

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET  
POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
Université MOULOUD MAMMARI de  
TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES  
ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION

## Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financières et  
comptabilité

Option: finance d'entreprise

**Impact de la gestion du portefeuille d'activité sur la  
performance financière**

**Cas de l'Entreprise NAFTAL « branche  
commercialisation district de Tizi-Ouzou ».**

**Réalisée par :**

AIT DRIS Sarah  
BENARAB Sara

**Dirigé par:**

Mme TESSADA Yasmina  
MAA à UMMTO

**Soutenu devant le jury composé de:**

- Présidente : CHEKAOUI Smina MAA à l'UMMTO
- Examinatrice: HAMANI Malika MAA à l'UMMTO
- Rapporteur: TESSADA Yasmina MAA à l'UMMTO.

**Année universitaire: 2023–2024.**

## **Remerciements**

*Tout d'abord, on remercie dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce travail.*

*Nos remerciements s'adressent à MADAME TESSADA Yasmina, notre encadrant, Doctorante à l'école supérieur de commerce KOLEA, qui nous aider à progresser dans notre réflexion grâce à ces conseils, son esprit critique et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche.*

*Nous remercions également les dirigeants de NAFTAL qui ont manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche et qui n'ont ménagé aucun effort pour répondre à nos interrogations.*

*Nos vifs remerciements s'adressent également aux membres des jurys pour avoir accepté d'examiner de modeste travail.*

## *Dédicace*

*A ma famille.*

*A mes amies et collègues.*

*Sarah & Sara*

## Liste des abréviations

- ADL** : Arthur D. Little
- BCG** : Boston consulting group
- BFR** : Besoin de fond de roulement
- CA** : Chiffres d'affaires
- CP** : Capitaux propres
- DAS** : Domaine d'activité stratégique
- DCT** : Dette à court terme
- DLMT** : Dette long à moyen terme
- EBE** : Excédent brut d'exploitation
- FCS** : Facteur clé de succès
- FRNG** :Fond de roulement net global
- PDM** : Part de marcher
- PDMR** : Part de marcher relative
- TC** : Taux de croissance
- TCR** : Tableau du compte résultat
- TN** : Trésorerie nette
- VD** : Valeur disponible
- VE** : Valeur d'exploitation
- VI** : Valeur immobilisé
- VR** : Valeur réalisable

## Liste des tableaux

- Tableau N°01 : La différence entre la segmentation stratégique et marketing
- Tableau n° 02 : La matrice d'analyse de portefeuille d'Arthur D. Little
- Tableau N°03 : Composantes du vecteur de croissance
- Tableau N°04 : Présentation de bilan comptable
- Tableau N°05 : Interprétation de fond de roulement
- Tableau N°06 : Interprétation de besoin en fond de roulement
- Tableau N°07 : Présentation de compte de résultats par nature
- Tableau N°08 : Les trois ratios de liquidité
- Tableau N°09 : Actif des bilans des années 2021/2022/2023
- Tableau N°10 : Passif des bilans des années 2021/2022/2023
- Tableau N°11 : Actif des bilans grands masse des années 2021/2022/2023
- Tableau N°12 : Passif des bilans grands masse des années 2021/2022/2023
- Tableau N°13 : Détermination de fond de roulement net global par haut de bilan
- Tableau N°14 : Détermination de fond de roulement net global par bas de bilan
- Tableau N°15 : Détermination des besoins en fond de roulement
- Tableau N°16 : Détermination de la trésorerie nette
- Tableau N°17 : Compte de résultat des années 2021/2022/2023
- Tableau N°18 : Calcul de ratio de l'actif
- Tableau N°19 : Calcul ratio de rentabilité économique
- Tableau N°20 : Calcul ratio de rentabilité financière
- Tableau N°21 : Calcul ratio de liquidité générale
- Tableau n°22 : Calcul ratio de liquidité réduite
- Tableau N°23 : Calcul ratio de liquidité immédiate
- Tableau N°24 : Calcul de ratio des immobilisations
- Tableau N°25 : Calcul de ratio de financement propre
- Tableau N°26 : Calcul ratio d'autonomie financière
- Tableau N°27: Calcul de ratio de solvabilité
- Tableau N°28 : Taux de croissance et part de marché de l'entreprise en 2023

## Liste des figures et schéma

### Figure :

Figure N°01 : Triade d'Abell

Figure N°02 : Matrice d'analyse de portefeuille du BCG

Figure N°03 : Matrice d'analyse de portefeuille de McKinsey

Figure N°04 : Cycle de vie

Figure N°05 : Indicateurs d'équilibre

Figure N°06 : Triangle de la performance

Figure N°07 : Présentation graphique d'actif des bilans financiers en grande masse

Figure N°08 : Présentation graphique de passif des bilans financiers en grande masse

Figure N°09 : Evaluation de FRNG durant la période d'étude 2021/ 2022/ 2023

Figure N°10 : Evaluation de BFR durant la période d'étude 2021/ 2022/ 2023

Figure N°11 : Evaluation de TN durant la période d'étude 2021/ 2022/ 2023

Figure N°12 : DAS de NAFTAL sur la matrice BCG

### Schéma :

Schéma N°1 : Organigramme général du DISTRICT COMMERCIALISATION DE TIZI-OUZOU

# Sommaire

## **Introduction générale**

**Chapitre 1** : les domaines d'activités stratégique et techniques de gestion de portefeuille d'activité.

## **Introduction du chapitre**

**Section 1** : La segmentation stratégique et domaine d'activité stratégique

**Section 2** : Techniques de gestion de portefeuille et la décision stratégique

**Section 3** : Stratégies de portefeuille d'activité

## **Conclusion du chapitre**

**Chapitre 2** : la performance financière concepts de base et indicateurs de mesure

## **Introduction du chapitre**

**Section 1** : Analyse approfondie de la performance

**Section 2** : Les outils d'analyse de la performance financière

**Section 3** : Le lien entre le portefeuille d'activité et la performance financière

## **Conclusion du chapitre**

**Chapitre 3** : Analyse de la performance financière de NAFTAL et son portefeuille d'activité

## **Introduction du chapitre**

**Section 1** : Présentation de l'organisme d'accueil de l'entreprise NAFTAL DISTRICT TIZI-OUZOU

**Section 2** : Analyse de la performance financière et diagnostique stratégique de NAFTAL

**Section 3** : Les résultats et Discussions

## **Conclusion du chapitre**

## **Conclusion générale**

## **Bibliographie**

## **Annexes**

---

---

## Introduction générale

L'entreprise moderne évolue dans un environnement instable et compliqué, son avenir est constamment remis en cause, pour s'adapter aux aléas de leur environnement, les dirigeants sont tenus de piloter à long terme le développement de leur organisation en s'appuyant sur une démarche combinée de réflexion stratégique, décisions stratégiques et action, l'analyse de l'environnement et des ressources constitue la phase de réflexion stratégique, une fois cette phase achevée et diverses solutions ou opportunités envisagées, la phase de décision sera entamée. Une fois la décision prise, elle est supposée être mise en œuvre, théoriquement exactement comme il a été prévu. Le processus de développement d'une stratégie propre à chaque entreprise est unique, il dépend de la position de cette dernière sur le marché, de la dynamique de son développement, du comportement des concurrents, des caractéristiques de ses produits et services<sup>1</sup>.

Les modèles d'analyse de portefeuille d'activités ont, depuis les années quatre-vingt, fait l'objet de nombreuses présentations critiques dans la littérature économique et particulièrement dans les ouvrages et articles consacrés au management stratégique<sup>2</sup>.

Analyser la cohérence d'un portefeuille d'activités est particulièrement utile pour les entreprises diversifiées, une telle analyse permet de s'assurer qu'elles possèdent suffisamment de couples produits/ marchés rentables pour financer de nouvelles activités, elle a par conséquent comme objectif de trouver une solution équilibrée entre rentabilité, risque et croissance, quitte pour cela à abandonner certaines activités, pour définir la stratégie de portefeuille d'un groupe, on a souvent recours à des matrices créées par des cabinets consultants : BCG, Mc Kinsey et ADL, la finalité des matrices est de présenter synthétiquement un ensemble d'activités et de les évaluer en termes d'intérêts stratégiques pour la firme, elles sont toutes en commun de décomposer l'entreprise en segments stratégiques ou domaines d'activité stratégique.<sup>3</sup>

L'objectif de ces matrices est de procéder à des logiques d'arbitrage entre les DAS, en vue d'harmoniser son portefeuille d'activités, il s'agit de faire en sorte de dégager suffisamment de

---

<sup>1</sup> AMOKRANE (M), AZZIZI (Y) : la stratégie hybride et son impact sur la compétitivité de l'entreprise, Volume -35, N° 04, 2021, P.566.

<sup>2</sup> BEKKOUR (R) : modèles d'analyse de portefeuille d'activité : enjeux, contenu et analyse comparative, revue d'économie et de statistique appliquée, N° 21, 2014. P. 226.

<sup>3</sup> MEIER (O) : Diagnostic stratégique, édition DUNOD, 2022, P.201.

---

ressources dans des activités ou l'entreprise est déjà bien positionnée pour aider au développement de nouvelles activités qui ont besoin d'être financées<sup>4</sup>.

L'entreprise est le moteur de la croissance économique de tous les pays, elle contribue à la création de richesse, d'emplois et à la lutte contre la pauvreté, d'où l'importance de sa pérennité et sa continuité, elle évolue dans un environnement caractérisé par un changement continu et une rude concurrence. En effet, l'entreprise est exposée aux aléas du marché, pour survivre et maintenir son élan par rapport à ces concurrents, elle doit être performante à tous les niveaux, ainsi pour atteindre ses objectifs, à savoir la rentabilité et la solvabilité, elle doit constamment suivre et contrôler l'évolution de sa situation financière et sa performance. Pour cela elle s'appuie sur l'analyse financière qui lui apporte un certain nombre d'outils afin de mesurer et d'apprécier sa santé financière<sup>5</sup>.

La performance est un attracteur étrange dans sa capacité à absorber plusieurs traduction économique, financière, juridique ou encore sociale, les performances se recoupe et se mêlent dans une perspective plurielle venant introduire des aspects tels que la part de marché détenue, le nombre de nouveau produit introduire, la qualité des produits, la position concurrentielle<sup>6</sup>

La performance financière, quant à elle, est une mesure de la rentabilité d'une entreprise qui se reflète dans les états financiers tels que le bilan, le compte de résultat, elle est souvent mesurée en termes de bénéfices, de rendement des actifs, de rendement des capitaux de propres, de croissance des revenus.<sup>7</sup>

La réussite de l'entreprise, au-delà de sa survie, peut s'appréhender comme sa capacité à atteindre ses objectifs, autrement dit à être performante, répondre à la question revient donc à saisir le fonctionnement même de la démarche stratégique.<sup>8</sup>

Dans ce travail de recherche nous essayons d'étudier l'impact de la gestion de portefeuille d'activité sur la performance financière par la réponse à la problématique, qui sera formulée

---

<sup>4</sup> MEIER (O) : Diagnostic stratégique, édition DUNOD, 2022, P.201.

<sup>5</sup> KHENDEK (S) : analyse financière par les ratios, revue de l'économie financière et des affaires, volume 6, N° 3, Septembre 2022, P.541.

<sup>6</sup> BOUSTIL (Z) : la performance de l'entreprise concepts et indicateurs de mesure, revue d'études et de recherche sociale, N° 3, 2022, P. 259.

<sup>7</sup> LAARIBI (S), KHADDOUJ (K) : gouvernance d'entreprise et performance financière, volume 4, N° 3, 2023, P.679.

<sup>8</sup> GODIH (DJ), LAZREG (M) : la dimension des stratégies technologiques et de l'avantage concurrentiel en économie de marché, revue académique : sciences économiques, N° 22, 2017. P. 5-6.

---

---

comme suit : « **Comment la gestion de portefeuille d'activité à travers la matrice BCG influence-t-elle la performance financière de NAFTAL ?** ».

Cette problématique se concentre sur un outil spécifique de gestion du portefeuille d'activité, la matrice BCG explore son impact sur la performance financière de NAFTAL. Elle permet d'analyser comment les différentes catégories de la matrice (étoiles, vaches à lait, dilemmes, poids morts) affectent les décisions stratégiques et, par conséquent, les résultats financiers de l'entreprise.

De cette problématique, un certain nombre de questions peuvent être en avant :

- 1- Comment les activités de NAFTAL sont-elles actuellement réparties selon la matrice BCG (étoiles, vaches à lait, dilemmes, poids morts) ?
- 2- Quelles stratégies NAFTAL met-elle en place pour optimiser ces activités en fonction de leur classification dans la matrice BCG ?
- 3- Comment l'utilisation de la matrice BCG influence-elle les décisions d'investissement et de désinvestissement chez NAFTAL ?

Hypothèses de recherche

Les hypothèses que nous pouvons avancer afin de répondre à notre problématique sont :

1. Les activités classées comme « étoiles » et « vaches à lait » ont un impact positif significatif sur la performance financière de NAFTAL.
2. Les activités classées comme « dilemmes » et « poids morts » ont un impact négatif ou neutre sur la performance financière de NAFTAL.
3. La diversification est un impératif stratégique pour la concrétisation de la performance à travers la détermination d'un portefeuille d'activité équilibré.

La méthodologie de recherche

La méthodologie de notre travail de recherche est fondée sur une démarche descriptive et analyse englobant deux parties, à savoir :

- Dans la partie théorique une revue de littérature est utilisée à partir d'un fond documentaire riche et varié composé essentiellement d'ouvrages, de revues, d'articles, de travaux de recherches académique, et de sites internet ;
- Et le volet empirique illustré par une étude de cas auprès de NAFTAL, basée sur une méthode qualitative d'où il est fondamental de mobiliser des outils d'investigation à savoir les entretiens libres avec quelques responsables du service finance, analyse documentaire internes à l'entreprise et les observations.

---

## L'objectif de l'étude

La démarche est de traiter ce thème, est clairement de déterminer le concept de la gestion de portefeuille d'activité, ses mécanismes, et son impact sur la performance financière de l'entreprise. Sur le plan théorique : il s'agit de comprendre la gestion de portefeuille d'activité des entreprises tout en déterminant ses principales théories et mécanismes et de la présenter comme un outil de gestion et d'analyse et d'étudier les indicateurs clés de la performance financière. Sur le plan pratique : à travers l'étude de l'entreprise NAFTAL, de diagnostiquer les mécanismes de fonctionnement de cette dernière en étudiant sa performance financière.

## Choix de thème

Nous avons choisi de travailler et d'approfondir nos recherches sur la gestion de portefeuille d'activité et la performance financière de l'entreprise pour les raisons suivantes, ce thème est au cœur de la finance et la gestion de l'entreprise, impliquant une maîtrise des concepts essentiels.

Nous avons saisi l'opportunité d'appliquer nos connaissances dans situation pratique qui est l'étude de cas. Enfin, ce sujet est en adéquation avec nos aspirations professionnelles futures dans le domaine de la finance.

## Structure de mémoire

Se mémoire sera divisé en trois chapitres qui se complètent. Il aura la structure suivante : **le premier chapitre**, présenter les concepts de domaines d'activité stratégique et techniques de gestion du portefeuille d'activités, dont on va définir les notions de base de la segmentation stratégique et domaine d'activité stratégique. Puis nous allons se concentrer sur le portefeuille d'activité à travers ses techniques et fonctionnement de chaque outil d'analyse de portefeuille d'activité, ainsi les avantages et les limites de ce dernier. Et en fin nous discuterons des indicateurs d'équilibre de portefeuille et de la stratégie de diversification.

**Le deuxième chapitre** portera sur les concepts de base de la performance financière et ses indicateurs de mesure, nous allons expliquer le concept de performance et ses différentes typologies et on parlera aussi plus spécifiquement de la performance financière. Et pour finir la partie théorique on va démontrer la relation entre la gestion de portefeuille d'activité et la performance financière.

---

**Le troisième est dernier chapitre** de cette recherche est consacré pour le cas pratique, dont on va présenter l'environnement de l'entreprise, analyser les documents interne de NAFTAL pour faire l'analyse de sa situation financière par ses états financiers, et analyser son portefeuille d'activité par la matrice BCG.

---

Chapitre 1 :  
Les domaines d'activités stratégiques et  
Techniques de gestion du portefeuille  
d'activité

---

# Chapitre 1 : les domaines d'activités stratégique et techniques de gestion de portefeuille d'activité.

## Introduction

L'entreprise recherche la meilleure combinaison pour choisir des segments de marchés où elle possède des avantages concurrentiels distincts et durables.<sup>9</sup>

La segmentation est une des étapes principales de la démarche stratégique dans les entreprises multi-domaines d'activités où l'adoption de stratégies adaptées par domaines d'activités s'impose. Le concept fut développé vers la fin des années 1960, dans l'objectif de regrouper au sein d'une entreprise les activités qui peuvent bénéficier d'une même logique organisationnelle, industrielle et commerciale pour aborder un même marché.<sup>10</sup>

Les gestionnaires prudents de multi entreprises analysent et évaluent périodiquement la justesse de leur portefeuille d'activités d'affaires au regard des objectifs à long terme de leur organisation cette analyse permet d'évaluer le potentiel de réussite de chaque gamme de biens et services, également appelé domaine d'activité stratégique DAS, à la lumière des conditions de l'industrie, les gestionnaires utilisent les modèles BCG, ADL et McKinsey pour analyser leur portefeuille d'activité.<sup>11</sup>

La diversification consiste pour une entreprise, à se développer dans plusieurs métiers, elle permet de réduire les risques en équilibrant sa présence sur différents DAS, elle permet aussi développer son chiffre d'affaires en accédant à de nouveaux marchés.<sup>12</sup>

Dans ce chapitre, on va présenter trois sections.

Dans la première section on parle de la segmentation stratégique et domaine d'activité stratégique. Dans la deuxième section on parle des techniques de gestion de portefeuille, et la dernière sur la stratégie de portefeuille.

---

<sup>9</sup> CROUE (CH) : marketing international, édition BOECK 2015, Paris, P. 67.

<sup>10</sup> BEN GUETTAF (S) : L'impact des forces concurrentielles de PORTEUR sur la segmentation stratégique de l'entreprise, Ecole Nationale Supérieure De Management, International Journal of Economic Performance N° : 02, Décembre 2018. P. 38.

<sup>11</sup> PARTHASARTHY (R), L. GRENON (PH), QUEENTON (J) : Fondements de management stratégique, édition JEAN-FRANCOIS DERY, 2018, P.171.

<sup>12</sup> DEVISE (B) et autres : BTS support à l'action managériale, édition ELLIPSES, 2020, P.114.

## Section 1 : la segmentation stratégique et DAS

Pour simplifier la compréhension de la segmentation stratégique, nous avons élaboré une section dans laquelle nous allons présenter les notions de base sur la segmentation stratégique et domaine d'activité stratégique.

### 2. Notions de bases

#### 2.3. Marché

En économie, un marché est un ensemble de systèmes, d'organisations, de processus, de liens sociaux et d'infrastructures qui facilitent l'échange de biens et de services. Bien que les parties puissent échanger des produits et des services par troc, la grande majorité des places de marché dépendent des vendeurs qui vendent leurs biens ou services en échange d'argent. Un marché est le mécanisme par lequel les prix des produits et des services sont fixés, il se produit de manière plus ou moins organique ou peut être établi intentionnellement par l'interaction humaine pour faciliter l'échange de droit sur les services et les produits<sup>13</sup>.

#### 2.4. Secteur d'activité

Un secteur d'activité est un ensemble d'activités économique de même nature. Il est habituel de distinguer trois grands secteurs d'activités : les secteurs primaires, secondaires et tertiaires :

- Le secteur primaire : est un secteur d'activité qui regroupe les activités liées à l'exploitation du milieu naturel.
- Le secteur secondaire : est un secteur d'activité qui regroupe les activités industrielles, c'est-à-dire les activités de transformation et celle du bâtiment et des travaux publics.
- Le secteur tertiaire : est un secteur d'activité qui regroupe toutes les activités du service administrative, bancaires et commerciales. <sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> SABRI (F) : Economie de marché, édition UN MILLIARD DE PERSONNES INFORMEES, Paris, 2024, p. 40.

<sup>14</sup> DEUBEL (PH), MOUNTOUSSE (M), AGOSTINO (S) : Dictionnaire de science économique et sociale, édition BREAL, 2008, p. 49.

### 2.5.Champs d'activité

La gestion des risques peut par définition être appliquée à un grand nombre de sphères, comme elle vise à garder les menaces ou les incertitudes sous le seuil de ce qui est acceptable pour une organisation<sup>15</sup>.

### 2.6.Domaine d'activité stratégique (DAS) <sup>16</sup>

Un domaine activité stratégique, ou segment stratégique, correspond à un ensemble homogène de clients, de technologies et de produits. Le processus conduisant à la définition de domaines d'activités stratégiques au sein d'un marché ou d'une industrie hétérogène (en termes de clients, de technologies et de produits) est qualifié de segmentation stratégique. La définition des domaines d'activités stratégique sur lesquels la firme est positionnée constitue la première étape du diagnostic stratégique. Ces domaines d'activités stratégique nécessitent des évaluations périodiques car ceux-ci évoluent dans le temps selon un cycle de vie.

### 2.7.Facteur clé du succès

Il définit une caractéristique propre au domaine sur le quelle l'entreprise entend jouer un rôle et à laquelle celle-ci devra apporter une réponse pertinente si elle veut avoir une chance d'être performante. <sup>17</sup>

## 3. Segmentation stratégique

La segmentation stratégique est l'une des étapes les plus importantes pour le diagnostic d'entreprise. 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. <sup>18</sup>

Selon MOUHLI Karim <sup>19</sup>: « *la segmentation stratégique consiste à découper/ regrouper les activités de l'entreprise en segments ou domaine d'activité stratégique, elle est indispensable pour les grandes organisations opérant sur des marchés multiples et dans des secteurs d'activités différents* ».

---

<sup>15</sup> LADOUCEUR (P) : Portrait de l'évolution de la gestion des risques dans les ministères et les organisations, Mémoire présenté à l'École nationale d'administration publique, 2015, P. 85.

<sup>16</sup> DEMAD (N), YAHA (A) : « Analyse du portefeuille des arrivées touristiques Algérien par la BCG (2017/2018) », journal of economic studies and researches in renewables energies, N° 02, septembre, 2022, pp. 312-00.

<sup>17</sup> BOULOC (P) : les NTIC, édition FRANCE AGRICOLE, 2003, P. 26.

<sup>18</sup> MEIER (O) : Diagnostic stratégique, édition DUNOD, 2022, P. 118.

<sup>19</sup> MOUHLI (K) : DCG7- le management en fiches et en schémas, édition ELLIPSES, 2021, P. 15

La segmentation stratégique <sup>20</sup> consiste à construire plusieurs niveaux homogènes qui s'emboîtent les uns dans les autres. On peut retenir quatre dimensions essentielles de découpage des activités :

- Le groupe de clients concernés : définit selon le cas par des critères socioprofessionnels, démographiques et géographiques.
- Les fonctions remplies par le produit.
- Le niveau de production, distribution auquel se situe l'entreprise.
- La nature de la technologie utilisée pour satisfaire ces fonctions.

Ce découpage permet de mettre en évidence les positionnements des concurrents qui peuvent se faire sur des segments décalés.

- **La segmentation marketing** concentre sur le marché ou plus précisément les catégories des clients, pour former des segments de clients homogènes auxquels un mix marketing sera adapté<sup>21</sup>, elle se focalise sur les clientèles relève des décisions des directeurs marketing ou des chefs de produits. <sup>22</sup>

**Tableau N° 01 : La différence entre la segmentation stratégique et marketing**

Segmentation marketing	Segmentation stratégique
<p>Concerne un secteur d'activité de l'entreprise</p> <p>Vise à diviser les acheteurs en groupe caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes habitudes, le même comportement d'achat</p> <p>Permet d'adapter la gamme de produits à l'intérieur d'une industrie donnée aux consommateurs, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le marketing-mix</p> <p>Provoque des changements à court et moyen terme</p>	<p>Concerne les activités de l'entreprise considérée dans son ensemble</p> <p>Vise à diviser ces activités en groupes homogènes dont chacun fait face à un ensemble homogène de concurrents</p> <p>Permet de révéler :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des opportunités de créations ou d'acquisitions de nouvelles activités</li> <li>- Des nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles</li> </ul> <p>Provoque des changements à moyen et long terme</p>

**Source: JOSAS (J) : Strategor, 2004. P. 260.**

<sup>20</sup> GUENANE (B) : La matrice BCG : méthode privilégiée d'analyse stratégique de l'entreprise, revue des sciences commerciales, N° 20, P. 116.

<sup>21</sup> BEN GUETTAF (S) : L'impact des forces concurrentielles de PORTEUR sur la segmentation stratégique de l'entreprise, Ecole Nationale Supérieur De Management, International Journal of Economic Performance N° : 02, Décembre 2018. P. 38.

<sup>22</sup> HELFER (J-P), KALIKA (M), ORSONI (J) : Management stratégique, édition DECITRE, Paris 2016. P.95.

### 3.3. La différence entre la segmentation stratégique et segmentation marketing <sup>23</sup>

L'un des écueils les plus fréquemment relevés l'or de la segmentation stratégique réside dans les nombreuses confusions avec la segmentation marketing. Or la segmentation marketing s'appuie sur le constat qu'un marché est rarement homogène, et qu'il se compose d'un ensemble d'acheteurs aux besoins, aux modes d'achat et aux comportements différents. Pour tenir compte de ces divergences, la segmentation en couples produit/ marché permet d'isoler et d'optimiser les actions commerciales par rapport à la clientèle finale. Ainsi adapte-t-on les produits à leurs consommateurs. La segmentation marketing induit le marketing mix, elle s'inscrit dans une perspective de court terme et ne dégage en rien les fondements essentiels de la concurrence à moyen et à long terme. En se fondant sur une segmentation produit/marché, elle ignore une partie des concurrents, en ne considérant que ceux qui fabriquent le même produit.

### 3.4. Les critères de segmentation

Considérant la nature processuelle de la segmentation, la phase fondamentale de sa maison œuvre est le choix des critères à utiliser pour répartir ou regrouper les activités de l'entreprise. En se basant sur la logique concurrentielle et les pratiques des entreprises, la littérature propose de longues listes de critères. Abell et Hammond (1979) ont proposés trois critères principaux à savoir : le produit, le client et les ressources allouées pour la fabrication de produit. Ces trois critères répondent aux questions : Pour qui ? Pourquoi ? Et comment ?

En effet un segment peut être distingué selon les groupes de clients achetant le produit ou le service, la fonction assurée par le produit ou le service pour ces clients.<sup>24</sup>

Définir et identifier une activité nécessite de recourir à des critères de segmentation. Leur choix conditionne grandement le résultat obtenu. Or il n'existe pas véritablement de consensus sur les critères à mobiliser, notamment du fait du caractère contingent du processus de segmentation. Dès 1965, liste plusieurs possibilités visent généralement à identifier la nature d'une activité, la première consiste à définir l'activité par le biais des caractéristiques des produits fabriqués. La deuxième possibilité consiste à identifier l'activité en ayant recours au métier ou la technologie mobilisée pour concevoir ou fabriquer les produits. Enfin, la troisième possibilité propose de décrire l'activité par le biais de ces marchés. Dans le contexte

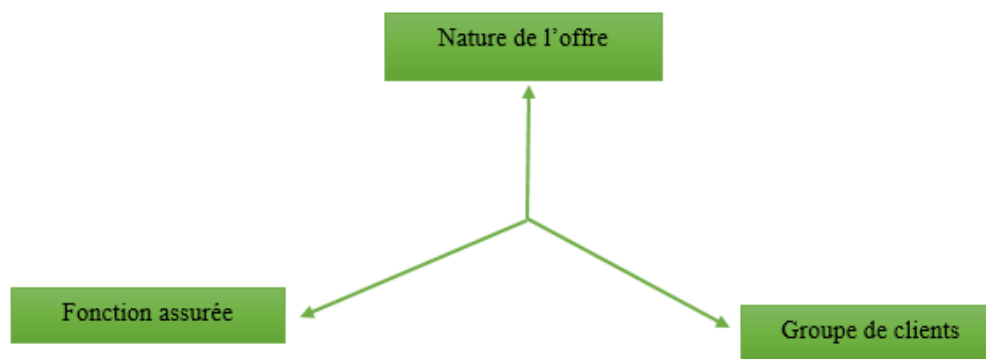
---

<sup>23</sup> JOSAS (J) : Strategor, édition DUNOD, Paris 2004. P.262.

<sup>24</sup> BEN GUETTAF (S) : L'impact des forces concurrentielles de PORTEUR sur la segmentation stratégique de l'entreprise, Ecole Nationale Supérieur De Management, International Journal of Economic Performance N° : 02, Décembre 2018. P. 38.

précis de la segmentation, le terme de marché renvoie à la fois aux attentes et aux besoins que le client à satisfaire et aux caractéristiques de la clientèle. Si chacun de ces critères, pris indépendamment et insuffisant pour identifier et définir précisément la nature d'une activité, il est en revanche possible de les combiner.<sup>25</sup>

**Figure n° 01 : La triade d'Abell**



Source : BRULHART (F) : Les 7 points clés de diagnostic stratégique, 2009, P.21.

### 3.5. Techniques de segmentation

Repose saur sa stratégie de décision qui définit la meilleure option de coupure et permet d'isoler le mieux possible un caractère afin qu'il soit reconnu comme tel par le module de reconnaissance. La littérature se réfère généralement à trois types d'approches : segmentation puis reconnaissance, segmentation basée sur la reconnaissance, et segmentation implicite.<sup>26</sup>

### Section 02 : Techniques de gestion de portefeuille et la décision stratégique

La deuxième section va se concentrer sur le portefeuille d'activité à travers ses techniques et fonctionnement de chaque outil d'analyse de portefeuille d'activité, ainsi les avantages et les limites de ce dernier.

<sup>25</sup> BRULHART (F) : Les 7 points clés de diagnostic stratégique, édition EYROLLES, 2009, P.21.

<sup>26</sup> EMPTOZ (H), VINCENT (N) : CIFD' 2000, Edition PRESSES POLYTECHNIQUES ET UNIVERSITAIRES ROMANDES, 2000, P. 231.

### 1. Définition de portefeuille d'activité

Selon Benoit (D), Lecocq(X), Warnier(V)<sup>27</sup> : « *Le portefeuille d'activités d'une organisation peut être défini comme l'ensemble de ses DAS et devient donc utile à mobiliser dès qu'une organisation possède plusieurs gammes de produits ou services regroupées en activités. Cette situation arrive fréquemment, même dans des entreprises de taille modeste et la gestion d'un portefeuille n'est donc pas l'apanage de la grande entreprise. Multidivisionnelle, le portefeuille d'activités doit faire l'objet d'une véritable réflexion car, au niveau global de l'entreprise, sa gestion est un enjeu majeur pour obtenir une performance élevée. Cette performance globale n'est finalement que la conséquence des performances obtenues dans chacun des DAS ainsi que des synergies qui ont pu être créées entre ces derniers* ».

### 2. Les modèles de portefeuille d'activités<sup>28</sup>

Au début des années 1970 l'abus des stratégies de diversification place beaucoup d'entreprise devant des problèmes de gestion de la diversité. Le ralentissement de la croissance et la montée des tensions inflationnistes obligent également à intégrer davantage les aspects financiers dans la réflexion. C'est dans ce contexte qu'apparaissent les modèles dits de portefeuille. Leur objet est de mieux cerner le cycle de vie des différentes activités et de proposer des orientations qui assurent d'une part un meilleur équilibre entre les activités naissantes et les activités en déclin, d'autres parts, une plus grande régénération des profits

Ces modèles restent aujourd'hui un moyen d'apprécier une situation d'ensemble en première approximation. Trois d'entre eux seront développés :

- La matrice du Boston Consulting Group BCG
- La matrice McKinsey
- La matrice Arthur D. Little
- La matrice d'Ansoff

#### 2.1.La matrice BCG

La matrice BCG (Boston Consulting Group) est une méthode d'analyse de portefeuille d'entreprises qui a été développée dans les années 1970 par le cabinet de conseil en management Boston Consulting Group. La matrice BCG est un outil qui permet aux

---

<sup>27</sup> (B) DEMIL, Lecocq(X), Warnier(V) : Stratégie et Business Model, édition PEARSON EDACTION FRANC, 2013, P.141.

<sup>28</sup> GERVAIS (M) et HERRIAU (CH) : stratégie de l'entreprise, édition ECONIMICA,2011, P. 201.

entreprises de visualiser leur portefeuille d'activité sous forme de graphique, en les classant en fonction de leur part de marché et de leur taux de croissance.

Cette méthode a été créée pour aider les entreprises à évaluer la performance de leurs différents produits et services, en fonction de leur position sur le marché et de leur potentiel de croissance future. Cette méthode est souvent utilisée pour aider les entreprises à prendre des décisions en matière d'investissement, d'allocation de ressources et de stratégie de croissance.

La matrice BCG est considérée comme l'une des méthodes les plus populaires pour l'analyse de portefeuille d'activité et est souvent utilisée par les grandes entreprises pour évaluer leurs positionnements sur le marché et leurs potentiels de croissance<sup>29</sup>

La matrice BCG mobilise deux variables stratégique quantifiable qui permet de positionner les DAS d'une firme <sup>30</sup>:

- **Part de marché relative**

L'une des dimensions utilisées pour évaluer le portefeuille d'activités est la part de marché relative. L'augmentation de la part de marché d'une activité se traduit par des rendements plus élevés. En effet, une entreprise qui produit plus bénéficie d'économies d'échelle et d'une courbe d'expérience plus élevées, ce qui se traduit par des bénéfices plus élevés. Néanmoins il convient de noter que certaines entreprises peuvent bénéficier des mêmes avantages avec des rendements de production inférieures et une part de marché moindre.

- **Taux de croissance de marché**

Un taux de croissance élevée du marché signifie des revenus plus élevés et parfois des bénéfices, mais il demande des investissements pour stimuler la croissance. Par conséquent, les activités qui opèrent dans des secteurs à croissance rapide sont des utilisatrices de liquidités et ne valent la peine d'investir que lorsqu'elles sont censées augmenter ou maintenir leur part de marché à l'avenir.

---

<sup>29</sup> LANORE (P) : la matrice BCG analyse d'un portefeuille produit pour une stratégie de croissance, Edition MUSTREAD, 2023, P.10

<sup>30</sup> ESTAY (CH), REY (F), LOIC (S) : Stratégie et dynamiques entrepreneurial, Edition Ellipses, 2021, P.251

**Figure n° 02 : la matrice d'analyse de portefeuille du BCG**

	Vedette	Dilemme
<b>Taux de croissance de marché</b>	Vache à lait	Poids mort
	<b>Part de marché relative</b>	

Source : *Stratégie et Business Models*, WARNIER (V), 2013, p. 14

## 2.1.1. Présentation et fonctionnement de la matrice BCG

En croisant ces deux axes, la matrice BCG présente 4 cas de figure possible pour les activités du portefeuille de l'entreprise.

Pour chacun de ces cas de figure, elle propose quatre préconisations à mettre en œuvre :

- Les étoiles (stars) : les activités qui sont positionnées dans le quadrant des étoiles ont une part de marché élevée et un taux de croissance élevée. Ces activités nécessitent souvent des investissements importants pour soutenir leur croissance. Les entreprises devraient donc consacrer les ressources nécessaires à ces activités pour les développer davantage.
- Les vaches à lait (cash cows) : les activités qui sont positionnées dans le quadrant des vaches à lait ont une part de marché élevée mais un taux de croissance faible. Ces activités génèrent souvent des flux de trésorerie importants, mais ne nécessitent pas beaucoup d'investissement pour les maintenir. Les entreprises devraient continuer à investir dans ces activités pour maximiser leur rentabilité.
- Les dilemmes (question marks) : les activités qui sont positionnées dans le quadrant de dilemme ont une faible part de marché, mais un taux de croissance élevé. Ces activités nécessitent souvent des investissements importants pour augmenter leur part de marché. Les entreprises doivent décider si elles continuent à investir dans ces activités ou les abandonner.

- Les chiens (dogs) : Les activités qui sont positionnées dans le quadrant des chiens ont une part de marches faible et un taux de croissance faible. Ces activités ne génèrent pas beaucoup d'investissement. Les entreprises devraient envisager de les abandonner ou de les vendre.

La matrice BCG est un outil utile pour aider les entreprises à prendre des décisions en matière d'investissement et de stratégie de croissance. En utilisant cette matrice, les entreprises peuvent déterminer où investir leurs ressources et où concentrer leurs efforts pour maximiser leur rentabilité.<sup>31</sup>

### 2.1.2. L'utilisation de la matrice BCG <sup>32</sup>

La matrice BCG est un outil utile pour les entreprises qui cherchent à analyser leur portefeuille d'activités et à prendre des décisions en matière d'investissement étude stratégie de croissance. Voici les étapes à suivre pour utiliser la matrice BCG dans le contexte de l'entreprise.

- Identifier les activités clés de l'entreprise : avant de commencer à utiliser la matrice BCG l'entreprise doit identifier les activités clés quelle souhaite évaluer. Cela peut inclure les différents produits, les marques, les unités d'affaires où les services proposés par l'entreprise.
- Evaluer la part de marché : pour chaque activité identifiée, l'entreprise doit évaluer sa part de marché actuelle. Cela peut être mesurer en chiffres d'affaires où en part de marché en volume.
- Evaluer le taux de croissance : l'entreprise doit également évaluer le taux de croissance actuelle de chaque activité. Cela peut être mesurer en termes de taux de croissance annuelle où de taux de croissance attendu pour l'activité.
- Placer les activités sur la matrice BCG : en utilisant les informations recueillies lors des étapes précédentes, l'entreprise peut placer chaque activité sur la matrice BCG en fonction de sa part de marché et de son taux de croissance. Les activités seront classées dans l'un des quatre quadrants de la matrice : Etoiles, vaches à lait, dilemmes, chiens.

---

<sup>31</sup> DEL MARMOL (TH), MILANO (C) : la matrice BCG un outil d'analyse stratégique, édition PRIMENTO DIGITAL, Paris, 2014, P. 32.

<sup>32</sup> LANORE (Peter) : guide indispensable des décisions efficaces, édition MARGADA, Paris, 2023. P. 288.

- Prendre des décisions stratégiques : une fois que les activités ont été classées sur la matrice BCG, l'entreprise peut prendre des décisions en matière d'investissement et de stratégie de croissance

En utilisant la matrice BCG, les entreprises peuvent visualiser leur portefeuille d'activités et prendre des décisions éclairées en matière d'investissement et de stratégie de croissance. Cependant il est important de noter la matrice BCG est un outil qui doit être utilisé en conjonction avec d'autres d'analyse et informations pour prendre des décisions éclairées et appropriées.

### 2.1.3. Avantages et forces <sup>33</sup>

La matrice BCG offre plusieurs avantages et forces pour les entreprises qui cherchent à analyser leur portefeuille d'activités et à prendre des décisions en matière d'investissement et de stratégie de croissance

- La matrice BCG permet aux entreprises de visualiser facilement leur portefeuille d'activités en un seul coup d'œil. Les activités sont placées dans l'un des quatre quadrants en fonction de leur part de marché et de leur taux de croissance ce qui permet aux entreprises de comprendre rapidement quelles activités sont rentables et lesquelles ont besoin d'être soutenues
- La matrice BCG aide les entreprises à allouer efficacement leur ressources en se concentrant sur les activités les plus prometteuses. Les entreprises peuvent investir davantage dans les activités de vaches à lait. Les activités de chiens peuvent être abandonnées ou cédées pour libérer des ressources pour des activités plus prometteuses ;
- La matrice BCG peut aider les entreprises à se concentrer sur leur orientation stratégique à long terme en identifiant les domaines qui nécessitent des investissements et les domaines qui doivent être rationalisés. En utilisant la matrice BCG, les entreprises peuvent se concentrer sur les activités qui offrent le plus grand potentiel de croissance et d'augmentation de la part de marché
- La matrice BCG est un outil facile à utiliser et ne nécessite pas de compétences techniques ou statistiques avancées. Cela en fait un outil accessible pour les petites et moyennes entreprises qui cherchent à évaluer leur portefeuille

---

<sup>33</sup> MAYRHOFER (Ulrike) : management stratégique, édition BREAL, Paris, 2007, P.75.

d'activités, ce qui facilite la comparaison et l'évaluation des résultats entre différentes entreprises.

En résumé, la matrice BCG est un outil simple et puissant pour aider les entreprises à évaluer leur portefeuille d'activités et à prendre des décisions en matière d'investissement et de stratégie de croissance. La matrice BCG offre une visualisation facile, une priorisation des ressources, une orientation stratégique, une utilisation simple et une standardisation pour les entreprises qui cherchent à maximiser leur rentabilité et leur croissance.

### 2.1.4. Inconvénients et limites<sup>34</sup>

Bien que la matrice BCG est un outil utile pour évaluer le portefeuille d'activités d'une entreprise, il y a des inconvénients et des limitations qu'il convient de prendre en compte.

Voici quelques-uns des inconvénients et des limitations les plus courants de la matrice BCG :

- La matrice BCG est outil excessivement simplifié qui ne tient pas compte de toutes les variables qui peuvent affecter les activités d'une entreprise. Les entreprises doivent utiliser d'autres outils et analyses pour obtenir une évaluation plus complète de leur portefeuille d'activité ;
- La matrice BCG ne prend en compte que deux variable, la part de marche et le taux de croissance. D'autres variable importantes, telles que la rentabilité, les couts de production, les investissements requis et les conditions du marché, ne sont pas prises en compte dans l'analyse ;
- La classification des activités sur la matrice BCG peut être inexacte si les donnes sont incorrectes ou si les activités sont mal comprises. Les entreprises doivent veiller à ce que les donnes utiliser pour évaluer leur activité soit précise et a jour ;
- La matrice BCG ne fournit pas de recommandation concrètes sur les actions à prendre pour chaque activité. Les entreprises doivent utilisées d'autres analyse pour déterminer les investissements nécessaires et les stratégies de croissance appropriées ;
- La matrice est plus efficace pour les entreprises opérant dans des industries qui ont une croissance prévisible et une part de marché clairement définie. La matrice BCG peut ne pas être un outil efficace pour les industries en évolution rapide et en mutation, à fin dévaluer le portefeuille d'activité.

Au final la matrice BCG est outil utile pour évaluer le portefeuille d'activité d'une entreprise, mais il y a des inconvénients et des limitations qu'il convient de prendre en

---

<sup>34</sup> LANORE (Peter) : le marketing mix, édition MUSTREAD, Paris, 2023, P. 20.

compte. Les entreprises doivent utiliser d'autres outils et analyse pour obtenir une évaluation plus complète de leur portefeuille d'activité et prendre des décisions éclairées en matière d'investissement et de stratégie de croissance.

## 2.2. Matrice McKinsey<sup>35</sup>

La matrice d'analyse de portefeuille dite McKinsey a été créée par le cabinet de conseil en stratégie du même nom. Elle tente de dépasser certaines limites de la matrice BCG présentée précédemment. Elle est notamment plus qualitative, et les variables utilisées en abscisse et en ordonne (respectivement l'attrait du secteur et les atouts du DAS) regroupent chacune plusieurs valeurs qui peuvent être spécifiques selon les industries étudiées. De ce fait, en considérant que l'attrait d'un secteur peut être justifié par des motifs différents, la matrice McKinsey peut éventuellement laisser davantage la place aux stratégies de différenciation comme source d'avantage concurrentiel et permettre d'analyser des secteurs dans lesquels la performance ne provient pas uniquement des économies d'échelle.

Figure n° 03 : La matrice d'analyse de portefeuille de McKinsey

<b>Position concurrentiel de l'entreprise</b>	Elevée	Investissement et croissance	Croissance sélective	Sélectivité
	Modérée	Croissance Sélective	Sélectivité	Moissan/ Désinvestissement
	Faible	Sélectivité	Moissan/ désinvestissement	Moissan/ Désinvestissement
<b>Attractivité du marché</b>		Elevée	Modérée	Faible

Source : Marketing Stratégique par MASSOL (Ph), 2017. P.201.

### 2.2.1. Les recommandations de la matrice McKinsey

Les recommandations Issues de la matrice sont essentiellement centrées sur l'investissement. Dans un secteur attractif, une entreprise ayant un DAS dote d'une très bonne position concurrentielle doit continuer d'investir pour maintenir sa position. Dans le cas où la position

<sup>35</sup>MAYOL (M) : Manuel de Marketing 6.0, édition ELLIPSES, Paris, 2024, P.258.

concurrentielle est modérée mais que le secteur est très attractif, ou lorsque le secteur est modérément attractif mais que la position du DAS est très élevée, la firme doit investir régulièrement mais raisonnablement en se laissant porter par le marché ou par ses atouts. Les DAS positionnées le long de la diagonale doivent faire preuve de sélectivité en choisissant de focaliser les investissements sur les produits et les segments de marché les plus profitables pour l'entreprise. Il s'agit donc dans ce cas d'opérer une nouvelle segmentation sur le DAS. Enfin, dans le cas où les deux dimensions de la matrice sont défavorables pour le DAS analyse, il est recommandé à la firme de récolter les fruits de son activité pour réinvestir dans des DAS mieux positionnées. Le désinvestissement permet alors de redéployer les ressources pour mieux les exploiter. Comme dans la matrice BCG, la position des DAS dans les neuf cases de la matrice McKinsey n'est pas figée et peut évoluer selon les choix stratégiques opérés et les évolutions des secteurs.

### 2.2.2. Les avantages et limites de la matrice McKinsey <sup>36</sup>

#### ➤ **La limite de la matrice :**

Malgré sa richesse, la matrice McKinsey a également des inconvénients. On lui reproche notamment, à cause de son caractère qualitatif, d'être peu opérationnelle puisque les facteurs qui composent les axes sont multiples et varient selon les cas. Dans ce cadre, il est très difficile de définir le poids précis de telle ou telle variable (l'intensité de la concurrence, le nombre de clients, la taille du marché...) dans l'attractivité d'un marché. Cette remarque vaut également pour l'évaluation de la position concurrentielle de l'organisation.

#### ➤ **Les avantages de la matrice :**

- Les positions des DAS dans la matrice sont donc souvent discutables et afin d'établir des préconisations adaptées, l'évaluation qualitative des deux axes doit être la plus riche possible ;
- L'entreprise doit bien identifier quels sont ses atouts et ses faiblesses et quelles sont les conditions que lui offre son environnement ;
- Ajoutons également que bien qu'elle prétende d'être très différente de celle du cabinet BCG ;
- La matrice McKinsey se contente presque d'inverser les axes de cette dernière (l'attractivité du marché est proche de la croissance du marché tandis que la position concurrentielle de l'entreprise est assez proche de la part du marché relative) ;

---

<sup>36</sup> BEN NASR (I) : le marketing en schémas, édition ELLIPSES, 2019, P.201.

- Les recommandations issues de la matrice McKinsey restent assez semblables à celle de la matrice BCG.

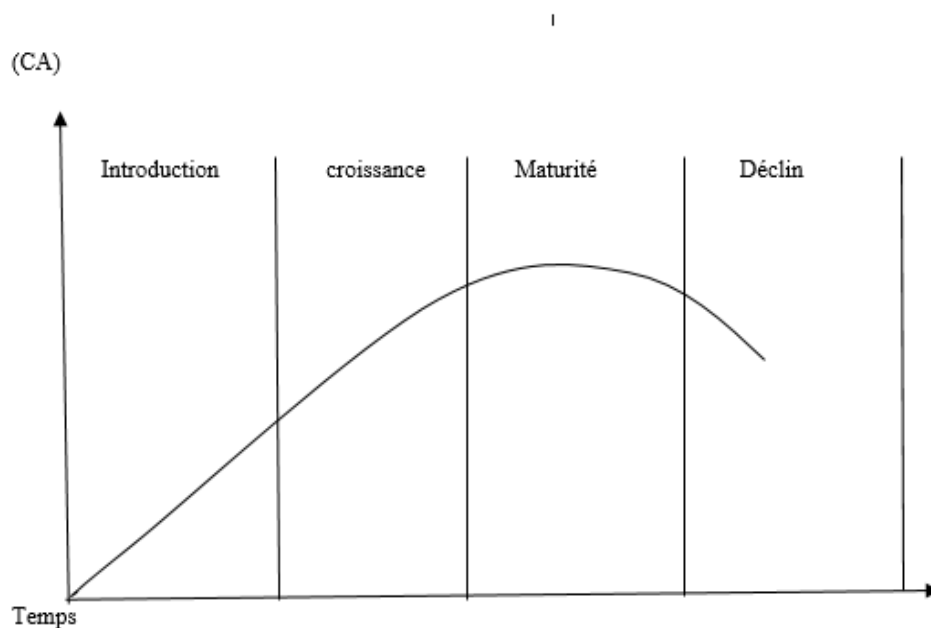
## 2.4. Matrice ADL

La matrice ADL est un outil d'analyse stratégique qui s'appuie sur la comparaison entre l'avantage concurrentiel de chaque famille de produit de l'entreprise, son poids dans le chiffre d'affaires annuel et sa position dans le cycle de vie des produits. Son but principal est d'évaluer le degré relatif de force ou de faiblesse de l'entreprise vis-à-vis de ces principaux concurrents, afin de pouvoir déterminer plus aisément les nouvelles orientations stratégiques à prendre sur le moyen ou long terme, notamment en matière de politique marketing.<sup>37</sup>

### ✓ La notion de cycle de vie 38

Le cycle de vie décrit les différentes étapes de la vie d'un produit, d'un segment de marché, d'une activité (d'une industrie) ou encore de l'évolution d'une technologie. En général, il se décompose en quatre phases aux durées plus ou moins longues : l'introduction, la croissance, la maturité et le déclin. Dans une analyse stratégique, c'est bien le cycle de vie de l'industrie dans son ensemble (et non d'un produit comme c'est souvent le cas en marketing) qui doit être considéré.

Figure n° 04 : Le cycle de vie



<sup>37</sup> MAURIN (P) : Le tableau de bord, édition ELLIPSES, 2021, P.78.

<sup>38</sup> LEMAITRE (P) : l'alignement stratégique, édition LIBRINOVA, Paris, 2024, P.128

Source : établi par nous-mêmes

- **Les quatre phases de cycle de vie** <sup>39</sup>
  - L'introduction : période de croissance lente caractérisé par un taux d'échec et un niveau de risque élevé. Très souvent cette période est marquée par l'absence de rentabilité commerciale en raison des lourds investissements de conception, de lancement et de communication nécessaires à la promotion du produit.
  - La croissance : période qui correspond très souvent à l'émergence de concurrents sur le marché. La demande s'intensifie également si le produit est bon. Les coûts liés à la réalisation de l'offre et sa distribution sont lissés ce qui permet de proposer une offre à un prix plus ajusté ;
  - La maturité : période au cours de laquelle on assiste à un ralentissement des ventes. Le produit est accepté par l'utilisateur, mais la concurrence est rude ce qui insiste l'entreprise à faire de gros efforts marketing, notamment en communication, afin de favoriser la promotion des ventes, de fidéliser la clientèle et de stabiliser la part de marché.
  - Le déclin : période au cours de laquelle on assiste à une érosion des ventes et des produits en raison de la concurrence de nouveaux concepts. L'entreprise doit choisir entre lancer une dernière campagne de promotion avant de retirer son produit de marché ou relancer son produit on le modifiant afin de lui donner une nouvelle impulsion.

---

<sup>39</sup> VIVIANE (T-J) : Marketing de tourisme, édition BREAL, 2002, P.142.

Tableau n° 02 : La matrice d'analyse de portefeuille d'Arthur D. Little

		Étapes du cycle de vie de l'industrie			
		Émergence	Croissance	Maturité	Déclin
Position concurrentiel	Dominante	Investir Croître Rapidement	Croître rapidement Dominer par les coûts Renouveler Défendre sa position	Défendre sa position Dominer par les coûts Renouveler Croître rapidement	Défendre sa position concentrer ses efforts Renouveler croître avec l'industrie
	Forte	Investir Se différencier Croître Rapidement	Croître rapidement Rattraper le retard Dominer par les coûts Se différencier	Dominer par les coûts Renouveler Concentrer les efforts Se différencier Croître avec l'industrie	Trouver une niche Tenir la niche Croître avec l'industrie
Position concurrentielle	Favorable	Investir Se différencier Concentrer ses efforts Croître Rapidement	Se différencier Concentrer ses efforts Rattraper le retard Croître avec l'industrie	Recueillir les bénéfices Rattraper le retard Trouver une niche Renouveler Renverser la situation Concentrer ses efforts Croître avec l'industrie	Réduire les investissements Renverser la situation
	Tenable	Investir Croître avec l'industrie Concentrer ses efforts	Recueillir les bénéfices Rattraper le retard Renverser la situation Concentrer ses efforts Croître avec l'industrie	Recueillir les bénéfices Renverser la situation Trouver une niche Réduire les investissements	Réduire les investissements Désinvestir
	Faible	Trouver une niche Rattraper le retard Croître avec l'industrie	Renverser la situation Réduire les investissements	Se retirer Désinvestir	Se retirer

Source : stratégie par Alain (D), Xavier(L) 2009, P.122.

### 2.3.1. Les avantages et les limites de la matrice ADL<sup>40</sup>

Les recommandations de la matrice ADL sont probablement les plus complètes des matrices présentées jusqu'au présent puisqu'elles proposent des orientations stratégiques pour le DAS en question plus fines que celles issues de des matrices BCG et McKinsey.

En effet, selon la position d'un DAS dans la matrice ADL est, toutefois, son manque d'originalité par apport aux matrices BCG et McKinsey. L'utilisation explicite de la notion de cycle de vie de l'industrie semble être a priori novatrice mais s'avère en réalité très proche de la variable « croissance du marché » du BCG et de la variable « attractivité de l'industrie » de McKinsey. En effet, un secteur attractif est secteur en forte croissance, autrement dit en émergence ou en développement. A l'inverse, un secteur en déclin n'est pas attractif et ne présente aucune croissance.

Les trois matrices classiques présentées ici (BCG, McKinsey, ADL) offrent toute des avantages :

- La simplicité de la matrice BCG, l'approche qualitative de la matrice McKinsey et les orientations stratégiques détaillées de la ADL. Cependant, parce qu'elles partagent la plupart de leurs postulats, elles présentent peu d'originalité les unes par rapport aux autres et laissent de côté des éléments déterminants dans l'explication de la performance d'un DAS et dans le mécanisme de gestion de portefeuille. Par exemple, BCG, McKinsey et ADL ne prennent pas du tout en compte les effets de synergies entre DAS.
- Dans ces trois matrices, les DAS sont positionnées et leur performance (leur capacité à fournir des ressources) est évaluée indépendamment de leurs relations entre eux. Mais l'existence même des entreprises multi activités se justifie souvent par les synergies quelles sont capable de créer entre les DAS pour générer plus de profit, soit en produisant plus de valeur pour le client, soit en réduisant les coûts. D'autres critiques portent sur le caractère statique de ces matrices.
- D'autres encore soulignent le fait qu'elles postulent qu'un équilibre en termes de financement doit être trouvé entre les DAS au sein de l'entreprise. Or, de nombreux moyens de financement externes (emprunts bancaires, capital-risque, marché

---

<sup>40</sup> DESREUMAUX (A), LECOQ (X), WARNIER (V) : *Stratégie*, édition PEARSON EDUCATION, 2009, P.123.

boursier...) permettent d'assurer le développement de l'entreprise sans qu'un équilibre financier permanent existe en interne.

## 2.4. La matrice d'Ansoff

Cet outil a été développé en 1957 par Igor ANSOFF. Cette matrice permet, aux organisations, de croiser produits et marchés. Elle sert à y associer des options stratégiques et des trajectoires stratégiques. Des risques sont associés au franchissement des frontières entre les différentes catégories de stratégie.

Une version plus réduite de la matrice existe. Cette version ne comporte ni la notion de produits modifiés, ni la notion de marchés élargis.<sup>41</sup>

### 2.4.1. Les approches d'Ansoff<sup>42</sup>

Ansoff (1976) propose un modèle de développement de la stratégie plus avancé, qui suggère quelques stratégies-types correspondant à une situation donnée. Le modèle développé par Ansoff date de la fin des années 1960 et place l'entreprise dans un contexte de croissance économique, aussi, deux possibilités stratégiques sont envisagées, d'une part l'expansion et d'autre part la diversification.

#### - Axes de développement

Ces axes sont déterminés à partir du couple produit/marché. L'entreprise a donc soit la possibilité de se concentrer sur ses produits et son marché, soit la possibilité de se diversifier en termes de commercialisation ou de produit.

**Tableau N° 3 : Composantes du vecteur de croissance**

Produits missions	Actuel	Nouveaux
Actuelles	Pénétration du marché	Développement des produits
Nouvelles	Extension du marché	Diversification

**Source : TOUILEB (M) : l'internationalisation de l'entreprise et la contrainte de management stratégique mondial, 2022, N° 22, P. 602.**

<sup>41</sup>LEMAITRE (P), L'Alignement stratégique, Edition LIBRINOVA, 2024, P.10.

<sup>42</sup>TOUILEB (M) : l'internationalisation de l'entreprise et la contrainte de management stratégique mondial, 2022, N° 22, P. 602.

- **La pénétration de marché**

La pénétration de marché vise à limiter l'entreprise à des domaines qu'elle connaît et à les maîtriser parfaitement. La gamme de produits est fortement concentrée afin d'utiliser toutes les ressources financières et de fabrication à la production d'un unique produit. La production dans ce produit est donc importante et de ce fait, l'entreprise bénéficie d'un effet d'expérience plus important, d'une meilleure productivité et d'économies d'échelle et donc de coûts amoindris.

- **Extension du marché**

Cette stratégie correspond à une volonté de l'entreprise accroître sa cible commerciale en cherchant un nouveau type de client ou en saisissant l'opportunité d'agrandir son secteur commercial à l'étranger, l'objectif étant d'augmenter les ventes et la production ce qui peut avoir pour effet d'abaissement du coût unitaire de production.

- **La diversification**

Cette stratégie vise à se lancer sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits. L'entreprise accroît donc sa gamme de produits et d'adresse à une nouvelle clientèle. Ainsi, les frais de conception sont amortis par des produits plus nombreux, la force de négociation de l'entreprise est accrue dans la mesure où elle offre des produits complémentaires ou permettant de satisfaire une clientèle élargie.

- **La segmentation internationale**

La segmentation internationale permet de décomposer un ou plusieurs marchés en différentes parties homogènes.

### 2.4.2. La typologie D'IGOR ANSOFF<sup>43</sup>

IGOR ANSOFF a distingué trois niveaux de décisions dans un ordre décroissant d'importance :

- Les décisions stratégiques : ce sont des décisions centralisées et relevant de la direction générale. Elles engagent l'avenir de l'entreprise en définissant les modalités d'allocations de ses stratégies d'entreprise. Elles sont complexes et relevant de l'incertitude, face à l'instabilité de l'environnement et à la non maîtrise de l'information.

---

<sup>43</sup>FILALI (A) : L'analyse fonctionnelle comme levier de réussite de la décision stratégique de l'entreprise, Revue organisation & travail, n°3(10), 2016, P. 122-123.

- **Les décisions administratives** : servent essentiellement dans la gestion du capital de l'entreprise. Elles concernent l'organisation, l'acquisition et le développement de ses ressources. Leur risque est moindre que les décisions stratégiques.
- **Les décisions opérationnelles** : elles opérationnalisent les décisions stratégiques et le choix d'organisation, elles sont plus fréquentes, plus répétitives, moins risquées, et leurs implications plus localisées que les décisions stratégiques ou administrative.

### Section 03 : Stratégies de portefeuille d'activité

Une fois que la stratégie de portefeuille d'activité est définie, et que les modèles d'analyse de portefeuille d'activité ont été présentés, dans cette dernière section du chapitre, nous aborderons maintenant les bases de la gestion de portefeuille. Nous discuterons des indicateurs d'équilibre de portefeuille et de la stratégie de diversification.

#### 1. Les stratégies génériques

Partant du constat que dans un domaine d'activité donné, plusieurs firmes suivant des stratégies très différentes atteignent un niveau élevé de performance, un courant important de la littérature en management stratégique s'est développé donnant naissance au concept de stratégie générique, et a abouti à de nombreuses typologies visant à définir et catégoriser ces stratégies générique (Parnell, 2013). Parmi ces typologies, celles de porter (1980), Miles et Snow (1978), et Yound et al (1996). La typologie de porter renvoie à trois stratégies fondamentales à savoir la domination par les coûts, la différenciation et la concentration ou la focalisation.<sup>44</sup>

#### 2.5. Stratégie de domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts consiste à rechercher l'avantage concurrentiel en produisant à des coûts inférieurs à ceux des concurrents, à niveau de qualité équivalente. La valeur de l'offre perçue par le client doit être comparable à celle de la concurrence mais un prix inférieur.<sup>45</sup>

#### 2.6. Stratégie de différenciation

Différencier un produit consiste à créer quelque chose qui puisse être perçu comme au niveau de l'ensemble du secteur. L'objectif d'une telle démarche réside dans l'acquisition d'un profit

---

<sup>44</sup> BCHINI (B), HAMDI (B), HIKKEROVA (L) : Management et prospective édition ASSOCIATION DE RECHERCHES ET PUBLICATION EN MANAGEMENT, 2016, P. 76.

<sup>45</sup> AMELON (J-L), CARDEBAT (J-N) : Les nouveaux défis de l'internationalisation édition BOECK, 2010, P.185.

supérieur à la moyenne : soit en épurant le produit de caractéristiques non valorisées par des clients dont le critère sera le prix, soit en sophistiquant le produit en intégrant des caractéristiques jugées supérieures ou nouvelles.<sup>46</sup>

### 2.7. Stratégie de focalisation

La stratégie de focalisation ou de niche ou de concentration consiste, pour une société, à concentrer ses DAS sur un seul type ou gamme de produit spécifique, une tranche limitée de la population ou encore une zone géographique bien délimitée<sup>47</sup>.

### 3. Les bases de la gestion de portefeuille <sup>48</sup>

Pour une entreprise possédant un portefeuille d'activités donne, et confrontée à des concurrents ayant chacun le leur, la matrice représente, en quelque sorte, un échiquier stratégique. Avant de choisir sa stratégie, qui se traduit par un déplacement organisé des pièces (segments) sur l'échiquier, l'entreprise, comme tout joueur d'échecs reprenant une partie en cours, doit, dans un premier temps, analyser la structure et la valeur de son jeu (ainsi que celui de son concurrent). Elle le fait selon deux dimensions interdépendantes.

#### ➤ Analyse dynamique du portefeuille

Elle consiste à déterminer le niveau de maturité de chacune des activités et, par sommation, celui du portefeuille global.

- ✓ Les activités se renouvellent dans le temps. Elles suivent toutes un cycle de vie. Les activités « vaches à lait » qui sont arrivées à maturité constituent des impasses en termes de développement, car leur déclin est inscrit dans le temps. Il est donc essentiel pour l'entreprise de posséder des activités « vedette » en forte croissance qui à terme, remplaceront ces activités mûres, et de maintenir un vivier d'activités en démarrage, encore marginales, mais à fort potentiel, dont certaines seront les vedettes a demain.
- ✓ Seule la croissance est porteuse d'une dynamique. C'est durant la phase de croissance que la répartition des parts de marché, liées à l'effet d'expérience, est susceptible d'évoluer. Dans cette phase, mais également dans celle du démarrage, on peut se créer des avantages concurrentiels durables par le biais.

---

<sup>46</sup> MAGAKIAN (J-L), AUDREY (M) : 100 Fiches pur comprendre la stratégie d'entreprise édition BREAL, 2007. P.54.

<sup>47</sup> BAROTTA (P) et autres : BTS assurance édition ELLIPSES, 2023, P.101.

<sup>48</sup>GARRETTE (B), DUASSAUGE (P) et DURAND (R), Strategor. Toute la stratégie d'entreprise (6e édition), DUNOD, 2013, P. 704.

Il est donc judicieux pour une entreprise d'investir dans des activités nouvelles. Toutefois, si les activités jeunes sont source d'opportunités, elles sont également génératrices de risque. Aucune entreprise, dans un domaine nouveau, n'est à forte croissance est exposée à la convoitise de la concurrence.

L'entreprise devra veiller à équilibrer ces activités nouvelles par des activités mures qui, à l'inverse, se caractérisent par un faible intérêt et un faible niveau de risque. Gérer un portefeuille c'est donc intégrer, dans un raisonnement stratégique à moyen et long terme. Ces impératifs de renouvellement et d'équilibrer des activités qui le composent.

### ➤ Analyse financière du portefeuille

Cet équilibre doit également être recherché sur le plan financier. Un portefeuille est constitué d'activités qui génèrent un flux financier inutilisé et d'autres qui exigent des investissements importants ; les ressources produites par les unes servent à alimenter les autres.

- ✓ La recherche de la maximisation du profit dégagé à long terme par l'ensemble du portefeuille d'activités, actuelles ou potentielles, est l'objectif fondamentale de l'entreprise. Cette règle d'ordre « idéologique » oblige l'entreprise à investir et à se battre dans les seules activités où elle est susceptible, à terme, d'obtenir et de conserver une position concurrentielle forte ou dominante, seule garante de sa rentabilité. Quant aux autres activités, il faut les faire passer, du mieux possible, par pertes et profits.
- ✓ L'optimisation des flux financiers doit respecter l'équilibre financier immédiat, les ressources étant toujours limitées, la règle est de ne pas les saupoudrer, mais de les optimiser en ne les consacrant qu'aux seules activités où elles sont à la fois nécessaires et suffisantes pour atteindre le succès. Mais cette optimisation financière doit aussi être envisagée à plus long terme, car les « dilemmes » d'aujourd'hui sont les « vaches à lait » de demain. L'analyse d'un portefeuille en terme de flux de fonds net constitue ainsi le complément de l'analyse dynamique dans la détermination de la stratégie d'une entreprise gérant un portefeuille d'activités diversifiées.

### ➤ Concept de trajectoire stratégique

Renouvellement de ses activités et l'équilibre durable de son portefeuille dans la mesure où toute activité suit dans le temps un cycle de vie identifié et où la clé du succès est d'acquiescer

et de conserver une position concurrentiel forte, garante d'une rentabilité et d'une capacité financière à terme, on peut identifier deux types de trajectoires stratégiques. Les trajectoires du succès sont celles qui transforment, au fur et à mesure de son avancement dans le cycle de vie, une activité marginale en une vache à lait de l'entreprise. On peut distinguer deux chemins conduisant au succès : <sup>49</sup>

-Le premier est illustré par la stratégie de d'Intel. Il consiste en l'acquisition, dès le démarrage de l'activité, d'une position concurrentiel forte généralement par le biais d'une innovation et dans le maintien et la consolidation de cette position au fur et à mesure du vieillissement de l'activité

-le second, l'entreprise, placée au départ en position de faiblesse, comble rapidement son retard durant la phase de croissance, en mettant à profit la fluidité des positions concurrentielles elle consolide ensuite sa position concurrentielle en attendant la maturation de l'activité. C'est la trajectoire la plus nette, où l'activité devient successivement dilemme, vedette, puis vache à lait c'est aussi la plus dangereuse, car elle suppose des investissements considérables.

Les trajectoires de l'échec sont celles qui conduisent à la marginalisation de l'activité au terme de son processus de maturation. Dans un cas, l'entreprise n'a pas su ou pu se doter des moyens suffisants pour maintenir son avantage concurrentiel de départ, soit en raison d'une mauvaise analyse des facteurs clés de l'activité ou d'une modification brutale de ces données, soit par insuffisance de moyens financiers.

Dans une gestion de portefeuille, l'effort de réflexion stratégique doit être polarisé sur les activités nouvelles, les seules qui restent encore ouvertes, et qui représentent l'avenir de l'entreprise. Des axes de développement stratégique doivent impérativement être définis pour chaque activité en démarrage, et tout se joue durant la phase de croissance.

### 3.4. Gérer l'équilibre d'un portefeuille <sup>50</sup>

#### ➤ Des indicateurs de l'équilibre

Un portefeuille d'activités caractérise profondément une entreprise il reflète sa structure, tant sur le plan financier que sur celui du risque, ainsi que sa capacité de lutte concurrentielle.

---

<sup>49</sup> (D) ANGWIN, (P) REGNE, (G) Johnson, et (F)FRERY : Stratégique, édition Pearson, 2023, Paris, p. 722.

<sup>50</sup>(F) GOUILLART : Stratégie pour une entreprise compétitive. Dirigeants, transformez votre entreprise (2e édition), Économica, 1993, 256 p.

On peut déterminer son équilibre, ou son déséquilibre, en utilisant deux paires d'indicateurs permettant de mesurer, en rapprochant de manière pondérée les différentes situées dans les quadrants de la matrice, l'équilibre global du portefeuille d'activités de l'entreprise :

- Le degré de maturité du portefeuille qui exprime la capacité de l'entreprise à assurer le
- Le niveau moyen de position concurrentiel, qui traduit la capacité de lutte de l'entreprise.

Les indicateurs secondaires découlent directement des deux variables position concurrentielle et valeur de l'activité qui structurent les matrices :

- Le niveau de flux de fonds net, qui dépend à la fois du niveau de rentabilité lie à la position concurrentiel et l'importance de des besoins financiers liées au niveau de maturité de l'activité analysée. Par rapprochement de la situation de chaque activité, il est possible d'identifier le degré d'équilibre financier global du portefeuille
- Le degré de risque peut être évaluer en combinant le risque sectoriel dépendant de la maturité de l'activité et le risque concurrentiel fonction de la position concurrentielle. Le rapprochement pondéré des différents domaines d'activité permet de déterminer un niveau de risque global du portefeuille.

Figure.05 : Indicateurs d'équilibre

Maturité Pc	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin	Degré de maturité	Croissance /Maturité
					Position	
Dominante					Concurrentielle	Forte
Forte					Flux de fond net	= 0
Favorable					Risque	Moyen - Faible
Défavorable						
Marginale						

Source : JEAN (P) : STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, 3<sup>e</sup> édition, DUNOD, paris, 1997. p.116

## ➤ Vers une structure équilibrée du portefeuille

Le concept de trajectoire stratégique éclaire la voie vers un portefeuille d'activités équilibré. On peut partager un tel portefeuille en trois zones distinctes :

- **Zone 1**, les activités sont parvenues à maturité ou entament leur phase de vieillissement, et l'entreprise dispose d'une forte position concurrentielle. Elles concourent très largement au chiffre d'affaires et génèrent de fortes liquidités.
- **Zone 2**, on trouve quelques activités en phase de croissance, sur lesquelles l'entreprise devra affirmer son hégémonie par une stratégie agressive ayant pour but d'accroître sa position concurrentielle et le poids de l'activité par rapport à l'ensemble.
- **Zone 3**, les activités en démarrage ont un avenir incertain. C'est dans cette zone que sera concentrée la réflexion stratégique, afin de déterminer les secteurs que l'entreprise devra abandonner et ceux dans lesquels elle investira en priorité afin d'en constituer les bases de son futur portefeuille.<sup>51</sup>

<sup>51</sup> JEAN (P) : STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 1997. P.115.

### 4. La stratégie de diversification du portefeuille d'activité d'une entreprise

#### 4.1. Définition de la stratégie de diversification

La diversification porte sur de nouveaux biens ou de nouveaux services. Une entreprise diversifiée est entreprise qui a un portefeuille de produits ou de services et qui occupe plus d'un secteur. Selon Ansoff : « *la diversification concentrée implique le développement de produits et de services en relation avec les activités actuelles de l'entreprise. Toutefois, dans les axes de la matrice, l'entreprise a deux types de diversification concentrée disponibles, soit en se déplaçant vers la zone B en développant des produits, services pour ses marchés existant, soit en s'orientant dans la zone c en amenant ces produits, services sur de nouveaux marchés* ».

La diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de domaine d'activité, c'est à dire par la prise en compte d'un nouvel ensemble de facteurs clés de succès. Ces mouvements peuvent se traduire subjectivement, soit par l'élargissement du métier est complexe et sera analysée à la fin de cette partie. On peut dire, à ce stade, que l'emploi du terme « métier » renvoie à des perceptions internes, alors que celui de « domaine » ou de « segment » a un caractère plus objectif.<sup>52</sup>

#### 4.2. Les voies de la diversification<sup>53</sup>

Une entreprise peut se diversifier en trois dimensions principales :

➤ La diversification géographique

Elle intervient dès que l'entreprise sort de son marché pertinent et s'attaque à une autre zone dans laquelle les facteurs clés de succès sont différents. Même si les produits fabriqués et vendus par l'entreprise sont semblables, les réseaux et les règles de distribution changent d'une zone à une autre et génèrent souvent des segments stratégiques qui diffèrent sur ce facteur de réussite essentiel. La dichotomie coûts spécifiques-coûts partagés peut à nouveau être utilisée. Elle permet d'éviter les erreurs d'appréciation entre diversification et expansion géographique, et d'identifier les frontières du nouveau marché pertinent sur lequel l'entreprise se diversifie et joue une stratégie d'accroissement des effets d'expériences sur les coûts partagés.

<sup>52</sup> IGLESIAS (A), RISTORI (S) : les clés du contrôle financier, édition, MARKETING, Paris, 2023. P.39.

<sup>53</sup> CHEVALIER (F) : des PME aux ETI réussir la croissance, édition BOECK SUPERIEUR, Paris, 2018. P.35.

➤ La diversification verticale : l'intégration

L'intégration vers l'amont ou vers l'aval se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences et par renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité d'origine. Cela résulte de plusieurs phénomènes :

- Constitution d'un avantage concurrentiel fondée sur la sécurité des approvisionnements (intégration vers l'amont) ou des débouchés (intégration vers l'aval).
- Différenciation accrue par rapport aux entreprises concurrentes dans l'activité de départ. Cette différenciation se traduit fréquemment au niveau des coûts de production ou de distribution, ou par un service de plus grande qualité.
- Maîtrise de technologies complémentaires dans une même filière de production, mais concernant différentes étapes du cycle de fabrication.
- Réduction des coûts de production, liée à la combinaison d'opération technologiquement distinctes.

L'intégration permet d'autre part l'économie des coûts des transactions qui sont inhérent à toute relation entre deux entreprises, appartenant en particulier à deux maillons de la même filière.

Indépendamment des coûts préalables de recherche et de négociation, ces coûts de transaction sont constitués pour une entreprise :

- Des coûts d'information et de communication dans le cadre du contrat, et plus précisément de ceux engendrés par la structure mise en place pour en contrôler le bon déroulement.
- Des pertes occasionnées et des coûts de négociation éventuelle dans les cas où le contrat est incomplet ou devient inadapté face à une situation nouvelle.
- Des coûts d'immobilisation de certains actifs spécifiques permettant le respect de la clause du contrat.
- La concentration relative des deux maillons et déséquilibrée et le nombre de partenaires substituables est faible (risque de comportements opportunistes du contractant)
- Les actifs spécifiques que l'entreprise doit immobiliser dans le cadre du contrat sont élevés (risque de reconversion ou redéploiement)

- L'environnement technique et économique qui caractérise la relation est complexe et incertain (risque de disparité d'informations et de connaissances).

Plus ces facteurs caractérisent une relation durable entre une entreprise et l'un de ses partenaires au sein de la filière, plus il devient alors intéressant pour elle d'intégrer ce maillon, d'internaliser la relation et d'éliminer ces coûts de transactions.

La fréquence des mouvements d'intégration verticale tient sans doute à l'apparente facilité d'une diversification dans un domaine proche de l'activité de base de l'entreprise. Le déploiement dans une même filière peut cependant donner un faux sentiment de sécurité et d'économie, susceptible de conduire à une sous-estimation des difficultés de l'intégration verticale.

C'est donc le potentiel compétitif apporté par l'intégration qu'il s'agit d'examiner avec précision. Etablir des relations captives avec les parties amont et aval de la filière doit permettre de générer un avantage concurrentiel déterminant en matière de coûts ou de qualité.

### ➤ La diversification horizontale

L'entreprise aborde ici des domaines d'activité différents de son activité principale.

Ces nouvelles activités s'appuient souvent sur des synergies et des complémentarités. Ces activités se caractérisent par ailleurs par deux facteurs clés similaires : la capacité financière (ou le montage financier), car ce sont toutes deux des activités à fort ticket d'entrée, et la maîtrise de coefficients de remplissage d'équipements lourds. Les synergies de compétences sont donc fortes, même si, sur d'autres facteurs clés, ces activités diffèrent.

Certaines entreprises pratiquent une politique de conglomérat, assimilable à une diversification tous azimuts en termes de domaines d'activité. Elles représentent une forme extrême des sociétés pratiquant la logique du portefeuille. Toutes fois l'entreprise de type conglomérat s'appuie, elle aussi, sur des compétences communes – sa capacité financière et son savoir-faire en matière de gestion et d'organisation – qu'elle décline sur des activités par ailleurs diverses.

### **4.3. Avantages et inconvénients d'une stratégie de diversification<sup>54</sup>**

De façon plus générale on a coutume de répertorier les avantages et les inconvénients de la diversification d'activités. Les avantages sont les suivants :

---

<sup>54</sup>DETRIE (J) : stratègor politique générale de l'entreprise édition DUNOD, Paris, 1997, p.141.

- Lorsque les activités sont liées entre elles par un « fil conducteur » (même métier ou même mission), la diversification réussie s'appuie sur des synergies fortes: augmentation de la capacité de production (économies d'échelle), augmentation de la gamme de produits (économies de variété), transferts de compétences entre les diverses divisions produits-marchés (économies d'apprentissage), pouvoir de négociation accru en amont (fournisseurs) et en aval (distributeurs et clients).

- Lorsque les activités ne sont pas reliées entre elles (stratégie plus « conglomerale »), l'avantage réside dans la plus grande flexibilité stratégique. Conformément à l'analyse de portefeuille d'activité, on peut alors plus aisément abandonner les poids morts et développer les produits et activités nouveaux. A la limite « l'idéal » serait de détenir un portefeuille d'activités à rentabilité moyenne, mais stable (à l'image d'un portefeuille de titres, composé d'actions à revenu variable et d'obligations à revenu fixe).

Les inconvénients sont la contrepartie des avantages mentionnés :

- Dans le cas d'activités synergétiques, le risque est qu'en cas de difficultés sur le secteur d'activités, toutes risquent d'être mises en difficulté tour à tour, comme dans la théorie des dominos. De même, une détérioration de l'image ou de la performance de l'une d'entre elles a des effets sur les autres. Les difficultés de sortie sont accrues. De plus, compte tenu de l'interdépendance des compétences, il est beaucoup plus difficile d'innover, de changer de cap stratégique (les résistances au changement seront beaucoup plus fortes). L'entreprise ainsi diversifiée sera mal préparée à affronter les « discontinuités stratégiques ».

- Dans le cas d'activités distinctes, dans des secteurs d'activité différents, le risque est évidemment de ne pas bénéficier d'effets de taille (on risque de ne pas avoir la taille critique sur chacun des marchés). L'organisation sera beaucoup plus complexe (moins de savoir-faire seront mis en commun) et le contrôle des performances comme des actions sera plus lourd, avec des risques de féodalités (difficulté à établir une culture commune dans l'entreprise, avec des risques d'affrontement pour l'obtention de ressources).

Dans la réalité ces deux choix extrêmes se rencontrent peu. Il faudrait plutôt parler de processus de diversification, la stratégie, bien souvent émergente, consistant à progresser en jouant sur des synergies possibles, tout en évitant de se faire enfermer dans des activités qui risqueraient de connaître toutes ensemble un déclin rapide. C'est, au fond, la leçon majeure que l'on peut tirer des matrices de portefeuille.

### **Conclusion**

A travers les différents points étudiés dans ce chapitre, nous constatons que l'entreprise doit veiller en permanence à posséder un portefeuille équilibré et en croissance. Cela consiste à déterminer le niveau de maturité de chacune des activités et, par conséquent, du portefeuille global. Il est donc nécessaire que les entreprises investissent dans des activités nouvelles, malheureusement génératrices de risques et consommatrices de ressources. En d'autres termes, la gestion stratégique d'un portefeuille se traduit par un renouvellement ainsi que par un équilibre des activités qui le composent, tant en termes de potentiel de croissance qu'en termes de ressources associées. Et que la stratégie de diversification permet à l'entreprise de se développer dans un domaine d'activité. Cette stratégie aura une influence directe sur le positionnement de l'entreprise. En effet, suite à une stratégie de diversification, l'entreprise sera associée à ces nouvelles activités.

---

Chapitre 2 :  
La performance financière  
Concepts de base indicateurs de mesure

---

# Chapitre 2 : la performance financière concepts de base et indicateurs de mesure

### Introduction

La performance est un indicateur de compétitivité de l'entreprise, elle lui permet d'améliorer sa rentabilité, sa croissance, son pouvoir et surtout sa position sur le marché. À cet effet, la recherche des facteurs de performance demeure l'objectif primordial de toute entreprise cherchant à pérenniser son activité, développer ses structures est acquérir la confiance des collaborateurs internes et externes.<sup>55</sup>

L'analyse financière est une technique d'analyse des états financiers. Son objectif porte sur l'appréciation de la santé financière de l'entreprise notamment sur les plans de solvabilité et de rentabilité.<sup>56</sup>

La performance financière offre également un éclairage précieux sur la contribution de chaque segment du portefeuille d'activités d'une entreprise.

Dans ce chapitre, nous concentrerons notre étude sur la performance financière, la divisant en trois sections distinctes. La première consistera à définir la performance financière. Ensuite, dans la deuxième section, nous aborderons les indicateurs utilisés pour évaluer cette performance. Et enfin dans la troisième section, nous analyserons la relation entre le portefeuille d'activité et la performance financière de l'entreprise.

---

<sup>55</sup> ENNESRAOUI (D) : la qualité et la performance de l'entreprise, revue marocaine de recherche en management et marketing, N° 16, 2017, P.439.

<sup>56</sup> OUDAI (M) : l'analyse financière et son importance dans le choix d'un bon attributaire du marché public, revue administration et développement pour les recherches et les études volume 11, N° 02, 2022, P.488.

### Section 01 : Analyse approfondie de la performance

Dans cette première section, nous allons aborder la notion de performance et ses différentes typologies avant de nous pencher spécifiquement sur la performance financière, qui est notre principale étude dans cette section.

#### 1. Historique de la performance

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle dans la langue française<sup>57</sup>. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigne les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20<sup>ème</sup> siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès ». <sup>58</sup>

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Elle désigne alors l'action, son résultat et son succès. Ainsi, la performance est comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la vérité de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict ou au sens large du processus qui mène au résultat. <sup>59</sup>

#### 2. Définition de la performance de l'entreprise

La performance est un concept englobant et intégrateur, donc, difficile à définir de façon précise. Selon la majorité des écrits consultés, il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation. Comme le souligne Saucier : « *la notion de performance doit donc, elle aussi, être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser* ». Elle peut représenter la juxtaposition de l'efficacité, de l'efficacités, du bien-fondé d'une organisation. <sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> RENAUD (A), BERLAND (N) : Mesure de la performance globale des entreprises, Edition HALSHS-00544875, 2010, P.3.

<sup>58</sup> Idem.

<sup>59</sup> Idem.

<sup>60</sup> VOYER (P) : Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Edition PRESSES, 2011, P. 84.

D'une manière générale<sup>61</sup> « la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis ».

### 2.1. Typologies de la performance de l'entreprise

Il est possible de catégoriser la performance en plusieurs types, comme la performance financière et économique, la performance stratégique, la performance sociale, la performance commerciale, la performance organisationnelle, la performance socio-économique et performance concurrentielle. Chacune est adaptée aux objectifs spécifiques de l'organisation. On les retrouve comme suit :

#### ○ La performance stratégique

La performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement, même si l'application systématique d'une logique solide basée sur ce système d'excellence est une garantie de succès pour les entreprises.<sup>62</sup>

#### ○ Performance économique et financière<sup>63</sup>

Elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs (R. Calori et al. 1989). Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise.

---

<sup>61</sup> BEN-EL-ARBI (S) : BTS tertiaires-CEJM-culture économique, juridique et managériale-U3 ? édition Ellipses, 2020, P.74.

<sup>62</sup> BERTRAND (S) : Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, revue des sciences de gestion, Edition DIRECTION ET GESTION, 2010, p.117.

<sup>63</sup> Idem.

### ○ **La performance organisationnelle**

M. Kalika considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Les facteurs permettant d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure.<sup>64</sup>

### ○ **La performance sociale**

La performance sociale de l'entreprise peut être définie comme un construit multidimensionnel intégrant les principes, processus et politiques liés aux questions sociales. Notons qu'il est tout de même difficile d'identifier et de mesurer cet éventail aussi large de comportements sociétaux. Elle est un ensemble descriptif de catégories d'activités s'intéressant aux impacts et aux répercussions sur la société, les parties prenantes et l'entreprise elle-même.<sup>65</sup>

### ○ **La performance commerciale**

La performance commerciale de l'entreprise organisations plus largement, est une notion qui semble faire relativement peu débat. Ainsi, une entreprise performante sur le plan commercial doit-elle enregistrer un niveau de ventes et de marges élevés, une augmentation du nombre de clients recrutés et fidélisés, une diminution de son volume de stock. Pourtant, à l'instar des autres performances de l'entreprise celle-ci est nécessairement le fruit d'un consensus entre différentes parties prenantes, qui chacune va essayer d'imposer la définition qu'elle considère la plus pertinente, utile.<sup>66</sup>

### ○ **La performance concurrentielle**

La performance concurrentielle, liée au milieu concurrentiel de l'organisation, intègre le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/ construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et

---

<sup>64</sup> ISSOR (Z) : la performance de l'entreprise, un concept complexe aux multiples dimensions, Numéro 17, 2017, P. 95.

<sup>65</sup> LAHMINI (H-M) : Performance Sociale des Entreprise : Revue internationale des Science de Gestion, 2020, Numéro 3, pp : 475-499

<sup>66</sup> <https://creg.ac-versailles.fr/l-evaluation-de-la-performance-commerciale>

surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence.<sup>67</sup>

### ○ La performance socio-économique

La performance socio-économique propose une alternative extracomptable à la mesure du capital humain, opérationnelle et donc intéressante à étudier. Il est fondé sur l'hypothèse de la comptabilité entre la performance économique et la performance sociale pour créer de la performance durable.<sup>68</sup>

### 3. Définition de la performance financière de l'entreprise

La performance financière n'est pas un concept univoque et universel qui s'imposerait par l'exactitude de son mode de représentation, elle s'appuie plutôt sur un ensemble de choix collectifs à un moment donné. De même, il ressort clairement de la littérature en sciences de gestion que la performance financière demeure pour les propriétaires/ actionnaires le premier indice qui leur renseigne sur la rentabilité de leurs capitaux investis au sein de l'entreprise.<sup>69</sup>

Selon Fouad Sabry<sup>70</sup>: « *la performance financière d'une entreprise au fil du temps peut être évaluée en fonction des marges bénéficiaires qu'elle a maintenues. Les investisseurs et les analystes sont en mesure de déterminer si la rentabilité d'une entreprise augmente ou diminue au fil du temps en analysant les marges bénéficiaires de l'entreprise sur différentes périodes* ».

D'après nos conclusions : « *La performance financière d'une entreprise se mesure par sa capacité à générer des bénéfices, à être rentable en créant de la valeur ajoutée, et à atteindre ses objectifs préétablis grâce à une stratégie efficace* ».

---

<sup>67</sup>ISSOR (Z) : la performance de l'entreprise, un concept complexe aux multiples dimensions, Numéro 17, 2017, P. 95

<sup>68</sup> CAPPELLETTI (L) : Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? Revue française de gestion, 2010, N° 207, P. 139 à 152.

<sup>69</sup> AMAAZOUL (H) : Responsabilité sociétale des entreprises et performance financière, Edition L'HARMATTAN, 2021, P. 22.

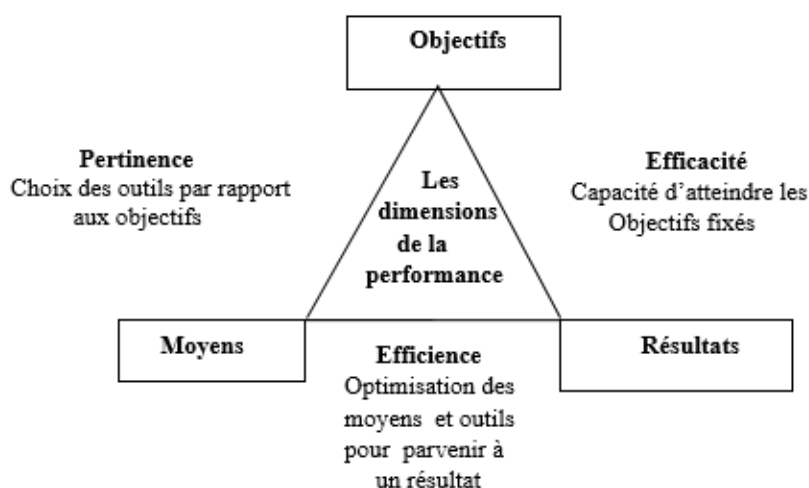
<sup>70</sup> SABRY (F) : Economie du balisage, Edition UN MILLIARD DE PERSONNES INFORMEES, 2024, P. 60.

### 3.1. Les critères de la performance financière <sup>71</sup>

La performance selon le modèle de Gilbert renvoie à la concomitance entre trois dimensions, l'efficacité et l'efficience, la pertinence.

- **L'efficacité** : s'explique par l'obtention d'un résultat souhaité face à des objectifs fixés à l'avance, autrement c'est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs prédéfinis, de ce fait plus qu'on obtient un résultat plus proche de l'objectif visé plus qu'on est plus efficace.
- **L'efficience** : peut être définie par le rapport existant entre la production des biens et des services et les moyens exploités pour les avoir, autrement dit, l'efficience fait référence à une optimisation des ressources utilisées en termes d'efforts, des coûts et d'énergie, tout en obtenant un maximum de résultat.
- **La pertinence** : désigne la cohérence entre les ressources exploitées et les objectifs souhaités, ce terme subjectif et difficile à mesurer, il s'agit de l'adéquation entre les ressources disponibles et les actions mises en place afin d'atteindre les objectifs fixés.

Figure 06 : Le triangle de la performance



Source : Modèle de (Gilbert, 1980)

<sup>71</sup> RAHMOUNI (A), LAHDAB (L) : Construction d'un BalancedScorecard d'un Centre Hospitalier Régional de Laàyoune au Maroc. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 2023. P.397.

### 3.2. Les indicateurs de la performance financière

Avant d'énumérer les indicateurs de la performance financière, il est essentiel de clarifier la notion d'indicateur de performance.

#### 3.2.1. Définition d'un indicateur de performance

Un indicateur de performance est une information devant aider une action, individuelle ou plus généralement collective, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte de l'objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.

Un indicateur de performance est une donnée quantitative qui caractérise une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action de façon à les évaluer et à comparer leur état à différentes dates.<sup>72</sup>

#### 3.2.2. L'autofinancement

L'autofinancement désigne le financement des investissements d'un agent économique grâce à sa propre épargne. La capacité d'autofinancement d'une entreprise est constituée de son bénéfice et des sommes qui ont été mises de côté pour l'amortissement du matériel.

Le taux de financement est le rapport entre la capacité d'autofinancement des entreprises et l'investissement. Elle est la source de financement considérée comme la plus avantageuse, et témoigne. Elle peut avoir des effets pervers pour améliorer leur capacité d'autofinancement <sup>73</sup>.

#### 3.2.3. La rentabilité <sup>74</sup>

La rentabilité peut être définie comme étant le rapport obtenu entre le résultat dégagé et les ressources employées pour l'obtenir. Le domaine de la finance en distinguant d'un côté, la rentabilité économique, et de l'autre, la rentabilité financière.

##### ✓ La rentabilité économique

La rentabilité économique, ou return on capital employed (ROCE) en anglais, correspond au résultat dégagé par une structure rapportée à son actif économique.

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Actif économique}}$$

<sup>72</sup> DOMINIQUE (E) : Performance de la Supply Chain et modèles d'évaluation, édition ISTE, 2014, P.24

<sup>73</sup> DEUBEL (P) ; MONTOUSE (M), AGOSTINO (S) : Dictionnaire de sciences économiques et sociales, édition Bréal, 2008, P. 94

<sup>74</sup> <https://www.compta-online.com/comment-distinguer-la-rentabilite-de-la-profitabilite-ao2821>

Avec : L'actif économique = Immobilisations + Trésorerie + BFR

Il est possible de décomposer la rentabilité économique en deux pôles : la profitabilité et la productivité. La formule précédente est donc développée pour donner :

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times \frac{\text{Chiffre d'affaire}}{\text{Actif économique}}$$

✓ **La rentabilité financière :**

La rentabilité financière, correspond à la rentabilité des capitaux propres. Ce terme correspond au rapport résultat net sur les capitaux propres.

La formule est la suivante :

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net comptable}}{\text{Capitaux propres}}$$

### 3.2.4. La profitabilité

La profitabilité est une indication sur le revenu que peut rapporter une ressource au sein d'une entreprise.

Lorsque l'on parle de profitabilité, les principales ratios utilisés (indicateurs de profitabilité) sont les suivants :

- Le taux de marge

$$\text{Taux de marge} = \frac{\text{Marge dégagée}}{\text{Chiffre d'affaire}}$$

- Le taux de profitabilité

$$\text{Taux de profitabilité} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaire}}$$

### Section 02 : les outils d'analyse de la performance financière

Dans cette section, nous abordons les moyens d'évaluer la santé financière de l'entreprise, comme le bilan, l'équilibre financier et les ratios de mesure.

#### 1. L'analyse par l'équilibre financier

L'équilibre financier d'une entreprise peut être évalué sur trois niveaux : à long terme, à court terme et à court terme immédiate. Cela repose sur la cohérence entre les actifs (emplois) et les passifs (ressources). Pour mesurer cet équilibre financier, on utilise le FR, BFR, et la TN.

Avant d'expliquer ces indicateurs, il est important de présenter le bilan pour une meilleure compréhension de ces concepts.

#### 1.1. Le bilan comptable

Le bilan est un document de synthèse qui décrit à un moment donné la situation de l'entreprise dans une approche de stock. Il s'apparente à une photographie de l'entreprise a un instant donne et rend compte de la provenance des ressources (passif) et de leur affectation (actif). Par définition, les emplois, et ressources ne peuvent qu'être équilibrés.<sup>75</sup>

##### 1.1.1. Structure de bilan

- A gauche, l'actif réel qui recense les éléments du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entreprise, à savoir les investissements, les stocks, les créances et la trésorerie. Ces biens ont été acquis grâce à des ressources que l'on retrouve au passif du bilan.
- A droite, le passif réel qui recense les éléments du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entreprise, à savoir les dettes auprès des banques ou auprès des fournisseurs. La différence entre l'actif réel et le passif réel est constituée par les capitaux propres mesurent à un instant donne la valeur nette du patrimoine de l'entreprise.<sup>76</sup>

##### 1.1.1. Actif de bilan<sup>77</sup>

- ✓ L'actif immobilisé, reprenant les éléments restant durablement dans l'entreprise
- ✓ L'actif circulant, lié au cycle d'exploitation

<sup>75</sup> LEGROS (G) : Mini manuel de finance d'entreprise, édition DUNOD, Paris, 2010. P.39.

<sup>76</sup> OGIEN (D) : gestion financière de l'entreprise, édition DUNOD, Paris, 2008. P.10.

<sup>77</sup> HUBERT (B) : analyse financière, édition DUNOD, Paris, 2010. P.48.

- ✓ Les comptes de régularisation, utilisés pour les ajustements.

### ❖ L'actif immobilisé

La définition en est donnée par le plan Comptable Général : « éléments corporels et incorporels destinés à servir de façon durable à l'activité de l'entreprise ». Autrement dit, ces éléments ne vont pas être totalement consommés lors de leur première utilisation :

- Les immobilisations incorporelles : Elles peuvent être définies par défaut, puisque ce sont des immobilisations qui ne sont ni physiques, ni financières. On peut distinguer plusieurs éléments : les frais d'établissement, les concessions brevets licences marques et d'autres droits, le fonds commercial, les avances et acomptes sur immobilisations incorporelles en cours.
- Les immobilisations corporelles : Ce sont les immobilisations ayant une existence matérielle durable et dont l'entreprise est propriétaire. Ces actifs physiques représentent souvent l'essentiel de l'outil industriel et commercial de l'entreprise. Comme nous l'avons déjà souligné, l'évaluation de ces immobilisations se fait à la valeur historique d'acquisition : l'écart peut donc être significatif entre cette valeur comptable et la valeur économique réelle. Les principales postes sont les suivants : terrains, constructions, installations techniques matériel et outillage industriels, autres immobilisations corporelles, immobilisations corporelles en cours, avances et acomptes sur immobilisations corporelles.
- Les immobilisations financières : Le PCG les désigne comme une « catégorie d'immobilisations constituées par certaines créances et certains titres ». C'est l'emploi financier des ressources de l'entreprise. Les différentes rubriques sont les suivantes : les participations, créances rattachées à des participations, autres titres immobilisés, prêts, autres immobilisations financières.

### ❖ L'actif circulant

L'actif circulant regroupe les éléments liés au cycle d'exploitation de l'entreprise et qui, à ce titre, vont être « consommés » au cours de l'exercice. Cinq rubriques peuvent être distinguées :

- Les stocks en cours : c'est l'ensemble des biens ou des services qui interviennent dans le cycle d'exploitation pour être consommés au premier usage, utilisés dans un processus de production ou vendus en l'état. On les décompose en : stocks de matières

premières et autres approvisionnement, stocks d'en-cours, stocks de produits finis, stocks de marchandises.

- Les avances et acomptes versés : Ce sont les avances et acomptes versés à des fournisseurs à qui l'entreprise a commandé des biens se rapportant au cycle d'exploitation : matières premières, fournitures...
  - Les créances d'exploitation et créances diverses : Elles concernent la vente, élément central de l'entreprise, sont distinguées : les créances clients, les autres créances
  - Les valeurs mobilières de placement : Ce sont les titres acquis en vue de réaliser un gain rapide à brève échéance. L'entreprise souhaite optimiser sa trésorerie en cherchant, soit à préserver sa valeur, soit à obtenir une rémunération supérieure à l'inflation soit à réaliser une plus-value
  - Les disponibilités : Ces postes recouvrent l'ensemble des liquidités de l'entreprise : caisse, soldes débiteurs des comptes bancaires
- ❖ Les acomptes de régularisation d'actif :

Les charges comptabilisées pendant l'exercice et qui concernent un exercice ultérieur doivent être présentées à l'actif du bilan, pour satisfaire au principe d'indépendance des exercices.

- Les charges constatées d'avance : Il s'agit souvent de charges liées à l'exploitation, correspondant à des achats effectués pendant l'exercice, mais dont la livraison ou la prestation interviendront lors de l'exercice.
- Les charges à répartir sur plusieurs exercices : Ces charges ont bien été comptabilisées sur l'exercice, mais on considère qu'elles concernent plusieurs. Pour être inscrites au bilan, elles doivent être porteuses de valeur économique future, dans le cas contraire ce sont des non-valeurs.

### 1.1.1.2. Passif de bilan<sup>78</sup>

Se décompose en cinq parties :

- ✓ Les capitaux propres
- ✓ Les autres fonds propres
- ✓ Les provisions pour risques et charges
- ✓ Les dettes
- ✓ Les comptes de régularisation de passif

---

<sup>78</sup> BAZET (J), FAUCHER (P) : finance d'entreprise, édition NATHAN, Paris. 2009. P.82

### ❖ Les capitaux propres

Ils sont la somme des différents éléments qui suivent :

- Le capital c'est l'ensemble des sommes mises à la disposition de l'entreprise, de manière permanente, par les propriétaires, ou associés. Ces apports sont effectués en espèces ou en nature. Le capital social représente la valeur nominale des actions et des parts sociales détenues par les associés, en fonction de leurs apports. Ainsi, le capital constitue bien une dette de l'entreprise envers ses actionnaires, mais cette dette n'est pas exigible.
- Les écarts de réévaluation Ce poste fait état des écritures consécutives aux opérations légales de réévaluation des actifs, immobilisées à leur coût d'acquisitions.
- Les réserves suivant le PCG « les réserves sont, en principes, des bénéfices affectés durablement à l'entreprise jusqu'à décision contraire des organes compétents ». Ces réserves réduisent donc le montant qui pourra être distribué. Elles sont de quatre types : réserve légale, réserves statutaires, réserves réglementées, autres réserves.
- Les subventions d'investissement alors que les subventions d'exploitation sont inscrites dans le compte de résultat, les subventions d'investissement figurent au passif du bilan.
- Les provisions réglementées ces provisions, assimilables à des réserves car elles ne sont pas constituées pour constater des pertes latentes, sont destinées à rester dans l'entreprise.

### ❖ Les autres fonds propres

Ils comprennent notamment les titres et emprunts participatifs

### ❖ Les provisions pour risques et charges

Les provisions pour risque et charges sont destinées à couvrir un risque ou une charge prévisible à la date de clôture des comptes, mais sans qu'il soit possible de l'affecter directement à un élément d'actif elles figurent donc au passif :

- Les provisions pour risques elles vont « couvrir des risques, nettement précisés dans leur objet, que des événements survenus ou en cours rendent probables mais dont la réalisation est incertaine ».

- Les provisions pour charges elles suivent la même logique que les précédentes et regroupent notamment les provisions pour impôts, pensions, charges à répartir sur plusieurs exercices.

- ❖ Les dettes

Cette rubrique reprend toutes les dettes de l'entreprise avec des tiers, quelle qu'en soit l'échéance :

- Les dettes financières sont conclues avec des tiers prêteurs, dans une optique à moyen ou long terme, afin de faciliter le développement de l'entreprise. Ces principales rubriques sont : les emprunts obligataires, les emprunts et dettes auprès de organismes de crédit, les emprunts et dettes financières divers.
- Les avances et acomptes reçus versées par les clients à l'entreprise avant la livraison des biens ou l'exécution des services, ces sommes ne peuvent pas être déduites des créances clients.
- Les dettes d'exploitation elles comprennent les montants dus aux fournisseurs d'exploitation ainsi que les dettes fiscales et sociales d'exploitation.
- Les dettes diverses ce sont les dettes qui ne sont, ni financières, ni d'exploitation : dettes sur immobilisation, fiscales et d'autres dettes.

- ❖ Les comptes de régularisation

Ils comprennent les produits constatés d'avances, ce produit perçus avant que les biens n'aient été livrés il s'agit donc bien d'une dette future et les écarts de conversion de passif qui constituent le compte symétrique de celui de l'actif.

**Tableau 04 : Présentation de bilan comptable**

<b>ACTIF</b>	<b>N</b>	<b>PASSIF</b>	<b>N</b>
<u>ACTIF NON COURANT</u> <b>Immobilisations incorporelles</b> <b>Immobilisations corporelles</b> Terrains Bâtiments Autres immobilisations corporelles Immobilisations en concession <b>Immobilisations encours</b> <b>Immobilisations financières</b> Titres mis en équivalence Autres participations et créances rattachées Autres titres immobilisés Prêts et autres actifs financiers non courants		<u>CAPITEAUX PROPRES</u> Capital émis Capital non appelé Primes et réserves- Réserves consolidée Ecart de réévaluation Ecart d'équivalence Résultat net – Résultat net part du groupe	
<b>Total actif non courant</b>		<b>Total capitaux propres</b>	
<u>ACTIF COURANT</u> <b>Stock et encours</b> <b>Créances et emplois assimilés</b> Clients Autres débiteurs Impôts et assimilés Autres créances et emplois assimilés <b>Disponibilités et assimilés</b> Placements et autres actifs financiers courants Impôts différés actifs Trésorerie		<u>PASSIFS NON COURANTS</u> Emprunts et dettes financières Impôts (différés et provisionnés) Autres dettes non courantes Autres capitaux propres- Report à nouveau <b>Total passif non courant</b>  <u>PASSIFS COURANTS</u> Provisions et produit constatés d'avance Fournisseurs et comptes rattachés Impôts Autres dettes Trésorerie Passif	
<b>Total actif courant</b>		<b>Total passif courant</b>	
<b>Total général actif</b>		<b>Total général passif</b>	

Source : journal officiel de la république algérienne N° 19, le 25 mars 20.

**2. L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier**

a) Le fonds de roulement <sup>79</sup>

Le fonds de roulement est la partie de l'actif circulant financée par des ressources stables. Il correspond au surplus des capitaux permanents sur les actifs stables. En principe le FR doit être positif

- Calcul

Le montant du FRNG peut être calculé soit par le haut soit par le bas du bilan.

- Calcul par le haut du bilan

$$\text{Fond de roulement} = \text{ressources stables} - \text{emplois stables}$$

- Calcul par le bas du bilan

$$\text{Fond de roulement} = \text{actif circulant} - \text{dettes circulantes}$$

**Tableau N°05 : Interprétation de fond de roulement**

Fond de roulement	Interprétations
<b>FR &gt; 0</b>	- Un fond de roulement positif, suggère que l'entreprise est capable de couvrir le cout de ses actifs à long terme en utilisant ses propres capitaux, et qu'elle réalise également un surplus de ressources qui peut être utilisé pour soutenir ses activités opérationnelles.
<b>FR &lt; 0</b>	- Un fond de roulement négatif, peut indiquer que l'entreprise a plus de passifs courants que d'actifs courants, ce qui signifie qu'elle pourrait avoir des difficultés à honorer ses obligations à court terme. Cela pourrait résulter d'un déséquilibre entre les délais de paiement des clients et des fournisseurs, ou d'une mauvaise gestion de liquidités et des flux de trésorerie.
<b>FR = 0</b>	- Un fond de roulement nul indique que les actifs courants et les passifs courants d'une entreprise sont équilibrés, ce qui signifie qu'elle ne réalise aucun excédent de ressources à long terme, ce qui la place dans une situation risquée où elle pourrait être contrainte d'arrêter ses activités.

Source : réaliser par nous-même

<sup>79</sup> LOZATO (M), MENDES (P), NICOLLE (P) : comptabilité et gestion des organisations, édition DUNOD, Paris, 2008. P.201.

### b) Le besoin en fonds de roulement<sup>80</sup>

Le BFR représente le besoin de financement du cycle d'exploitation. Il est la conséquence du décalage entre les paiements des fournisseurs et les règles des clients. Ce décalage entraîne un besoin de trésorerie permettant d'assurer la jonction entre les flux de décaissement et d'encaissement.

#### o Calcul

Le calcul du besoin en fond de roulement se calcule en faisant la différence entre les actifs circulants et les passifs circulants.

$$\text{BFR} = \text{emplois circulants} - \text{ressources circulantes circulants}$$

**Tableau N°06 : Interprétation de besoin en fond de roulement**

Besoin en fond de roulement	Interprétations
<b>BFR &gt; 0</b>	- Besoin en fond de roulement positif, cela signifie que les niveaux des stocks et des créances sont plus élevés que celui des dettes à court terme, indiquant ainsi un besoin en fond de roulement pour l'entreprise. Ce besoin peut être comblé soit par un excédent de ressources à long terme, soit par un financement complémentaire à court terme.
<b>BFR &lt; 0</b>	- Besoin en fond de roulement négatif, cela indique que l'entreprise a plus de ressources à court terme disponibles que ce qui est nécessaire pour financer ses activités.
<b>BFR = 0</b>	- Besoin en fond de roulement nul, cela indique que les ressources générées par les opérations de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir tous les besoins financiers. Il n'y a ni besoin de financement supplémentaire ni excédent de liquidités à gérer.

**Source : réaliser par nous-même.**

### c) La trésorerie nette

L'ajustement entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement est dû à la raison suivante :

<sup>80</sup> BOUZIDI (KH), DAI (R) : La contribution de la gestion des stocks dans l'optimisation du BFR à l'entreprise pharmaceutique Sanofi, N°02, 2023, P. 639.

Le fonds de roulement. Le montant du fond de roulement dépend des décisions à long terme concernant la politique d'investissement et la politique de financement de l'entreprise, le fonds de roulement est stable.

Le besoin de fonds de roulement résulte de décalages à court terme entre les charges et les produits et les règlements correspondants. Sa composante essentielle : le BFRE dépend que niveau d'activité mesuré par le CA. Le BFRE peut notamment varier de manière saisonnière.

C'est la trésorerie qui équilibre cette différence et qui permet ainsi d'ajuster le BFR et le fonds de roulement

- Calcul

$$\text{Trésorerie} = \text{fonds de roulement} - \text{besoin en fonds de roulement}$$

- ✓ Si le  $\text{FRNG} > \text{BFR}$  la trésorerie est positive, l'entreprise dispose de disponibilité ou de VMP.
- ✓ Si le  $\text{FRNG} < \text{BFR}$  la trésorerie est négative, l'entreprise fait appel au découvert bancaire (soldes créditeurs de banque).<sup>81</sup>

### 3. Le compte de résultat<sup>82</sup>

Le compte de résultat fait apparaître la variation de richesse de l'entreprise pour une période donnée, généralement une année. Il récapitule les produits et les charges, sans tenir compte de leur date d'encaissement ou de décaissement.

Les produits et les charges de l'exercice se divisent en deux catégories :

Ceux qui vont donner lieu à un mouvement de trésorerie : produits encaissables ou charges décaissables.

<sup>81</sup> LOZATO (M), MENDES (P), NICOLLE (P) : comptabilité et gestion des organisations, édition DUNOD, Paris, 2008. P.201.

<sup>82</sup> ELIE (C) : gestion financière de l'entreprise, édition EDICEF, 1991. P.78.

Tableau 07 : Présentation de compte de résultats par nature

	Note	N	N-1
Chiffre d'affaire			
Variation stocks produits finis et en-cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>			
Achats consommés			
Services extérieurs et autres consommations			
<b>II – CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>			
<b>III – VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>			
Charge de personnel			
Impôts, taxes et versements assimilés			
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>			
Autres produits opérationnels			
Autres charges opérationnelles			
Dotations aux amortissements et aux provisions			
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>			
Produit financiers			
Charges financières			
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII- RESULTAT AVANT IMPOTS (V + VI)</b>			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>			
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>			
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>			
Eléments extraordinaires (produit)			
Eléments extraordinaires (charges)			
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>			

Source : journal officiel de la république algérienne N° 19, le 25 mars 2009

## 4. L'analyse par la méthode des ratios

### 4.1. Définition d'un ratio

Un ratio, c'est un rapport entre deux postes de l'actif, de passif ou de compte de résultat d'une entreprise. Il fait intervenir un ou plusieurs éléments de nature physique et non monétaire.<sup>83</sup>

### 4.2. Les différents types de ratios

#### ➤ Ratio de liquidité

L'analyse de liquidité de l'entreprise se fait à partir du bas du bilan. Elle a pour principal objectif de voir dans quelle mesure l'entreprise est capable de faire face au remboursement de ses dettes à court terme<sup>84</sup>.

Dans ce tableau ci-dessus nous sommes mentionnés trois ratios de liquidité

Tableau n°08 : Les trois ratios de liquidité

Ratio	Formule	Signification
Ratio de liquidité générale	$(V. \text{ d'exploitation} + V. \text{ réalisable} + V. \text{ disponible}) / DCT$	La valeur par ce ratio sera nécessairement supérieure à 1. Il nous indique que l'entreprise est capable de faire face à l'intégralité de son endettement court terme à l'aide de ses capitaux circulants.
Ratio de liquidité réduite	$(V. \text{ réalisable} + V. \text{ disponible}) / DCT$	Ce ratio est supérieur à 1 cela signifie que l'entreprise est capable de faire face assez rapidement à son endettement C.T.
Ratio de liquidité immédiate	$V. \text{ disponible} / DCT$	Ce ratio doit être inférieur à 1 puisqu'il est peu probable que l'entreprise ait à dire face immédiatement à l'ensemble de ces dette C.T.

Source : Réaliser par nous-mêmes. A partir de référence GUERRA (F) : Comptabilité managériale.

<sup>83</sup> CARLES (R) : Audit et gestion de l'entreprise agricole, Edition France AGRICOLE, 1999, P.44.

<sup>84</sup> GUERRA (F) : Comptabilité managériale, Edition DE BOECK SUPERIEUR, 2004, P. 51-52.

### ➤ **Ratio de rentabilité**<sup>85</sup>

La rentabilité est l'aptitude à produire un profit ou un résultat. Pour juger la rentabilité d'une entreprise, il convient de rapprocher le résultat dégagé avec les moyens mis en œuvre pour obtenir ce résultat, c'est-à-dire, du capital qui s'y trouve investi.

La rentabilité s'appréhende à trois niveaux selon les objectifs de l'analyse :

- ❖ La rentabilité économique : la rentabilité économique est celle qui est requise à la fois par les actionnaires et les créanciers. Elle rapporte l'actif économique aux flux de résultat générés par l'exploitation.

La rentabilité économique se mesure comme suit :

$$\text{Rentabilité économique} = (\text{résultat d'exploitation} / \text{capitaux permanent}) * 100$$

- ❖ La rentabilité financière : alors que la rentabilité économique est la rentabilité de l'outil de production, la rentabilité financière est la rentabilité des capitaux propres, elle tient compte du financement de l'entreprise et de l'importance des dettes financières par rapport aux capitaux propres dans les capitaux investis.  
La rentabilité financière est le rapport entre le résultat revenant aux capitaux propres et les capitaux propres.

La rentabilité financière se mesure comme suit :

$$\text{Rentabilité financière} = (\text{résultat net} / \text{capitaux propre}) * 100$$

- ❖ La rentabilité de l'actif : ce ratio mesure la performance en rapportant le résultat net généré à partir de l'actif détenu par l'entreprise.<sup>86</sup>

La rentabilité de l'actif se mesure comme suit :

$$\text{Rentabilité de l'actif} = (\text{résultat net} / \text{total actif}) * 100$$

### ➤ **Ratios de structure financière**

<sup>85</sup> AIT SAHED (I), AIT MOUHAMMED (M) : L'effet de l'endettement sur la rentabilité de l'entreprise, Revue d'Etude Economique et Financières (ISSN : 1112-7961), 2018, P :294.

<sup>86</sup> KHENDEK (S) : Analyse financière par les ratios, Revue de l'économie financière & des affaires, Volume 6 / N° 3, 2022, P. 544.

Les ratios de structure financière visent à mesurer l'ampleur des dettes par rapport aux autres sources de financement des activités de l'entreprise. Ils permettent d'établir comment l'entreprise a financé son actif, soit par des emprunts à court terme, des dettes long terme.<sup>87</sup>

- ❖ Ratio de solvabilité : indique la proportion des capitaux propres au sein du passif total. Plus le ratio de solvabilité est élevé, plus la proportion des capitaux propres dans ressources totales de financement est élevée.<sup>88</sup>

Il se calcul comme suit :

$$\text{Ratio de solvabilité} = \text{Total actif} / \text{Ensemble dettes}$$

- ❖ Ratio d'autonomie financière : ce ratio représente donc la part des capitaux propres dans les ressources durables et nous pouvons remplacer les capitaux propres par les dettes financières et le ratio aura le même sens.

Il se calcul comme suit :

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{capitaux propre} / \text{Ensemble des dettes}$$

- ❖ Ratio de capacité remboursement : ce ratio indique le délai de remboursement des emprunts. Il doit être inférieur à 4 : car l'entreprise doit rembourser ses dettes financières en moins de 4 ans.<sup>89</sup>

Il se calcul comme suit :

$$\text{Ratio de capacité de remboursement} = \text{Capitaux propre} / \text{dettes financière}$$

- ❖ Ratio de financement des immobilisations<sup>90</sup> : ce ratio mesure le taux de couverture des emplois stables par les ressources stables. Le ratio, dans de bonnes conditions, doit être au moins égal à 1. Dans le cas contraire, c'est que l'entreprise a financé une partie

<sup>87</sup> LAMONTAGNE (R.A) : La planification financière personnelle, Edition PRESSES DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC, 2001, P. 11.

<sup>88</sup> BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL : Comment lire un bilan, Edition BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, 1988, P. 115.

<sup>89</sup> KHENDEK (S) : Analyse financière par les ratios, Revue de l'économie financière & des affaires, Volume 6 / N° 3, 2022, P. 543-544.

<sup>90</sup> PONSON (B), SCHAAN (J-L) : L'esprit d'entreprise, Edition JOHN LIBBEY EUROTTEXT, 1993, P. 287.

des actifs immobilisés pour des dettes à court terme et dans ce cas le fonds de roulement est négatif.

Il se calcul comme suit :

$$\text{R. de financement propres des immobilisations} = \text{capitaux propre} / \text{actif immobilisé}$$

- ❖ Ratio des immobilisations : est la mesure selon laquelle certaines ressources durables permettent de financer les immobilisations. Ces ressources durables, ce sont les capitaux permanents. Pour un financement satisfaisant il faut obtenir des valeurs au moins égales à 1.<sup>91</sup>

Il se calcul comme suit :

$$\text{Ratio des immobilisations} = \text{capitaux permanents} / \text{actif plus d'un an}$$

### Section 3 : le lien entre le portefeuille d'activité et la performance financière

Une fois la performance financière est définie ainsi que le portefeuille d'activité, nous allons essayer d'expliquer et de présenter le lien entre ces deux derniers.

Cette section va tenter, d'établir la relation entre le portefeuille d'activité et la performance financière, nous avons identifié quelques points qui nous ont permis de saisir cette relation.

#### 1. Gestion et allocation des ressources

##### 1.1. Gestion des ressources

L'analyse de portefeuille est l'analyse d'une entreprise en tant que portefeuille ou ensemble de différentes entreprises en vue d'identifier l'état et les potentiels des différentes entreprises en matière de ressources.<sup>92</sup>

L'utilisation et la génération de ressources. L'objectif est d'aider l'entreprise à formuler un portefeuille approprié à la stratégie.<sup>93</sup>

<sup>91</sup> CARLES (R) : Comptes et résultats de l'entreprise agricole, Edition EDITIONS France AGRICOLE, 2004, P. 305.

<sup>92</sup> DEMAD (N), YAHA (A) : « Analyse du portefeuille des arrivées touristiques Algérien par la BCG (2017/2018) », journal of economics studies and researches in renewablesenergies, N° 02, septembre, 2022, pp. 312-00.

### 1.2.Allocation des ressources.<sup>94</sup>

L'analyse de portefeuille d'activité encourage la haute direction à évaluer individuellement chacune des activités de la société et de fixer des objectifs et d'allouer des ressources

Une logique d'allocation des ressources disponibles : la croissance va de pair avec la recherche des économies d'échelles et de variété des produits.<sup>95</sup>

Une logique des capitaux investis. Conformément au modèle PIMS (Profit Impact of MarketStrategy), l'obtention de parts de marchés supérieures entraîne des profits supérieurs.<sup>96</sup>

L'attractivité de segment : indique le potentiel intrinsèque du domaine d'activité à générer des profits et donc à attirer des investissements, indépendamment de la position de l'entreprise sur ce segment, l'attractivité permet d'évaluer les priorités en termes d'allocation de ressource au sein du portefeuille d'activité. Un segment très attractif génère des besoins financiers importants.<sup>97</sup>

Analyser la structure globale de portefeuille afin d'élaborer la stratégie optimal d'allocation des ressources entre les domaines d'activités.<sup>98</sup>

La corporate strategy consistait à décider ou se diversifier, une fois ceci fait, à décider comment allouer les ressources (essentiellement le cash-flow) entre les différents domaine d'activité de portefeuille, son but était essentiellement de croître et la clé de succès était d'avoir un portefeuille d'activité équilibrer.<sup>99</sup>

---

<sup>93</sup>DEMAD (N), YAHA (A) : « Analyse du portefeuille des arrivées touristiques Algérien par la BCG (2017/2018) », journal of economic studies and researches in renewables energies, N° 02, septembre, 2022, pp. 312-00.

<sup>94</sup> Idem.

<sup>95</sup> MARCHESNAY (M) : management stratégique, édition L'ADREG, 2004. P.185-186.

<sup>96</sup> Idem.

<sup>97</sup>GARRETTE (B), DUASSAUGE (P) et DURAND (R), Strategor. Toute la stratégie d'entreprise (6e édition), DUNOD, 2013, P.414.

<sup>98</sup>Idem.

<sup>99</sup>JOSAS (J) : Strategor, édition DUNOD, Paris, 2004. P.270.

La matrice BCG est une méthode d'analyse de portefeuille d'entreprise, il est souvent utilisé pour prendre les décisions en matière d'investissement, d'allocation de ressource et de stratégie de croissance.<sup>100</sup>

### **2. Meilleure maîtrise des facteurs clés de succès**

Les facteurs clés de succès sont les éléments essentiels qu'une entreprise doit maîtriser pour atteindre ses objectifs stratégiques.

La notion de facteur clés de succès FCS est liée à la notion de la segmentation stratégique, de cette segmentation vont dépendre les facteurs clés de succès associés à chaque DAS, l'identification de concurrents spécifiques et les choix en matière de stratégie concurrentielle.<sup>101</sup>

#### **2.1.L'analyse concurrentielle<sup>102</sup>**

Etudier l'environnement dans lequel vit l'entreprise et donc d'établir une analyse de la concurrence par (DAS) est un facteur clé de succès de l'entreprise. Pour ce faire, il importe d'analyser la position concurrentielle des entreprises concurrentes au sein de chaque segment stratégique identifié. Cette position s'évalue au regard de ces critères :

- La position de l'entreprise sur le marché
- La politique commerciale
- La gestion des compétences techniques et organisationnelles
- La rentabilité et la puissance financière

#### **2.2.L'orientation client**

L'orientation client est un facteur clé de succès pour toute entreprise commerciale aujourd'hui, la satisfaction du client détermine fondamentalement la réussite de toute stratégie de l'entreprise et est un prérequis indispensable pour réaliser un niveau de profit satisfaisant. Le client, acteur extérieur à l'entreprise, joue un rôle essentiel dans la définition des objectifs de l'entreprise. Ce facteur est une clé de la réussite de l'entreprise commerciale.<sup>103</sup>

---

<sup>100</sup>LANORE (P) : la matrice BCG analyse d'un portefeuille produit pour une stratégie de croissance, Edition MUSTREAD, 2023, P.09.

<sup>101</sup> MEIER (O) : Diagnostic stratégique, édition DUNOD, 2022, P. 119.

<sup>102</sup> Idem

<sup>103</sup>Yves De Rongé : comptabilité de gestion, édition DE BOECK SUPERIEUR, 2013, P. 19.

La matrice McKinsey s'appuie sur la relation entre la maîtrise des facteurs clé de succès (atouts de la firme) et l'intérêt d'être présent sur un segment d'activité (l'attrait du marché).<sup>104</sup>

### 3. Avantage concurrentiel

Avantage concurrentiel possède essentiellement de la valeur que l'entreprise peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour les créer, la valeur est ce que les clients sont prêts à payer, et une valeur supérieure s'obtient en pratiquant des prix inférieurs à ceux de ses concurrents pour des avantages équivalents ou en fournissant des avantages uniques qui font plus que compenser un prix plus élevé.<sup>105</sup>

Un avantage concurrentiel permet également un positionnement distinctif qui rend perceptible au consommateur ce qui distingue l'offre de l'entreprise de celle de ses concurrents, choisir un positionnement c'est aussi, d'une certaine manière, choisir ces concurrents et, en tout état de cause, tenir compte de ce qui existe déjà sur le marché.<sup>106</sup>

#### 3.1.Sources d'avantage concurrentiel<sup>107</sup>

L'avantage concurrentiel provient de l'intérieur de l'organisation, car il crée et innove des avantages compétitifs. Pour obtenir un avantage concurrentiel, il faut relier les capacités internes de l'organisation à son environnement externe. Les sources d'avantage concurrentiel sont :

##### a. Sources internes

Les sources internes au sein de l'organisation et le contrôle et sa possibilité quel que soit le type de portail pour construire l'avantage concurrentiel de l'organisation, le principal objectif est d'adapter leurs capacités et potentialités disponibles pour fournir des sorties d'une plus grande valeur par rapport à ses concurrents. Par conséquent, nous pouvons dire que les sources de l'intérieure réside :

- **Intrants** : un ensemble d'éléments qui affectent la durabilité et la continuité de l'organisation dans son travail. Les actifs du capital, les capacités financières et humaines et les ressources. Et de qualifier l'organisation à acquérir un avantage

---

<sup>104</sup>MAGAKIAN (J-L), AUDREY (M) : 100 Fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise édition BREAL, 2007, P.164.

<sup>105</sup>MICHON (CH), BADOT (O), BASCOUL (G) : le marketeur, édition PEARSON, 2010, P.100.

<sup>106</sup> Idem.

<sup>107</sup> LAHOUEL (S), KILANI (S), BOULETIF (S) : le rôle du marketing vert dans la réalisation d'un avantage concurrentiel, EL-Acil Journal for Economic and Administrative research, volume 05, N°2 Décembre 2021, P.507-528.

concurrentiel par sa capacité à créer de la valeur mieux que ses concurrents. Et ces ressources sont d'une valeur rare, irremplaçable et coûteuse si elles sont imitées, obtenant ainsi un avantage compétitif.

- **Opérations** : les activités menées au sein de l'organisation pour transformer les intrants en produits et si des produits ou services d'atteindre l'excellence par le marché dans lequel elle opère. Ainsi, entre les processus et les avantages compétitifs lien étroit et forte corrélation et la faisabilité de posséder seulement l'organisation pour l'entrée afin d'obtenir un avantage concurrentiel, mais il reste nécessaire l'existence de processus pour les convertir aux sorties de la valeur au client.

### b. Sources externe

L'environnement externe comprend l'environnement public et l'environnement de travail, qui comprend un certain nombre de facteurs qui affectent négativement ou positivement l'organisation, et des sources externes qui contribuent à l'avantage concurrentiel des organisations suivantes :

- **Législation gouvernementale** : la législation gouvernementale contribue à l'avantage concurrentiel de certaines organisations, telles que les exonérations fiscales accordées à un secteur particulier. Au contraire, la législation gouvernementale peut jouer un rôle dans la multiplication de la position concurrentielle de certaines organisations en exigeant le paiement de certains frais ou en imposant des amendes à certaines industries polluantes pour l'environnement.
- **La taille de la concurrence dans l'industrie** : augmentation de la taille de la concurrence conduit l'organisation à l'attention de la planification stratégique pour ses opérations et activités, y compris les activités de marketing à certains concurrents et l'excellence qu'ils tiennent en possédant les propriétés non concurrentes disponible, ce qui permet à l'organisation de fournir des produits à valeur ajoutée contribuent à la création d'une fonction compétitive de l'organisation.
- **Le progrès technologique** : reflète la rapidité des évolutions technologiques, d'augmenter le nombre d'inventions et directement sur l'émergence de nouveaux produits, et l'émergence d'alternatives aux matières premières utilisées, l'adoption de la production de masse, ce qui contribue de manière significative à la réduction du coût par méthode de production unitaire. Tout cela fait que certaines organisations ont un avantage concurrentiel au détriment du reste des concurrents.

- **Stratégie de l'organisation pour entrer sur le marché :** la stratégie de l'organisation entrante sur le marché joue un rôle majeur dans la création d'un avantage concurrentiel, certaines organisations suivent la stratégie d'entrée précoce et de sortie anticipée du marché pour maximiser leurs revenus en utilisant leurs propres produits. Et sortir tôt si la tradition des organisations de la concurrence qui produit, ou une entrée et sortie tardive de la stratégie de marché afin de se débarrasser des dépenses de promotion, puis entrer sur le marché pour récolter les bénéfices en ayant entrepris la modification et le développement de produits, ou demander l'entrée au début et à la stratégie de sortie tardive si ces organisations avec des capacités super financières. Grâce à sa capacité financière, il obtient les avantages de la production à grande échelle pour réduire le cout de production par unité.

#### 4. La performance par la satisfaction des clients

Dans le contexte actuel, les clients sont devenus mieux éduqués, mieux formés et mieux informés, mais aussi, versatiles, de plus en plus insaisissables, imprévisibles dans leurs comportements et difficile à fidéliser sur une marque. Le prix de vente n'est plus désormais la principale préoccupation des clients, ils sont disposés parfois à payer plus cher si cela leur permet d'obtenir un produit qui répond à leurs besoins. La qualité permet donc, d'apporter les meilleures réponses aux nouvelles exigences des clients. Elle rend indispensable, entre autres, la prise en compte du client comme un partenaire fondamental de l'entreprise. Une telle situation favorise une satisfaction totale des besoins des clients y compris ce qui sont mal définis, mais aussi, une diminution des litiges avec eux et donc une amélioration de l'image de marque de produit. La qualité donc, satisfait bien les clients et garantit leur retour et leur fidélité au produit, ce qui renforce la compétitivité et la performance de l'entreprise.<sup>108</sup>

##### 4.1. Les avantages de la satisfaction client pour une entreprise <sup>109</sup>

Les motivations qui peuvent amener une entreprise à centrer sa stratégie sur la satisfaction clients sont diverses, plusieurs recherches ont conclu que cela conduit à une augmentation du taux de satisfaction :

---

<sup>108</sup> ENNESRAOUI (D) : la qualité et la performance de l'entreprise, revue marocaine de recherche en management et marketing, N° 16, 2017, P.447.

<sup>109</sup>ZAMOUM (H), ANNABI (B) : Comment proposer une offre satisfaisante dans un secteur très concurrentiel, Algerian Business Performance Review Volume 11 N° 02, 2022.

- Une diminution de l'élasticité prix : donc même si l'entreprise fait augmenter ses prix elle peut maintenir une certaine stabilité de la demande ;
- Un impact positif sur les marges ;
- Une diminution des coûts de transaction : constitués principalement des coûts de contractualisation, mise au point des garanties, coûts de rupture des engagements ;
- Un accroissement des ventes croisées et une amélioration de la réputation grâce à la recommandation faite par le client.

### **5. La performance par la maîtrise des coûts <sup>110</sup>**

L'activité de production comme toute autre activité génère des défauts, des non-conformités et des anomalies qui peuvent engendrer un produit non approprié aux exigences spécifiées. L'écart global entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue et appelée la non qualité qui génère des coûts « coûts de non qualité ». En générale, le cout de non qualité comprend le cout des anomalies interne et externe :

- Le cout des anomalies externes : il englobe les frais encourus lorsque le produit ne répond pas aux exigences de qualités après avoir quitté l'entreprise.
- Le cout des anomalies internes : il comporte les frais encourus lorsque le produit ne satisfait pas aux exigences de qualité avant d'avoir quitté l'entreprise.

### **6. Meilleure maîtrise de marché :**

Dans le cadre de l'exportation directe, l'entreprise est amenée à nouer des relations commerciales à l'étranger, elle permet généralement une meilleure maîtrise de la commercialisation des produits et des services exportés par l'entreprise, celle-ci peut choisir de vendre directement à ses clients, mais elle peut également confier la vente de ses produits et services à des intermédiaires localisés à l'étranger. <sup>111</sup>

### **7. Importance de portefeuille d'activité sur la performance <sup>112</sup>**

L'impact du portefeuille d'activités sur la performance d'une entreprise est crucial. Voici quelques points clés sur la façon dont un portefeuille d'activités bien géré peut influencer la performance:

---

<sup>110</sup> ENNESRAOUI (D) : la qualité et la performance de l'entreprise, revue marocaine de recherche en management et marketing, N° 16, 2017, P.447.

<sup>111</sup>MAYRHOFER (U) : management stratégique, édition BREAL, 2007, P.107.

<sup>112</sup>TEECE (D), PISANO (G), SHUEN (A): Dynamic capabilities and strategic management 1997, Strategic Management Journal volume 18 N°7. P. 509-533.

### **7.1. Amélioration de la rentabilité**

Un portefeuille d'activités diversifié peut contribuer à une meilleure rentabilité en permettant à l'entreprise d'exploiter des opportunités de croissance dans différents segments de marché. Les activités rentables peuvent compenser les moins performantes, ce qui soutient les résultats financiers globaux de l'entreprise.

### **7.2. Stimulation de la croissance**

Un portefeuille d'activités diversifié offre à une entreprise plus d'opportunités de croissance en explorant de nouveaux marchés, produits ou segments. Cela peut aider l'entreprise à étendre sa présence géographique, à diversifier son offre et à accroître sa part de marché.

### **7.3. Réduction de la volatilité des revenus**

La diversification du portefeuille peut réduire la volatilité des revenus en atténuant les effets des cycles économiques et des fluctuations du marché dans un secteur particulier. Les revenus provenant de différentes sources peuvent compenser les pertes dans d'autres domaines, ce qui stabilise les performances financières de l'entreprise.

### Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'expliquer la notion de performance financière et de citer les états financiers, et de déterminer les indicateurs et des ratios pour évaluer la performance financière, de plus il nous a permis de mettre en lumière la relation entre la performance financière et la gestion du portefeuille d'activité.

La performance financière est la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs, sa mesure se fait par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la maîtrise des coûts, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs. Cette dimension financière comme référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise, même si elle facilite une lecture simple de pilotage de l'entreprise.

Pour finir, la gestion du portefeuille d'activités est cruciale pour la performance globale de l'entreprise. En effet, tout comme un investisseur gère stratégiquement son portefeuille de placements financiers pour maximiser les rendements tout en minimisant les risques, une entreprise doit également surveiller de près l'équilibre et l'efficacité de son portefeuille d'activités.

---

Chapitre 3 :  
Analyse de la performance financière  
Et son portefeuille d'activité

---

# Chapitre 3 : analyse de la performance financière et son portefeuille d'activité

## Introduction

Après avoir défini la partie théorique qui comporte sur la gestion de portefeuille d'activité et la performance financière et démontrer le lien entre ces deux concepts. Nous allons tenter de réaliser notre étude de cas sur une entreprise réelle. Pour cela nous avons choisis le cas de l'entreprise NAFTAL qui exerce dans la commercialisation et la distribution des produits pétrolier.

Notre étude s'intéresse essentiellement à l'impact de la gestion de portefeuille d'activité sur la performance financière de cette entreprise sur une période allant de 2021 à 2023, on a choisis ces période suite aux évènements important vécu par l'entreprise dans cette période, et cela sur la base de ces documents comptable interne, pour la performance financière on a exploitées ces bilans et compte de résultat pour faire l'analyse financière, ainsi pour la gestion de portefeuille d'activité on a exploitées de deux critères : le taux de croissance et la part de marché relative qui nous a permis de réaliser un diagnostic de portefeuille d'activité de cette entreprise.

Ce chapitre est divisé en deux sections, dont la première va être consacrée à la présentation générale de l'entreprise NAFTAL,

### Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil de l'entreprise NAFTAL DISTRICT TIZI-OUZOU

Dans cette section, on va parler de l'entreprise NAFTAL en générale, puis de district com TIZI-OUZOU dont on va présenter son organigramme et son organisme d'accueil.

#### 1. Présentation générale de NAFTAL

NAFTAL est une entreprise nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers. Sur le plan juridique NAFTAL est une société par action (SPA) depuis le 18 avril 1998.

Elle est issue de deux restructurations de l'entreprise SONATRACH.

- ✓ La première restructuration a eu lieu en 1980 par le décret n° 80101 de la 06/04/1980 portant création de l'ERDP (Entreprise Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures) chargée du raffinage des hydrocarbures liquides et la distribution des produits raffinés sur le territoire national.
- ✓ La deuxième restructuration s'est traduite par la modification du décret n° 80101 du 06/04/1980 par le décret 87189 du 25/04/1987 portant création de l'Entreprise Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers et dérivés, sous le sigle NAFTAL. Le 18 avril 1998 NAFTAL est devenu société par action (SPA) son capital social fixé à 6650 000 000 de DA est détenu entièrement par SONATRACH, il est passé respectivement à 12650 000 000.00 DA en Août 2002, puis à 15 650 000 000.00 DA en Novembre 2002.

NAFTAL a fonctionné sur le plan régional en unité de distribution (UND) jusqu'au 31 décembre 2000.

Un autre plan de restructuration s'est traduit par la création de trois Divisions :

- CLP B (Carburant Lubrifiant Pneumatique).
- GPL (GAZ)
- AVM (Aviation Marine)

Représenté à travers le territoire national par des zones de distribution, qui sont opérationnelles depuis le 01 janvier 2001. Ce dernier schéma d'organisation qui a existé depuis trois années (2001, 2002 et 2003) a montré ses limites tant au sein de la structure

centrale, qu'au niveau des unités opérationnelles. Par conséquent, la Direction Générale a décidé d'opérer aux réajustements suivants à dater du 1<sup>er</sup> janvier 2004.

✓ **Au niveau central :**

- Création d'une Branche chargée des activités internationales.
- Création d'une Direction Communication et relations publiques.
- Séparation de la Branche CLPB en deux branches.
  - Une Branche Commercialisation orientée business et à laquelle sont dévolues les activités marketing.
  - Une Branche Carburants, chargée de la logistique qui comprend les stockages produits, le transport massif excluant les livraisons, la gestion et la maintenance des canalisations et des capacités de stockage.
  - Maintien la Branche GPL.

✓ **Au niveau opérationnel :**

- Création de District Commercialisation orientés clients chargés de préserver l'image de marque de la société, de maintenir et d'améliorer les parts de marché.
- Création de District Carburant a vocation régionale chargés de gérer les différents dépôts et de les approvisionner en produits à partir des sources.
- Maintien de District GPL.

Les effets escomptés par cette spécialisation des structures, des acteurs et des tâches sont :

- Un recentrage plus serré sur les métiers de base.
- Une orientation globale business plus affirmée tant au plan international que local.
- Un management plus efficace devant se traduire par des actions rapides et décisives sur le terrain mais aussi par des décisions centrales plus élaborées.

Ces réajustements ont été effectués en attendant une organisation finale stable dont l'étude a été confiée à un bureau international, qui répond aux objectifs de NAFTAL pour son évolution dans un marché concurrentiel

▪ **Nouvelle organisation de NAFTAL à dater du 01 janvier 2006**

Dans un contexte marché marqué par de profonds bouleversements, NAFTAL pour assurer sa pérennité, à l'ambition de se hisser au niveau des meilleurs de l'aval pétrolier. La

transformation nécessairement remet en cause son organisation, son fonctionnement, ses ressources humaines et ses infrastructures.

Pour atteindre cet objectif NAFTAL a engagé des réformes qui lui permettront de se moderniser, de s'ouvrir sur l'extérieur et de se projeter sur l'avenir à travers la mise en place des mécanismes organisationnels, économiques, commerciaux et managériaux répondant aux normes et à l'esprit de l'économie de marché.

A ce sujet, NAFTAL et le bureau international ACCENTURE ont signé le 29 mai 2005 un contrat portant sur la mise en œuvre d'un nouveau schéma organisationnel conforme aux standards internationaux dans le métier du stockage et de la distribution des hydrocarbures.

L'analyse de la situation a fait ressortir globalement que l'organisation actuelle de NAFTAL est lourde, inadaptée aux besoins en termes de processus, structure infrastructures, effectifs et outils, et ne permet pas de relever les défis auxquels elle est confrontée.

Pour changer, les transformations à mener sont importantes et lourdes.

La stratégie à mettre en œuvre est basée sur la « recherche de l'excellence opérationnelle », et aspire à aligner NAFTAL sur les meilleures pratiques mondiaux.

Elle vise particulièrement à :

- 1) Doter NAFTAL d'une organisation par ligne de produit performantes, centrée métier et orientée clients.
- 2) Moderniser le réseau de stations-services pour qu'il n'ait rien à envier aux meilleurs.
- 3) Mettre à niveau l'outil de distribution (logistique) pour un fonctionnement plus optimisé, et conforme aux normes sécurité et de protection de l'environnement.
- 4) Mettre en place un système d'information plus intégré et plus communiquant.
- 5) Mettre à niveau les ressources humaines par une formation ciblée et adaptée aux métiers de NAFTAL (professionnalisme, marketing, développement, compétences métiers, culture de sécurité).

Après diagnostic, NAFTAL a décidé sur la base des travaux d'organisation d'ACCENTURE de :

1. Spécialiser par ligne de produit chaque branche pour une plus grande maîtrise
2. Des spécificités du marché, et des contraintes propres à chaque gamme de produits.

3. Séparer les activités logistiques de la fonction commercialisation aux fins de s'intégrer pleinement dans le nouveau contexte économique.
4. Structurer les branches d'activités en entités opérationnelles autonomes fonctionnant pratiquement sur le mode des filiales.
5. Développer les activités à l'international.

Ce processus de séparation nécessite la réorganisation des structures des districts et des centres de stockages carburants.

L'objectif final étant d'alléger la branche commercialisation des missions liées aux flux carburants qui seront transférés à leur propre branche (carburant) pour qu'elle puisse se consacrer entièrement aux activités marketing pour mettre fin à l'érosion de nos parts de marché.

Cette séparation s'est concrétisée à dater du 01/01/2006 par la création de :

- 12 District Commercialisation.
- 10 District Carburants.

Les centres carburants ont été également séparés comme suit :

- Centre de stockage dépendant du district carburant.
- Centre de distribution dépendant du district commercialisation.

### **2. Présentation du district COM TIZI-OUZOU**

Le District COM de TIZI-OUZOU se situe dans la zone industrielle AISSAT IDIR à OUED-AISSI (environs 13 kilomètres de TIZI-OUZOU ville).

Il gère deux centres de stockages **CSD** (Centre de Stockage et de Distribution) et **CMP** (Centre Multi Produits) et un réseau de seize stations en gestion directe (GD). En générale, il veille sur la gestion, l'organisation, la promotion et le développement de l'activité de distribution des carburants terre, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques. Il veille aussi sur la commercialisation des produits et la modernisation du réseau des stations-services.

Pour ce faire, il analyse sa part dans le marché, il étudie les propositions et met en œuvre toutes actions susceptibles de renforcer sa position par rapport à ses concurrents.

#### **2.1. Mission et activité de l'organisme d'Accueil**

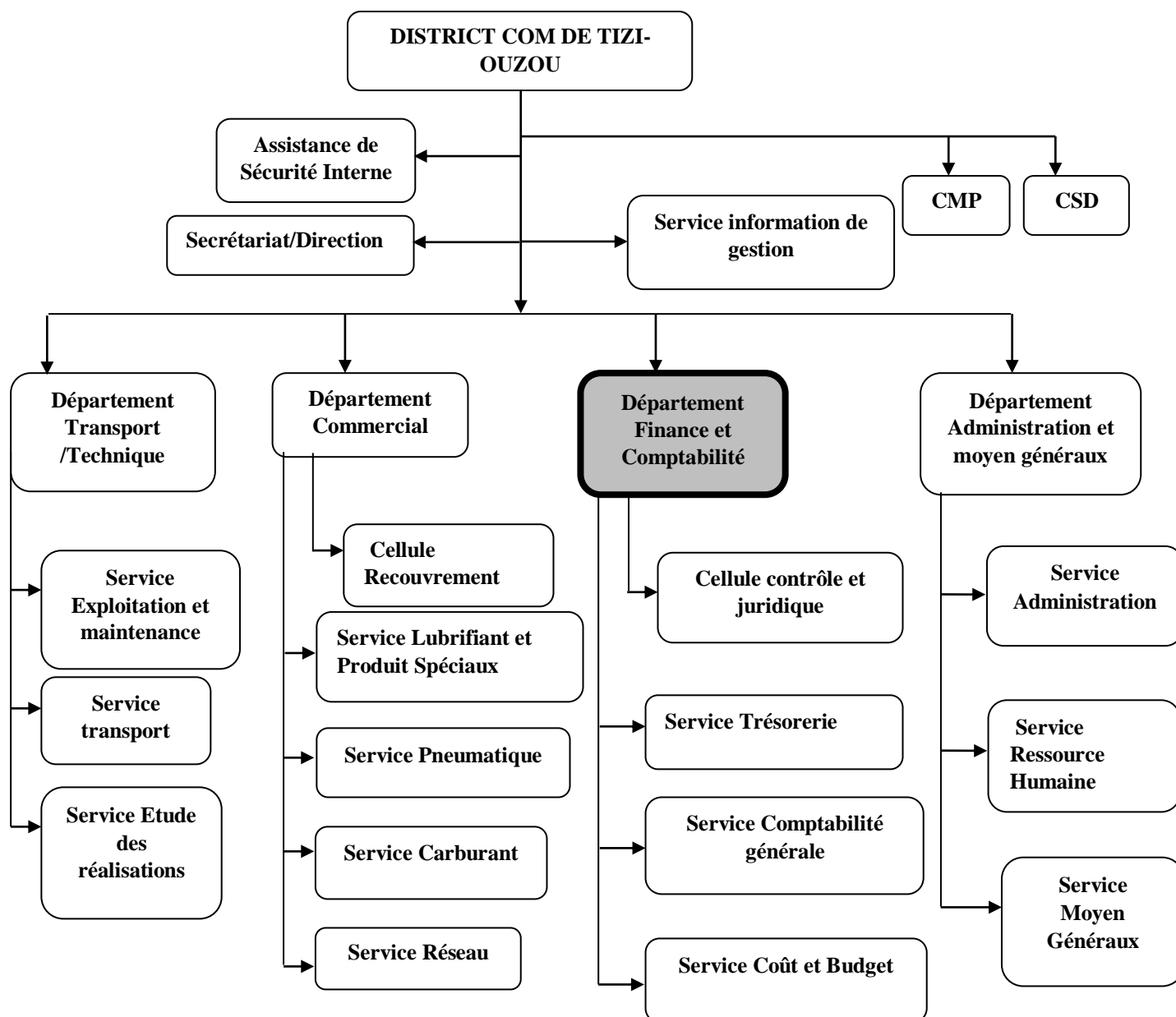
NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

Elle intervient dans les domaines :

- De l'enfûtage GPL
- De formulation de bitumes
- De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, pneumatiques, produits spéciaux
- Du transport des produits pétroliers.

### 3. Organigramme général du DISTRICT COMMERCIALISATION DE TIZI-OUZOU

Schéma N°1 : Organigramme général du DISTRICT COMMERCIALISATION DE TIZI-OUZOU





### 3.1. Description de l'organigramme général

#### 3.1.1. Présentation des différents départements

##### A : Département commercial

En terme simple, le département commercial veille à :

- L'application de la politique commerciale de l'entreprise adoptée.
- Les points de vente NAFTAL.

**A.1 : cellule recouvrement :** C'est une cellule rattachée directement au département. Elle a pour fonction principale :

- Elle Suit et contrôle le règlement des clients à terme.
- Elle Procède aussi au recouvrement des créances sur clients.
- Elle établit les reçus d'encaissement et saisis éventuellement les clients retardataires.

Pour ce faire. Elle est en contact permanent avec les autres services.

**A.2 : Service carburants\_:** chargé de :

- La commercialisation des carburants.
- Traiter et analyser les données du marché potentiel pour pouvoir établir les plans prévisionnels.
- Gérer et contrôler le mouvement des stocks puis s'assurer de la qualité et de la conformité du produit.
- Enregistre, analyser et suggérer les solutions remédiant aux doléances de la clientèle.

**A.3 : Service lubrifiants et produits spéciaux :** il s'occupe de :

- La présentation et conseils à la clientèle en matière d'utilisations des lubrifiants de NAFTAL
- Suivi et de l'analyse des ventes des produits commercialisés par le centre multi produits.
- Elaboration des plans d'approvisionnements, de distributions et répond aux doléances des clients.

**A.4 /Service pneumatique :** il s'occupe de :

- Suivi et l'analyse des vents pneumatiques.

- Elaboration des plans de ventes.
- Etablissement des programmes et planning d'approvisionnement.

### **A.5 : Service réseau : chargé de :**

- Gérer les réseaux des stations-service en l'occurrence les gestions directes (GD), les gestions libres (GL), les points de ventes agréés (PVA)...
- Analyser la performance de ses stations en gestion direct.
- Veiller aux respects des normes de gestion.
- Veiller à la présentation de l'image de marque de NAFTAL.

### **B : Département finances et comptabilité**

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures Comptables puis il est traduit au bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilité, de trésorerie budget et de patrimoine. Il comprend :

#### **B.1 : Cellule contrôle et juridique : Il veille au :**

- Respect des normes de gestion.
- Contrôle des TAC (Ticket à crédit).
- La protection du patrimoine.
- Suivi des contentieux et litiges qui peuvent subvenir au cours de l'exercice de l'activité de NAFTAL.

#### **B.2 : Service trésorerie : chargé de :**

- Contrôlé les flux recettes et dépenses du district.
- Traiter les dossiers de paiement, d'investissement et autres dépenses.
- Etablir la situation de rapprochement des comptes de trésorerie.
- Contrôler les impayés et effectuer la comptabilisation des comptes et grand livre de trésorerie.

#### **B.3 : Service comptabilité générale : Il s'occupe de :**

- La traduction des documents aux écritures comptables.
- Suivi de l'état des stocks, l'état des ventes et marges par points de vente ou par client.
- Suivi du mouvement des stocks, leur réception et leur règlement.
- La comptabilisation des charges salariales et de la déclaration fiscale.

### **B.4 : Service coût et budget : chargé de :**

- L'élaboration des budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du district.
- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût.
- Collecter les informations comptables puis procéder au calcul des charges d'exploitation.

### **C : Département administration et moyens généraux**

Il a pour mission, d'assurer la gestion des moyens généraux du district, l'administration et la gestion des ressources humaines. Ce département s'occupe essentiellement du facteur humain, son épanouissement formation. Toutefois, Ces taches sont réparties comme suit :

#### **C.1 : Service moyens généraux : il assure :**

- Les prestations de service en matière de transport, télécommunication et approvisionnement en fournitures.
- La gestion du stock du magasin et de la réception du courrier, son enregistrement et sa répartition.

#### **C.2 : Service administration : charger de :**

- Gérer le personnel en le déclarant aux assurances sociales.
- Elaborer la paie mensuelle.
- Fournir les données nécessaires pour le calcul de la prime de rentabilité collective.

#### **C.3 : Service ressources humaines : son rôle est de :**

- Suivre l'évolution de l'effectif et du personnel en fonction des besoins du district.
- Elaborer le plan de formation annuel et organiser les départs en retraite.

### **D : Département transport et technique**

Sa mission consiste en la maintenance du matériel, le plan de distribution ainsi que l'étude et la réalisation des projets. Il est divisé en plusieurs services :

#### **D.1 : Service exploitation et maintenance : Il assure :**

- Le maintien du matériel des dépôts en veillant à la maintenance préventive et curative.

- La répartition des volucompteurs des GD et l'achat de la pièce de rechange et son emmagasinage.
- L'application des plans de maintenance du réseau.

### **D.2 : Service transport : chargé de :**

- Elaborer le plan d'approvisionnement et de la distribution par canal, par commune et par segments selon les prévisions du service carburant.
- Suivre les contrats des transporteurs privés et gérer le matériel roulant, les pièces de rechange et le personnel de conduite.

### **D.3 : Service d'études et réalisations : son rôle est :**

- Elaborer les études technico-économiques et architecturales.
- Entreprendre toute étude de rénovation ou d'extension des installations.
- Suivre les situations des travaux, les constater sous forme de situations provisoires et les présenter au paiement.

### **3.1.2. Présentation du centre Multi Produit (CMP)**

Le centre multi produit est un lieu de stockage et de vente d'une gamme variée de produits à s'avoir : les lubrifiants, les pneus, Les acides et l'eau distillée.

Pour l'alimentation du stock, le CMP s'approvisionne de son fournisseur principal qui est la raffinerie d'Arzew.

Le CMP est situé sur la route nationale N° 12 à 500 m du centre-ville de TIZI-OUZOU

### **3.1.3. Présentation du centre de stockage et de distribution (CSD)**

Le CSD de TIZI-OUZOU est implanté sur une surface de dix (10) hectares dans la zone industrielle d'Oued-AISSI, environ 10km à l'est de cette ville, chef-lieu de la wilaya.

Administrativement, il fait partie de la commune de Tizi-Ouzou, il est mis en marche le 02 février 2001.

Il est doté d'installations annexes et générales, d'unités de stockage et de distribution des carburants et d'un hangar de stockage pneumatiques et lubrifiants.

La capacité de stockage du CSD est de 3000 m de carburants et de 500 met 200 m d'huile usagée.

Le centre reçoit, stocke, vend et distribue les carburants, il s'approvisionne auprès des unités de CAROUBIER et d'EL HARRACH.

### 3.2.Situation informatique de l'organisme d'accueil

- **L'aspect Humain** : District COM dispose de :
  - ✓ Deux ingénieurs d'état en informatique dans le service ING (Information de gestion).
  - ✓ Deux ingénieurs d'état en informatique au niveau de service réseau et le CSD.
  
- **L'aspect logiciel**

Plusieurs applications ont été développées parmi elles :

- ❖ **SGC** : Système de Gestion des Créances applicable au niveau de la cellule recouvrement.
- ❖ **Naft Compta** : système pour le service Comptabilité Générale.
- ❖ **Imosys** : Système de Gestion des Investissements.
- ❖ Le logiciel paie.
- ❖ **GRH** : le logiciel Gestion des Ressources Humains.
- ❖ **WINCANAL** : pour le service coûts et budget.
- ❖ **NAFT COM** : logiciel de la facturation installer au niveau des centres.
- ❖ **AMORT** : logiciel de gestion des amortissements.

### Section 2 : Analyse de la performance financière et diagnostique stratégique de NAFTALDISCRIT COM TIZI OUZOU

Dans cette section, nous allons analyser et interpréter les données comptables de l'entreprise afin d'établir les indicateurs d'équilibre financiers, les bilans, les ratios financiers et le compte de résultat ce qui va nous permettre d'évaluer sa performance financière.

#### I. Analyse de la performance financière de l'entreprise NAFTAL

##### 1. La présentation et analyse des bilans financiers

##### 1.1.Les bilans financiers des années (2021/2022/2023)

**Tableau N° 09 : Actif des bilans des années 2021/2022/2023**

Actif	2021	2022	2023
<b>Valeur immobilisé (non courants):</b>			
Immobilisation incorporelles	52 810 901,58	52 918 447,15	38 953 874,17
Immobilisation corporelles	71 025 281 439,57	76 105 250 186,91	75 340 569 059,44
Immobilisation en cours	66 177 984 304,21	63 650 690 518,30	67 933 973 773,44
Immobilisation financières	38 016 078 585,56	38 638 415 028,61	74 808 858 825,37
Impôts différés	8 312 116 425,49	6 852 414 793,70	7 549 939 337,06
<b>Total des immobilisations</b>	<b>183 584 271 656,41</b>	<b>185 299 688 974,67</b>	<b>225 672 294 869,48</b>
<b>valeur d'exploitation (VE)</b>	<b>34 365 152 190,16</b>	<b>30 267 999 729,56</b>	<b>28 648 070 070,75</b>
Stock et en cours	34 365 152 190,16	30 267 999 729,56	28 648 070 070,75
<b>Valeur réalisable</b>	<b>90 610 564 541,59</b>	<b>76 328 067 135,45</b>	<b>60 221 171 962,61</b>
Clients	61 444 321 001,61	56 633 847 925,28	48 316 128 277,65
Autres débiteurs	26 925 691 613,29	16 891 441 010,19	11 905 043 684,96
Impôts et assimilés	2 240 551 926,69	2 802 778 199,98	0,00
Autres actifs courants	0	0,00	0
<b>Valeur disponible</b>	<b>191 521 928 500,66</b>	<b>228 270 666 061,22</b>	<b>217 640 789 052,24</b>
Trésorerie	191 521 928 500,66	228 270 666 061,22	217 640 789 052,24
<b>Total actif courant</b>	<b>316 497 645 232,41</b>	<b>334 866 732 926,23</b>	<b>306 510 031 085,60</b>
<b>Total actif</b>	<b>500 081 916 888,82</b>	<b>520 166 421 900,90</b>	<b>532 182 325 955,08</b>

Source : Document interne NAFTA.

**Tableau N° 10 : Passif des bilans des années 2021/2022/2023**

Passif	2021	2022	2023
<b>Capitaux propres:</b>			
Capital émis	160 000 000 000,00	160 000 000 000,00	160 000 000 000,00
primes et réserves	27 558 799 088,71	34 726 727 564,70	47 418 909 504,15
Ecart de réévaluation	0,00	0,00	0,00
résultat net	7 167 928 475,99	12 692 181 939,45	21 252 057 930,75
autres capitaux propre	1 961 100 000,00	1 961 100 000,00	1 961 100 000,00
<b>Total capitaux propres</b>	<b>196 687 827 564,70</b>	<b>209 380 009 504,15</b>	<b>230 632 067 434,90</b>
<b>DLMT:</b>			
Dettes rattachées à des participations	8 341 000 000,00	8 341 000 000,00	8 341 000 000,00
Impôts (différés et provisionnés)	0,00	0,00	9 700 555,48
Autres dettes non courantes	90 923 333 431,44	97 909 852 240,70	98 922 438 292,24
Provisions et produits comptabilisées	34 769 019 882,08	29 984 114 425,33	31 564 481 074,59
<b>Total DLMT</b>	<b>134 033 353 313,52</b>	<b>136 234 966 666,03</b>	<b>138 837 619 922,31</b>
<b>Capitaux permanent</b>	<b>330 721 180 878,22</b>	<b>345 614 976 170,18</b>	<b>369 469 687 357,21</b>
<b>DCT:</b>			
Fournisseurs et contre rattachés	125 293 410 614,21	132 284 790 150,68	114 931 493 958,32
Impôts	19 311 323 038,40	18 129 508 899,57	20 281 440 934,87
Autres dettes	24 756 002 357,99	24 137 146 680,47	27 499 703 704,68
<b>Total DCT</b>	<b>169 360 736 010,60</b>	<b>174 551 445 730,72</b>	<b>162 712 638 597,87</b>
<b>Total passif</b>	<b>500 081 916 888,82</b>	<b>520 166 421 900,90</b>	<b>532 182 325 955,08</b>

Source : Document interne NAFTAL.

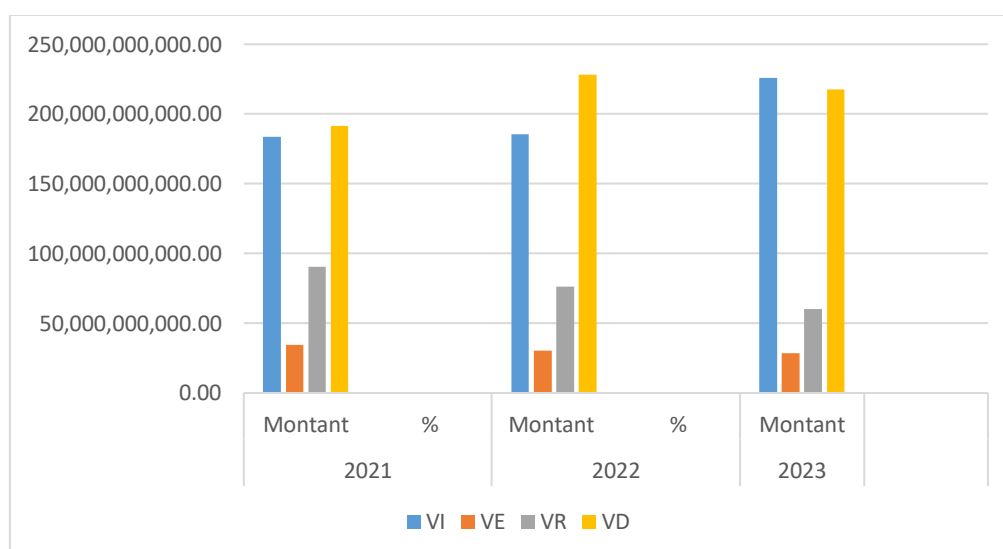
### 1.1.1. Etablissement des bilans financiers en grande masse

Tableau N° 11 : Actif des bilans grands masse des années 2021/2022/2023

	2021		2022		2023	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>VI</b>	183 584 271 656,41	36,71	185 299 688 974,67	35,62	225 672 294 869,48	42,41
<b>VE</b>	34 365 152 190,16	6,87	30 267 999 729,56	5,82	28 648 070 070,75	5,38
<b>VR</b>	90 610 564 541,59	18,12	76 328 067 135,45	14,67	60 221 171 962,61	11,32
<b>VD</b>	191 521 928 500,66	38,30	228 270 666 061,22	43,88	217 640 789 052,24	40,90
<b>Total</b>	<b>500 081 916 888,82</b>	<b>100</b>	<b>520 166 421 900,90</b>	<b>100</b>	<b>532 182 325 955,08</b>	<b>100</b>

Source : établi par nous-mêmes à partir de l'actif.

Figure N°07 : Présentation graphique d'actif des bilans financiers en grande masse



Source : Réalisé par nos soins

### Interprétation

#### ❖ Actif de bilan :

##### • La valeur immobilisée

La valeur immobilisée en 2023 a subi une augmentation de 7% par rapport a les deux années 2021 et 2022, cette croissance significative est principalement due à une hausse des immobilisations financières.

- **La valeur d'exploitation**

Nous observons une diminution continue des taux de valeurs d'exploitations, passant de 6,87% ; 5,82%, puis à 5,38% du total d'actif, cette diminution est principalement due aux changements dans les stocks en cours.

- **La valeur réalisable**

Les valeurs réalisables ont affiché une diminution au cours des années 2021, 2022 et 2023 avec des taux de 18,12 % ; 14,67% et 11,32% respectivement, cette diminution est due à la baisse des impôts assimilés.

- **La valeur disponible**

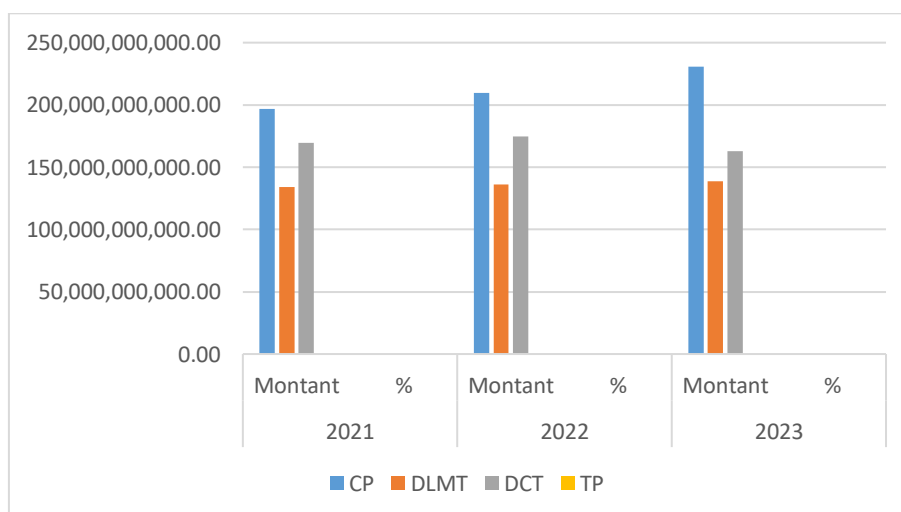
Nous constatons que la valeur disponible de l'entreprise durant 2021, 2022,2023 soit 38,30 % ; 43,88% ; et 40,90% cela reflète la bonne gestion de liquidité.

**Tableau N°12 : Passif des bilans grandes masse des années 2021/2022/203**

	2021		2022		2023	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>CP</b>	196 687 827 564,70	39,33	209 380 009 504,15	40,25	230 632 067 434,90	43,34
<b>DLMT</b>	134 033 353 313,52	26,80	136 234 966 666,03	26,19	138 837 619 922,31	26,09
<b>DCT</b>	169 360 736 010,60	33,87	174 551 445 730,72	33,56	162 712 638 597,87	30,57
<b>TP</b>	0,00	0	0,00	0	0,00	0
<b>Total</b>	<b>500 081 916 888,82</b>	<b>100</b>	<b>520 166 421 900,90</b>	<b>100</b>	<b>532 182 325 955,08</b>	<b>100</b>

Source : établi par nous-mêmes à partir de passif.

**Figure N° 08 : Présentation graphique de passif des bilans financiers en grande masse**



Source : Réalisé par nos soins

## Interprétation

### ❖ Passif de bilan

#### • Capitaux propres

Nous remarquons que les capitaux propres enregistrent une augmentation durant les années 2021, 2022 et 2023 soit (39, 33%, 40,25 % et 43, 34 %) ce qui implique une autonomie financière pour l'entreprise.

#### • Dettes a long et moyen terme

Ce poste reste constant durant les années 2021, 2022 et 2023 suites à la stabilité des dettes rattachées à des participations.

#### • Dettes à court terme

Nous remarquons que les dettes à court terme enregistrent une fluctuation durant les années 2021, 2022 et 2023 cela est due à la variation des fournisseurs et contre rattachés et aux impôts.

### 1.2.L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financiers

#### ✓ L'analyse par le fond de roulement net global (FRNG)

Le fond de roulement net global se calcul par deux méthodes : par haut de bilan ou par de bas de bilan

#### Par haut de bilan

$$\text{FRNG} = \text{capitaux permanents} - \text{actifs immobilisés}$$

#### Sachant que :

Capitaux permanant = capitaux propres + dettes à long et moyen terme.

Tableau N° 13 : Détermination de fond de roulement net global par haut de bilan

Désignation	2021	2022	2023
Capitaux permanents	330 721 180 878,22	345 614 976 170,18	369 469 687 357,21
Actifs immobilise	183 584 271 656,41	185 299 688 974,67	225 672 294 869,48
<b>FRNG</b>	<b>147 136 909 221,81</b>	<b>160 315 287 195,51</b>	<b>143 797 392 487,73</b>

Source : Réalisé par nos soins.

#### Par bas de bilan

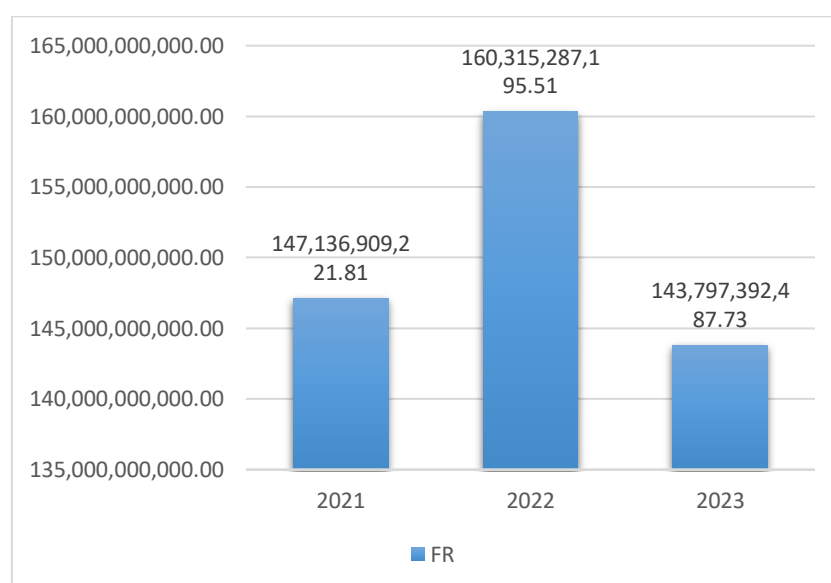
$$\text{FRNG} = \text{actif circulant} - \text{passif circulant}$$

**Tableau N°14: Détermination de fond de roulement net global par bas de bilan**

Désignation	2021	2022	2023
Actif circulant	316 497 645 232,41	334 866 732 926,23	306 510 031 085,60
Passif circulant	169 360 736 010,60	174 551 445 730,72	162 712 638 597,87
<b>FRNG</b>	<b>147 136 909 221,81</b>	<b>160 315 287 195,51</b>	<b>143 797 392 487,73</b>

Source : Réalisé par nos soins.

**Figure N°09 : Evaluation du FRNG durant la période d'étude 2021/2022/2023**



Source : Réalisé par nos soins.

**Interprétation :**

Le fond de roulement : d'après les résultats obtenus, nous remarquons qu'il est positif durant toutes ces années 2021, 2022, 2023 soit (147136909221,81 ; 160315287195,51; 143797392487,73), ce qui signifie que l'entreprise NAFTAL a un fond de roulement positif. Elle dispose d'une marge de manœuvre de nature stable. Ses capitaux permanents ont suffi à couvrir son actif fixe. Donc nous pouvons dire que l'entreprise est en bonne santé financière et couvre ses investissements sur le long terme et l'excédent obtenu couvre l'intégralité de son cycle d'exploitation.

✓ L'analyse par le besoin en fond de roulement (BFR)

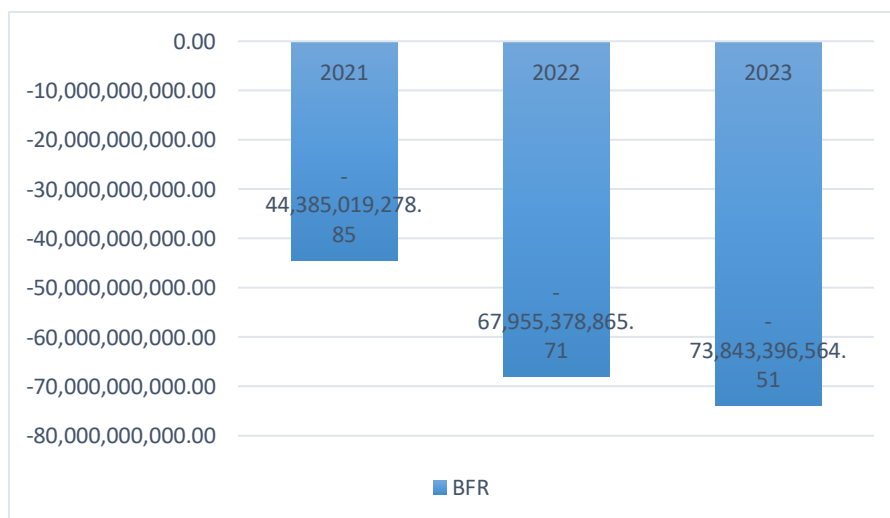
$$\text{BFR} = \text{V. d'exploitation} + \text{V. réalisable} - \text{Dettes à court terme}$$

Tableau N°15 : Détermination des besoins en fond de roulement

Désignation	2021	2022	2023
V. D'exploitation	34 365 152 190,16	30 267 999 729,56	28 648 070 070,75
V. Réalisable	90 610 564 541,59	76 328 067 135,45	60 221 171 962,61
DCT	169 360 736 010,60	174 551 445 730,72	162 712 638 597,87
<b>BFR</b>	<b>-44 385 019 278,85</b>	<b>-67 955 378 865,71</b>	<b>-73 843 396 564,51</b>

Source : Réaliser par nos soins

Figure N°10 : Evaluation du BFR durant la période d'étude 2021/2022/2023



Source : Réalisé par nos soins.

**Interprétation**

Le besoin de fond de roulement : d'après les résultats obtenus, nous remarquons qu'il est négatif durant toutes ces années 2021, 2022 et 2023 soit (-44 385 019 278,85 ; -67 955 378 865,71 ; -73 843 396 564,51) ; ce qui représentent des ressources en fond de roulement pour l'entreprise.

✓ L'analyse par la trésorerie net (TN)

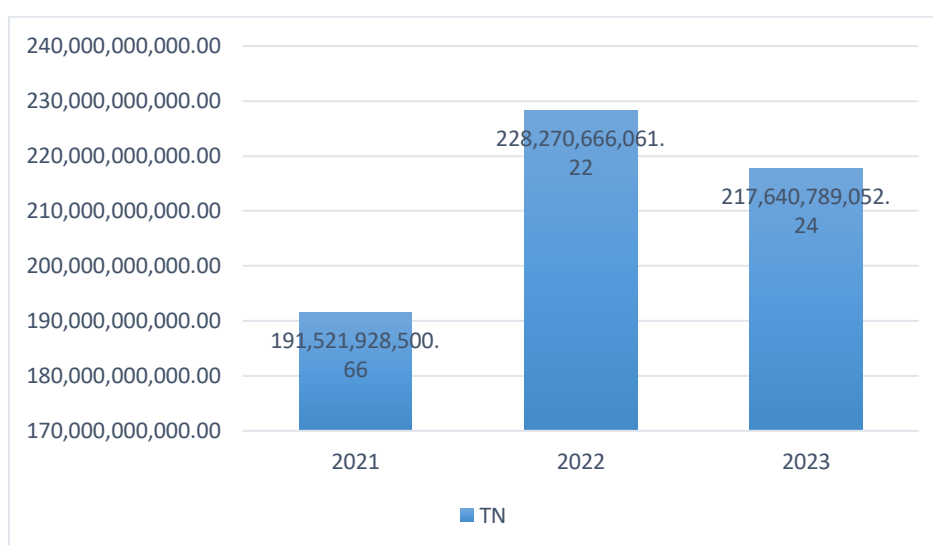
$$\text{TN} = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

Tableau N°16 : Détermination de la trésorerie nette

Désignation	2021	2022	2023
T. active	191 521 928 500,66	228 270 666 061,22	217 640 789 052,24
T. passive	0	0	0
<b>TN</b>	<b>191 521 928 500,66</b>	<b>228 270 666 061,22</b>	<b>217 640 789 052,24</b>

Source : Réaliser par nos soins

Figure N°11 : Evaluation du TN durant la période d'étude 2021/2022/2023



Source : Réalisé par nos soins.

### Interprétation

La trésorerie nette ; d'après les résultats obtenus nous constatons qu'elle est positive durant toute les années 2021,2022 et 2023 soit (191 521 928 500,66 ; 228 270 666 061,22 ; 217 640 789 052,24), cela signifie que le FRN est supérieur au BFR ; en d'autres termes, cela montre que l'entreprise dispose d'un excédent de liquidité.

### 1.3.Présentation du tableau du compte de résultat des années 2021/2022/2023

**Tableau N°17: Compte de résultat des années 2021/2022/2023**

Compte	LIBELLE	2021	2022	2023
70	Ventes et produits annexes	514 806 829 871,46	572 591 734 083,91	592 310 716 771,91
72	Variation stocks produits finis en cours	23 585 087,03	-9 356 334,68	89 257 732,55
73	Production immobilisée	5 132 389,63	4 569 372,57	5 055 080,50
74	Subvention d'exploitation	0,00	0,00	0,00
	<b>1- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>514 835 547 348,12</b>	<b>572 586 947 121,80</b>	<b>592 405 029 584,96</b>
60	Achats consommés	-409 530 361 450,75	-444 201 405 516,45	-453 281 448 209,73
61/62	Services extérieurs et autres consommations	-29 744 226 526,75	-25 972 094 431,81	-27 249 958 190,37
	<b>2- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>	<b>-439 274 587 977,50</b>	<b>-470 173 499 948,26</b>	<b>-480 531 406 400,10</b>
	<b>3- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)</b>	<b>75 560 959 370,62</b>	<b>102 413 447 173,54</b>	<b>111 873 623 184,86</b>
63	Charges de personnel	-49 749 654 697,64	-49 960 322 679,91	-58 843 779 935,58
64	Impôts, taxes et versements assimilés	-6 561 383 320,36	-5 451 686 931,13	-5 510 846 888,74
	<b>4- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>19 249 921 352,62</b>	<b>47 001 437 562,50</b>	<b>47 518 996 360,54</b>
75	Autres produits opérationnels	2 311 912 983,06	2 016 079 460,75	1 163 956 328,06
65	Autres charges opérationnels	-196 555 021,94	-441 800 589,16	-195 790 300,07
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes	-23 487 646 072,32	-50 759 746 056,82	-35 901 215 230,00
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	3 859 651 587,13	9 940 412 054,01	3 891 250 903,12
	<b>5- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1 737 284 828,55</b>	<b>7 756 382 431,28</b>	<b>16 477 198 061,65</b>
76	Produits financiers	7 649 636 238,41	9 197 948 240,79	10 894 785 928,97
66	Charges financières	-2 071 593 219,08	-2 802 447 100,83	-2 504 386 733,64
	<b>6-Résultat financier</b>	<b>5 578 043 019,33</b>	<b>6 395 501 139,96</b>	<b>8 390 399 195,33</b>
	<b>Total des charges</b>	<b>-521 488 819 680,73</b>	<b>-581 049 204 937,90</b>	<b>-587 102 964 814,36</b>
	<b>Total produits</b>	<b>528 656 748 156,72</b>	<b>593 741 386 877,35</b>	<b>608 355 022 745,11</b>
	<b>7- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)</b>	<b>7 315 327 847,88</b>	<b>14 151 883 571,24</b>	<b>24 867 597 256,98</b>
695/698	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-87 285 135,19	0,00	-4 303 363 314,11
692/693	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	-60 114 236,70	-1 459 701 631,79	687 823 987,88
	<b>8- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>7 167 928 475,99</b>	<b>12 692 181 939,45</b>	<b>21 252 057 930,75</b>

Source : Document interne NAFTAL

### Interprétation structurelle du compte de résultat de l'entreprise

« NAFTAL » des années 2021/ 2022/ 2023.

- **Production de l'exercice**

NAFTAL a connu une augmentation de production durant les trois années, elle est passée de 514 835 547 348,12 en 2021 et 572 586 947 121,8 en 2022 et 592 405 029 584,96 en 2023 cette augmentation est due à la hausse de la production vendue à cause de la suppression d'un produit de son domaine d'activité stratégique et le remplacer par un autre produit.

- **Valeur ajoutée d'exploitation**

L'entreprise a enregistré une augmentation de sa valeur ajoutée au cours des années 2021, 2022 et 2023, principalement due à une hausse significative de sa production vendue.

- **L'excédent brut d'exploitation**

Nous remarquons que EBE est positif avec une tendance haussière pendant les années 2021, 2022, et 2023. Cela est due que la valeur ajoutée a la capacité de couvrir les charges.

- **Résultat opérationnelle**

Nous constatons l'entreprise a enregistré une augmentation significative sur la période 2021/ 2022/ 2023 respectivement 1737284828,55/ 7756382431,28/ 16477198061,65 ; revient à la baisse des autres charges et les dotations aux amortissements, et l'augmentation des autres produits opérationnels.

- **Résultat ordinaire avant impôts**

On observe une élévation durant les années 2021/2022/2023 à cause de l'augmentation du résultat financier et opérationnelle.

- **Résultat net de l'exercice**

L'entreprise NAFTAL dégage un résultat net positif durant les années 2021/ 2022/2023 ; les totaux des produits supérieurs aux totaux des charges dont elle est rentable.

### 1.4.L'analyse par les ratios

- ✓ **Les ratios de rentabilité**

- a- **Ratio de rentabilité de l'actif**

Ratio de l'actif = (résultat net / total d'actif) \* 100

**Tableau N°18 : Calcul de ratio de l'actif**

Désignation	2021	2022	2023
Résultat net	7 167 928 475,99	12 692 181 939,45	21 252 057 930,75
Total d'actif	500 081 916 888,82	520 166 421 900,90	532 182 325 955,08
<b>Ratios de l'actif</b>	<b>1,43</b>	<b>2,44</b>	<b>3,99</b>

Source : réaliser par nos même

### Interprétation

La rentabilité de l'actif est positive durant les années 2021, 2022 et 2023, cela indique que l'actif a été rentable est à générer des bénéfices sur cette période.

**b- Rentabilité économique**

Rentabilité économique = (résultat d'exploitation / capitaux permanent) \* 100

**Tableau N°19 : Calcul ratio de rentabilité économique**

Désignation	2020	2021	2022
Résultat d'exploitation	34 365 152 170,16	30 267 999 729,56	28 648 070 070,75
capitaux permanent	330 721 180 878,22	345 614 976 170,18	369 469 687 357,21
<b>Ratios de rentabilité économique</b>	<b>10,39</b>	<b>8,76</b>	<b>7,75</b>

Source : réaliser par nos même

**Interprétation**

Pendant les années 2021, 2022 et 2023, le ratio de rentabilité économique est positif, indique que l'entreprise est très rentable, et que sa performance est satisfaisante.

**c- Rentabilité financière**

Rentabilité financière = (résultat net / capitaux propre) \*100

**Tableau N°20 : Calcul ratio de rentabilité financière**

Désignation	2020	2021	2022
Résultat net	7 167 928 475,99	12 692 181 939,45	21 252 057 930,75
capitaux propre	196 687 827 564,70	209 380 009 504,15	230 632 067 434,90
<b>Ratios de de rentabilité financière</b>	<b>3,64</b>	<b>6,06</b>	<b>9,21</b>

Source : réaliser par nos même

**Interprétation**

Nous observons un résultat positif dans les années 2021, 2022 et 2023 cela veut dire que l'entreprise a réalisé une rentabilité financière.

✓ **Les ratios de liquidité**

**a- La liquidité générale**

Ratios de liquidité générale = actif circulant / dettes à court terme

**Tableau N°21 : Calcul ratio de liquidité générale**

Désignation	2021	2022	2023
Actif circulant	330 721 180 878,22	345 614 976 170,18	369 469 687 357,21
Dettes à court terme	169 360 736 010,60	174 551 445 730,72	162 712 638 597,87
<b>Ratios de liquidité générale</b>	<b>1,95</b>	<b>1,98</b>	<b>2,27</b>

Source : réaliser par nos même

### Interprétation

D'après ses résultats nous constatons que l'entreprise possède un actif circulant considérable qui couvre largement ses dettes à court terme tout au long a la période étudiée, d'où l'entreprise est solvable.

#### b- La liquidité de réduite

Ratios de liquidité de réduite = (valeur disponible + valeur réalisable) / dettes à court terme

**Tableau n°22 : Calcul ratio de liquidité réduite**

Désignation	2021	2022	2023
Valeur réalisable	90 610 564 541,59	76 328 067 135,45	60 221 171 962,61
Valeur disponible	191 521 928 500,66	228 270 666 061,22	217 640 789 052,24
Dettes à court terme	169 360 736 010,60	174 551 445 730,72	162 712 638 597,87
<b>Ratios de liquidité de réduite</b>	<b>1,67</b>	<b>1,75</b>	<b>1,71</b>

Source : réaliser par nos même

### Interprétation

Les résultats obtenus durant les années 2021, 2022 et 2023 montrent que les valeurs réalisables sont disponibles ont suffi à couvrir largement les dettes à court terme de l'entreprise.

#### c- La liquidité immédiate

Ratios liquidité immédiate = valeur disponible / dettes à court terme

**Tableau N°23 : Calcul ratio de liquidité immédiate**

Désignation	2021	2022	2023
Valeur disponible	191 521 928 500,66	228 270 666 061,22	217 640 789 052,24
Dettes à court terme	169 360 736 010,60	174 551 445 730,72	162 712 638 597,87
<b>Ratios de liquidité immédiate</b>	<b>1,13</b>	<b>1,31</b>	<b>1,34</b>

Source : réaliser par nos même

### Interprétation

L'entreprise parvient à honorer ses obligations à court terme en utilisant ses liquidités disponibles.

✓ **Ratios de la structure**

**a- Ratios des immobilisations**

Ratios des immobilisations = capitaux permanents / actif plus d'un an

**Tableau N°24 : Calcul de ratio des immobilisations**

Désignation	2021	2022	2023
Capitaux permanents	330 721 180 878,22	345 614 976 170,18	369 469 687 357,21
Actif plus d'un an	183 584 271 656,41	185 299 688 974,67	225 672 294 869,48
<b>Ratios des immobilisations</b>	<b>1,80</b>	<b>1,87</b>	<b>1,64</b>

Source : réaliser par nos même

**Interprétation**

Durant les trois années 2021, 2022et 2023 les ratios des immobilisations sont positifs cela veut dire que l'entreprise NAFTAL finance ces actifs plus d'un an par ces capitaux permanents, d'où elle a respecté le principe d'équilibre financier.

**b- Ratios de financement propres des immobilisations**

R.de financement propres des immobilisations = capitaux propre / actif immobilisé

**Tableau N°25 : Calcul de ratio de financement propres**

Désignation	2021	2022	2023
Capitaux propres	196 687 827 564,70	209 380 009 504,15	230 632 067 434,90
Actif immobilisé	183 584 271 656,41	185 299 688 974,67	225 672 294 869,48
<b>Ratio de financement propre</b>	<b>1,07</b>	<b>1,13</b>	<b>1,02</b>

Source : réaliser par nos même

**Interprétation**

Les ratios de financement propres sont positifs durant les années 2021, 2022 et 2023, cela indique une disponibilité de fonds de roulement significative, cela révèle que l'entreprise NAFTAL peut financer ces actifs à long terme avec ses propres fonds.

**c- Ratios d'autonomie financière**

Ratios d'autonomie financière = capitaux propre / ensemble des dettes

**Tableau N°26 : Calcul ratio d'autonomie financière**

Désignation	2021	2022	2023
Capitaux propres	196 687 827 564,70	209 380 009 504,15	230 632 067 434,90
Ensembles de dettes	303 394 089 324,12	310 786 412 396,75	301 550 258 520,18
<b>Ratio d'autonomie financière</b>	<b>0,65</b>	<b>0,67</b>	<b>0,76</b>

Source : réaliser par nos même

### Interprétation

D'après les résultats trouvés le ratio d'autonomie financière est positive pendant les années 2021, 2022 et 2023, d'où l'entreprise a toujours la possibilité de s'endetter a long et moyen terme.

#### d- Ratios de solvabilité

Ratio de solvabilité = Total actif / ensemble dettes

**Tableau N°27 : calcul de ratio de solvabilité**

Désignation	2021	2022	2023
Total actif	500 081 916 888,82	520 166 421 900,90	532 182 325 955,08
Ensembles de dettes	303 394 089 324,12	310 786 412 396,75	301 550 258 520,18
<b>Ratio de solvabilité</b>	<b>1,65</b>	<b>1,67</b>	<b>1,76</b>

Source : réaliser par nos même

### Interprétation

Le total d'actif dépasse les dettes, alors l'entreprise arrive à faire face à ces engagements financiers, ce qui donne une sécurité générale pour ces créanciers.

## II. Analyse de portefeuille d'activité de l'entreprise NAFTAL

### 1. Identification des domaines d'activité stratégiques de NAFTAL

D'après la segmentation stratégique, on trouve sept différents DAS suivants :

- **DAS 01 : Carburants terre**

Dans ce DAS on trouve ces deux produits (Essence sans plomb /GAS-OIL Terre) ;

- **DAS 02 : GPL**

Dans ce DAS on trouve ces cinq différents produits (Butane Conditionne/ Butane Vrac/ Propane Conditionne/ Propane Vrac/ GPL-Carburant) ;

- **DAS 03 : Carburants Aviation**

Dans ce DAS on a deux produits (Carburacteur-JET A1 et AV-GAS 100 LL) ;

- **DAS 04 : Carburant Marine**

Dans ce DAS on trouve deux produits (GAS-OIL Marine /Fuel-oil BTS) ;

- **DAS 05 : Lubrifiants**

Dans ce DAS on trouve trois produits (Lubrifiants terre/ Lubrifiants aviation / Lubrifiants Marine) ;

- **DAS 06 : Bitumes**

Dans ce DAS on trouve quatre produits (Bitumes Purs /Bitume Fluidifies/ Emulsion/ Bitume modifies aux Polymères) ;

- **DAS 07 : Pneumatiques**

Dans ce DAS on trouve deux produits (Enveloppes Véhicules/ Chambres à air véhicules).

### **2. Analyse du portefeuille d'activité par la Matrice BCG**

L'application de la matrice BCG repose sur deux variables : la croissance du marché, la part de marché de l'entreprise et celle de son concurrent. Les données de l'entreprise nous aiderons à calculer la part de marché relative de chaque DAS.

**Tableau n°28 : Taux de croissance et part de marché de l'entreprise en 2023**

Domaine d'activité stratégique	Taux de croissance	Part de marché	PDM de principale concurrent	Part de marché relative
<b>DAS 1</b> Carburants terre	2%	90%	5%	18
<b>DAS 2</b> GPL	1%	80%	5%	16
<b>DAS 3</b> Carburants Aviation	4%	100%	100%	1
<b>DAS 4</b> Carburant Marine	5%	100%	100%	1
<b>DAS 5</b> Lubrifiants	1%	40%	15%	3
<b>DAS 6</b> Bitumes	1%	60%	20%	3
<b>DAS 7</b> Pneumatiques	1%	5%	20%	0,25

**Source : données 'entreprise**

A l'aide des données recueillies à l'entreprise nous avons calculé la part de marché relatif en fonction de l'entreprise concurrente.

$PDMR = PDM \text{ de l'entreprise NAFTAL} / PDM \text{ concurrent}$

Le taux de croissance médiane est fixé comme suit :

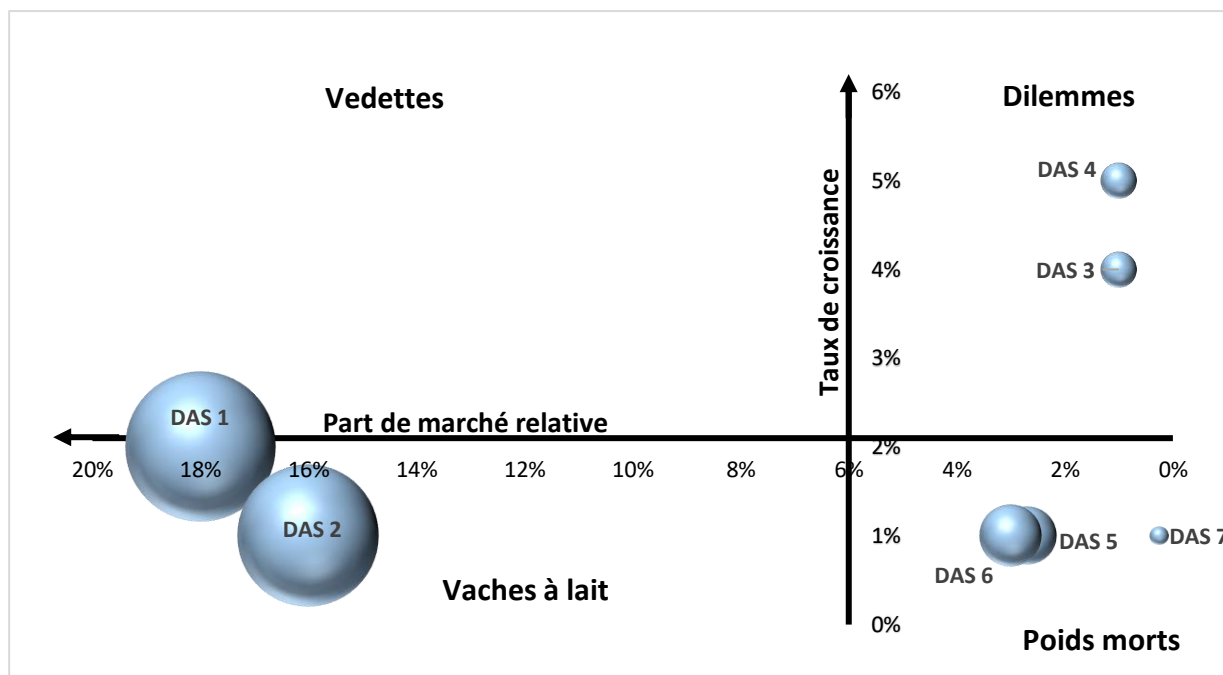
$$(2+1+4+5+1+1+1) / 7 = 2,16$$

La part de marché relatif médiane est

$$(18+16+1+1+3+3+0,25) / 7 = 6$$

## 2.1. Positionnement de portefeuille d'activité de NAFTAL sur le modèle BCG

Figure n°12 : les DAS de NAFTAL sur la matrice BCG



Source : Réaliser par nos soins

### 2.3.1. Résultats du positionnement des DAS de NAFTAL sur la matrice BCG

Le découpage stratégique par le modèle BCG montre que NAFTAL dispose de deux dilemmes « Carburants Aviation », « Carburants Marine », et deux vaches à lait « GPL », « Carburants terre ». Et trois poids mort « Lubrifiants », « Bitumes », « Pneumatiques ».

- **Les vaches à lait** : les DAS 1, DAS 2 ces domaines d'activité stratégique représentent une forte part de marché sur un marché en faible croissance.
- **Les vedettes** : NAFTAL possède pas de produit vedette comme on peut le voir d'après la matrice.
- **Les dilemmes** : le DAS 3 et DAS 4 procure un fort potentiel de croissance et une part de marché relative faible.
- **Les poids morts** : les trois DAS 5, 6 et 7 présentent une part de marché réduite et un faible taux de croissance du marché.

## Section 3 : les résultats et Discussion

Dans cette section on va interpréter les résultats du positionnement des DAS sur la matrice BCG dans laquelle l'entreprise NAFTAL l'utilise pour gérer son portefeuille d'activité.

### 1. Interprétation de la situation stratégique, financière et organisationnel du portefeuille d'activité de NAFTAL

- Situation stratégique : le portefeuille de NAFTAL est équilibré dont on voit l'ensembles des DAS sont présents dans les trois quadrants de la matrice. L'avenir de l'entreprise est assuré par le DAS 3 et DAS 4 « Dilemmes ».
- Situation financière : la situation financière de NAFTAL d'après cette matrice est satisfaisante car l'essentiel de chiffre d'affaire est réalisé dans les DAS 1 et DAS 2 « Vache à lait » qui ont une forte rentabilité dont elles financent les dilemmes.
- Situation organisationnel et culturel : sa situation est sereine, l'entreprise NAFTAL est capable d'innover et de transformer les activités émergentes en activités dominantes. Sa situation montre un bon équilibre entre recherche et développement, production, marketing.

### 2. Interprétation du positionnement des DAS de NAFTAL sur la matrice BCG et stratégies spécifiques

- **Les vaches à lait**

- ✓ **Interprétation**

DAS 1, DAS 2 génèrent de la trésorerie pour développer d'autres produits dans on voit le DAS 1 en pole position pour devenir vedette. Ces produits rapportent beaucoup sans coûter beaucoup, c'est-à-dire ces vaches à lait aide l'entreprise NAFTAL à avoir une trésorerie positive ce qui explique les résultats obtenus après l'analyse par l'un des indicateurs de l'équilibre financier. Cette situation permet à l'entreprise d'assurer ces avantages au niveau des coûts, car elle peut se financer avec un chiffre d'affaire élevée par rapport à son plus grand concurrent.

- ✓ **Stratégie spécifique**

DAS 1 et 2 doivent être rentabilisés en maintenant la position, en dégagant de la marge brute d'autofinancement pour réinvestir ailleurs, dans des activités prometteuses et en appréciant le moment judicieux pour se désengager. Il est nécessaire d'appliquer une gestion rigoureuse pour éviter de trop investir et d'handicapé la rentabilité. Le but de ces vaches à lait est de dégager des flux financiers les plus importants.

- **Les dilemmes**

- ✓ **Interprétation**

DAS 3 et DAS 4 génèrent peu de cash-flow, donc ces DAS a besoin de ressources financières pour assurer leurs développements et d'investir pour augmenter leurs parts de marché. La situation de ces deux DAS offre une alternative en offrant le choix entre deux propositions distincte mais d'égale d'intérêt, qui comporte chacune des avantages et des inconvénients, et qui mènent à des résultats différents.

- ✓ **Stratégie spécifique** : Trois stratégie sont possibles

Soit l'entreprise NAFTAL doit investir massivement pour acquérir une forte part de marché. Soit segmenter pour dégager un sous segment plus compétitif, elle doit éviter de maintenir l'activité en l'état, ce qui n'est pas viable et d'investir insuffisamment, ce qui ne permet pas de transformer le produit en vedette.

- **Les poids morts**

- ✓ **Interprétation**

Ces produits ne fournissent plus beaucoup de ressources, mais ce n'est pas toujours le cas, ces DAS peuvent être rentables pendant une longue période ils peuvent fournir des synergies pour d'autres DAS, de plus NAFTAL ne peut pas abandonner ces produits.

- ✓ **Stratégie spécifique**

NAFTAL doit maintenir l'activité sans investir, c'est-à-dire arrêter l'exploitation ou céder mieux placer en assurant, reconvertir les moyens vers d'autres activités.

### **3. Actions stratégique préconisées pour chaque DAS**

#### **3.1.Action stratégique à envisager**

Vu la structure de portefeuille de NAFTAL, il est impératif à NAFTAL de :

- Développer les Carburants marine et Aviation qui sont des dilemmes moins risqués et les encourager avec prudence.
- Sauvegarder les parts de marché des Bitumes, Lubrifiants et pneumatiques sans fournir beaucoup d'efforts avec plus de prudence pour les Bitumes.

Dans le but d'envisager des actions stratégiques, il est nécessaire pour NAFTAL d'estimer les transformations probables des DAS dans l'avenir.

### 3.2. Les mouvements stratégiques préconisés pour NAFTAL

Après avoir appliqué le modèle BCG pour analyser le portefeuille de NAFTAL, nous allons suggérer à cette dernière de prendre en considération les points suivants qui pourront faire l'objet de mouvement stratégique.

- De ne pas abandonner aucun des DAS
- En ce qui concerne les trois poids morts, il va falloir les segmenter en produit pour pouvoir les analyser chacun indépendamment. C'est à partir de cette analyse que NAFTAL pourra prendre sa décision d'abandonner tels ou tels produit, et de rester sur les autres tout en asseyant d'introduire des petites innovations techniques et commerciales afin de relancer ces produits qui sont promoteurs.

En terme de la stratégie génériques proposées par M. Porter il est suggéré à NAFTAL d'opter pour la différenciation qui consiste à développer une caractéristique relative susceptible d'être valorisée par le client.

NAFTAL doit mener une politique qui sera axée sur la croissance. En effet, elle doit opter pour :

- L'intensification de ses relations avec le client et l'amélioration de la qualité de service ;
- Diversification afin de satisfaire toute la clientèle en offrant une gamme variée de produits.

### 4. L'équilibre économique et financier globale

Partant de l'analyse précédente, l'entreprise NAFTAL peut avoir plusieurs DAS, et chaque DAS avec sa situation, donc elle devrait à tout moment avoir un équilibre entre ses segments.

NAFTAL peut avoir des segments en phase de croissance qui ont besoin de liquidités et d'investissements massifs.

Des segments en phase de maturité sans généralement générateurs de liquidités.

A cause de cette dualité, il convient à l'entreprise NAFTAL d'utiliser les surplus générés par les segments en phase de maturité pour soutenir et financer les segments en phase de croissance.

De ce fait, l'analyse stratégique doit porter sur la structure du portefeuille de l'entreprise NAFTAL afin de réaliser cet équilibre économique et financier.

### **5. La prise de décision**

La matrice BCG va aider NAFTAL à identifier les forces et faiblesses des différentes activités, la matrice facilite la prise de décision stratégiques qui permette une allocation efficace de ces ressources c'est-à-dire identifier ces DAS important, l'évaluation des opportunités et risques est la définition des priorités d'investissement. En fournissant une vue d'ensemble des performances de chaque activité, donc la BCG aide à optimiser le portefeuille de NAFTAL, à prendre des décisions de désinvestissement et d'ajuster la stratégie pour maximiser la rentabilité à long terme.

### **6. L'image de marque**

Les consommateurs ne cherchent plus seulement la consommation utilitaire mais également une certaine part de l'imagerie, car son importance est sans doute dû au fait quel véhicule son identité visuel et cohérente, pour que NAFTAL garde toujours son image de marque, elle doit continuer à converger l'image voulue, l'image perçu et l'image réelle vers un seul point pour que ces images soient similaires pour les clients cibles.

### **7. La taille de l'entreprise**

NAFTAL est une entreprise connue par sa diversification de produits. Ce qui confirme le volume de ces activités, sa taille est une composante stratégique majeur influence sa compétitivité, sa capacité à innover et ses opportunités de croissance, vu sa taille elle a accès plus facile aux marchés, NAFTAL peut constituer une barrière à l'entrée pour les concurrents comme TotalEnergies, Shell, British Petroleum, Eni, Repsol... En raisons des ressources nécessaires pour rivaliser, la stabilité financière de NAFTAL lui permet de résister aux crises économiques, de plus elle peut réallouer les ressources vers les unités d'affaires les plus prometteuses pour atteindre ces objectifs stratégiques.

On somme, sa taille ne reflète pas seulement sa position actuelle, mais il est également un outil stratégique pour gérer son portefeuille diversifié d'activité.

### **8. Diversification**

Comme nous avons déjà mentionné, que le portefeuille d'activité de NAFTAL est diversifié, cette diversification présente de nombreux avantages stratégiques et financiers, NAFTAL peut répartir ses risques sur plusieurs domaine d'activité stratégique c'est-à-dire si un DAS subi une baisse d'autres DAS pourraient compenser ces pertes. Ce qu'on appelle la compensation des DAS. Cette diversification permet à NAFTAL de générer des flux de

revenus multiples, ce qui lui offre une meilleure stabilité financière, et être en bonne santé financière (Fond de roulement positif), elle lui permet aussi de renforcer et d'élargir la reconnaissance de sa marque et son image, tant que NAFTAL offre une gamme plus large de produits et services, elle peut se démarquer de ces concurrents et répondre plus efficacement aux besoins variés des clients.

### **Conclusion**

L'analyse des bilans et compte de résultat durant les trois années d'étude 2021, 2022, et 2023 de l'entreprise NAFTAL, nous a permis d'avoir un aperçu sur la situation de cette entreprise, en effet grâce aux résultats positif calcul, nous avons constatés que NAFTAL est performante financièrement.

Nous avons essayé de faire une analyse stratégique de portefeuille d'activité de NAFTAL avec l'outil de la matrice BCG afin de positionner ces domaines d'activités stratégiques, après l'application de modèle BCG nous a permis d'arriver à l'aide de taux de croissance et la part de marché relatif de ces différents DAS que NAFTAL dispose de deux dilemmes (Carburant aviation et Carburants marines), deux vaches à lait (GPL, Carburant terre) et trois poids mort (Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes), ce qui signifie un portefeuille d'activité équilibré, les résultats obtenus nous ont permis de proposer les orientations stratégiques à entreprendre par NAFTAL.

---

## Conclusion générale

L'analyse financière est une technique des états financiers, son objectif porte sur l'appréciation de la santé financière de l'entreprise, notamment sur les plans de solvabilité et de rentabilité.

Un modèle stratégique est en quelque sorte une théorie qui précise les relations entre les choix stratégiques et la performance obtenue. Il s'appuie sur une explication des ressources de performance, qualifie implicitement ou explicitement l'univers pertinent à analyser ainsi que l'unité d'analyse adéquate et donne lieu éventuellement à des méthodes de représentations et d'interprétation des informations.

La gestion de portefeuille d'activité par la méthode de Boston Consulting Group débute par segmenter les activités de l'entreprise, les regrouper dans des domaines d'activités stratégiques (DAS), en suite les placer sur la matrice.

L'analyse s'achève par un ensemble de recommandation en terme de prises de décisions stratégiques.

Nous avons essayé tout au long de ce travail de recherche d'analyser la performance financière de NAFTAL à travers ces états financiers (bilans, compte de résultat) durant les années 2021, 2022 et 2023, afin d'interpréter sa situation financière.

L'étude nous a mené à déduire que l'entreprise NAFTAL est en bonne santé, et équilibrée financièrement durant les trois années d'étude ce qui signifie qu'elle est capable de couvrir ces obligations financières, de générer des bénéfices réguliers et de maintenir un bon niveau de liquidité, et elle a une capacité à générer des flux de trésorerie stable, ce qui confirme l'hypothèse que les activités classées comme « vaches à lait » a un impact positif significatif sur la performance financière, cela assure à l'entreprise une flexibilité financière lui permettant de répondre efficacement à ses besoins opérationnels et de maintenir une solidité financière durable.

Après avoir terminé notre étude sur la performance financière de NAFTAL durant les trois années, nous avons essayé de faire l'analyse de portefeuille d'activité par l'outil proposé Boston Consulting Group matrice BCG après une identification de ces sept domaines d'activités stratégiques de les positionner sur les quatre quadrants de la matrice afin d'identifier le DAS le plus important pour NAFTAL, et cette matrice lui permet de gérer ces différents DAS pour arriver à des résultats positifs.

---

L'analyse de portefeuille d'activité de NAFTAL par cet outil, montre que son portefeuille est caractérisé par deux dilemmes (Carburant aviation, Carburant marine), deux vaches à lait (GPL, Carburant terre) et trois poids mort (Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes), ces positionnements de DAS sur les trois quadrants de la matrice montrent l'équilibre de portefeuille d'activité de NAFTAL, sa diversification est un impératif stratégique pour la concrétisation de sa performance à travers l'équilibre de son portefeuille d'activité.

Les hypothèses sur NAFTAL sont confirmées.

## Les ouvrages

1. AMAAZOUL (H) : Responsabilité sociétale des entreprises et performance financière, Edition L'HARMATTAN, 2021, P. 22.
2. AMELON (J-L), CARDEBAT (J-N) : Les nouveaux défis de l'internationalisation édition BOECK, 2010, P.185.
3. ANGWIN (D), REGNE(P), Johnson(G), et FRERY(F) : Stratégique, édition PEARSON, 2023, Paris, P. 722.
4. BAROTTA (P) et autres : BTS assurance édition ELLIPSES, 2023, P.101.
5. BAZET (J), FAUCHER (P) : finance d'entreprise, édition NATHAN, Paris. 2009. P.82
6. BCHINI (B), HAMDY (B), HIKKEROVA (L) : Management et prospective édition ASSOCIATION DE RECHERCHES ET PUBLICATION EN MANAGEMENT, 2016, P. 76.
7. BEN NASR (I) : le marketing en schémas, édition ELLIPSES, 2019, P.201.
8. BEN-EL-ARBI (S) : BTS tertiaires-CEJM-culture économique, juridique et managériale-U3 ? édition Ellipses, 2020, P.74.
9. BERTRAND (S) : Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, revue des sciences de gestion, Edition DIRECTION ET GESTION, 2010, p.117.
10. BOULOC (P) : les NTIC, édition FRANCE AGRICOLE, 2003, P. 26.
11. BRULHART (F) : Les 7 points clés de diagnostic stratégique, édition EYROLLES, 2009, P.21.
12. BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL : Comment lire un bilan, Edition BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, 1988, P. 115.
13. CARLES (R) : Audit et gestion de l'entreprise agricole, Edition France AGRICOLE, 1999, P.44.
14. CARLES (R) : Comptes et résultats de l'entreprise agricole, Edition EDITIONS France AGRICOLE, 2004, P. 305.
15. CHEVALIER (F) : des PME aux ETI réussir la croissance, édition BOECK SUPERIEUR, Paris, 2018. P.35.
16. CROUE (CH) : marketing international, édition BOECK 2015, Paris, P. 67.
17. DEL MARMOL (TH), MILANO (C) : la matrice BCG un outil d'analyse stratégique, édition PRIMATO DIGITAL, Paris, 2014, P. 32.
18. DEMIL(B), Lecocq(X), Warnier(V) : Stratégie et Business Model, édition PEARSON EDACON FRANC, 2013, P.141.
19. DESREUMAUX (A), LECOCQ (X), WARNIER (V) : Stratégie, édition PEARSON EDUCATION, 2009, P.123.
20. DETRIE (J) : strategor politique générale de l'entreprise édition DUNOD, Paris, 1997, p.141.
21. DEUBEL (P) ; MONTOUSE (M), AGOSTINO (S) : Dictionnaire de sciences économiques et sociales, édition Bréal, 2008, P. 94
22. DEVISE (B) et autres : BTS support à l'action managériale, édition ELLIPSES, 2020, P.114.
23. DOMINIQUE (E) : Performance de la Supply Chain et modèles d'évaluation, édition ISTE, 2014, P.24
24. ELIE (C) : gestion financière de l'entreprise, édition EDICEF, 1991. P.78.
25. EMPTOZ (H), VINCENT (N) : CIFD' 2000, Edition PRESSES POLYTECHNIQUES ET UNIVERSITAIRES ROMANDES, 2000, P. 231.
26. ESTAY (CH), REY (F), LOIC (S) : Stratégie et dynamiques entrepreneurial, Edition Ellipses, 2021, P.251

27. GARRETTE (B), DUASSAUGE (P) et DURAND (R), Strategor. Toute la stratégie d'entreprise (6e édition), DUNOD, 2013, P. 704.
28. GARRETTE (B), DUASSAUGE (P) et DURAND (R), Strategor. Toute la stratégie d'entreprise (6e édition), DUNOD, 2013, P.414.
29. GERVAIS (M) et HERRIAU (CH) : stratégie de l'entreprise, édition ECONIMICA,2011, P. 201.
30. GOUILLART (F) : Stratégie pour une entreprise compétitive. Dirigeants, transformez votre entreprise (2e édition), Économica, 1993, 256 p.
31. GUENANE (B) : La matrice BCG : méthode privilégiée d'analyse stratégique de l'entreprise, revue des sciences commerciales, N° 20, P. 116.
32. <sup>1</sup>GUERRA (F) : Comptabilité managériale, Edition DE BOECK SUPERIEUR, 2004, P. 51-52.
33. HELFER (J-P), KALIKA (M), ORSONI (J) : Management stratégique, édition DECITRE, Paris 2016. P.95.
34. HUBERT (B) : analyse financière, édition DUNOD, Paris, 2010. P.48.
35. IGLESIAS (A), RISTORI (S) : les clés du contrôle financier, édition, MARKETING, Paris,2023. P.39.
36. JEAN (P) : STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 1997. P.115.
37. JOSAS (J) : Strategor, édition DUNOD, Paris 2004. P.262.
38. LAMONTAGNE (R.A) : La planification financière personnelle, Edition PRESSES DE L'UNIVERSITE DU QUEBEC, 2001, P. 11.
39. LANORE (P) : la matrice BCG analyse d'un portefeuille produit pour une stratégie de croissance, Edition MUSTREAD, 2023, P.10
40. LANORE (Peter) : guide indispensable des décisions efficaces, édition MARGADA, Paris, 2023. P. 288.
41. LANORE (Peter) : le marketing mix, édition MUSTREAD, Paris, 2023, P. 20.
42. LEGROS (G) : Mini manuel de finance d'entreprise, édition DUNOD, Paris, 2010. P.39.
43. LEMAITRE (P) : l'alignement stratégique, édition LIBRINOVA, Paris, 2024, P.128
44. LOZATO (M), MENDES (P), NICOLLE (P) : comptabilité et gestion des organisations, édition DUNOD, Paris, 2008. P.201.
45. MAGAKIAN (J-L), AUDREY (M) : 100 Fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise édition BREAL, 2007, P.164.
46. MARCHESNAY (M) : management stratégique, édition L'ADREG, 2004. P.185-186.
47. MAURIN (P) : Le tableau de bord, édition ELLIPSES, 2021, P .78.
48. MAYOL (M) : Manuel de Marketing 6.0, édition ELLIPSES, Paris, 2024, P.258.
49. MAYRHOFER (U) : management stratégique, édition BREAL, 2007, P.107.
50. MEIER (O) : Diagnostic stratégique, édition DUNOD, 2022, P. 119.
51. MICHON (CH), BADOT (O), BASCOUL (G) : le marketeur, édition PEARSON, 2010, P.100.
52. MOUHLI (K) : DCG7- le management en fiches et en schémas, édition ELLIPSES, 2021, P. 15
53. OGIEN (D) : gestion financière de l'entreprise, édition DUNOD, Paris, 2008. P.10.
54. PARTHASARTHY (R), L. GRENON (PH), QUEENTON (J) : Fondements de management stratégique, édition JEAN-FRANCOIS DERY, 2018, P.171.
55. <sup>1</sup>PONSON (B), SCHAAN (J-L) : L'esprit d'entreprise, Edition JOHN LIBBEY EUROTEXT, 1993, P. 287.
56. RENAUD (A), BERLAND (N) : Mesure de la performance globale des entreprises, Edition HALSHS-00544875, 2010, P.3.
57. SABRY (F) : Economie du balisage, Edition UN MILLIARD DE PERSONNES INFORMEES, 2024, P. 60.

58. VIVIANE (T-J) : Marketing de tourisme, édition BREAL, 2002, P.142.
59. VOYER (P) : Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Edition PRESSES, 2011, P.84.
60. Yves De Rongé : comptabilité de gestion, édition DE BOECK SUPERIEUR, 2013, P. 19.

## Les articles

1. AIT SAHED (I), AIT MOUHAMMED (M) : L'effet de l'endettement sur la rentabilité de l'entreprise, Revue d'Etude Economique et Financières (ISSN : 1112-7961), 2018, P :294.
2. AMOKRANE (M), AZZIZI (Y) : la stratégie hybride et son impact sur la compétitivité de l'entreprise, Volume -35, N° 04, 2021, P.566.
3. BEKKOUR (R) : modèles d'analyse de portefeuille d'activité : enjeux, contenu et analyse comparative, revue d'économie et de statistique appliquée, N° 21, 2014. P. 226.
4. BEN GUETTAF (S) : L'impact des forces concurrentielles de PORTEUR sur la segmentation stratégique de l'entreprise, Ecole Nationale Supérieur De Management, International Journal of Economic Performance N° : 02, Décembre 2018. P. 38.
5. BOUSTIL (Z) : la performance de l'entreprise concepts et indicateurs de mesure, revue d'études et de recherche sociale, N° 3, 2022, P. 259.
6. BOUZIDI (KH), DAI (R) : La contribution de la gestion des stocks dans l'optimisation du BFR à l'entreprise pharmaceutique Sanofi, N°02, 2023, P. 639.
7. CAPPELLETTI (L) : Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? Revue française de gestion, 2010, N° 207, P. 139 à 152.
8. DEMAD (N), YAHA (A) : « Analyse du portefeuille des arrivées touristiques Algérien par la BCG (2017/2018) », journal of economic studies and researches in renewable energies, N° 02, septembre, 2022, pp. 312-00.
9. ENNESRAOUI (D) : la qualité et la performance de l'entreprise, revue marocaine de recherche en management et marketing, N° 16, 2017, P.447.
10. FILALI (A) : L'analyse fonctionnelle comme levier de réussite de la décision stratégique de l'entreprise, Revue organisation & travail, n°3(10), 2016, P. 122-123.
11. GODIH (DJ), LAZREG (M) : la dimension des stratégies technologiques et de l'avantage concurrentiel en économie de marché, revue académique : sciences économiques, N° 22, 2017. P. 5-6.
12. ISSOR (Z) : la performance de l'entreprise, un concept complexe aux multiples dimensions, Numéro 17, 2017, P. 95.
13. KHENDEK (S) : Analyse financière par les ratios, Revue de l'économie financière & des affaires, Volume 6 / N° 3, 2022, P. 544.
14. LAARIBI (S), KHADDOUJ (K) : gouvernance d'entreprise et performance financière, volume 4, N° 3, 2023, P.679.
15. LAHMINE (H-M) : Performance Sociale des Entreprise : Revue internationale des Science de Gestion, 2020, Numéro 3, pp : 475-499.
16. LAHOUEL (S), KILANI (S), BOULETIF (S) : le rôle du marketing vert dans la réalisation d'un avantage concurrentiel, EL-Acil Journal for Economic and Administrative research, volume 05, N°2 Décembre 2021, P.507-528.
17. OUDAI (M) : l'analyse financière et son importance dans le choix d'un bon attributaire du marché public, revue administration et développement pour les recherches et les études volume 11, N° 02, 2022, P.488.
18. RAHMOUNI (A), LAHDAB (L) : Construction d'un Balanced Scorecard d'un Centre Hospitalier Régional de Laâyoune au Maroc. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 2023. P.397.

19. TEECE (D), PISANO (G), SHUEN (A): Dynamic capabilities and strategic management 1997, Strategic Management Journal volume 18 N°7. P. 509-533.
20. TOUILEB (M) : l'internationalisation de l'entreprise et la contrainte de management stratégique mondial, 2022, N° 22, P. 602.
21. ZAMOUM (H), ANNABI (B) : Comment proposer une offre satisfaisante dans un secteur très concurrentiel, Algerian Business Performance Review Volume 11 N° 02, 2022.

## Sites

1. <https://creg.ac-versailles.fr/l-evaluation-de-la-performance-commerciale>
2. <https://www.compta-online.com/comment-distinguer-la-rentabilite-de-la-profitabilite-ao2821>

## Mémoires

1. LADOUCEUR (P) : Portrait de l'évolution de la gestion des risques dans les ministères et les organisations, Mémoire présenté à l'Ecole nationale d'administration publique, 2015, P. 85.

# Annexe

## Questionnaire

**Université MOULOUD MAMMARI de TIZI-OUZOU**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES**  
**ET DES SCIENCES DE GESTION.**

### **Option: finance d'entreprise**

**Sujet : Impact de la gestion du portefeuille d'activité sur la performance financière de l'entreprise.**

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire pour l'obtention d'un diplôme de master en finance d'entreprise ayant pour thème « **impact de la gestion du portefeuille d'activité sur la performance financière de l'entreprise** ». Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Vos connaissances et votre expérience en tant collaborateur de service stratégie planification et économie sont précieuses pour nous aider à mieux comprendre la gestion du portefeuille de NAFTAL.

1. L'entreprise NAFTAL utilise-t-elle la stratégie de gestion du portefeuille d'activité ?
2. Quels sont les domaines d'activités stratégiques de NAFTAL ?
3. Comment l'entreprise NAFTAL gère-t-elle son portefeuille d'activité ?
4. Quels sont les modèles d'analyse de portefeuille d'activité utilisé par NAFTAL ?
5. Comment l'entreprise NAFTAL équilibre son portefeuille d'activité ?
6. Pouvez-vous fournir des informations sur la part de marché et le taux de croissance de chaque DAS de NAFTAL?

<b>COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE</b>				
<b>Compte</b>	<b>LIBELLE</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
70	Ventes et produits annexes	514 806 829 871,46	572 591 734 083,91	592 310 716 771,91
72	Variation stocks produits finis en cours	23 585 087,03	-9 356 334,68	89 257 732,55
73	Production immobilisée	5 132 389,63	4 569 372,57	5 055 080,50
74	Subvention d'exploitation	0,00	0,00	0,00
	<b>1- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>514 835 547 348,12</b>	<b>572 586 947 121,80</b>	<b>592 405 029 584,96</b>
60	Achats consommés	-409 530 361 450,75	-444 201 405 516,45	-453 281 448 209,73
61/62	Services extérieurs et autres consommations	-29 744 226 526,75	-25 972 094 431,81	-27 249 958 190,37
	<b>2- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>	<b>-439 274 587 977,50</b>	<b>-470 173 499 948,26</b>	<b>-480 531 406 400,10</b>
	<b>3- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2)</b>	<b>75 560 959 370,62</b>	<b>102 413 447 173,54</b>	<b>111 873 623 184,86</b>
63	Charges de personnel	-49 749 654 697,64	-49 960 322 679,91	-58 843 779 935,58
64	Impôts, taxes et versements assimilés	-6 561 383 320,36	-5 451 686 931,13	-5 510 846 888,74
	<b>4- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>19 249 921 352,62</b>	<b>47 001 437 562,50</b>	<b>47 518 996 360,54</b>
75	Autres produits opérationnels	2 311 912 983,06	2 016 079 460,75	1 163 956 328,06
65	Autres charges opérationnels	-196 555 021,94	-441 800 589,16	-195 790 300,07
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes	-23 487 646 072,32	-50 759 746 056,82	-35 901 215 230,00
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	3 859 651 587,13	9 940 412 054,01	3 891 250 903,12
	<b>5- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1 737 284 828,55</b>	<b>7 756 382 431,28</b>	<b>16 477 198 061,65</b>
76	Produits financiers	7 649 636 238,41	9 197 948 240,79	10 894 785 928,97
66	Charges financières	-2 071 593 219,08	-2 802 447 100,83	-2 504 386 733,64
	<b>6-Résultat financier</b>	<b>5 578 043 019,33</b>	<b>6 395 501 139,96</b>	<b>8 390 399 195,33</b>
	<b>Total des charges</b>	<b>-521 488 819 680,73</b>	<b>-581 049 204 937,90</b>	<b>-587 102 964 814,36</b>
	<b>Total produits</b>	<b>528 656 748 156,72</b>	<b>593 741 386 877,35</b>	<b>608 355 022 745,11</b>
	<b>7- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)</b>	<b>7 315 327 847,88</b>	<b>14 151 883 571,24</b>	<b>24 867 597 256,98</b>
695/698	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-87 285 135,19	0,00	-4 303 363 314,11
692/693	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	-60 114 236,70	-1 459 701 631,79	687 823 987,88
	<b>8- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>7 167 928 475,99</b>	<b>12 692 181 939,45</b>	<b>21 252 057 930,75</b>

<b>BILAN (ACTIF)</b>			
<b>LIBELLE</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Valeur immobilisé (non courants):</b>			
Immobilisation incorporelles	52 810 901,58	52 918 447,15	38 953 874,17
Immobilisation corporelles	71 025 281 439,57	76 105 250 186,91	75 340 569 059,44
Immobilisation en cours	66 177 984 304,21	63 650 690 518,30	67 933 973 773,44
Immobilisation financières	38 016 078 585,56	38 638 415 028,61	74 808 858 825,37
Impôts différés	8 312 116 425,49	6 852 414 793,70	7 549 939 337,06
<b>Total des immobilisations</b>	<b>183 584 271 656,41</b>	<b>185 299 688 974,67</b>	<b>225 672 294 869,48</b>
<b>valeur d'exploitation (VE)</b>	<b>34 365 152 190,16</b>	<b>30 267 999 729,56</b>	<b>28 648 070 070,75</b>
Stock et en cours	34 365 152 190,16	30 267 999 729,56	28 648 070 070,75
<b>Valeur réalisable</b>	<b>90 610 564 541,59</b>	<b>76 328 067 135,45</b>	<b>60 221 171 962,61</b>
Clients	61 444 321 001,61	56 633 847 925,28	48 316 128 277,65
Autres débiteurs	26 925 691 613,29	16 891 441 010,19	11 905 043 684,96
Impôts et assimilés	2 240 551 926,69	2 802 778 199,98	0,00
Autres actifs courants	0	0,00	0
<b>Valeur disponible</b>	<b>191 521 928 500,66</b>	<b>228 270 666 061,22</b>	<b>217 640 789 052,24</b>
Trésorerie	191 521 928 500,66	228 270 666 061,22	217 640 789 052,24
<b>Total actif courant</b>	<b>316 497 645 232,41</b>	<b>334 866 732 926,23</b>	<b>306 510 031 085,60</b>
<b>Total actif</b>	<b>500 081 916 888,82</b>	<b>520 166 421 900,90</b>	<b>532 182 325 955,08</b>

<b>BILAN (PASSIF)</b>			
<b>Passif</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Capitaux propres:</b>			
Capital émis	160 000 000 000,00	160 000 000 000,00	160 000 000 000,00
primes et réserves	27 558 799 088,71	34 726 727 564,70	47 418 909 504,15
Ecart de réévaluation	0,00	0,00	0,00
résultat net	7 167 928 475,99	12 692 181 939,45	21 252 057 930,75
autres capitaux propre	1 961 100 000,00	1 961 100 000,00	1 961 100 000,00
<b>Total capitaux propres</b>	<b>196 687 827 564,70</b>	<b>209 380 009 504,15</b>	<b>230 632 067 434,90</b>
<b>DLMT:</b>			
Dettes rattachées à des participations	8 341 000 000,00	8 341 000 000,00	8 341 000 000,00
Impôts ( différés et provisionnés)	0,00	0,00	9 700 555,48
Autres dettes non courantes	90 923 333 431,44	97 909 852 240,70	98 922 438 292,24
Provisions et produits comptabilisées	34 769 019 882,08	29 984 114 425,33	31 564 481 074,59
<b>Total DLMT</b>	<b>134 033 353 313,52</b>	<b>136 234 966 666,03</b>	<b>138 837 619 922,31</b>
<b>Capitaux permanent</b>	<b>330 721 180 878,22</b>	<b>345 614 976 170,18</b>	<b>369 469 687 357,21</b>
<b>DCT:</b>			
Fournisseurs et contre rattachés	125 293 410 614,21	132 284 790 150,68	114 931 493 958,32
Impôts	19 311 323 038,40	18 129 508 899,57	20 281 440 934,87
Autres dettes	24 756 002 357,99	24 137 146 680,47	27 499 703 704,68
<b>Total DCT</b>	<b>169 360 736 010,60</b>	<b>174 551 445 730,72</b>	<b>162 712 638 597,87</b>
<b>Total passif</b>	<b>500 081 916 888,82</b>	<b>520 166 421 900,90</b>	<b>532 182 325 955,08</b>

## Table des matières

Introduction générale .....	1
Chapitre 1 : les domaines d'activités stratégique et techniques de gestion de portefeuille d'activité.....	7
<b>Introduction.....</b>	<b>7</b>
<b>Section 1 : la segmentation stratégique et DAS.....</b>	<b>8</b>
1. Notion de base.....	8
1.1. Marché .....	8
1.2. Secteur d'activité .....	8
1.3. Champ d'activité.....	9
1.4. Domaine d'activité stratégique (DAS) .....	9
1.5. Facteur clé du succès .....	9
2. Segmentation stratégique .....	9
2.1. La différence entre la segmentation stratégique et segmentation marketing .....	11
2.2. Les critères de segmentation .....	11
2.3. Techniques de segmentation.....	12
<b>Section 02 : Techniques de gestion de portefeuille et la décision stratégique .....</b>	<b>12</b>
1. Définition de portefeuille d'activité.....	13
2. Les modèles de portefeuille d'activités.....	13
2.1. La matrice BCG.....	13
2.1.1. Présentation et fonctionnement de la matrice BCG .....	15
2.1.2. L'utilisation de la matrice BCG .....	16
2.1.3. Avantages et forces .....	17
2.1.4. Inconvénients et limites .....	18
2.2. Matrice McKinsey .....	19
2.2.1. Les recommandations de la matrice McKinsey .....	19
2.2.2. Les avantages et limites de la matrice McKinsey .....	20
2.3. Matrice ADL .....	21
2.3.1. La notion de cycle de vie .....	21
2.3.2. Les avantages et les limites de la matrice ADL .....	24
2.4. La matrice d'Ansoff.....	25
2.4.1. Les approches d'Ansoff.....	25
2.4.2. La typologie D'IGOR ANSOFF .....	26

## **Section 03 : Stratégies de portefeuille d'activité..... 27**

1. Les stratégies génériques .....	27
1.1. Stratégie de domination par les coûts.....	27
1.2. Stratégie de différenciation .....	27
1.3. Stratégie de focalisation .....	28
2. Les bases de la gestion de portefeuille .....	28
2.1. Gérer l'équilibre d'un portefeuille .....	30
3. La stratégie de diversification du portefeuille d'activité d'une entreprise.....	33
3.1. Définition de la stratégie de diversification.....	33
3.2. Les voies de la diversification .....	33
3.3. Avantages et inconvénients d'une stratégie de diversification.....	35

## **Conclusion ..... 37**

Chapitre 2 : la performance financière concepts de base et indicateurs de mesure .....	39
--	----

## **Introduction..... 39**

## **Section 01 : Analyse approfondie de la performance..... 40**

1. Historique de la performance .....	40
1.1. Définition de la performance de l'entreprise.....	40
1.2. Typologies de la performance de l'entreprise .....	41
2. Définition de la performance financière de l'entreprise .....	43
2.1. Les critères de la performance financière .....	44
2.2. Les indicateurs de la performance financière.....	45
2.2.1. Définition d'un indicateur de performance.....	45
2.2.2. L'autofinancement .....	45
2.2.3. La rentabilité .....	45
2.2.4. La profitabilité .....	46

## **Section 02 : les outils d'analyse de la performance financière ..... 47**

1. L'analyse par l'équilibre financier .....	47
1.1. Le bilan comptable.....	47
1.1.1 Structure de bilan .....	47
2. L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier .....	53
3. Le compte de résultat.....	55
4. L'analyse par la méthode des ratios.....	57
4.1. Définition d'un ratio .....	57
4.2. Les différents types de ratios .....	57

## **Section 3 : le lien entre le portefeuille d'activité et la performance financière ..... 60**

1. Gestion et allocation des ressources .....	60
1.1. Gestion des ressources .....	60
1.2. Allocation des ressources .....	61
2. Meilleure maîtrise des facteurs de clés de succès .....	62
2.1. L'analyse concurrentiel .....	62
2.2. L'orientation client .....	62
3. Avantage concurrentiel .....	63
4. La performance par la satisfaction des clients.....	65
4.1. Les avantages de la satisfaction client pour une entreprise .....	65
5. La performance par la maîtrise des coûts .....	66
6. Meilleure maîtrise de marché :.....	66
7. Importance de portefeuille d'activité sur la performance .....	66
7.1. Amélioration de la rentabilité.....	67
7.2. Stimulation de la croissance .....	67
7.3. Réduction de la volatilité des revenus.....	67

## **Conclusion ..... 68**

Chapitre 3 : analyse de la performance financière et son portefeuille d'activité.....	70
---	----

## **Introduction..... 70**

## **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil de l'entreprise NAFTAL DISTRICT TIZI-OUZOU ..... 71**

1. Présentation générale de NAFTAL .....	71
1.1. Mission et activité de l'organisme d'Accueil.....	74
2. Organigramme général du DISTRICT COMMERCIALISATION DE TIZI-OUZOU.....	75
2.1. Description de l'organigramme général.....	76
2.1.1 Présentation des différents départements .....	76
2.1.2 Présentation du centre Multi Produit (CMP).....	79
2.1.3 Présentation du centre de stockage et de distribution (CSD).....	79
2.2. Situation informatique de l'organisme d'accueil.....	79

## **Section 2 : Analyse de la performance financière et diagnostique stratégique de NAFTALDISCRIT COM TIZI OUZOU ..... 80**

I. Analyse de la performance financière de l'entreprise NAFTAL .....	80
1. La présentation et analyse des bilans financiers.....	80
1.1. Les bilans financiers des années (2021/2022/2023).....	80
1.1.1 Etablissement des bilans financiers en grande masse.....	82

1.2.	L'analyse par les indicateurs de l'équilibre financiers .....	84
1.3.	Présentation du tableau du compte de résultat des années 2021/2022/2023 .....	87
1.4.	L'analyse par les ratios.....	89
	II. Analyse de portefeuille d'activité de l'entreprise NAFTAL .....	93
1.	Identification des domaines d'activité stratégiques de NAFTAL .....	93
2.	Analyse du portefeuille d'activité par la Matrice BCG .....	94
2.1.	Positionnement de portefeuille d'activité de NAFTAL sur le modèle BCG .....	96
2.1.1.	Résultats du positionnement des DAS de NAFTAL sur la matrice BCG .....	96
<b>Section 3 : les résultats et Discussion .....</b>		<b>96</b>
1.	Interprétation de la situation stratégique, financière et organisationnel du portefeuille d'activité de NAFTAL .....	97
2.	Interprétation du positionnement des DAS de NAFTAL sur la matrice BCG et stratégies spécifiques .....	97
3.	Actions stratégique préconisées pour chaque DAS .....	98
3.1.	Action stratégique à envisager.....	98
3.2.	Les mouvements stratégiques préconisés pour NAFTAL.....	99
4.	L'équilibre économique et financier globale .....	99
5.	La prise de décision .....	100
6.	L'image de marque.....	100
7.	La taille de l'entreprise .....	100
8.	Diversification.....	100
<b>Conclusion .....</b>		<b>102</b>
	Conclusion générale.....	103
	Les ouvrages.....	105
	Les articles .....	107
	Sites.....	108
	Mémoires .....	108
	Liste des tableaux .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
	Liste des figures et schéma.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
	Annexes.....	109

## Résumé

L'analyse des différents domaines d'activité stratégique DAS permet d'aboutir à une connaissance des principales caractéristiques de l'environnement et du fonctionnement interne de chaque DAS. Une fois les DAS analysés, ces derniers peuvent être « placés » dans une matrice afin d'avoir une vue de l'ensemble du portefeuille d'activité de l'entreprise. L'évaluation de chaque DAS et de perspectives d'évolution permet ensuite de rationaliser la prise de décision des dirigeants concernant l'allocation des ressources entre les différentes activités de l'entreprise et les choix d'investissement, la segmentation est une phase incontournable dans tous processus de choix stratégique et de formulation de la stratégie. Elle consiste en la division des activités de l'entreprise en DAS.

L'analyse financière est une technique des états financiers, son objectif porte sur l'appréciation de la santé financière de l'entreprise, notamment sur les plans de solvabilité et de rentabilité. La gestion du portefeuille d'activités est cruciale pour la performance globale de l'entreprise. En effet, tout comme un investisseur gère stratégiquement son portefeuille de placements financiers pour maximiser les rendements tout en minimisant les risques, une entreprise doit également surveiller de près l'équilibre et l'efficacité de son portefeuille d'activités.

## ملخص

يتيح تحليل مجالات النشاط الاستراتيجي المختلفة الحصول على المعرفة بالخصائص الرئيسية للبيئة والأداء الداخلي لكل مجال من مجالات النشاط الاستراتيجي. بمجرد تحليل مجالات العمل الإستراتيجية، يمكن "وضعها" في مصفوفة من أجل الحصول على عرض لمحفظة الأعمال الكاملة للشركة. إن تقييم كل مجال من مجالات النشاط الاستراتيجي وأفاق التطوير يجعل من الممكن ترشيد اتخاذ القرارات من قبل المديرين فيما يتعلق بتخصيص الموارد بين الأنشطة المختلفة للشركة والخيارات الاستثمارية، فالتجزئة هي مرحلة أساسية في جميع الخيارات الإستراتيجية وعمليات صياغة الإستراتيجية. ويتكون من تقسيم أنشطة الشركة إلى مجالات النشاط الاستراتيجي.

التحليل المالي هو أحد أساليب إعداد البيانات المالية، وهدفه هو تقييم الوضع المالي للشركة، لا سيما من حيث الملاءة والربحية. تعد إدارة محفظة الأعمال أمرًا بالغ الأهمية لأداء الأعمال بشكل عام. في الواقع، مثلما يقوم المستثمر بإدارة محفظته الاستثمارية المالية بشكل استراتيجي لتحقيق أقصى قدر من العائدات مع تقليل المخاطر، يجب على الشركة أيضًا مراقبة توازن وكفاءة محفظة أعمالها عن كثب.

**Mots-clés :** le portefeuille d'activité, Domaine d'activités stratégiques, la segmentation stratégique, la performance financière.