERIE PASSIF</b>             | 9043499,85        | 2,07                 | 48250188          | 6,94                  |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>437314854</b>  | <b>100</b>           | <b>695231325</b>  | <b>100</b>            |

Source : établie par nos soins

D'après le bilan financier de l'entreprise RIVE SUD CONDI, dans la partie emploi, la valeur de l'investissement est de 3 %, la valeur des exploitations est de 58%, et pour les valeurs des réalisations et les disponibles sont 23% et 14% consécutives de la valeur totale de l'emploi. Et pour la partie ressource nous avons les fonds propres de 12%, les dettes à long et moyen terme à 1.6%, et pour les dettes à court terme, c'est 85% du total des ressources.

- b. Le bilan financier grand masse :** le tableau suivant représente le bilan financier condensé par grande famille :

**TABLEAU N°15 : Tableau du bilan financier grand masse de RIVE SUD CONDI**

| EMPLOIS               | 2019       |       | 2018       |       |
|-----------------------|------------|-------|------------|-------|
|                       | MONTANT    | %     | MONTANT    | %     |
| VALEUR INVESTISSEMENT | 16372448,4 | 3,73  | 20435800,4 | 2,93  |
| VALEUR D'EXPLOITATION | 254484022  | 58,03 | 478339890  | 68,70 |
| VALEUR REALISABLES    | 104339311  | 23,79 | 100333535  | 14,41 |
| VALEUR DISPONIBLES    | 63331075,5 | 14,44 | 97134727,2 | 13,95 |
| TOTAL                 | 438526856  | 100   | 696243953  | 100   |
| RESSOURCES            | 2019       |       | 2018       |       |
|                       | MONTANT    | %     | MONTANT    | %     |
| FOND PROPRES          | 56195493   | 12,85 | 55345528,5 | 7,96  |
| DLMT                  | 7169804,25 | 1,63  | 9953828,85 | 1,43  |
| DCT                   | 373949557  | 85,51 | 629931967  | 90,60 |
|                       |            |       |            |       |
| TOTAL                 | 437314854  | 100   | 695231325  | 100   |

Source : établie par nos soins

Ce bilan financier grand masse nous récapitule les grande classe du bilan financière, et nous constatons que pour l'actif l'exploitation détient plus de 50% du total. Et pour le passif plus de 85% et détenue par les dettes à court terme.

**3.2.2. Le bilan financier HADJEB AUTO années 2018-2019 :** le bilan financier de l'entreprise HADJEB AUTO est représenté comme suit :

**a. Le bilan financier de l'entreprise HADJEB AUTO :** la représentation du bilan financier détaillé est comme suit :

**TABLEAU N°16: Tableau de l'emploi du bilan financier de HADJEB AUTO**

| EMPLOIS                       | 2019              |              | 2018              |              |
|-------------------------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|
|                               | MONTANT           | %            | MONTANT           | %            |
| <b>VALEUR INVESTISSEMENT</b>  | <b>13688335,5</b> | <b>6,09</b>  | <b>10651377,5</b> | <b>5,25</b>  |
| IMMOBILISATION INCORPORELLE   | 420000            | 0,18         |                   |              |
| IMMOBILISATION CORPORELLE     | 13268335,5        | 5,90         | 10651377,5        |              |
| TITRES DE PARTICIPATIONS      |                   |              |                   |              |
| STOCKS OUTILLAGE              |                   |              |                   |              |
| <b>VALEUR D'EXPLOITATION</b>  | <b>125598342</b>  | <b>55,90</b> | <b>107242163</b>  | <b>52,93</b> |
| STOCKS DE MATIERES PREMIERES  | 125598342         |              | 107242163         |              |
| STOCKS DE PRODUIT FINIS       |                   |              |                   |              |
| <b>VALEUR DES REALISATION</b> | <b>20459639,6</b> | <b>9,10</b>  | <b>31888776,2</b> | <b>15,73</b> |
| CLIENTS                       | 16746752,4        | 7,45         | 25711765,8        | 12,69        |
| CREANCES D'INVESTISSEMENT     | 3712887,15        | 1,65         | 6177010,35        | 3,04         |
| EENE                          |                   |              |                   |              |
| <b>VALEURS DIPONIBLES</b>     | <b>64907476,2</b> | <b>28,89</b> | <b>52820788,7</b> | <b>26,07</b> |
| BANQUE                        |                   |              |                   |              |
| CAISSE                        |                   |              |                   |              |
| TRESORERIE                    | 64907476,2        | 28,89        | 52820788,7        | 26,07        |
| EENE                          |                   |              |                   |              |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>224653794</b>  | <b>100</b>   | <b>202603105</b>  | <b>100</b>   |

Source : établie par nos soins

Tableau N°17 :Tableau de ressource du bilan financier de HADJEB AUTO

| RESSOURCES                           | 2019             |                 | 2018              |                 |
|--------------------------------------|------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
|                                      | MONTANT          | %               | MONTANT           | %               |
| <b>FONDS PROPRES</b>                 | <b>101024894</b> | <b>45,03</b>    | <b>99721578,3</b> | <b>49,32</b>    |
| <b>CAPITAL SOCIAL</b>                | 52500000         | 23,40           | 52500000          | 25,96           |
| <b>EAA</b>                           | 47637093         | 21,23           | 46038963,6        | 22,77           |
| <b>REPORT A NOUVEAU</b>              | 887807,193       | 0,39            | 1182615,76        | 0,58            |
| <b>PRC</b>                           |                  |                 |                   |                 |
| <b>ECART DE REEVALUATION</b>         | -<br>6,30000001  | -<br>2,8082E-06 | -<br>1,04999998   | -<br>5,1932E-07 |
| <b>DETTE A LONG ET MOYEN TERME</b>   |                  |                 |                   |                 |
| <b>EMPRINT A LONG ET MOYEN TERME</b> |                  |                 |                   |                 |
| <b>DETTE A COURT TERME</b>           | <b>123628900</b> | <b>54,96</b>    | <b>102466013</b>  | <b>50,67</b>    |
| <b>FOURNISSEURS</b>                  | 41881027,7       | 18,66           | 20119944,6        | 9,9             |
| <b>DETTES SOCIALE</b>                | 796791,45        | 0,35            | 6853372,05        | 3,38            |
| <b>EFFETS A PAYE</b>                 |                  |                 |                   |                 |
| <b>IBS</b>                           | 311932,257       | 0,1             |                   |                 |
| <b>AUTRES DETTES</b>                 | 80639148,5       | 35,9            | 75492696,0        | 37,33           |
| <b>EENE</b>                          |                  |                 |                   |                 |
| <b>TRESORERIE PASSIF</b>             |                  |                 |                   |                 |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>224341861</b> | <b>100</b>      | <b>202187591</b>  | <b>100</b>      |

Source : Source : établie par nos propres soins

D'après le bilan financier, nous constatons que dans la partie emploi les valeurs d'investissements représentent que 5% du total emploi, les valeurs d'exploitation représentent 55%, réalisable ont 9% et les disponible sont à 28%. Et dans la partie ressources, les dettes à court terme s'élèvent à 54%, et les fonds propres sont à 45%, par contre les dettes à long et moyen terme sont nulles.

- b. **Le bilan financier grande masse** : après avoir établie le bilan financier de l'entreprise HADJEB AUTO, voici la représentation du bilan financier grande masse :

**TABLEAU N°18 : Tableau du Bilan financier grand masse de HADJEB AUTO**

| EMPLOIS               | 2019       |       | 2018       |       |
|-----------------------|------------|-------|------------|-------|
|                       | MONTANT    | %     | MONTANT    | %     |
| VALEUR INVESTISSEMENT | 13688335,5 | 6,09  | 10651377,5 | 5,2   |
| VALEUR D'EXPLOITATION | 125598342  | 55,90 | 107242163  | 52,93 |
| VALEUR REALISABLES    | 20459639,6 | 9,10  | 31888776,2 | 15,73 |
| VALEUR DISPONIBLES    | 64907476,2 | 28,89 | 52820788,7 | 26,07 |
| TOTAL                 | 224653794  | 100   | 202603105  | 100   |
| RESSOURCES            | 2019       |       | 2018       |       |
|                       | MONTANT    | %     | MONTANT    | %     |
| FOND PROPRES          | 101024894  | 45,03 | 99721578,3 | 49,32 |
| DLMT                  | 0          | 0     | 0          | 0     |
| DCT                   | 123628900  | 55,10 | 102466013  | 50,67 |
| TOTAL                 | 224341861  | 100   | 202187591  | 100   |

Source : établie par nos soins

Nous constatons que même dans ce cas de figure plus de 50% des emplois est détenue par l'exploitation, et que pour les ressources une absence total des dettes a long et moyen terme, a noté aussi que les DCT sont de 55%.

### 3.3.Les équilibres financiers des entreprises RIVE SUD CONDI et HADJEB AUTO :A

partir de ces résultats obtenus dans les bilans financiers, nous allons enchaîner par l'analyse de la structure financière moyennant les indicateurs de l'équilibre financier et les ratios.nous avons établie le calcul des équilibres financier afin de nous permettre de faire une analyse financière des entreprises du GROUPE HADJEB. Ceci, en calculant le Fonds de Roulement, le Besoin en Fonds de Roulement et la Trésorerie.

**3.3.1. Le fond de roulement :** l'objet de ce calcul est d'étudier et analyser la marge de sécurité des entreprises RIVE SUD CONDI et HADJEB AUTO. C'est-à-dire, la partie des ressources permanentes qui financent l'actif circulant après couverture des emplois permanents. Cette marge nous permettra de déterminer la possibilité de ces entreprises à investir.

On constate que les deux entreprises disposent d'un Fond de Roulement positif, les deux entreprises peuvent consacrer leur fond propres et leurs DLMT à financer les valeurs

d'investissement(en terme comptable et économique). Et que l'entreprise RIVE SUD CONDI a connue même une croissance au niveau de cette variable, alors que l'entreprise HADJEB AUTO a connue une baisse. Cela les impactera juste en termes de priorité.

**TABLEAU N°19: Tableau de l'équilibre financier « Le fond de roulement »**

|                      | FR                |            |            |
|----------------------|-------------------|------------|------------|
|                      | années/entreprise | 2019       | 2018       |
| <b>HAUT DU BILAN</b> | RIVE SUD CONDI    | 48204851,1 | 45876185,3 |
|                      | HADJEB AUTO       | 87336558,4 | 89070200,9 |
| <b>BAS DU BILAN</b>  | RIVE SUD CONDI    | 48204851,1 | 45876185,3 |
|                      | HADJEB AUTO       | 87336558,4 | 89485714,5 |

Source : établie par nos soins

**3.3.2. Le besoin au fond de roulement :** Le besoin en fonds de roulement est le montant des capitaux investis dans le cycle d'exploitation, et le disponible non couvert par les dettes à court terme.

Après avoir calculé le BFR, nous constatons que l'entreprise RIVE SUD CONDI dispose d'un BFR négatif ; plus de -56 millions en 2019, alors qu'en 2018 il est un peu plus de -54 millions. Par contre l'entreprise HADJEB AUTO a un BFR positif, plus de 67 millions et il a connue une hausse par rapport à l'année 2018 de presque de 10 millions. Cela favorise l'entreprise RIVE SUD CONDI pour un investissement que l'entreprise HADJEB AUTO.

**TABLEAU N°20 : Tableau de l'équilibre financier « le besoin au fond de roulement »**

| BFR                   |             |             |
|-----------------------|-------------|-------------|
| années/entreprise     | 2019        | 2018        |
| <b>RIVE SUD CONDI</b> | -56134459,5 | -54457350,2 |

|             |            |            |
|-------------|------------|------------|
| HADJEB AUTO | 66876918,8 | 57596938,4 |
|-------------|------------|------------|

Source : établie par nos soins

**3.3.3. La trésorerie nette :** Cette partie examine l'ensemble des actifs rapidement transformables en liquidités pour le règlement des dettes à court terme, donc c'est la différence entre la somme des ressources dont dispose l'entreprise et la somme des besoins à couvrir. La trésorerie renseigne sur la liquidité de l'entreprise.

Nous constatons que les deux entreprises disposent d'une liquidité, donc elle n'aura pas de difficultés financières pour satisfaire son BFR donc elle envisage d'augmenter sa valeur d'exploitation en vue de précaution qui s'avère que c'est un projet d'investissement. Par ailleurs, l'entreprise RIVE SUD CONDI a plus de liquidité que l'autre.

**TABLEAU N°21 : Tableau de l'équilibre financier « Trésorerie nette »**

| TN                |            |            |
|-------------------|------------|------------|
| années/entreprise | 2019       | 2018       |
| RIVE SUD CONDI    | 141813508  | 139582429  |
| HADJEB AUTO       | 20147707,3 | 31473262,5 |

Source : établie par nos soins

### 3.4.Calculs des ratios financiers

**TABLEAU N°22: Tableau des ratios financiers de l'année 2018 et l'année 2019**

| ENTREPRI | ANNEES | AF | CE | CR | S |
|----------|--------|----|----|----|---|
|----------|--------|----|----|----|---|

| SE                |      |       |        |          |        |
|-------------------|------|-------|--------|----------|--------|
| RIVE SUD<br>CONDI | 2019 | 12,85 | 783,78 | 557956,1 | 115,06 |
|                   |      |       |        | 2        |        |
|                   | 2018 | 7,96  | 556,02 | 1250365, | 108,80 |
|                   |      |       |        | 44       |        |
| HADJEB            | 2019 | 45,03 |        |          | 181,71 |
| AUTO              | 2018 | 49,32 |        |          | 197,72 |

Source : établie par nos soins

Nous constatons, les résultats des ratios de l'entreprise HADEJB AUTO sont supérieurs à ceux de RIVE SUD CONDI. Mais si nous les comparons par rapport à ceux de l'année précédente, nous constatons que l'entreprise HADJEB AUTO en diminuer par contre RIVE SUD CONDI a réalisé une augmentation de ces ratios.

**3.4.1. Interprétation du ratio Autonomie Financière :** d'après les résultats obtenus, nous constatons que les entreprises n'arrivent pas à couvrir leurs dettes avec leurs propres ressources durant les deux années (2018-2019), puisque le ratio est inférieur à 50%, et ce malgré qu'il y'a eu une évolution de presque 5% pour ce qui concerne l'entreprise RIVE SUD CONDI. Contrairement à HADJEB AUTO, qui a connu une baisse de presque 4%. Ce qui oblige les responsables à s'orienter vers un financement externe pour financer leurs investissements.

**3.4.2. Interprétation du ratio Capacité d'Endettement :** lors du calcul du ratio de la capacité d'endettement, nous avons constaté que l'entreprise dispose d'une capacité d'endettement de plus de 500% en 2018, et encore plus en 2019. Elle a atteint les 780% en termes de capacité d'endettement. Cette capacité offre une grande possibilité pour un financement externe, donc l'entreprise peut financer le projet d'investissement qu'elle envisage d'effectuer. Et pour ce qui est de l'entreprise HADJEB AUTO, nous n'avons pas pu calculer sa capacité d'endettement vue l'absence de la dette à long et moyen termes.

**3.4.3. Interprétation du ratio Solvabilité :** après avoir calculé ce ratio qui est de 115% en 2019, nous constatons qu'il est supérieur à 100%. L'entreprise RIVE SUD CONDI a connu une hausse au niveau de ce ratio ; environ 6% par rapport à l'année 2018. Et pour l'entreprise HADJEB AUTO, il est de 182% en 2019 et il a connue une baisse d'environ

14% par rapport à l'année 2018. Donc ces entreprises remboursent leurs dettes, c'est-à-dire, elle n'aura pas de difficultés à avoir un emprunt.

### 3.5. Evaluation des projets extension de l'unité de production

**3.5.1. Évaluation du projet « A » :** ce projet consiste à faire un investissement afin d'accroître les parts de marché de l'entreprise RIVE SUD CONDI. Ce projet consiste en une installation d'une nouvelle unité de production au niveau de la région TIZI OUZOU.

Le coût de cet investissement est estimé à 90 000 000 DA. Cette nouvelle unité est en mesure de produire jusqu'à 1 500 000 unités par mois. Les coûts de cet investissement sont répartis comme suit :

**Tableau N°23 : représentation des coûts du projet « A »**

| Désignation          | Montant       |
|----------------------|---------------|
| Les locaux           | 50 000 000 DA |
| Les équipements      | 30 000 000 DA |
| Frais d'installation | 10 000 000 DA |

Source : la DFC du groupe HADJEB.

**Tableau N°24 : Présentation de l'évaluation du projet « A »**

| Projet A                         | Année 01      | Année 02         | Année 03          | Année 04      | Année 05      | Total            |
|----------------------------------|---------------|------------------|-------------------|---------------|---------------|------------------|
| <b>Coûts de production</b>       | 91 764 000    | 73 479 600       | 61 623 000        | 42 442 800    | 28 241 998    | 297 551 398,00   |
| <b>Amortissement</b>             | 18 000 000,00 | 18 000 000       | 18 000 000        | 18 000 000    | 18 000 000    | 90 000 000,00    |
| <b>Coûts de production nette</b> | 73 764 000,00 | 55 479 600       | 43 623 000        | 24 442 800    | 10 241 998    | 207 551 398,00   |
| <b>Production</b>                | 1 440 000 000 | 1 296 000 000    | 1 080 000 000     | 1 008 000 000 | 1 238 400 000 | 6 062 400 000,00 |
| <b>Cash flow</b>                 | 1 366 236 000 | 1 240 520 400    | 1 036 377 000     | 983 557 200   | 1 228 158 002 | 5 854 848 602,00 |
| <b>Valeur actualisé</b>          | 1 242 032 727 | 1 025 223 471,07 | 779 230 827,07 DA | 673 669 315   | 762 831 0 57  | 4 482 987 397,63 |

Source : établie par nos propres soins.

**3.5.2. Evaluation du projet « B » :** ce projet consiste à réaliser un investissement afin d'accroître les parts de marché de l'entreprise RIVE SUD CONDI. Ce projet concerne l'installation d'une nouvelle ligne de production afin d'augmenter la productivité de l'unité de production.

Le coût de cet investissement est estimé à 10 000 000 DA. Cette nouvelle unité est en mesure de produire jusqu'à 200 000 unités par mois. Les coûts de cet investissement agissent de l'équipement lui-même d'une valeur de 9 000 000 DA, et les frais d'installation de 1 000 000 DA. Voici la présentation des calculs de l'évaluation du projet « B »

**Tableau N°25 : Présentation de l'évaluation du projet « B »**

| Projet B                      | Année 01             | Année 02             | Année 03             | Année 04             | Année 05             | Total                |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Coût de Production</b>     | 10 123<br>600,00 DA  | 8 105<br>840,00 DA   | 6 097<br>650,00 DA   | 4 106<br>020,00 DA   | 2 110<br>246,40 DA   | 30 543<br>356,40 DA  |
| <b>Amortissement</b>          | 2 000 000            | 2 000 000            | 2 000 000            | 2 000 000            | 2 000 000            | 10 000 000           |
| <b>Coût de production net</b> | 8 123<br>600,00 DA   | 6 105<br>840,00 DA   | 4 097<br>650,00 DA   | 2 106<br>020,00 DA   | 110 246,40<br>DA     | 20 543<br>356,40 DA  |
| <b>Production</b>             | 144 000<br>000,00 DA | 129 600<br>000,00 DA | 126 000<br>000,00 DA | 136 800<br>000,00 DA | 137 808<br>000,00 DA | 674 208<br>000,00 DA |
| <b>Cash flow</b>              | 135 876<br>400,00 DA | 123 494<br>160,00 DA | 121 902<br>350,00 DA | 134 693<br>980,00 DA | 137 697<br>753,60 DA | 653 664<br>643,60 DA |
| <b>Valeur actualisé</b>       | 123 524<br>000,00 DA | 102 061<br>289,26 DA | 91 655<br>902,26 DA  | 92 256<br>150,68 DA  | 85 526<br>555,03 DA  | 495 023<br>897,23 DA |

Source : établie par nos soins.

Après avoir calculé les différentes valeurs nécessaires pour calculer la VAN et l'IP, voici un tableau représentatif des résultats obtenus lors de l'évaluation des deux projets par les critères d'évaluations.

**Tableau N°26: Les résultats critères VAN et IP du projet « A » et « B »**

| PROJET/CRITERES | VAN | IP |
|-----------------|-----|----|
|                 |     |    |

|                     |                    |       |
|---------------------|--------------------|-------|
| <b>PROJET « A »</b> | 4 392 987 397,63DA | 49,81 |
| <b>PROJET « B »</b> | 485 023 897,23 DA  | 49,50 |

Source : établie par nos soins.

Nous constatons que le projet « A » a une VAN beaucoup plus supérieure de la VAN du projet « B », et qu'il y'a pas une grande différence entre le projet « A » et le projet « B » en terme du critère Indice de profitabilité, qui est de 0.31 et en faveur du projet « B ».

### 3.6.L'apport de l'optique financier sur le choix d'investissement

Après avoir réalisé une analyse financière, calculé les équilibres et les ratios de financement, le choix d'investissement pour le GROUPE HADJEB est orienté vers le secteur agro-alimentaire. Il est conseillé de ne pas investir d'avantage dans le secteur concessionnaire automobile ; en raison de la baisse que l'entreprise HADJEB AUTO a connu dans ce secteur et ce on se référant aux ratios de structure, malgré que sa trésorerie est nettement supérieure à celle de l'entreprise RIVE SUD CONDI.

Nous avons aussi pris l'initiative d'évaluer deux projets afin de trouver le meilleur projet à mettre en place. A partir de cette évaluation, le projet « A » est le plus adéquat pour que l'entreprise RIVE SUD CONDI, le mette en œuvre pour un accroissement de ses parts de marché.

L'apport de l'optique financière en termes de choix d'investissement, consiste à nous fournir des informations sur la situation financière d'une manière très détaillée, et aussi sur la capacité financière de l'entreprise. Ainsi que les données relatives à l'évaluation des projets d'investissements, aussi elle nous permet d'identifier la rentabilité de ces projets. Mais cette optique néglige l'analyse des autres facteurs (non financiers), elle ne prend pas aussi en considération l'analyse ou/et l'identification des branches favorables à l'investissement.

### Conclusion

L'accroissement et le développement de l'entreprise dépend en grande partie des investissements accomplis par cette entité. C'est pour cela que notre étude se concentre

fortement sur la façon d'établir un choix stratégique en termes d'investissement. Pour effectuer ce choix, les responsables doivent s'appuyer sur des critères clés leur permettant une meilleure orientation de la décision afin d'aboutir à un choix adéquat à la situation de l'entreprise.

Pour se positionner sur un choix, l'entreprise doit prendre connaissance de l'état du secteur sujet d'investissement ; son taux de croissance, les opportunités qu'il présente ainsi que ses risques, etc. Afin d'avoir toutes ces informations, une analyse stratégique se présente essentielle ; elle va permettre à l'entreprise d'identifier les différentes opportunités à saisir et les menaces à pallier tout en prenant compte des forces et faiblesses internes de l'entreprise.

A côté de ces critères stratégiques, la santé financière de l'entreprise est d'autant plus importante pour procéder à cette opération. Plusieurs données financières doivent être prises en considération, et c'est là que certains critères interviennent tels que : le délai de récupération du capital investi, la valeur actuelle nette, le taux de rendement interne, l'indice de profitabilité...etc. c'est grâce à ces critères que nous pouvons déduire si le projet d'investissement envisagé sera rentable à l'entreprise et aura une contribution dans l'accroissement de sa rentabilité. Mais aussi permettent d'éliminer le projet s'il ne s'avère pas rentablement intéressant.

De ce qui précède, nous pouvons déduire qu'avant de prononcer le verdict d'accepter ou bien rejeter un projet donné, il est primordial pour les responsables de toute entreprise de mener une étude détaillée. Compte tenu des différents aspects liés à ce dernier, que cela soit l'aspect stratégique ou financier vu que malgré l'inclusion de l'analyse financière dans l'analyse stratégique, cette dernière ne prend pas en compte l'évaluation des projets d'investissement en termes de rentabilité.

# Conclusion générale

L'entreprise a évolué au fil du temps. Elle est passée d'une boîte noire; dont la fonction principale est la production, sans aucune préoccupation de la manière de réalisation d'une fonction ou même de comment vendre ses produits. A une entreprise qui doit se préoccuper de toutes variables environnementales, internes et externes. Cette entreprise, afin qu'elle arrive à être au courant de ces variables, doit mener un ensemble d'études et d'analyses. Cet ensemble d'études menées par l'entreprise, afin de prendre connaissance de son environnement interne et externe, se résume en un seul concept : « l'analyse stratégique ».

L'analyse stratégique est un diagnostic à la fois interne et externe. Elle permet d'étudier l'évolution des marchés et l'intensité concurrentielle d'une part, et d'autre part, elle constitue aussi une étude des ressources internes et différentes fonctions de l'entreprise.

A noter aussi que pour ce qui est des ressources, nous utilisons dans notre l'analyse par l'approche ressources, tandis que pour les ressources financières, elles sont identifiées grâce à une analyse financière avec des critères spécifiques et adaptés à cela. Pour ce qui est des autres fonctions de l'entreprise, elles sont analysées en utilisant l'outil de PORTER e qui est la chaîne de valeur.

Durant notre stage pratique, effectué au sein du groupe HADJEB, nous avons pu mettre en œuvre l'enseignement théorique que nous avons reçu durant notre cursus à l'université sur le terrain.

A travers de cette étude de cas, nous avons réalisé une analyse stratégique des deux filiales du groupe HADJEB. Notamment RIVE SUD CONDI, qui active dans la branche agro-alimentaire, ainsi que HADJEB AUTO qui active dans la branche automobile. Cela nous a permis d'aboutir à des résultats, auxquels nous avons aligné des conclusions en matière du choix d'investissement.

Les résultats de cette analyse nous ont appris les situations favorables, et défavorables pour un investissement au sein de ces branches envisageables pour l'investissement. L'interprétation de ces résultats, en matière de choix d'investissement, nous a permis d'identifier le marché le plus adéquat pour investir d'avantage, et qui est le secteur de l'agro-alimentaire. Malgré les quelques inconvénients que ce marché émet, mais il est connue par le fait qu'il est en phase de croissance (même si parfois, le taux de croissance est en baisse voir même négatif ; ce qui est le cas de cette année due aux circonstances sanitaires et politiques au niveau du marché global, mais il reste un marché qui ne peut connaître la phase du déclin

vue qu'il est dépendant directement des besoins de nécessités des individus). Alors que le secteur d'automobile, a un taux de croissances 10 fois moins de celui de la branche agro-alimentaire qui est de – 25%, de plus que ce marché est fermé.

C'est pour cela, que nous avons pris l'initiative d'accroître la filiale RIVE SUD CONDI, par un investissement d'extension. Nous avons identifié deux opportunités qui peuvent nous permettent d'atteindre nos objectifs. Le projet « A » qui consiste l'installation d'une nouvelle unité de production, et le projet « B » qui est une extension de l'unité de production existante par acquisition d'une nouvelle ligne de production.

L'analyse stratégique nous a été d'une grande importance lors de notre choix de projet et ainsi que le secteur qui est favorable pour notre investissement. Par cela, nous confirmons que l'analyse stratégique intervient dans le processus de choix d'investissement, mais est-elle suffisante pour mener ce processus.

Après avoir effectué notre stage et avoir examiné nos projets, une évaluation des projets nous est exigée pour étudier leur rentabilité. Pour cela nous avons effectué une étude d'une ampleur financière pour qu'elle nous apporte ces données qui sont primordiales dans le choix d'investissement.

Pour l'évaluation des projets d'investissement, nous avons mis en pratique les différents critères d'évaluation des projets d'investissement, après avoir effectué une analyse financière détaillée pour qu'elle nous identifie d'abord les sources financière qui sont à la disposition de l'entreprise ainsi que l'état de la trésorerie nette par l'analyse des équilibres financiers. A noter que, le besoin en fond de roulement est négatif dans le cas de l'entreprise RIVE SUD CONDI, ce qui donne une trésorerie nette plus importante. C'est grâce à cette liquidité dans la trésorerie nette, que le groupe envisage de financier son projet. Aussi, une étude des ratios a été établie, et grâce à elle, nous avons déterminé que l'entreprise dispose d'une capacité de remboursement assez élevé et pareille pour la capacité d'endettement donc l'entreprise peut aussi choisir un financement externe. Et pour aboutir à des conclusions qui portent sur la faisabilité, la viabilité et la rentabilité du projet qui est confirmé, par le calcul chiffré des critères usuels de rentabilité. Les résultats sont favorables pour le projet « A » qui a une valeur actualisée nette de plus de 4 milliards de DA et un indice de profitabilité qui est plus de 40 DA/DA. Par contre, le projet « B » a une valeur actualisée de plus de 400 millions de DA, et un indice de profitabilité plus au moins le même avec le projet « A ». Nous

choisissons le projet « A » vu que la VAN est plus grande et que ya une disponibilité financière que ce soit par un financement externe ou interne.

Les résultats obtenus à travers l'analyse stratégique de toutes variables et facteurs environnementaux de l'entreprise qui nous a permis de définir la branche et/ou l'activité la plus favorable pour un investissement, et qu'une évaluation financière des projets d'investissement est exigée pour un choix d'investissement ; nous ont permis de confirmer la dernière hypothèse qui suppose que : « l'analyse stratégique et l'analyse financière sont exigées lors du choix d'un projet d'investissement ». Ceci nous laisse déduire que les deux premières hypothèses sont infirmées.

Ces deux analyses, stratégique et financière, dans notre cas ; sont convergentes, mais ce n'est pas le cas de toutes les situations. Parfois, l'analyse financière est une analyse offrant des décisions binaires, toutes on se contentant de la positivité des résultats. Alors que l'analyse stratégique est une analyse qui permet de prendre des décisions subjectives, malgré les résultats de la rentabilité qui peuvent être négatifs, les dirigeants prennent des décisions en vue d'aboutir à des résultats positifs au niveau global tout en assurant un apport stratégique. Dans le cas des produit d'appelle ou d'activité historique de l'entreprise, même si une défaillance est constatée dans les résultats financiers, l'abondance de ces activités et/ou produits n'est pas envisageable par les dirigeant.



# Annexes

## Annexe 01

# EURL HADJEB AUTO

## EFFECTIF PAR CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE

| Fonction          | CAT SOCIO-PRO   |
|-------------------|-----------------|
| Mécanicien        | Exécution       |
| Superviseur       | Cadre           |
| Agent commercial  | Exécution       |
| Gérant Salarié    | Cadre dirigeant |
| ASSISTANTE        | Exécution       |
| Agent polyvalent  | Exécution       |
| Mécanicien        | Exécution       |
| Magasinier        | Maitrise        |
| Magasinier        | Maitrise        |
| Caissier          | Maitrise        |
| Agent commercial  | Exécution       |
| Agent de securité | Exécution       |
| Comptable         | Maitrise        |
| COMMERCIAL        | Exécution       |
| CONSEILLERE SAV   | Maitrise        |
| Magasinier        | Maitrise        |
| Responsable SAC   | Cadre           |
| COMMERCIAL        | Exécution       |
| Gardien de nuit   | Exécution       |
| Mécanicien        | Exécution       |
| CHEF D'ATELIER    | Cadre           |
| Gardien de nuit   | Exécution       |
| TOTAL EFFECTIF    | 22              |

Annexe 02

# SARL RIVE SUD CONDI

## EFFECTIF PAR CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE

| LIB. Fonction            | CAT SOCIO -PRO  |
|--------------------------|-----------------|
| GERANT                   | Cadre Dirigeant |
| Hôtesse d'accueil        | Exécution       |
| MANUTENTIONNAIRE         | Exécution       |
| Responsable Magasin      | Cadre           |
| Vendeur                  | Exécution       |
| COMMERCIAL               | Maitrise        |
| RESPONSABLE PRODUCTION   | Cadre           |
| MAGASINIER               | Maitrise        |
| RESP COMMERCIAL          | Cadre           |
| MAGASINIER               | Maitrise        |
| Vendeur                  | Exécution       |
| CAISSIER                 | Maitrise        |
| Operateur sur machine    | Exécution       |
| CHAUFFEUR                | Exécution       |
| Chargé des importations  | Maitrise        |
| Chargée des importations | Maitrise        |
| AIDE SUPERVISEUR         | Maitrise        |
| Déclarant en douane      | Maitrise        |
| Vendeur                  | Exécution       |
| Vendeur                  | Exécution       |
| Vendeur                  | Exécution       |
| CHAUFFEUR                | Exécution       |
| CHAUFFEUR                | Exécution       |
| MANUTENTIONNAIRE         | Exécution       |
| MAGASINIER               | Maitrise        |
| Vendeur                  | Exécution       |
| CHAUFFEUR                | Exécution       |
| Vendeur                  | Exécution       |
| Vendeur                  | Exécution       |
| MANUTENTIONNAIRE         | Exécution       |
| <b>TOTAL EFFECTIF</b>    | <b>30</b>       |

## Annexe 03

### Calculs du cash flow du projet A

|                                                |                      |
|------------------------------------------------|----------------------|
| Période                                        | 2021                 |
| Libellé Produit                                | xxxxx                |
| Quantités produites                            | 1 000 000            |
| <b>Coûts d'achat</b>                           |                      |
| Achats de matières premières                   | 100 000,00 DA        |
| Achats de marchandises                         |                      |
| ...                                            |                      |
| Frais de livraison                             | - DA                 |
| <b>TOTAL COÛTS D'ACHAT</b>                     | <b>100 000,00 DA</b> |
| <b>Coûts de production</b>                     |                      |
| Salaires et charges sociales                   | 30 000,00 DA         |
| Sous-traitance                                 |                      |
| ...                                            |                      |
| <b>TOTAL COÛTS DE PRODUCTION</b>               | <b>30 000,00 DA</b>  |
| <b>Coûts de commercialisation</b>              |                      |
| Commissions des vendeurs                       |                      |
| Frais de prospection                           | 5 000,00 DA          |
| Publicité                                      | 2 000,00 DA          |
| ...                                            |                      |
| <b>TOTAL COÛTS DE COMMERCIALISATION</b>        | <b>7 000,00 DA</b>   |
| <b>Coûts administratifs</b>                    |                      |
| Loyer                                          | - DA                 |
| Électricité / Eau...                           | 10 000,00 DA         |
| Amortissement des machines et outils           |                      |
| Salaires du personnel administratif            | - DA                 |
| ...                                            |                      |
| <b>TOTAL COÛTS ADMINISTRATIFS</b>              | <b>10 000,00 DA</b>  |
| <b>Coût de revient</b>                         |                      |
| <b>Coût total pour les quantités produites</b> | <b>147 000,00 DA</b> |
| <b>Coût unitaire</b>                           | <b>0,15 DA</b>       |
| Prix de Vente HT                               | 120,00 DA            |
| <b>Bénéfice unitaire brut</b>                  | <b>119,85 DA</b>     |
| <b>Marge en % du Prix de Vente HT</b>          | <b>1,00 DA</b>       |
| vente total                                    | 120 000 000,00 DA    |
| vente annuel                                   | 1 440 000 000,00 DA  |

|                     |               |
|---------------------|---------------|
| Période             | 2022          |
| Libellé Produit     | xxxxx         |
| Quantités produites | 900 000,00 DA |

|                                         |                     |
|-----------------------------------------|---------------------|
| <b>Coûts d'achat</b>                    |                     |
| Achats de matières premières            | 90 000,00 DA        |
| Achats de marchandises                  |                     |
| ...                                     |                     |
| Frais de livraison                      | - DA                |
| <b>TOTAL COÛTS D'ACHAT</b>              | <b>90 000,00 DA</b> |
| <b>Coûts de production</b>              |                     |
| Salaires et charges sociales            | 30 000,00 DA        |
| Sous-traitance                          |                     |
| ...                                     |                     |
| <b>TOTAL COÛTS DE PRODUCTION</b>        | <b>30 000,00 DA</b> |
| <b>Coûts de commercialisation</b>       |                     |
| Commissions des vendeurs                |                     |
| Frais de prospection                    | 5 000,00 DA         |
| Publicité                               | 2 000,00 DA         |
| ...                                     |                     |
| <b>TOTAL COÛTS DE COMMERCIALISATION</b> | <b>7 000,00 DA</b>  |
| <b>Coûts administratifs</b>             |                     |
| Loyer                                   | - DA                |
| Électricité / Eau...                    | 10 000,00 DA        |
| Amortissement des machines et outils    |                     |
| Salaires du personnel administratif     | - DA                |
| ...                                     |                     |
| <b>TOTAL COÛTS ADMINISTRATIFS</b>       | <b>10 000,00 DA</b> |

|                                                |                      |
|------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Coût de revient</b>                         |                      |
| <b>Coût total pour les quantités produites</b> | <b>137 000,00 DA</b> |
| <b>Coût unitaire</b>                           | <b>0,14 DA</b>       |

|                                       |                     |
|---------------------------------------|---------------------|
| Prix de Vente HT                      | 120,00 DA           |
| <b>Bénéfice unitaire brut</b>         | <b>119,86 DA</b>    |
| <b>Marge en % du Prix de Vente HT</b> | <b>1,00 DA</b>      |
| vente total                           | 108 000 000,00 DA   |
| vente annuel                          | 1 296 000 000,00 DA |

|                     |               |
|---------------------|---------------|
| Période             | 2023          |
| Libellé Produit     | xxxxx         |
| Quantités produites | 750 000,00 DA |

| Coûts d'achat                           |                      |
|-----------------------------------------|----------------------|
| Achats de matières premières            | 800 000,00 DA        |
| Achats de marchandises                  |                      |
| ...                                     |                      |
| Frais de livraison                      | - DA                 |
| <b>TOTAL COÛTS D'ACHAT</b>              | <b>800 000,00 DA</b> |
| Coûts de production                     |                      |
| Salaires et charges sociales            | 30 000,00 DA         |
| Sous-traitance                          |                      |
| ...                                     |                      |
| <b>TOTAL COÛTS DE PRODUCTION</b>        | <b>30 000,00 DA</b>  |
| Coûts de commercialisation              |                      |
| Commissions des vendeurs                |                      |
| Frais de prospection                    | 5 000,00 DA          |
| Publicité                               | 2 000,00 DA          |
| ...                                     |                      |
| <b>TOTAL COÛTS DE COMMERCIALISATION</b> | <b>7 000,00 DA</b>   |
| Coûts administratifs                    |                      |
| Loyer                                   | - DA                 |
| Électricité / Eau...                    | 10 000,00 DA         |
| Amortissement des machines et outils    |                      |
| Salaires du personnel administratif     | - DA                 |
| ...                                     |                      |
| <b>TOTAL COÛTS ADMINISTRATIFS</b>       | <b>10 000,00 DA</b>  |

| Coût de revient                                |                      |
|------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Coût total pour les quantités produites</b> | <b>847 000,00 DA</b> |
| <b>Coût unitaire</b>                           | <b>0,85 DA</b>       |

|                                       |                     |
|---------------------------------------|---------------------|
| Prix de Vente HT                      | 120,00 DA           |
| <b>Bénéfice unitaire brut</b>         | <b>119,15 DA</b>    |
| <b>Marge en % du Prix de Vente HT</b> | <b>0,99 DA</b>      |
| vente total                           | 90 000 000,00 DA    |
| Vente annuel                          | 1 080 000 000,00 DA |

|                     |               |
|---------------------|---------------|
| Période             | 2024          |
| Libellé Produit     | xxxxx         |
| Quantités produites | 700 000,00 DA |

|                                         |                      |
|-----------------------------------------|----------------------|
| <b>Coûts d'achat</b>                    |                      |
| Achats de matières premières            | 720 000,00 DA        |
| Achats de marchandises                  |                      |
| ...                                     |                      |
| Frais de livraison                      | - DA                 |
| <b>TOTAL COÛTS D'ACHAT</b>              | <b>720 000,00 DA</b> |
| <b>Coûts de production</b>              |                      |
| Salaires et charges sociales            | 30 000,00 DA         |
| Sous-traitance                          |                      |
| ...                                     |                      |
| <b>TOTAL COÛTS DE PRODUCTION</b>        | <b>30 000,00 DA</b>  |
| <b>Coûts de commercialisation</b>       |                      |
| Commissions des vendeurs                |                      |
| Frais de prospection                    | 5 000,00 DA          |
| Publicité                               | 2 000,00 DA          |
| ...                                     |                      |
| <b>TOTAL COÛTS DE COMMERCIALISATION</b> | <b>7 000,00 DA</b>   |
| <b>Coûts administratifs</b>             |                      |
| Loyer                                   | - DA                 |
| Électricité / Eau...                    | 10 000,00 DA         |
| Amortissement des machines et outils    |                      |
| Salaires du personnel administratif     | - DA                 |
| ...                                     |                      |
| <b>TOTAL COÛTS ADMINISTRATIFS</b>       | <b>10 000,00 DA</b>  |

|                                                |                      |
|------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Coût de revient</b>                         |                      |
| <b>Coût total pour les quantités produites</b> | <b>767 000,00 DA</b> |
| <b>Coût unitaire</b>                           | <b>0,77 DA</b>       |

|                                       |                     |
|---------------------------------------|---------------------|
| Prix de Vente HT                      | 120,00 DA           |
| <b>Bénéfice unitaire brut</b>         | <b>119,23 DA</b>    |
| <b>Marge en % du Prix de Vente HT</b> | <b>0,99 DA</b>      |
| vente total                           | 84 000 000,00 DA    |
| Vente annuel                          | 1 008 000 000,00 DA |

|                     |               |
|---------------------|---------------|
| Période             | 2025          |
| Libellé Produit     | xxxxx         |
| Quantités produites | 860 000,00 DA |

|                                         |                      |
|-----------------------------------------|----------------------|
| <b>Coûts d'achat</b>                    |                      |
| Achats de matières premières            | 860 000,00 DA        |
| Achats de marchandises                  |                      |
| ...                                     |                      |
| Frais de livraison                      | - DA                 |
| <b>TOTAL COÛTS D'ACHAT</b>              | <b>860 000,00 DA</b> |
| <b>Coûts de production</b>              |                      |
| Salaires et charges sociales            | 30 000,00 DA         |
| Sous-traitance                          |                      |
| ...                                     |                      |
| <b>TOTAL COÛTS DE PRODUCTION</b>        | <b>30 000,00 DA</b>  |
| <b>Coûts de commercialisation</b>       |                      |
| Commissions des vendeurs                |                      |
| Frais de prospection                    | 5 000,00 DA          |
| Publicité                               | 2 000,00 DA          |
| ...                                     |                      |
| <b>TOTAL COÛTS DE COMMERCIALISATION</b> | <b>7 000,00 DA</b>   |
| <b>Coûts administratifs</b>             |                      |
| Loyer                                   | - DA                 |
| Électricité / Eau...                    | 10 000,00 DA         |
| Amortissement des machines et outils    |                      |
| Salaires du personnel administratif     | - DA                 |
| ...                                     |                      |
| <b>TOTAL COÛTS ADMINISTRATIFS</b>       | <b>10 000,00 DA</b>  |

|                                                |                      |
|------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Coût de revient</b>                         |                      |
| <b>Coût total pour les quantités produites</b> | <b>907 000,00 DA</b> |
| <b>Coût unitaire</b>                           | <b>0,91 DA</b>       |

|                                       |                     |
|---------------------------------------|---------------------|
| Prix de Vente HT                      | 120,00 DA           |
| <b>Bénéfice unitaire brut</b>         | <b>119,09 DA</b>    |
| <b>Marge en % du Prix de Vente HT</b> | <b>0,99 DA</b>      |
| vente total                           | 103 200 000,00 DA   |
| Vente annule                          | 1 238 400 000,00 DA |

## Annexe 4

### Calculs de cash flow provisionnel du projet B

|                     |        |
|---------------------|--------|
| Période             | 2021   |
| Libellé Produit     | xxxxx  |
| Quantités produites | 100000 |

|                                                |                      |
|------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Coûts d'achat</b>                           |                      |
| Achats de matières premières                   | 60 000,00 DA         |
| Achats de marchandises                         |                      |
| ...                                            |                      |
| Frais de livraison                             | - DA                 |
| <b>TOTAL COÛTS D'ACHAT</b>                     | <b>60 000,00 DA</b>  |
| <b>Coûts de production</b>                     |                      |
| Salaires et charges sociales                   | 30 000,00 DA         |
| Sous-traitance                                 |                      |
| ...                                            |                      |
| <b>TOTAL COÛTS DE PRODUCTION</b>               | <b>30 000,00 DA</b>  |
| <b>Coûts de commercialisation</b>              |                      |
| Commissions des vendeurs                       |                      |
| Frais de prospection                           | 5 000,00 DA          |
| Publicité                                      | 2 000,00 DA          |
| ...                                            |                      |
| <b>TOTAL COÛTS DE COMMERCIALISATION</b>        | <b>7 000,00 DA</b>   |
| <b>Coûts administratifs</b>                    |                      |
| Loyer                                          | - DA                 |
| Électricité / Eau...                           | 6 000,00 DA          |
| Amortissement des machines et outils           |                      |
| Salaires du personnel administratif            | - DA                 |
| ...                                            |                      |
| <b>TOTAL COÛTS ADMINISTRATIFS</b>              | <b>6 000,00 DA</b>   |
| <b>Coût de revient</b>                         |                      |
| <b>Coût total pour les quantités produites</b> | <b>103 000,00 DA</b> |
| <b>Coût unitaire</b>                           | <b>0,10 DA</b>       |
| Prix de Vente HT                               | 120,00 DA            |
| <b>Bénéfice unitaire brut</b>                  | <b>119,90 DA</b>     |
| <b>Marge en % du Prix de Vente HT</b>          | <b>1,00 DA</b>       |
| vente total                                    | 12 000 000,00 DA     |
| Vente annuel                                   | 144 000 000,00 DA    |

|                     |       |
|---------------------|-------|
| Période             | 2022  |
| Libellé Produit     | xxxxx |
| Quantités produites | 90000 |

|                                         |                     |
|-----------------------------------------|---------------------|
| <b>Coûts d'achat</b>                    |                     |
| Achats de matières premières            | 55 000,00 DA        |
| Achats de marchandises                  |                     |
| ...                                     |                     |
| Frais de livraison                      | - DA                |
| <b>TOTAL COÛTS D'ACHAT</b>              | <b>55 000,00 DA</b> |
| <b>Coûts de production</b>              |                     |
| Salaires et charges sociales            | 30 000,00 DA        |
| Sous-traitance                          |                     |
| ...                                     |                     |
| <b>TOTAL COÛTS DE PRODUCTION</b>        | <b>30 000,00 DA</b> |
| <b>Coûts de commercialisation</b>       |                     |
| Commissions des vendeurs                |                     |
| Frais de prospection                    | 5 000,00 DA         |
| Publicité                               | 2 000,00 DA         |
| ...                                     |                     |
| <b>TOTAL COÛTS DE COMMERCIALISATION</b> | <b>7 000,00 DA</b>  |
| <b>Coûts administratifs</b>             |                     |
| Loyer                                   | - DA                |
| Électricité / Eau...                    | 6 000,00 DA         |
| Amortissement des machines et outils    |                     |
| Salaires du personnel administratif     | - DA                |
| ...                                     |                     |
| <b>TOTAL COÛTS ADMINISTRATIFS</b>       | <b>6 000,00 DA</b>  |

|                                                |                     |
|------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Coût de revient</b>                         |                     |
| <b>Coût total pour les quantités produites</b> | <b>98 000,00 DA</b> |
| <b>Coût unitaire</b>                           | <b>0,10 DA</b>      |

|                                       |                   |
|---------------------------------------|-------------------|
| Prix de Vente HT                      | 120,00 DA         |
| <b>Bénéfice unitaire brut</b>         | <b>119,90 DA</b>  |
| <b>Marge en % du Prix de Vente HT</b> | <b>1,00 DA</b>    |
| vente total                           | 10 800 000,00 DA  |
| Vente annuel                          | 129 600 000,00 DA |

|                     |       |
|---------------------|-------|
| Période             | 2023  |
| Libellé Produit     | xxxxx |
| Quantités produites | 87500 |

|                                         |                     |
|-----------------------------------------|---------------------|
| <b>Coûts d'achat</b>                    |                     |
| Achats de matières premières            | 50 000,00 DA        |
| Achats de marchandises                  |                     |
| ...                                     |                     |
| Frais de livraison                      | - DA                |
| <b>TOTAL COÛTS D'ACHAT</b>              | <b>50 000,00 DA</b> |
| <b>Coûts de production</b>              |                     |
| Salaires et charges sociales            | 30 000,00 DA        |
| Sous-traitance                          |                     |
| ...                                     |                     |
| <b>TOTAL COÛTS DE PRODUCTION</b>        | <b>30 000,00 DA</b> |
| <b>Coûts de commercialisation</b>       |                     |
| Commissions des vendeurs                |                     |
| Frais de prospection                    | 5 000,00 DA         |
| Publicité                               | 2 000,00 DA         |
| ...                                     |                     |
| <b>TOTAL COÛTS DE COMMERCIALISATION</b> | <b>7 000,00 DA</b>  |
| <b>Coûts administratifs</b>             |                     |
| Loyer                                   | - DA                |
| Électricité / Eau...                    | 6 000,00 DA         |
| Amortissement des machines et outils    |                     |
| Salaires du personnel administratif     | - DA                |
| ...                                     |                     |
| <b>TOTAL COÛTS ADMINISTRATIFS</b>       | <b>6 000,00 DA</b>  |

|                                                |                     |
|------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Coût de revient</b>                         |                     |
| <b>Coût total pour les quantités produites</b> | <b>93 000,00 DA</b> |
| <b>Coût unitaire</b>                           | <b>0,09 DA</b>      |

|                                       |                   |
|---------------------------------------|-------------------|
| Prix de Vente HT                      | 120,00 DA         |
| <b>Bénéfice unitaire brut</b>         | <b>119,91 DA</b>  |
| <b>Marge en % du Prix de Vente HT</b> | <b>1,00 DA</b>    |
| vente total                           | 10 500 000,00 DA  |
| Vente annuel                          | 126 000 000,00 DA |

|                     |       |
|---------------------|-------|
| Période             | 2024  |
| Libellé Produit     | xxxxx |
| Quantités produites | 95000 |

| Coûts d'achat                           |                     |
|-----------------------------------------|---------------------|
| Achats de matières premières            | 50 000,00 DA        |
| Achats de marchandises                  |                     |
| ...                                     |                     |
| Frais de livraison                      | - DA                |
| <b>TOTAL COÛTS D'ACHAT</b>              | <b>50 000,00 DA</b> |
| Coûts de production                     |                     |
| Salaires et charges sociales            | 30 000,00 DA        |
| Sous-traitance                          |                     |
| ...                                     |                     |
| <b>TOTAL COÛTS DE PRODUCTION</b>        | <b>30 000,00 DA</b> |
| Coûts de commercialisation              |                     |
| Commissions des vendeurs                |                     |
| Frais de prospection                    | 5 000,00 DA         |
| Publicité                               | 2 000,00 DA         |
| ...                                     |                     |
| <b>TOTAL COÛTS DE COMMERCIALISATION</b> | <b>7 000,00 DA</b>  |
| Coûts administratifs                    |                     |
| Loyer                                   | - DA                |
| Électricité / Eau...                    | 6 000,00 DA         |
| Amortissement des machines et outils    |                     |
| Salaires du personnel administratif     | - DA                |
| ...                                     |                     |
| <b>TOTAL COÛTS ADMINISTRATIFS</b>       | <b>6 000,00 DA</b>  |

| Coût de revient                                |                     |
|------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Coût total pour les quantités produites</b> | <b>93 000,00 DA</b> |
| <b>Coût unitaire</b>                           | <b>0,99 DA</b>      |

|                                       |                   |
|---------------------------------------|-------------------|
| Prix de Vente HT                      | 120,00 DA         |
| <b>Bénéfice unitaire brut</b>         | <b>119,91 DA</b>  |
| <b>Marge en % du Prix de Vente HT</b> | <b>1,00 DA</b>    |
| vente total                           | 11 400 000,00 DA  |
| Vente annuel                          | 136 800 000,00 DA |

|                     |       |
|---------------------|-------|
| Période             | 2025  |
| Libellé Produit     | xxxxx |
| Quantités produites | 95700 |

|                                         |                     |
|-----------------------------------------|---------------------|
| <b>Coûts d'achat</b>                    |                     |
| Achats de matières premières            | 53 000,00 DA        |
| Achats de marchandises                  |                     |
| ...                                     |                     |
| Frais de livraison                      | - DA                |
| <b>TOTAL COÛTS D'ACHAT</b>              | <b>53 000,00 DA</b> |
| <b>Coûts de production</b>              |                     |
| Salaires et charges sociales            | 30 000,00 DA        |
| Sous-traitance                          |                     |
| ...                                     |                     |
| <b>TOTAL COÛTS DE PRODUCTION</b>        | <b>30 000,00 DA</b> |
| <b>Coûts de commercialisation</b>       |                     |
| Commissions des vendeurs                |                     |
| Frais de prospection                    | 5 000,00 DA         |
| Publicité                               | 2 000,00 DA         |
| ...                                     |                     |
| <b>TOTAL COÛTS DE COMMERCIALISATION</b> | <b>7 000,00 DA</b>  |
| <b>Coûts administratifs</b>             |                     |
| Loyer                                   | - DA                |
| Électricité / Eau...                    | 6 000,00 DA         |
| Amortissement des machines et outils    |                     |
| Salaires du personnel administratif     | - DA                |
| ...                                     |                     |
| <b>TOTAL COÛTS ADMINISTRATIFS</b>       | <b>6 000,00 DA</b>  |

|                                                |                     |
|------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Coût de revient</b>                         |                     |
| <b>Coût total pour les quantités produites</b> | <b>96 000,00 DA</b> |
| <b>Coût unitaire</b>                           | <b>0,10 DA</b>      |

|                                       |                   |
|---------------------------------------|-------------------|
| Prix de Vente HT                      | 120,00 DA         |
| <b>Bénéfice unitaire brut</b>         | <b>119,90 DA</b>  |
| <b>Marge en % du Prix de Vente HT</b> | <b>1,00 DA</b>    |
| vente total                           | 11 484 000,00 DA  |
| Vente annuel                          | 137 808 000,00 DA |



# Bibliographie

## Bibliographie

### • Ouvrages

- AKIM A.TAIROU, « Analyse et décision financières », Edition L'HARMATTAN, 2012,
- Amokrane, F., « polycopie du cours d'analyse financière », 2018, UMMTO, faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, 2018,
- Ansoff, « stratégie de développement de l'entreprise », Edition d'organisation, paris, 1989,
- BARANGER P., RENAUD, « management et technique de gestion » EDITION Sirey, 1987,
- BARNETO Pascal, Georges LEGROS, « Mini manuel de finance d'entreprise », ED Dunod, Paris,
- Bobot L. et VOYONNE D, « Le besoin en fonds de roulement ». ÉdECONOMICA, Paris, 2007
- Boughaba A, « analyse et évaluation un projet »
- Brechet Jean-Pierre, Gestion Stratégique, « Le développement du projet entreprendre », Edition ESKA, Paris, 1996,
- Bruslerie H., « Analyse financière », 4ème éd DUNOD, Paris, 2010
- Hoarau C, « Maîtriser le diagnostic financier, Groupe Revue Fiduciaire S.A », Paris, 1998,
- Cohen E., « Analyse financière et développement financier », édition EDICEF, Paris, 1997,
- El Mallouki Et Fekkak., « Analyse financière 2014 »,
- FRAIS J, « manuel; évaluation des projets industriels »édition universitaires, Belgique 1988.
- BANCEL F, Richard A, « le choix d'investissement », éd economica, 1995,
- Hamadi, K, « Analyse des projets et leur financement »,
- Henry MAHE DE BOISLANDELLE, « Dictionnaire de gestion : Vocabulaire. Concepts d'outils », ED. Economica. Paris.1998
- HAMDI K., « analyse des projets et leur financement »,
- Grandguillot B Et Grandguillot F, « Les outils du diagnostic financier ». 6 Emme éd GUALINO, paris2002,
- Gérard G, « analyse stratégique », éd EYROLLES, 2008,
- Green, « stratégie de développement », édition France, paris
- Laflamme.M, « *le management, approche systémique* », France, MORIN, 1981.
- Marketing, 2° éd, Betro Edition, 2002,
- Meier O., « fusions, acquisition (stratégies, finance, management) », « 3 ème édition, édition DUNOD,
- Mintzberg,H., « grandeur et décadences de la planification stratégique », édition DONUD, Paris, 1994,
- NATHALIE MOURGUES, « Evaluatio15 Henry MAHE DE BOISLANDELLE, « Dictionnaire de gestion : Vocabulaire. Concepts d'outils », ED.economica. paris

- PORTER M., «l'avantage concurrentiel, comme devancer ses concurrents », édition inter édition, paris, 1985
- PIERRE C. ROBERT L., « Fonds de roulement et politique financière », 2eme édition DUNOD, paris 1989.
- Robert V.L.Wright, Arthur D.Littel, « un système pour gérer la diversité »,
- Robert HOUDAYER : Evaluation financière des projets. ED. Economica. Paris.1999.
- Ramage. Pierre, « Analyse et diagnostic financier »,1er Edition, Organisation, 2001,
- Stratégor, « Politique générale de l'entreprise », 4eme édition, DUNOD, PARIS, 2005,
- THAUVRON, Arnaud, « le choix d'investissement », ed-theque, Paris, 2003
- THIBIERGE C., « Analyse financière », librairie Vuibert, 2ème édition, Paris, 2007,

### • **Memoires et journal officiel**

- Arbane D., A.Akila « Choix et évaluation d'un projet d'investissement, cas : un projet d'investissement étudié par l'ENEL», UMMTO, département des sciences de gestion,
- Bouateli N., Bouaziz,K., « Analyse de financement d'un projet d'investissement : cas de BDL », UMMTO, département des sciences de gestion, 2008.
- DERICHE FAZIA, FEKIR NESRINE, « Evaluation financière d'un projet d'investissement dans le cadre du dispositif de l'ANSEJ », UMMTO, Département des sciences financières est comptabilité, 2018,
- HACENE Samia, HADJEB Dyhia, « Processus du choix d'investissement Cas : AURES Emballage DBK », UMMTO, département de science de gestion, 2017,
- LEHAD ouiza, LEKADIR Taous, , « l'analyse stratégique dans les entreprises Algériennes. Cas : cotonnière de TIZI-OUZOU et l'Electro-industrie », mémoire de licence, UMMTO, département des sciences économiques, 2012,
- Mellal Sarah, Oubekkou Abdenour, « stratégie de développement et de croissance de l'entreprise dans un environnement concurrentiel », UMMTO, Département de gestion, 2009-2010,
- Journal officiel N°19 du 25/03/2009 portant le système comptable financier

### • **sites internes**

- <https://messanh.wordpress.com/2017/12/21/projets-dinvestissement-vang-trig-et-ipg/> consulté le 16/11/2020 à 10h48
- [https://Www. Le positionnement : un choix stratégique \(mbdconsulting.ch\)](https://Www.Le positionnement : un choix stratégique (mbdconsulting.ch)) consulté le 26/11/2020 à 11h 38
- <https://www.google.com/search?q&tbm=isch&ictx=1&tbs=rimg:CXJB9iw0oxxDIghyQfYsNKMqyoSCXJB9iw0oxxDEQ4Psjq> consulté le 01/12/2020 à 13h36.
- [https://www. Analyse PESTEL : comment faire ? - Avec exemple \(scribbr.fr\)](https://www.Analyse PESTEL : comment faire ? - Avec exemple (scribbr.fr)) consulté le 25/11/2020 à 12h32
- <https://www.effet expérience – Recherche Google> consulté le 25/11/2020 à 13h45
- <https://www.Le Cycle De Vie - Bing images> consulté le 25/11/2020 à 13h53

- [https://www.5-1\\_forces\\_porter.jpg](https://www.5-1_forces_porter.jpg) (750×572) (wordpress.com) consulté le 25/11/2020 à 14h05
- <https://www.MatriceBCGenfrancais.com> - Bing images consulté le 25/11/2020 à 14h10
- <https://www.matriceadl.com> - Bing images consulté le 23/11/2020 à 13h38
- <https://www.MatriceMcKinseyexemple.com> - Bing images consulté le 25/11/2020 à 14h20
- <https://www.XerfiCanal.com>, la revue audiovisuelle de l'économie, la stratégie et du management consulté le 24/11/2020 à 14h18
- <https://www.MatriceBCG.com> - Bing consulté le 23/11/2020 à 13h30



# Tables des matières

## Table des matières

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Dédicace                                                                                              | a         |
| Remerciement                                                                                          | b         |
| Liste des abréviations                                                                                | c         |
| Liste des tableaux                                                                                    | d         |
| Liste des figures                                                                                     | e         |
| Sommaire                                                                                              | f         |
| Introduction générale                                                                                 | 01        |
| <b>Chapitre I : les fondements théorique et conceptuelle de l'analyse stratégique de l'entreprise</b> | <b>04</b> |
| Introduction                                                                                          | 04        |
| <b>Section 1 : les fondements de l'analyse stratégique</b>                                            | <b>04</b> |
| 1.1. Notion d'analyse stratégique                                                                     | 04        |
| 1.1.1. Définition de l'analyse stratégique                                                            | 04        |
| 1.1.1.1. Définition et typologie de la stratégie                                                      | 07        |
| 1.1.1.2. Définition et étapes de l'analyse stratégique                                                | 07        |
| 1.1.2.1. Définition de l'analyse stratégique                                                          | 07        |
| 1.1.2.2. Etapes de l'analyse stratégique                                                              | 07        |
| 1.2. Outils d'analyse stratégique d'une activité                                                      | 09        |
| 1.2.1. chaine de valeur                                                                               | 09        |
| 1.2.2. la matrice SWOT                                                                                | 11        |
| 1.2.3. Analyse du macro-environnement PESTEL                                                          | 14        |
| 1.2.4. L'effet d'expérience                                                                           | 16        |
| 1.2.5. Cycle de vie                                                                                   | 17        |
| 1.2.6. Analyse des 5 forces +1 de porter                                                              | 19        |
| <b>Section 2 : Analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise</b>                                | <b>20</b> |
| 2.1. Notion de l'analyse du portefeuille d'activité de l'entreprise                                   | 20        |
| 2.2. Les outils de l'analyse du portefeuille d'activité                                               | 21        |
| 2.2.1. la matrice BCG                                                                                 | 21        |
| 2.2.2. la matrice ADL                                                                                 | 23        |
| 2.2.3. La matrice McKinsey                                                                            | 27        |
| 2.3. La comparaison entre les trois matrices                                                          | 31        |
| Conclusion                                                                                            | 31        |
| <b>Chapitre II : les fondements théoriques et conceptuels de l'analyse financière</b>                 | <b>32</b> |
| Introduction                                                                                          | 32        |
| <b>Section 1 : analyse financière d'une entreprise</b>                                                | <b>32</b> |
| 1.1. Notions de l'analyse financière                                                                  | 32        |
| 1.1.1. Définition de l'analyse financière                                                             | 32        |
| 1.1.2. Les méthodes de l'analyse financière                                                           | 33        |
| 1.1.3. Démarche de l'analyse financière                                                               | 33        |
| 1.2. Redressement du bilan comptable au bilan financier                                               | 33        |
| 1.2.1. Le bilan comptable                                                                             | 33        |
| 1.2.2. Le bilan financier                                                                             | 36        |
| 1.2.2.1. le bilan financier détaillé                                                                  | 36        |
| 1.2.2.2. le bilan financier grand de masse                                                            | 38        |

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.2.3. Du bilan comptable vers un bilan financier                                         | 38 |
| 1.3. les équilibres et les ratios financiers                                              | 39 |
| 1.3.1. Les équilibres financiers                                                          | 39 |
| 1.3.2. Les ratios financiers                                                              | 43 |
| Section 2 : critères d'évaluation de projet                                               | 45 |
| 2.1. les critères d'évaluation de projet dans l'avenir certain                            | 45 |
| 2.1.1. La valeur actualisée net                                                           | 45 |
| 2.1.1.1. Méthode de calcul                                                                | 45 |
| 2.1.1.2. Types de décision                                                                | 45 |
| 2.1.1.3. Avantage                                                                         | 46 |
| 2.1.1.4. Inconvénient                                                                     | 46 |
| 2.1.2. Le taux de récupération interne                                                    | 46 |
| 2.1.2.1. Méthode de calcul                                                                | 46 |
| 2.1.2.2. Types de décision                                                                | 48 |
| 2.1.2.3. Avantage                                                                         | 48 |
| 2.1.2.4. Inconvénient                                                                     | 48 |
| 2.1.3. Le délai de récupération                                                           | 48 |
| 2.1.3.1. Méthode de calcul                                                                | 48 |
| 2.1.3.2. Types de décision                                                                | 48 |
| 2.1.3.3. Avantage                                                                         | 49 |
| 2.1.3.4. Inconvénient                                                                     | 49 |
| 2.1.4. Indice de profitabilité                                                            | 49 |
| 2.1.4.1. Méthode de calcul                                                                | 49 |
| 2.1.4.2. Types de décision                                                                | 49 |
| 2.1.4.3. Inconvénient                                                                     | 49 |
| 2.2.1. Valeur Actuelle Nette Global La VANG                                               | 50 |
| 2.2.2. Le Taux de Rendement Interne Global TRIG                                           | 50 |
| 2.2.3. Indice de Profitabilité Global L'IPG                                               | 51 |
| 2.3. La décision d'investissement situation d'incertitude et de risque                    | 51 |
| 2.3.1. L'appréhension du risque dans la décision d'investissement                         | 51 |
| 2.3.2. Choix des investissements en avenir risqué                                         | 52 |
| Conclusion                                                                                | 54 |
| Chapitre III : Choix d'investissement selon l'optique stratégique et l'optique financière | 55 |
| Introduction                                                                              | 55 |
| Section 1 : les notions du choix d'investissement                                         | 55 |
| 1.1. Notion d'investissement                                                              | 55 |
| 1.1.1. Définition de l'investissement                                                     | 55 |
| 1.1.2. Typologie d'investissement                                                         | 56 |
| 1.1.3. Objectifs de l'investissement                                                      | 57 |
| 1.2. Notion du projet d'investissement                                                    | 58 |
| 1.2.1. Définition d'un projet d'investissement                                            | 58 |
| 1.2.2. Les étapes du projet d'investissement                                              | 58 |
| 1.2.3. Les relations possibles entre les projets d'investissements                        | 59 |
| 1.3. Les décisions stratégiques                                                           | 59 |
| 1.4. L'élaboration du projet d'investissement                                             | 59 |
| 1.4.1. Etude préalable                                                                    | 59 |
| 1.4.2. Le choix du projet                                                                 | 60 |
| 1.4.3. La décision d'exécution                                                            | 61 |

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.4.4. Evaluation des résultats                                                             | 61 |
| 1.5. Le plan de financement                                                                 | 61 |
| 1.5.1. Définition du plan de financement                                                    | 61 |
| 1.5.2. Le contenu du plan de financement                                                    | 61 |
| 1.6. L'amortissement des investissements                                                    | 63 |
| 1.6.1. Définition de l'amortissement                                                        | 63 |
| 1.6.2. Les techniques d'amortissement                                                       | 64 |
| Section 2 : l'optique stratégique et l'optique financière du choix d'investissement         | 65 |
| 2.1. L'optique stratégique du choix d'investissement                                        | 65 |
| 2.1.1. La chaîne de valeur comme outil d'aide au choix d'investissement                     | 65 |
| 2.1.2. L'effet d'expérience comme outil d'aide au choix d'investissement                    | 65 |
| 2.1.3. Cycle de vie comme outil d'aide au choix d'investissement :                          | 66 |
| 2.1.4. Le modèle de porter : 5 forces + 1 comme outil d'aide au choix d'investissement      | 66 |
| 2.1.5. Le modèle de PESTEL comme outil d'aide au choix d'investissement                     | 66 |
| 2.1.6. Les matrices d'équilibre du portefeuille d'activités : la matrice BCG, ADL, McKinsey | 66 |
| 2.1.7. La matrice SWOT comme outil d'aide au choix d'investissement                         | 67 |
| 2.2. L'optique financière du choix d'investissement                                         | 67 |
| 2.2.1. L'apport des équilibres financiers dans le choix d'investissement                    | 67 |
| 2.2.2. Les ratios de financement et le choix d'investissement                               | 69 |
| 2.2.3. Le choix d'investissement selon les critères d'évaluation de projet                  | 69 |
| 2.2.3.1. Le choix d'investissement selon La VAN                                             | 69 |
| 2.2.3.2. Le choix d'investissement selon le TRI                                             | 70 |
| 2.2.3.3. Le choix d'investissement selon l'indice de profitabilité                          | 71 |
| 2.2.3.4. Prise de décision selon le délai de récupération                                   | 72 |
| 2.3. Comparaison entre le choix d'investissement, optique stratégique et optique financière | 73 |
| 2.3.1. Les apports et limite de l'optique stratégique dans le choix d'investissement        | 73 |
| 2.3.1.1. Les apports de l'optique stratégique dans le choix d'investissement                | 73 |
| 2.3.1.2. Les limites de l'optique stratégique dans le choix d'investissement                | 74 |
| 2.3.2. Les apports et limites de l'optique financière dans le choix d'investissement        | 74 |
| 2.3.2.1. Les apports de l'optique financière dans le choix d'investissement                 | 74 |
| 2.3.2.2. Les limites de l'optique financière dans le choix d'investissement                 | 74 |
| 2.3.3. La comparaison entre l'optique stratégique et l'optique                              | 75 |

|               |                                                                                 |     |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
|               | financière                                                                      |     |
|               | Conclusion                                                                      | 75  |
| Chapitre IV : | illustration d'un choix d'investissement par le cas du GROUPE HADJEB            | 76  |
|               | Introduction                                                                    | 76  |
| Section 01 :  | Présentation du groupe HADJEB                                                   | 76  |
| 1.1.          | Historique du GROUPE HADJEB                                                     | 77  |
| 1.2.          | La structure du GROUPE HADJEB                                                   | 78  |
| 1.2.1.        | Les entreprises du GROUPE HADJEB                                                | 78  |
| 1.2.2.        | Les fonctions du GROUPE HADJEB                                                  | 78  |
| 1.3.          | L'investissement dans le GROUPE HADJEB                                          | 80  |
| Section 02 :  | illustration de l'analyse stratégique par le cas du GROUPE HADJEB               | 81  |
| 2.1.          | Le diagnostic interne des deux filiales : HADJEB AUTO et RIVE SUD CONDI         | 82  |
| 2.1.1.        | Le diagnostic interne de l'entreprise HADJEB AUTO                               | 82  |
| 2.1.2.        | Le diagnostic interne de l'entreprise RIVE SUD CONDI                            | 82  |
| 2.2.          | Le diagnostic externe des deux filiales : HADJEB AUTO et RIVE SUD CONDI         | 83  |
| 2.2.1.        | Le diagnostic externe de l'entreprise HADJEB AUTO                               | 83  |
| 2.2.2.        | Le diagnostic externe de l'entreprise RIVE SUD CONDI                            | 83  |
| 2.3.          | Le choix d'investissement selon l'optique stratégique                           | 84  |
| Section 03 :  | illustration de l'analyse financière par le cas du GROUPE HADJEB                | 85  |
| 3.1.          | Les bilans comptables 2018 et 2019                                              | 85  |
| 3.1.1.        | Les bilans comptables de l'entreprise RIVE SUD CONDI                            | 85  |
| 3.1.2.        | Les bilans comptables de l'entreprise HADJEB AUTO                               | 88  |
| 3.2.          | les bilans financiers 2018 et 2019                                              | 90  |
| 3.2.1.        | le bilan financier de l'entreprise RIVE SUD CONDI années 2018-2019              | 92  |
| 3.2.2.        | le bilan financier l'entreprise HADJEB AUTO années 2018-2019                    | 92  |
| 3.3.          | Calculs des équilibres financiers des entreprises RIVE SUD CONDI et HADJEB AUTO | 95  |
| 3.3.1.        | Le fond de roulement                                                            | 95  |
| 3.3.2.        | Le besoin au fond de roulement                                                  | 96  |
| 3.3.3.        | La trésorerie nette                                                             | 97  |
| 3.4.          | Calculs des ratios financiers                                                   | 97  |
| 3.4.1.        | Interprétation du ratio Autonomie Financière                                    | 97  |
| 3.4.2.        | Interprétation du ratio Capacité d'Endettement                                  | 98  |
| 3.4.3.        | Interprétation du ratio Solvabilité                                             | 98  |
| 3.5.          | Evaluation des projets extension de l'unité de production                       | 98  |
| 3.5.1         | Évaluation du projet « A »                                                      | 98  |
|               | Evaluation du projet « B »                                                      | 99  |
| 3.5.2.        | l'apport de l'optique financier sur le choix d'investissement                   | 101 |
| 3.6.          | Conclusion                                                                      | 101 |
|               | Conclusion générale                                                             | 102 |
|               | Annexes                                                                         | 106 |
|               | Bibliographie                                                                   | 125 |



## **Résumé**

*Le choix d'investissements est une procédure d'une grande importance, qui influence l'entreprise au niveau global. Cette procédure est considérée l'une des décisions les plus pertinentes que l'entreprise prend avec une délicatesse et précaution, car l'investissement assure la survie et la croissance de l'entreprise d'une manière directe, et elle assure une nouvelle source de rentabilité.*

*Lorsque le choix d'investissements est abordé, nous se référons souvent à l'établir à base de l'optique financière, et toute une négligence de l'optique stratégique, alors que cette optique exige une prise en considération, tant dit que elle nous permet de diagnostiquer l'entreprise dans sa globalité, afin de déterminé les opportunités, menaces, forces, faiblesses qui ce traduisent en projet d'investissements.*

*Donc l'optique stratégique oriente, et dirige les projets investissements. Et l'optique financière est pour compléter les lacunes non traitées par l'optique stratégique telle que l'évaluation de la rentabilité des projets*

**Mots clefs :** *choix d'investissement- optique financière- optique stratégique-rentabilité des projets*

## **Abstract**

*The choice of investments is a procedure of great importance, which influences the company at the global level. This procedure is considered one of the most relevant decisions that the company makes with delicacy and care, because the investment ensures the survival and growth of the company in a direct way, and it ensures a new source of profitability.*

*When the choice of investments is discussed, we often refer to establishing it based on the financial perspective, and a whole neglect of the strategic optics, while this approach requires consideration, as it allows us to diagnose the company as a whole, in order to determine the opportunities, threats, strengths, weaknesses that translate into investment projects.*

*So strategic optics directs, and directs investment projects. And the financial perspective is to complement the gaps not addressed by the strategic optics such as the evaluation of the profitability of projects*

**Keywords:** *investment choice- financial optics- strategic optics-profitability of projects*