

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

**Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion Département**  
**des Sciences Financières Et Comptabilité**  
**Campus Tamda II**



**Mémoire de fin de cycle**

**En Vue De L'obtention Du Diplôme De Master En Sciences Financières Et**  
**Comptabilité**

**Option : Finance d'Entreprise**

**Thème**

**Le rôle des indicateurs financiers dans la politique stratégique de l'entreprise**

**Eude de cas : SPA CETIM BOUMERDES**

**Présente par :**

**MEDJBER ABDELHAK**

**Devant le jury composé de :**

**YAMOUN Karim MAA. Président**

**MEAMERI Nardjese. MCA. Examinatrice**

**MIKACHER Amal. MCB. Encadrante**

**Encadré par :**

**Dr. MEKACHER AMAL**

**PROMOTION : 2023/2024**

## **Remerciements**

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على محمد خاتم الانبياء والمرسلين

الحمد لله رب العالمين، نشكر الله العظيم الذي ميزنا بنعمة العقل عن سائر المخلوقات، والذي وفقنا لما نحن فيه من خير وعلم وصحة وبركة، وعلى نعمه التي لا تعد ولا تحصى، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى

*A cet effet, on tient à exprimer nos vifs remerciements à notre encadrante **Mme MEKACHER AMAL** qui nous a accompagnés durant toute la période de réalisation de ce travail et pour tous les efforts soutenus qu'ils n'ont pas cessée de fournir.*

*Nos vifs remerciements à tout le personnel de l'entreprise SPA CETIM pour leur accueil et en particulier Monsieur BOUYOUCHEF Faress qui nous a apporté son aide durant la période de notre stage pratique au sein du département de finance et comptabilité.*

*Nous remercions également l'ensemble des membres du jury ; qui ont eu l'amabilité d'accepté d'examiner ce travail et de l'évaluer, qu'il trouve ici l'expression de non-respect le plus profond On voudrait exprimer nos plus profonds remerciements à tous les membres de nos deux familles pour leurs encouragements et leurs soutiens tout au long de notre travail. Pour finir, on tient à remercier spécialement tous nos amis et nos collègues pour leurs encouragements.*

## **Dédicace**

*À mon pilier dans cette vie, à ceux dont je cherche la satisfaction et auxquels je suis honoré de me rattacher, à ceux qui m'ont éduqué, qui ont travaillé, veillé et sacrifié pour moi, à ceux pour qui je demande à Dieu de me rendre la pareille car je n'en suis pas capable moi-même,*

*À ceux dont mes yeux se sacrifieraient,*

*Mon père, Ahmed,*

*Ma mère, Serkhan Bent Said,*

*À la cause de ma joie et de mon bonheur,*

*À ceux sur qui je m'appuie et qui sont la raison de ma persévérance,*

*Mes frères et sœurs,*

*Lahcen, Amina, Abderazzak, Ahlam, Islam, et Thouria,*

*À la bénédiction de ma vie,*

*Ma grand-mère, Ma laazouj,*

*À ceux qui ont partagé avec moi le chemin et le long voyage, qui ont partagé mes peines et mes joies, et qui sont la source de réconfort pour mon cœur,*

*Mes amis, dont je ne peux me passer,*

**VOUS ETES CE QUE JE SUIS AUJOURD'HUI,**

*Je vous dédie ce travail en espérant de tout cœur que Dieu remplisse vos vies de bonheur et de sérénité, comme vous avez apporté dans la mienne.*

**MERCI.**

# **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

**Liste des abréviations :**

Abréviation	Signification
EVCP	État de Variation des Capitaux Propres
TFT	Tableau des Flux de Trésorerie
ROE	Return on equity
ROA	Ratio de return on assets
FRNG	Fonds de roulement net global
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
FTO	Flux générés par les activités opérationnelles
FTI	Flux générés par les activités d'investissement
FTF	Flux générés par les activités de financement
CAF	Capacité d'autofinancement
SCF	Système Comptable Financier
VA	Valeur ajoutée
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
IBE	Insuffisance Brute d'Exploitation
ROIC	Rendement du capital investi
VAN	Valeur actualisée nette
ROI	Retour sur investissement
ROIC	Rendement du capital investi
TRI	Taux de rendement interne
OKR	Objectifs et Résultats Clés
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
AFOM	Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces
BCG	Boston Consulting Group
PMR	Part de marché relative
TCM	Taux de croissance du marché
ADL	Arthur D. Little

KPI	Indicateurs Clés de Performance
TN	Trésorerie nette
CETIM	Centre d'Etudes et de services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de construction
COFRAC	Comité Français d'Accréditation
M.I.P.M.E.P.I	Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement

# **SOMMAIRE**

# **Sommaire**

## **INTRODUCTION**

### **CHAPITRE 01 : le cadre conceptuel des indicateurs financiers**

#### **Introduction**

Section 01 : Les états financiers

Section 02 : Les fondements théoriques des indicateurs financiers

Section 03 : Théories et concepts liés à l'utilisation des indicateurs financiers dans la stratégie d'entreprise

#### **Conclusion**

### **Chapitre 02 : Le Rôle des indicateurs financiers sur la politique stratégique**

#### **Introduction**

Section 01 : Le cadre théorique de la politique stratégique

Section 02 : Les méthodes utiliser dans la politique stratégique

Section 03 : le rôle des indicateurs financiers sur la politique stratégique

#### **Conclusion**

### **Chapitre 03 : Étude de cas de l'entreprise SPA CETIM**

#### **Introduction**

Section 01 : Présentation de l'entreprise SPA CETIM

Section 02 : Le mode de fonctionnement du le politique stratégique établir par SPA CETIM

Section 03 : L'étude des indicateurs financiers utiliser par l'entreprise SPA CETIM

#### **Conclusion**

## **CONCLUSION**

## **Sommaire**

### **INTRODUCTION**

#### **CHAPITRE 01 : le cadre conceptuel des indicateurs financiers**

##### **Introduction**

Section 01 : Les états financiers

Section 02 : Les fondements théoriques des indicateurs financiers

Section 03 : Théories et concepts liés à l'utilisation des indicateurs financiers dans la stratégie d'entreprise

##### **Conclusion**

#### **Chapitre 02 : Le Rôle des indicateurs financiers sur la politique stratégique**

##### **Introduction**

Section 01 : Le cadre théorique de la politique stratégique

Section 02 : Les méthodes utiliser dans la politique stratégique

Section 03 : le rôle des indicateurs financiers sur la politique stratégique

##### **Conclusion**

#### **Chapitre 03 : Étude de cas de l'entreprise SPA CETIM**

##### **Introduction**

Section 01 : Présentation de l'entreprise SPA CETIM

Section 02 : Le mode de fonctionnement du le politique stratégique établir par SPA CETIM

Section 03 : L'étude des indicateurs financiers utiliser par l'entreprise SPA CETIM

##### **Conclusion**

### **CONCLUSION**

# **Introduction générale**

## **INTRODUCTION GENERALE :**

Dans le contexte économique actuel, marqué par une concurrence de plus en plus vive et des changements rapides, les entreprises doivent adopter des stratégies solides et une gestion financière rigoureuse. Leur succès stratégique dépend largement de leur aptitude à évaluer et à utiliser efficacement leurs performances financières, qui sont mesurées à l'aide de divers indicateurs. Ces indicateurs sont essentiels pour obtenir des informations clés, permettant ainsi de développer des stratégies appropriées et de prendre des décisions éclairées.

Les indicateurs financiers, en tant que mesure de la santé économique d'une entreprise, ne se limitent pas simplement à une analyse rétrospective de ses performances. Ils influencent activement la politique stratégique en fournissant des données critiques pour orienter les choix opérationnels, tactiques et stratégiques. Dans ce contexte, la capacité à comprendre et à interpréter ces indicateurs devient essentielle pour toute entreprise cherchant à optimiser sa performance et à naviguer dans un environnement économique complexe.

L'intégration des indicateurs financiers dans la politique stratégique de l'entreprise soulève des questions importantes sur la manière dont ces mesures peuvent influencer les décisions stratégiques, améliorer la performance globale et aider à atteindre les objectifs à long terme. Cette dynamique souligne l'importance de l'analyse financière dans la formulation et la mise en œuvre des stratégies d'entreprise, ainsi que la nécessité d'une compréhension approfondie des relations entre indicateurs financiers et politique stratégique.

### **Problématique :**

Comment les indicateurs financiers influencent-ils la politique stratégique de l'entreprise et en quoi contribuent-ils à l'amélioration de sa performance globale ?

### **Questions secondaires :**

1. Quels sont les principaux indicateurs financiers utilisés pour évaluer la performance d'une entreprise et comment sont-ils interprétés dans le contexte stratégique ?
2. De quelle manière les indicateurs financiers impactent-ils la formulation des politiques stratégiques et les décisions de gestion au sein de l'entreprise ?
3. Comment les entreprises peuvent-elles utiliser les indicateurs financiers pour identifier des opportunités de croissance et gérer les risques dans leur politique stratégique ?

## **Hypothèses :**

**H1 :** Les indicateurs financiers fournissent des informations essentielles qui permettent à l'entreprise de mieux évaluer ses forces et ses faiblesses, influençant ainsi directement les décisions stratégiques et la planification à long terme.

**H2 :** L'intégration des indicateurs financiers dans la politique stratégique des entreprises aide à clarifier l'efficacité des entreprises en matière de planification et de gestion, encourageant ainsi les parties prenantes internes et externes à placer leur confiance dans l'entreprise et à avancer ensemble.

**H3 :** Une utilisation efficace des indicateurs financiers permet aux entreprises de réagir plus rapidement aux changements économiques et d'ajuster leur stratégie pour maximiser la performance et atteindre leurs objectifs de croissance.

### **Méthodologie de recherché :**

Afin de mieux définir notre objectif, nous avons suivi une approche méthodologique comportant deux niveaux d'analyse :

Dans un premier temps, nous avons adopté une méthode descriptive en utilisant des recherches bibliographiques et documentaires pour recueillir des informations. Cela implique la consultation d'ouvrages, de mémoires et de sites internet.

Dans un second temps, nous avons effectué un stage pratique au SPA CETIM BOUMERDES. Pendant ce stage, Nous avons fait une série d'entretiens semi directifs face à face avec des spécialistes, principalement les professionnels où nous avons pu dessiner les grandes lignes de notre travail au sein de l'entreprise.

### **Période et lieu du déroulement de notre mémoire :**

La partie théorique de notre mémoire a été réalisée entre le 15 mars et le 30 mai 2024 tandis que la partie pratique a été réalisée entre le 20 avril et le 30 avril 2024 au SPA CETIM BOUMERDES.

### **Objectifs du mémoire :**

- Analyser comment les indicateurs financiers influencent la formulation et l'ajustement de la politique stratégique de l'entreprise.
- Étudier les méthodes et les outils utilisés pour mesurer et interpréter les indicateurs financiers.
- Expliquer comment les indicateurs financiers sont intégrés dans le processus de planification stratégique de l'entreprise.
- Examiner l'interaction entre les indicateurs financiers et d'autres facteurs internes et externes influençant la stratégie de l'entreprise.

## **Plan de restitution :**

Notre travail est réparti en trois grands chapitres :

- Le premier chapitre : « le cadre conceptuel des indicateurs financiers », dans lequel nous aborderons dans un premier temps Les états financiers, Les fondements théoriques des indicateurs financiers et Théories et concepts liés à l'utilisation des indicateurs financiers dans la stratégie d'entreprise.
- Le deuxième chapitre : « Le Rôle des indicateurs financiers sur la politique stratégique » nous allons aborder dans la première section Le cadre théorique de la politique stratégique ensuite à la deuxième section Les méthodes utiliser dans la politique stratégique et la dernière section le rôle des indicateurs financiers sur la politique stratégique.
- Le troisième chapitre : « représente notre cas pratique au niveau de l'entreprise SPA CETIM », composée de trois sections, Présentation de l'entreprise SPA CETIM, Le mode de fonctionnement du le politique stratégique établir par SPA CETIM et L'étude des indicateurs financiers utiliser par l'entreprise SPA CETIM.

# **CHAPITRE 01 :LE CADRE CONCEPTUEL DES INDICATEURS FINANCIERS**

## **INTRODUCTION :**

Depuis histoire les entreprises utilisent des indicateurs de performance de nature financière. Le bénéfice par action investi, le rendement sur capital, le bénéfice net... , Ils représentaient ainsi des indicateurs historiquement utilisés et valables pour les organisations.

Mais à un certain temps et avec la complexité des environnements des organisations, les chercheurs et les analystes économiques dénonçaient que l'indicateur financier tout seul ne suffit plus pour voir le multidimensionnel de la performance des entreprises. Alors que même les organisations commencent à avoir le besoin d'un indicateur de mesure plus actualisé par rapport aux nouvelles facettes de la performance.

Concrètement ces économistes, à soulever une étude sur 80% des entreprises américaines grande de tailles qui montraient que ce dernier voulait changer leur système de mesure pour une meilleure performance.

Les mesures de performance seront développées en utilisant un cadre d'analyse qui combinera des mesures financières et non financières d'une entreprise afin d'obtenir des résultats précis une conception des mesures de la performance complète avec la finalité de garantir l'efficacité pour d'aboutir aux objectifs et stratégies souhaité , aussi bien le développement, la mise en place et l'appréciation de mesures d'une performance innovantes sera le défis auxquels doivent faire face les entreprises.

L'objet de ce chapitre est de présenter la position des indicateurs financiers dans la stratégie de l'entreprise . A cet effet, nous consacrerons la 1 ère section pour Les états financiers car sont la source des indicateur financiers , la 2ème section pour Les fondements théoriques des indicateurs financiers et le 3ème Théories et concepts liés à l'utilisation des indicateurs financiers dans la stratégie d'entreprise.

## **SECTION 01 : Les outils de définition des indicateurs financiers**

Les états financiers sont un ensemble complet de documents comptables et financiers permettant de donner une image fidèle de la situation financière, de la performance et de la trésorerie de l'entreprise à la fin de l'exercice. Les états financiers des entités autres que les petites entités comprennent.<sup>1</sup>

Ils comprennent :

- Un bilan.
- Un compte de résultat.
- Un état de variation des capitaux propres.
- Un tableau des flux de trésorerie.
- L'annexe aux états financiers.

Les états financiers doivent présenter de manière fidèle la situation financière de l'entité, ses performances et tout changement de sa situation financière, et doivent refléter l'ensemble des opérations et événements découlant des transactions de l'entité et des effets des événements liés à son activité. Ils sont arrêtés sous la responsabilité des dirigeants sociaux. Ils sont établis dans un délai maximum de mois suivant la date de clôture de l'exercice et doivent être distingués des autres informations éventuellement publiées par l'entité, et ils sont tenus en monnaie nationale. De même, ils doivent fournir des informations permettant d'effectuer des comparaisons avec l'exercice précédent.

---

<sup>1</sup> Saidi Yahi. Berrehouma Abdelhamid <.Présentation des états financiers dans le Nouveau Système Financier et Comptable Algérien, Université de Mohamed boudiaf, M'sila- Algérie 2009.P119.

## **1. LE BILAN :**

Le bilan financier est un document synthétique qui traduit l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses engagements.<sup>2</sup>

Le bilan financier permet d'évaluer le patrimoine d'une entreprise ou d'apprécier son aptitude à faire face à ses échéances à court terme, il est donc nécessaire de présenter le bilan financier sous un aspect permettant la séparation des éléments à plus d'un an de ceux à moins d'un an.

Le bilan financier est aussi appelé également bilan liquidité. Le bilan financier ou bilan liquidité ou bilan patrimonial permet d'informer les tiers sur la solvabilité de l'entreprise étudiée.

L'analyse liquidité apporte un éclairage différent sur la situation financière d'une entreprise, d'autant plus qu'en période de crise, la solvabilité occupe une place importante. Le classement des masses est basé sur la distinction entre les postes à plus d'un an et ceux à moins d'un an.

Le classement des masses est basé sur la distinction entre les postes à plus d'un an et ceux à moins d'un an.

Le bilan financier permet d'apprécier le risque financier c'est-à-dire le risque de faillite, de soutenabilité de la dette à travers les notions de solvabilité et de liquidité. Il permet d'évaluer la valeur du patrimoine de l'entreprise et d'informer ainsi ses partenaires.

Les indicateurs financiers et le bilan sont étroitement liés dans l'analyse de la santé financière d'une entreprise. Les indicateurs financiers sont des mesures clés dérivées du bilan et du compte de résultat, permettant d'évaluer différents aspects de la performance financière de l'entreprise.

### **1.1. Relation entre les Indicateurs Financiers et le Bilan :**

#### **a. Origine des Indicateurs :**

- Les indicateurs financiers proviennent des données du bilan comptable et du compte de résultat. Ils sont calculés à partir des informations financières de l'entreprise pour évaluer sa situation financière et sa performance.

---

<sup>2</sup> KHALDI Mohamed-Ali, SABIR Abdelbasset, « Fiche 3. Le bilan financier ou liquidité », dans : , DCG 6. La finance d'entreprise en fiches et en schémas. Paris, Ellipses, « Le DCG en fiches et en schémas », 2021, P-P. 41-53.

### **b. Interprétation des Indicateurs :**

- Les indicateurs financiers permettent d'analyser et d'interpréter les données du bilan. Par exemple, le fonds de roulement, le ratio de liquidité, le ratio d'endettement, entre autres, sont des indicateurs clés qui fournissent des informations cruciales sur la santé financière de l'entreprise.

### **c. Utilisation Combinée :**

- Les indicateurs financiers aident à évaluer la position des liquidités à court terme, la performance des actifs, et la structure du capital, des éléments clés également présents dans le bilan. Ainsi, l'analyse des indicateurs financiers complète la lecture du bilan en fournissant une vision plus détaillée et dynamique de la situation financière de l'entreprise.

En résumé, les indicateurs financiers sont des outils essentiels pour interpréter les données du bilan et évaluer la performance financière d'une entreprise. Ils permettent d'approfondir l'analyse du bilan en fournissant des mesures spécifiques pour évaluer la liquidité, la rentabilité, l'endettement et d'autres aspects financiers clés<sup>3</sup>.

## **2. LE COMPTE DE RESULTAT :**

Le compte de résultat est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entité au cours de la période considéré. Il ne tient pas compte de la date d'encaissement ou de décaissement. Il fait apparaître, par différence, le résultat net de l'exercice : bénéfice/profit ou perte.<sup>4</sup>

**Charges – Produits = Compte de résultat.**

- Charges
  
- Produits
  
- Résultat net

---

<sup>3</sup> AMOURA MAROUA. BOUKHARI MALIKA. Importance des indicateurs financiers dans la gestion financière de l'entreprise. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. 2018-2019. P39.

<sup>4</sup> Dr. Saidi Yah, Dr. Berrehouma Abdelhamid. cf, P120.

Le compte de résultat et les indicateurs financiers sont étroitement liés dans l'analyse de la situation financière d'une entreprise. Le compte de résultat présente les résultats de l'activité de l'entreprise sur une période donnée, tandis que les indicateurs financiers sont des mesures dérivées de ces résultats pour évaluer la performance financière de l'entreprise.

## **2.1. Relation entre le Compte de Résultat et les Indicateurs Financiers :**

### **2.1.1. Origine des Indicateurs :**

Les indicateurs financiers sont dérivés des données du compte de résultat, qui présente les produits et les charges d'une entreprise sur une période donnée. Les indicateurs financiers permettent de mesurer la performance financière de l'entreprise en rapportant ces données à des critères spécifiques.

### **2.1.2. Utilisation Combinée :**

Les indicateurs financiers aident à évaluer la position des liquidités à court terme, la performance des actifs, et la structure du capital, des éléments clés également présents dans le compte de résultat. En combinant l'analyse du compte de résultat avec les indicateurs financiers, on peut obtenir une vision plus complète et plus détaillée de la situation financière de l'entreprise.

En résumé, le compte de résultat fournit les données de base, tandis que les indicateurs financiers permettent d'analyser et d'interpréter ces données pour évaluer la performance financière de l'entreprise. Ils sont complémentaires et doivent être suivis conjointement pour avoir une vision complète de la situation financière<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Mohamed Michrafy. Dominique Estampe. John Paul. Les liens entre les indicateurs financiers, commerciaux et de la chaîne logistique : une analyse sectorielle européenne. HEC Montréal. 2006/3 Vol. 31 | P-P 14-27.

### **3. L'ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES :**

L'état de variation des capitaux propres constitue une analyse des mouvements ayant affecté chacune des rubriques constituant les capitaux propres de l'entité au cours de l'exercice.<sup>6</sup>

Les informations minimales à présenter dans cet état concernent les mouvements liés :

- au résultat net de l'exercice,
- aux changements de méthode comptables et aux corrections d'erreurs fondamentales dont l'impact a directement été enregistré en capitaux propres,
- aux autres produits et charges enregistrés directement dans les capitaux propres,
- aux opérations en capital (augmentation, diminution, remboursement...)
- aux distributions de résultat et affectations décidées au cours de l'exercice.

#### **3.1.La relation entre les indicateurs financiers et l'État de Variation des Capitaux Propres (EVCP) :**

La relation entre les indicateurs financiers et l'État de Variation des Capitaux Propres (EVCP) réside dans le fait que les indicateurs financiers utilisent souvent les données fournies par l'EVCP pour évaluer la performance financière d'une entreprise.

L'EVCP est un état financier qui montre les mouvements survenus dans les capitaux propres d'une entreprise sur une période donnée, tels que les bénéfices réinvestis, les distributions de dividendes, les transactions avec les actionnaires, etc. Ces mouvements peuvent avoir un impact significatif sur la structure financière de l'entreprise et peuvent influencer les indicateurs financiers.

Par exemple, les variations dans les bénéfices réinvestis indiquées dans l'EVCP peuvent influencer le retour sur investissement (ROI) et le rendement des capitaux propres (ROE), qui sont des indicateurs financiers clés de la rentabilité de l'entreprise. De même, les distributions de dividendes peuvent affecter le ratio de distribution des dividendes et le ratio de couverture des dividendes.

---

<sup>6</sup> Saidi Yah. Berrehouma Abdelhamid. cf, P121.

En résumé, l'EVCP fournit des informations cruciales sur les mouvements des capitaux propres de l'entreprise, qui sont utilisées par les indicateurs financiers pour évaluer sa performance et sa santé financière.

#### **4. LE TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE :**

Selon le SCF le tableau des flux de trésorerie est un document comptable qui a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie, et des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie.<sup>7</sup>

Le tableau des flux de trésorerie fait partie des états financiers de l'entreprise qui est un tableau de financement qui mesure les flux de trésorerie directement par variation de valeurs de postes comptables pendant une période de temps, au moyen du solde des comptes sans report. Le tableau des flux de trésorerie est un document très important dans le référentiel international, une norme entière lui est consacrée et qui a pour objet de retracer les flux de trésorerie de l'exercice en provenance des activités opérationnelles (d'exploitation), d'investissement (de placement) et de financement.

Selon les normes IFRS, l'état de flux de trésorerie comporte trois grandes catégories qui évaluent l'encaissement et le décaissement de chacune de ses composantes. L'état financier démontre la différence entre la liquidité et la quasi-liquidité pour l'exercice financier en question en analysant les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation, de financement et d'investissement.

##### **4.1. La relation entre les indicateurs financiers et le Tableau des Flux de Trésorerie (TFT) :**

La relation entre les indicateurs financiers et le Tableau des Flux de Trésorerie réside dans le fait que les indicateurs financiers utilisent souvent les données fournies par ce dernier pour évaluer la performance financière d'une entreprise<sup>8</sup>.

Le Tableau des Flux de Trésorerie présente les entrées et sorties de trésorerie d'une entreprise sur une période donnée, y compris les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles,

---

<sup>7</sup> GHAZI LILIA. HIBOUCHE SIHAM. Le tableau des flux de trésorerie comme outil de la gestion de trésorerie. Mémoire master. Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou .2016-2017. P45.

<sup>8</sup> Nidhal Gharsellaoui. Apport des flux de trésorerie en prévision de faillite corporative. Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de la maîtrise ès sciences (M. Sc.). Février 2017. P31.

d'investissement et de financement. Ces flux de trésorerie sont essentiels pour comprendre la capacité d'une entreprise à générer des liquidités et à gérer ses obligations financières.

Les indicateurs financiers, tels que le ratio de liquidité, le ratio de rendement des investissements et le ratio d'endettement, utilisent souvent les données du Tableau des Flux de Trésorerie pour évaluer la santé financière de l'entreprise. Par exemple, le flux de trésorerie d'exploitation peut être utilisé pour calculer le ratio de couverture des intérêts, qui mesure la capacité d'une entreprise à payer ses intérêts sur sa dette.

En résumé, le Tableau des Flux de Trésorerie fournit des informations essentielles sur les flux de trésorerie d'une entreprise, qui sont utilisées par les indicateurs financiers pour évaluer sa performance financière, sa liquidité et sa capacité à générer des bénéfices.

## **5. L'ANNEXE AUX ETATS FINANCIERS :**

L'annexe est un document de synthèse faisant partie des cinq (05) états financiers. Elle fournit les explications nécessaires pour une meilleure compréhension du bilan et du compte de résultat et complète autant que de besoin les informations utiles aux lecteurs des comptes, indique les informations concernant les entités, les filiales ou la société mère et les transactions ayant éventuellement un lien avec ces entités ou leurs dirigeants.<sup>9</sup>

Les éléments d'information chiffrée de l'annexe sont établis selon les mêmes principes et dans les mêmes conditions que ceux figurant sur les autres documents constituant les états financiers.

Une inscription dans l'annexe ne peut cependant en aucun cas se substituer à une inscription dans un des autres documents des états financiers. Les informations figurant dans l'annexe ne sont fournies que si elles présentent une importance significative sur la situation de l'entreprise concernée. Ainsi, les principes sur lesquels se base les entreprises pour élaborer l'annexe sont :

- la présentation des informations sur la base des états financiers et sur les méthodes comptables spécifiques choisies et appliquées aux transactions et événements importants ;

---

<sup>9</sup> BOUHOUF Lamia, BOUREKH Wyssam Dihya. Importance de l'analyse financière de la situation de l'entreprise par le Compte de Résultat dans le cadre du SCF. Mémoire de fin d'études. Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou . 2020/2021.P42.

- l'indication d'informations imposées par les normes comptables internationales qui ne sont pas présentées dans les états financiers ;

- la présentation des informations supplémentaires qui ne sont pas présentées dans le corps des états financiers mais qui sont nécessaires pour donner une image fidèle ;

- la transmission aux utilisateurs des informations faciles à comprendre et à les comparer avec celles des autres entreprises. A ce titre, les notes annexes sont normalement présentées dans l'ordre suivant :

- Une déclaration de conformité aux normes comptables internationales.
- Une présentation d'informations complémentaires pour chacun des éléments présentés dans le corps de chaque état financier tout en respectant l'ordre dans lequel ces éléments apparaissent dans les postes des différents états financiers.

Les indicateurs financiers et l'annexe aux états financiers sont étroitement liés dans l'analyse de la situation financière d'une entreprise. L'annexe aux états financiers présente des informations supplémentaires et détaillées sur les mouvements de trésorerie, les flux d'argent et les éléments clés de la situation financière de l'entreprise. Les indicateurs financiers, quant à eux, sont des mesures dérivées de ces informations pour évaluer la performance financière de l'entreprise.

### **5.1. Relation entre les Indicateurs Financiers et l'Annexe aux États Financiers<sup>10</sup> :**

#### **a. Origine des Indicateurs :**

- Les indicateurs financiers sont dérivés des données de l'annexe aux états financiers, qui présente des informations détaillées sur les mouvements de trésorerie et les flux d'argent. Les indicateurs financiers permettent de mesurer la capacité de l'entreprise à générer des liquidités et à les utiliser de manière optimale.

#### **b. Utilisation Combinée :**

- Les indicateurs financiers aident à évaluer la position des liquidités à court terme, la performance des actifs, et la structure du capital, des éléments clés également présents dans l'annexe aux états financiers. En combinant l'analyse de l'annexe aux états financiers avec les

---

<sup>10</sup> 4 indicateurs financiers à surveiller de près. (2024, 9 février). BDC.ca. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/argent-finance/gerer-finances/5-indicateurs-cles-surveiller> .

indicateurs financiers, on peut obtenir une vision plus complète et plus détaillée de la situation financière de l'entreprise.

En résumé, l'annexe aux états financiers fournit les données de base, tandis que les indicateurs financiers permettent d'analyser et d'interpréter ces données pour évaluer la performance financière de l'entreprise. Ils sont complémentaires et doivent être suivis conjointement pour avoir une vision complète de la situation financière.

## **6. LES UTILISATEURS DES ETATS FINANCIERS:**

Les états financiers constituent le principal moyen de communication de l'information financière aux différents utilisateurs qui sont les utilisateurs internes et externes à l'entreprise.

### **6.1. Utilisateurs internes :**

Ce sont les dirigeants, les organes d'administration et les différentes structures internes de l'entreprise.<sup>11</sup>

Les dirigeants sont responsables de la préparation et de la présentation des états financiers. Ils sont naturellement intéressés par l'information contenue dans ces états.

Ils ont également besoin d'informations de gestion pour leur permettre d'assurer convenablement leur responsabilité de planification, de conduite et de contrôle des activités de l'entreprise. Dans la mesure où ce type d'informations répond à des besoins spécifiques des dirigeants, qui ont le moyen d'en déterminer la forme et le contenu, sa production et sa divulgation se situent en dehors de ce cadre conceptuel.

Bien que destinés, principalement, à fournir des informations qui répondent aux utilisateurs externes, les états financiers peuvent, dans une certaine mesure, se révéler utiles aux dirigeants et ce, notamment dans le cas des petites et moyennes entreprises qui ne disposent, souvent, que de moyens limités pour pouvoir produire des informations répondant à leurs besoins spécifiques de gestion.

---

<sup>11</sup> Lois et décrets sur les normes comptables – 1996- 2000 - CADRE CONCEPTUEL DE LA COMPTABILITE FINANCIERE.

## **6.2. Utilisateurs externes :**

Ce sont principalement les fournisseurs de capitaux ainsi que l'administration et autres institutions dotées de pouvoirs de réglementation et de contrôle, les autres partenaires de l'entreprise et les autres groupes d'intérêt.

### ***6.3. Les fournisseurs de capitaux :***

Ce sont les investisseurs, les prêteurs et les subventionneurs.

Les investisseurs qui fournissent les capitaux à risque ainsi que les prêteurs sont concernés par le risque inhérent à leurs placements et crédits, alors que les subventionneurs sont intéressés de savoir si l'entreprise a atteint les objectifs qui lui ont été assignés justifiant ainsi, les ressources et autres avantages qu'ils ont mis à sa disposition.

En général, ces différents utilisateurs veulent savoir si l'entreprise est rentable, si elle génère des flux de trésorerie positifs, si ses actifs sont sauvegardés, si elle est en mesure de continuer son activité, dans le cadre qui est censé être le sien, et d'honorer ses engagements dans un avenir prévisible.

### ***6.4. L'administration et autres institutions dotées de pouvoirs de réglementation et de contrôle :***

Ce groupe inclut particulièrement les autorités fiscales, monétaires et financières ainsi que les organes chargés de la comptabilité et des statistiques nationales et tout autre organisme ayant un pouvoir de planification, de réglementation et de contrôle.

Ils sont intéressés par la répartition des revenus et des ressources. Ils utilisent l'information financière pour réglementer les activités des entreprises, éclairer leur politique fiscale, sociale et économique. Ils utilisent aussi l'information comme base de calcul du revenu national et des statistiques similaires et pour évaluer la contribution de l'entreprise à la création d'emplois, à l'exportation, au revenu national ou encore pour le calcul des impôts et taxes. Ces organismes peuvent, à travers les états financiers, évaluer la portée de leur politique et éventuellement exiger la production d'informations supplémentaires spécifiques.

### ***6.5. Les autres partenaires de l'entreprise :***

Ce sont les salariés et leurs syndicats, les fournisseurs et autres créanciers ainsi que les clients et autres bénéficiaires des biens et services produits par l'entreprise.

Ils sont intéressés notamment par la capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie lui permettant d'honorer ses engagements et par sa capacité à continuer son activité.

### ***6.6. Les autres groupes d'intérêt :***

Ce sont notamment, les organismes professionnels et de défense d'intérêts, la presse spécialisée et les médias, les chercheurs, les divers organes et associations et le public en général.

Ces groupes veulent savoir si l'entreprise travaille pour l'intérêt des membres de la communauté qu'ils représentent ou dont ils défendent les intérêts. Ils sont notamment intéressés par les tendances et les évolutions récentes du développement de l'entreprise et des conséquences de ses activités sur le développement économique et social et sur l'environnement en général.

## **SECTION 02 : Les fondements théoriques des indicateurs financiers**

Les indicateurs financiers sont des données financières servant au pilotage d'une entreprise, pour évaluer sa santé financière, sa capacité de développement et détecter les dysfonctionnements à temps.

### **1. L'histoire des indicateurs financiers :**

L'histoire des indicateurs financiers est riche et variée. Les indicateurs financiers sont des mesures qui permettent d'évaluer la performance financière d'une entreprise, en fournissant des informations sur la rentabilité, la solvabilité et la situation financière globale. Voici une brève histoire des indicateurs financiers<sup>12</sup> :

#### **1.1. Origines :**

Les indicateurs financiers ont leurs racines dans l'histoire de la comptabilité et de la gestion financière. Les premiers indicateurs financiers ont été utilisés pour évaluer la performance des entreprises au cours du XVIIIe siècle, principalement en Europe. Ces indicateurs initiaux se concentraient sur des aspects tels que les profits, les pertes, les dettes et les actifs.

#### **1.2. Développement :**

Au cours du XIXe siècle, les indicateurs financiers ont évolué pour inclure des mesures plus précises et plus détaillées. Les entreprises ont commencé à utiliser des ratios financiers, tels que le ratio d'endettement et le ratio de return on investment (ROI), pour évaluer leur performance. Ces ratios ont été utilisés pour prendre des décisions d'investissement et de gestion financière.

#### **1.3. XXe siècle :**

Au XXe siècle, les indicateurs financiers ont connu une croissance rapide en raison de l'expansion des marchés financiers et de l'augmentation de la complexité des opérations financières. Les entreprises ont commencé à utiliser des indicateurs tels que le bénéfice net, le chiffre d'affaires et la marge bénéficiaire pour évaluer leur performance. Les gouvernements et les institutions

---

<sup>12</sup> DERUJINSKY-LAGUECIR Aziza, KERN Anja, LORINO Philippe, « Une approche instrumentale des indicateurs de performance », Management & Avenir, 2011/2 (n° 42), P-P. 111-132.

financières ont également commencé à utiliser des indicateurs financiers pour évaluer la performance des entreprises et des économies nationales.

#### **1.4. Évolution contemporaine :**

Aujourd'hui, les indicateurs financiers sont plus nombreux et plus diversifiés que jamais. Les entreprises utilisent des indicateurs tels que le ratio de cash-flow, le ratio de « return on equity (ROE) » et le ratio de return on assets (ROA) pour évaluer leur performance. Les gouvernements et les institutions financières utilisent également des indicateurs financiers pour évaluer la performance des entreprises et des économies nationales.

#### **1.5. Importance actuelle**

Les indicateurs financiers sont essentiels pour les entreprises et les gouvernements pour prendre des décisions éclairées, surveiller la performance financière et préserver la santé financière. Ils permettent également de comparer la performance d'une entreprise à celle de ses concurrents et de mesurer l'impact des décisions sur la performance financière.

En résumé, les indicateurs financiers ont une longue histoire qui remonte au XVIII<sup>e</sup> siècle. Ils ont évolué pour inclure des mesures plus précises et plus détaillées, et sont maintenant essentiels pour les entreprises et les gouvernements pour prendre des décisions éclairées et surveiller la performance financière.

## **2. Les indicateurs financiers :**

Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un « indice » représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.

On utilise aussi le mot « indice », par exemple, l'indice Dow Jones. La distinction dépend du domaine d'utilisation comme, par exemple, en économie (index ou signe explicite), en statistique ou en comptabilité (rapport de deux valeurs, ratio).<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Pierre Voyer. Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance .2eme édition. Presses de L'universités du Québec 2006. P. 61.

## **2.1. Définition d'un indicateur :**

« Un indicateur est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. » L'indicateur n'est pas nécessairement un chiffre : il peut prendre toute forme informationnelle répondant à l'une ou l'autre des deux fonctions : conduite de l'action, évaluation de résultats ça peut être donc : jugement qualitatif, signe binaire, graphique...

Un indicateur est plus qu'une simple donnée. C'est un outil de gestion élaboré, réunissant une série d'information, notamment :

Sa raison d'être : l'objectif stratégique auquel il se rattache, la cible chiffrée et datée qui lui est impartie.

- La désignation d'un acteur chargé de le produire.
- La périodicité de production et le suivi de l'indicateur.
- Sa définition technique.

## **3. TYPOLOGIES DES INDICATEURS DE PERFORMANCE :**

Il existe plusieurs types d'indicateurs, selon Philippe LORINO nous avons les indicateurs de résultat, les indicateurs de suivi, les Indicateurs de reporting et indicateur de pilotage.

### **3.1. Indicateur de résultat et indicateur de suivi :**

La définition propose deux situations basées sur la fonction d'un indicateur : l'indicateur de résultat et l'indicateur de suivi. Le premier est utilisé pour évaluer le résultat final d'une action, comme la réalisation d'une performance ou l'atteinte d'un objectif. Ce dernier est utilisé pour suivre les progrès et ajuster l'action avant que le résultat ne soit atteint. La distinction entre les deux est relative à l'action considérée, puisque l'indicateur de résultat peut être transformé en indicateur d'action plus longue et plus large<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> SOUMEUR Liza. -HIRECHE Melissa, cf, P. 24.

### **3.2. Indicateur de reporting et indicateur de pilotage :**

Deux types d'indicateurs se distinguent en fonction de leur position par rapport à la hiérarchie du pouvoir et de la responsabilité<sup>15</sup>.

Les indicateurs de reporting informent la hiérarchie supérieure sur les performances et la réalisation des objectifs, impliquant souvent un accord formel entre un responsable et sa hiérarchie.

Les indicateurs de pilotage guident la propre gouvernance de l'acteur, orientant les actions et ne nécessitant pas nécessairement un retour à des niveaux hiérarchiques supérieurs. Les indicateurs contextuels sont externes à l'organisation, indiquant l'évolution des moyens et des résultats.

## **4. Quels sont les indicateurs financiers d'une entreprise ?**

Il existe de très nombreux indicateurs financiers pour un projet ou une entreprise déjà établie.

Ils incluent les soldes intermédiaires de gestion (SIG) utilisés en comptabilité qui sont des ratios, mais aussi d'autres calculs. Voici les principaux indicateurs financiers à connaître. Et comment les calculer .

### **4.1. Les indicateurs financiers liée au BILAN :**

#### **4.1.1. Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) :**

##### **• Définition de FRNG :**

**Selon Serge EVRAERT :** « Le fonds de roulement net global ou fonds de roulement fonctionnel est égale à la différence entre les ressources et les emplois stables ou cycliques ». <sup>16</sup>

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

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

---

<sup>15</sup> SOUMEUR Liza. -HIRECHE Melissa, Opt. Cit. P. 25.

<sup>16</sup>FRIK Ahcene. GUETTAB Boussad. Analyse de la rentabilité financière d'une entreprise industrielle Cas : SARL MGH. 2020/ 2021. P. 28.

## Calcul du Fonds de Roulement Net Général (FRNG)

1. Par le Haut du Bilan (FRNG HB)

$$\text{FRNG HB} = \text{C. Per} - \text{VI}$$

2. Par le Bas du Bilan (FRNG BB)

$$\text{FRNG BB} = \text{VC} - \text{DCT}$$

Il est à noter que quelle que soit la formule adoptée, on chemine toujours à la même réponse.

### 4.1.2. Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) :

Le besoin en fonds de roulement est un indicateur très important pour les entreprises. Il représente les besoins de financement à court terme d'une entreprise résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à l'activité opérationnelle. <sup>17</sup>

«Le BFR représente la différence entre les actifs d'exploitation (stock et créance client) et les dettes d'exploitation, il s'exprime alors par la différence entre les besoins nés du cycle d'exploitation (financement des stocks et des créances) et les ressources d'exploitation (dettes à court terme) ». Le BFR se calcule comme suit : **créances clients et autres créances + stocks – dettes fournisseurs, fiscales et sociales.**

**Bon à savoir :** si le BFR est positif, votre entreprise a un besoin d'exploitation à financer. S'il est nul, cela signifie que votre entreprise n'a pas besoin d'exploitation à financer pour le moment. En revanche, un BFR négatif signifie que votre entreprise génère suffisamment et qu'elle n'a pas besoin d'exploitation à financer.

### 4.1.3. Cycle d'exploitation :

« Le cycle d'exploitation est l'ensemble des opérations successives qui vont de l'acquisition des éléments de départ (matières première, marchandises...) jusqu'à l'encaissement de contrepartie de vente des produits ou services vendus »

---

<sup>17</sup> FRIK Ahcene. GUETTAB Boussad, cf, P. 29.

« Le cycle d'exploitation peut être définie comme une série d'encaissement et de décaissement de fonds qui peut être débouché sur une situation de faillite alors que la rentabilité de la firme est excellente ». <sup>18</sup>

#### **4.1.4. Ratio de liquidité :**

Le ratio de liquidité générale est la mesure la plus répandue de la liquidité de l'entreprise dans la mesure où il permet d'apprécier le degré de couverture des dettes à moins d'un an par les actifs à moins d'un an. Il résume l'équilibre financier à court terme. Son analyse permet de traduire la capacité de remboursement globale à court terme de l'entreprise. En effet, il confronte l'ensemble des liquidités potentielles (actifs transformables en monnaie, à court terme) à l'ensemble des exigibilités potentielles (dettes remboursables, à court terme). <sup>19</sup> Son calcul se fait comme suit :

$$\text{Liquidité générale} = \frac{\text{Actifs à moins d'un an}}{\text{Passif à moins d'un an}}$$

Si ce ratio est supérieur à un, l'actif circulant garantit le paiement des dettes à court terme. Cette situation traduit l'existence d'un fonds de roulement financier positif et inversement. Cependant, l'entreprise peut connaître des difficultés de trésorerie bien que ce ratio soit supérieur à 1. Cela s'explique par le fait que l'exigibilité des dettes est plus rapide que la liquidité des actifs, Plus ce ratio est supérieur à un, plus le fonds de roulement est élevé et plus les actifs circulants sont susceptibles de couvrir les dettes d'exploitation. Par ailleurs, certaines normes notamment américaines préconisent un ratio supérieur à 1,8 .

D'un point de vue bancaire, il est souhaitable qu'elle soit le plus élevée possible, l'idéal étant que l'entreprise détienne des actifs à court terme à un niveau suffisant pour être à tout moment en état d'assurer ses échéances.

---

<sup>18</sup> BELMOULOU D Rofaida. Le financement du cycle d'exploitation des entreprises par les banques. 2019/2020.P. 36.

<sup>19</sup> BARRY Boubou. KEMA Bonaventure Stéphane. Analyse des concepts de solvabilité et de liquidité dans l'entreprise: Cas de la SPA/ORFEE-BCR Bordj Menaiel. 2022.P. 73.

## **4.2. Les indicateurs financiers liés au tableau des flux de trésorerie (TFT) :**

### **4.2.1. Flux générés par les activités opérationnelles (FTO) :**

Le montant des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles est un indicateur-clé pour mesurer si les opérations de l'entreprise ont généré suffisamment de flux de trésorerie pour rembourser ses emprunts, maintenir la capacité opérationnelle de l'entreprise, verser des dividendes et faire de nouveaux investissements sans recourir à des sources externes de financement. Les flux de trésorerie opérationnels sont essentiellement issus des principales activités génératrices de produits de l'entreprise.<sup>20</sup>

### **4.2.2. Flux générés par les activités d'investissement (FTI) :**

La présentation séparée des flux de trésorerie provenant des activités d'investissement est utile car cela permet d'étudier dans quelle mesure des dépenses ont été effectuées pour l'accroissement de ressources destinées à générer des produits et des flux de trésorerie futurs. Les flux générés par les activités d'investissement proviennent principalement des décaissements sur les acquisitions d'actifs non courants et d'encaissements sur cession d'actifs non courants (acquisition et cession d'immobilisation).<sup>21</sup>

### **4.2.3. Flux générés par les activités de financement (FTF):**

La présentation séparée des flux de trésorerie provenant des activités de financement est utile à la prévision des flux futurs de trésorerie de l'entreprise attendus par les apporteurs de capitaux. Les flux générés par les activités de financement proviennent des activités ayant pour conséquence de modifier la taille et la structure des fonds propres ou des emprunts (distribution de dividendes, augmentation de capital, souscription d'emprunt, remboursement d'emprunt).<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Mm GHAZI LILIA. Mm HIBOUCHE SIHAM, cf, P. 47.

<sup>21</sup> Ibid, P. 48.

<sup>22</sup> Ibid, P. 49.

#### 4.2.4. La capacité d'autofinancement (CAF) :

Le(AF) est la forme préférée de financement des entreprises, en effet, c'est la plus facile à mettre en œuvre car il n'y a pas à obtenir l'accord des personnes extérieures à l'entreprise et qu'elle n'entraîne pas de frais. Toutes les entreprises l'utilisent y compris les plus grandes.

L'Autofinancement est donc un financement interne dégagé par l'entreprise et librement utilisable pour financer les investissements et le cycle d'exploitation, rembourser des emprunts et améliorer la trésorerie.<sup>23</sup>

L'Autofinancement apparaît comme un surplus monétaire que l'entreprise peut librement affecter. L'Autofinancement est le fait de financer 100% d'un investissement avec des ressources propres à l'entreprise. IL est ce qui reste dans cette dernière après financement de tous (personnel, Etat...) y compris les actionnaires. L'Autofinancement est le financement interne de l'entreprise, généré par son activité. Il fait référence en finance à la notion de Capacité d'Autofinancement(CAF), qui se calcule à partir du compte de résultat en effectuant la différence entre :

- Les produits encaissés ou encaissables.
- les charges décaissées ou décaissables.

L'intérêt de la CAF réside dans son potentiel à financer des emplois dans l'entreprise. Elle n'est pas un indicateur de performance ni de rentabilité mais elle conditionne les possibilités de l'entreprise en matière d'emprunt.

**Le ratio :** Endettement à terme / CAF (en nombre d'années) indique la capacité de remboursement de l'entreprise. Ce ratio ne doit pas être supérieur à 3.

**L'une des méthodes de calcul** de la capacité d'autofinancement est basée sur le BFR : **excédent brut d'exploitation + produits encaissables – charges décaissables.**

**Une seconde méthode** est basée sur le résultat net : **résultat de l'exercice + charges calculées - produits calculés - produits de cession des éléments d'actifs + valeur nette comptable d'éléments d'actifs cédés.**

---

<sup>23</sup> OUKHALED Lynda .SADEK Sarah. Evaluation de la politique d'autofinancement au sein d'une PME Cas : Pharmacie officine A.D de A.E.H. 10 /10/2017.P. 49.

En résumé, l'analyse des différents flux de trésorerie et de la CAF permet d'évaluer la performance financière d'une entreprise en Algérie, sa capacité à générer des liquidités, à investir et à se financer de manière équilibrée sur le long terme.

#### **4.3. Les indicateurs financiers liés au compte de résultat en Algérie, selon le Système Comptable Financier (SCF) :**

##### **4.3.1. Le chiffre d'affaires et les écarts constatés<sup>24</sup> :**

Le chiffre d'affaires correspond au montant cumulé des ventes hors taxes, sans tenir compte des dépenses réalisées pour y parvenir.

Il est important de comparer le chiffre d'affaires réel avec celui prévu dans le prévisionnel financier.

**En pratique :** un écart sur le chiffre d'affaires peut être un signe de croissance de l'entreprise si le solde est positif, ou au contraire démontrer un retard sur les prévisions si la différence est négative.

##### **4.3.2. La valeur ajoutée (VA) :**

Est définie comme la différence entre la valeur finale de la production et la valeur des biens qui ont été consommées par le processus de production (consommations intermédiaires et matières premières). La VA ajoutée évalue la dimension économique de l'entreprise.

Elle détermine la richesse créée est constituée par le travail du personnel et par l'entreprise elle-même. Elle mesure le poids économique de l'entreprise.<sup>25</sup>

Elle permet aussi d'apprécier la rémunération des différents facteurs de production et précise comment cette richesse a été répartie au cours de l'exercice entre les différents acteurs de l'entreprise.

L'analyse dans le temps permet de mesurer la croissance ou la régression de l'entreprise.

---

<sup>24</sup> JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 19. 28 Rabie El Aouel 1430 25 mars 2009.P. 15.

<sup>25</sup> BOUHOUF Lamia. BOUREKH Wyssam Dihya. Importance de l'analyse financière de la situation de l'entreprise par le Compte de Résultat dans le cadre du SCF. Mémoire de master. UMMTO. 2020/2021. P. 57.

La VA est donc calculée comme suit :

$$\text{Valeur ajoutée} = (\text{marge commerciale} + \text{production de l'exercice}) - \text{consommations de l'exercice}$$

#### 4.3.3. L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) :

Est obtenu en retranchant de la valeur ajoutée le montant des charges de personnel et des impôts et taxes et en y ajoutant les subventions d'exploitation. L'EBE représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux. Celui-ci peut être négatif, il s'agit alors d'une Insuffisance Brute d'Exploitation (IBE). C'est un indicateur de la performance industrielle et commerciale ou de la rentabilité économique de l'entreprise.<sup>26</sup> Il est obtenu par la formule suivante :

$$\text{EBE} = \text{Valeur Ajoutée} + \text{subvention d'exploitation} - \text{impôts et taxes et Versement assimilés} - \text{les charges de personnel.}$$

#### 4.3.4. Le résultat d'exploitation :

Le résultat d'exploitation mesure la capacité de l'entreprise à générer des ressources avec son activité principale sans prendre en compte les éléments financiers et exceptionnels. Il s'obtient à partir de l'EBE augmenté des autres produits d'exploitation et en soustrayant les autres charges d'exploitation. Il mesure la performance industrielle et commerciale de l'entreprise indépendamment de sa politique financière et des opérations exceptionnelles. Le résultat d'exploitation constitue un résultat économique net. Calculé comme suit :

$$\text{Résultat d'exploitation} = \text{EBE} + \text{reprises sur amortissements et provisions} + \text{transfert de charges d'exploitation} + \text{autres produits de gestion} - \text{dotations aux amortissements et provisions} - \text{autres charges de gestion.}$$

---

<sup>26</sup> BOUHOUF Lamia. BOUREKH Wyssam Dihya, Opt. cit, P. 58.

#### **4.3.5. Résultat net de l'exercice :**

Le résultat net est le solde final du compte de résultat de l'exercice, il est donc calculé après les opérations de répartition à savoir, participation des salariés et impôt sur les bénéfices.<sup>27</sup>

**Résultat net = (résultat avant impôt + résultat exceptionnel) – (participation des salariés+ impôt sur le bénéfice).**

En résumé, l'analyse du compte de résultat et de ses principaux soldes intermédiaires de gestion permet d'évaluer la performance économique et financière d'une entreprise en Algérie, sa capacité à générer du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée et des bénéfices.

#### **4.4. Les indicateurs financiers liés à l'état de variation des capitaux propres en Algérie, selon le Système Comptable Financier (SCF) :**

##### **4.4.1. Capital social**

Le capital social représente la valeur nominale des actions ou parts sociales souscrites par les actionnaires ou associés. Il constitue la principale ressource stable de l'entreprise.

##### **4.4.2. Réserves :**

Les réserves sont des bénéfices mis en réserve par l'entreprise, non distribués sous forme de dividendes. Elles renforcent les capitaux propres et la solidité financière.

##### **4.4.3. Report à nouveau :**

Le report à nouveau enregistre le solde bénéficiaire ou déficitaire des exercices antérieurs non affecté. Il permet de lisser les résultats sur plusieurs années.

##### **4.4.4. Résultat de l'exercice :**

Le résultat de l'exercice correspond au bénéfice ou à la perte de l'année. C'est un indicateur clé de la performance financière.

---

<sup>27</sup> BOUHOUF Lamia. BOUREKH Wyssam Dihya, cf, P. 59.

#### **4.4.5. Subventions d'investissement :**

Les subventions d'investissement sont des aides financières accordées par l'État ou des tiers pour financer des investissements. Elles renforcent les capitaux propres.

#### **4.4.6. Écarts de réévaluation :**

Les écarts de réévaluation enregistrent les plus ou moins-values résultant de la réévaluation des éléments d'actif. Ils permettent d'ajuster la valeur des actifs.

En résumé, l'état de variation des capitaux propres retrace les mouvements affectant les différents postes de capitaux propres sur l'exercice. Il permet d'analyser la structure et l'évolution des ressources stables de l'entreprise en Algérie.

### **4.5. Les indicateurs financiers liés à l'annexe des états financiers en Algérie, selon le Système Comptable Financier (SCF) :**

#### **4.5.1. Règles et méthodes comptables :**

L'annexe doit préciser les règles et méthodes comptables appliquées par l'entreprise, notamment pour l'évaluation des postes du bilan et du compte de résultat. Cela inclut par exemple les méthodes d'amortissement, de dépréciation, de valorisation des stocks, de comptabilisation des contrats de location, etc.<sup>28</sup>

#### **4.5.2. Informations complémentaires au bilan :**

L'annexe fournit des informations détaillées sur certains postes du bilan, comme :

- La variation des immobilisations et des amortissements.
- La ventilation des créances et dettes par échéance.
- La liste des filiales et participations.
- Les engagements hors bilan (cautions, avals, etc.).

---

<sup>28</sup> Colin-Janvoine Emmanuelle, Derozier Stéphanie. « 2. Les ressources financières du FLN », Le financement du FLN pendant la guerre d'Algérie 1954-1962. Éditions Bouchène, 2008,P-P. 37-88.

### **4.5.3. Informations complémentaires au compte de résultat :**

Des précisions sont également apportées sur des éléments du compte de résultat :

- La répartition du chiffre d'affaires par activité et zone géographique.
- Le détail des charges et produits exceptionnels.
- Les impôts et taxes.
- Les effectifs moyens et rémunérations.

#### **\*Autres informations :**

L'annexe peut aussi contenir d'autres informations jugées pertinentes, comme :

- Les événements postérieurs à la clôture.
- Les litiges en cours.
- Les honoraires des commissaires aux comptes.
- Les informations sur les parties liées.

En résumé, l'annexe vise à compléter et expliciter les informations fournies dans le bilan et le compte de résultat, afin de donner une image fidèle de la situation financière de l'entreprise en Algérie. Elle est une composante essentielle des états financiers.

## **5. Les caractéristiques d'un bon indicateur :**

### **5.1. Les caractéristiques générales :**

Les caractéristiques générales que l'on recherche pour un indicateur sont les mêmes que pour tout instrument de mesure et de reportage. De façon générale, nous cherchons à respecter plusieurs critères, que nous regroupons en quatre volets, pour nous assurer de la valeur optimale et de sa maturité : sa pertinence, la qualité et la précision de sa mesure, sa faisabilité et sa convivialité d'interprétation et d'utilisation. La méthode de réalisation de tableaux de bord aborde d'ailleurs des considérations et propose des outils pour s'assurer de répondre à chacun de ces critères.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Pierre Voyer. Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance .2eme édition. Presses de L'universités du Québec 2006. P. 68.

## **5.2. La pertinence. L'arrimage de l'indicateur à la gestion :**

L'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. En outre, il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs et être utilisé dans ce contexte. On doit tendre à donner à l'indicateur la valeur ajoutée maximale par sa mise en perspective par rapport à des balises pertinentes (objectifs, marges acceptables, valeurs comparatives, etc.).

## **6. La qualité de l'indicateur :**

### **6.1. La précision de la définition, de la mesure et des paramètres :**

L'indicateur doit posséder certaines caractéristiques intrinsèques : la précision dans son design, la clarté et la précision de sa formulation, et sa qualité théorique (une formulation et une logique d'articulation correspondant aux définitions reconnues du domaine). L'indicateur doit être bien formulé, défini précisément et ses paramètres bien établis (ventilations, périodicité, comparaisons, forme de présentation) et le tout doit être bien documenté. En outre, il doit être assez sensible pour faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre la comparaison. Les balises de comparaison, quant à elles, doivent être assez stables pour permettre la consistance des comparaisons dans le temps (par exemple, l'amélioration du taux de réussite ne veut pas dire grand-chose si on a réduit la difficulté des examens).<sup>30</sup>

**A. L'adaptabilité :** Les paramètres (ventilations, balises, etc.) doivent être suffisamment souples pour permettre l'adaptation de l'indicateur aux particularités sectorielles, tout en gardant sa valeur intrinsèque. La documentation de l'indicateur doit clairement mentionner ces particularités pour en permettre l'interprétation contextuelle correspondante.

**B. La spécificité et la focalisation :** Les indicateurs doivent être structurés de façon à bien cerner l'objet de la mesure, à bien décoder la situation dans le bon registre (dans les bonnes dimensions et au bon niveau, avec une sensibilité adéquate, c'est-à-dire un degré de réponse correspondant aux variations et aux seuils critiques de l'objet mesuré), à l'utiliser dans le bon référentiel, dans le bon contexte décisionnel. On vise, entre autres, à éviter la surinformation qui finit par ne plus rien signifier.

---

<sup>30</sup> Pierre Voyer, Opt.cit P. 69.

- C. La valeur méthodologique :** La méthode de mesure ou d'observation doit être valide et fidèle (dans le sens statistique) ; l'indicateur doit être le plus objectif possible, difficile à biaiser, fiable et homogène. On devra s'assurer des validations statistiques nécessaires, en particulier dans le cas d'indicateurs liés à des champs de pratiques professionnels où des liens causals doivent être utilisés (par exemple, dans le domaine de la santé).
- D. La robustesse :** L'indicateur doit présenter une robustesse suffisante pour permettre une utilisation efficace sur la durée prévue. En l'absence de cette robustesse, il risque de dévier de sa fonction de mesure pour devenir lui-même l'objectif à atteindre. Par exemple, l'évaluation de la qualité de l'empathie des intervenants en fonction de leur connaissance des noms des clients peut les amener à se concentrer uniquement sur l'apprentissage des noms sans réellement améliorer leur capacité d'empathie. Dans ce cas, l'indicateur perdrait sa capacité à mesurer correctement le niveau d'empathie démontré par les intervenants.

## **7. La faisabilité de l'indicateur :**

### **7.1. La possibilité de mesurer ou la disponibilité des données :**

On doit d'abord avoir la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par l'utilisation de mécanismes de mesure et de traitement rigoureux fournissant des données fiables, en temps opportun et de façon rentable (la valeur ajoutée par l'indicateur à la gestion par rapport au coût de sa production). On doit aussi avoir la possibilité technique de disposer d'un système informatique permettant la consolidation et des interfaces efficaces et un accès acceptable en termes de délai de production et de temps de réponse. On doit finalement avoir la possibilité organisationnelle, c'est-à-dire s'assurer que quelqu'un assume la responsabilité d'alimenter, de produire et de fournir les indicateurs.<sup>31</sup>

### **7.2. La convivialité :**

La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Pierre Voyer, Opt. cit. P. 71.

<sup>32</sup> Ibid, P. 71.

**7.3. L'accessibilité :** l'indicateur doit être accessible, facile à obtenir et à utiliser. Si le système est informatisé, il doit être simple à utiliser, à la mesure des capacités des utilisateurs.

**7.4. L'intelligibilité :** l'indicateur doit être simple, clair, compréhensible, compris de la même façon par tous et son interprétation doit être commune et partagée.

**7.5. L'évocation :** l'indicateur doit être bien illustré et présenté, visuellement évocateur et facilement interprétable par ses utilisateurs, par le choix de la forme de représentation (tableau, graphique ou pictogramme).

## **8. Quels sont les indicateurs extra-financiers d'un projet ?**

### **8.1. Les indicateurs non financiers :**

Les indicateurs financiers est un sujet délicat et beaucoup abordé, Les auteurs optent pour les substituer ou les compléter par des indicateurs non financiers observés plus valable pour les réalités de la concurrence contemporaine. En tenant compte de ses multiples aspects dont dispose les indicateurs non financiers, La prise en compte de la performance dans sa globalité est supposée être plus équilibrée et réel. Aujourd'hui les indicateurs non-financiers ont été redéployés et revue d'un optique différent grâce au balance scorecard, cette disposition est plus profonde et abordé par d'autres réflexions. Passer de la performance financière au non financière est une évolution d'une performance mesurée pour actionnaires et à la fois pour les parties prenantes.

La montée des indicateurs non financiers peut être expliquée par 3 raison valable.<sup>33</sup>

**8.1.1 Les limites des indicateurs comptables et financiers:** ils sont basés sur un ensemble historique et introduisent une gestion basée sur cet historique , disposer d'une vision limitée de la performance postérieure, ils priment des actions qui ont un court terme ou inexacts, ils sont pas relationnel du fait que ils ne fouille pas dans les causes des faits, o ils n'informent pas sur les changements clés, ils sont trop agrégés pour aider les managers, o ils reflètent des fonctions plus que des processus, ils ne permettent pas de valoriser l'immatériel.

---

<sup>33</sup> karim khaddouj. Zarou soufiane la performance des organisations et les indicateurs de performance financiers et non financiers : une relation de complémentarité ou de substitution ? revue d'études en management et finance d'organisation n°10 mars 2020.P. 10.

**8.1.2 La contrainte concurrentielle :** des offres d'entreprise de plus en plus pertinente et répond minutieusement au besoin du client dans un environnement incertain d'où l'obligation d'accroître la mesure de la performance.

**8.1.3. La croissance de systèmes concurrents :** tel que le CRM, aussi bien les programmes de qualité totale, ou bien la supply chain qui représente des systèmes de mesures de performances compétitives à ceux comptables. Pour les tenants du BSC, les indicateurs comptables et financiers sont des indicateurs de résultat (lagging indicators) alors que les indicateurs non financiers peuvent être considérés comme des indicateurs avancés (leading indicators). Il apparaît, en outre, que l'utilisation d'indicateurs non financiers est assez systématiquement associée à des pratiques de TQM, JAT ou production flexible.

Un certain nombre d'études ne montrent toutefois pas de performances meilleures quand de tels indicateurs sont utilisés. Les résultats de ce point de vue sont très contrastés. L'utilisation d'indicateurs non financiers, notamment dans les formules de calcul de bonus, semble attacher de variables de contingence, notamment la stratégie dont nous reparlerons plus bas. Le BSC ramène avec une nouveauté qui est de mettre en avant le sérieux et l'importance d'indicateurs non financiers.

Pourtant, les études montrent que la plupart des entreprises continue à donner l'essentiel de leur attention aux indicateurs financiers (56% des indicateurs), suivi par les indicateurs clients (19%), les indicateurs de processus (12%), les indicateurs innovation et apprentissage (5%) et d'autres indicateurs (9%). De plus, les BSC sont surtout utilisés au niveau corporate et division et nettement moins dans les filiales et les départements. 70% des entreprises interrogées utilisent le BSC pour déterminer les bonus, dont 17% de façon assez intensives.

## **9. LE TABLEAU DE BORD :**

Pour que le pilotage et la mesure de la performance de l'entreprise s'effectuent dans les bonnes conditions les managers ont besoin de disposer des indicateurs synthétiques qui sont regroupés sous forme de tableau de bord. Ce dernier est un instrument de mesure fiable et recueillant toute la confiance des décideurs.

### **9.1. Définitions :**

Par analogie avec le tableau de bord d'un avion ou d'une voiture, un tableau de bord est un outil de gestion regroupant les indicateurs financiers et non financiers les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité.<sup>34</sup>

### **9.2. Le tableau de bord vise plusieurs objectifs :**

- Constituer un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de façon ciblée .
- Fournir une information aux différents responsables d'une entreprise, et non seulement à la direction générale .
- Donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations.

### **9.3. Le tableau de bord peut avoir plusieurs définitions :**

Le tableau de bord est « ...présentation des principaux renseignements représentatifs de la marche de l'entreprise, de la situation économique d'une nation ». Le début de cette définition sous-tend la notion d'indicateurs pertinents de gestion.

« Un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision ».

### **9.4. Comment construire un tableau de bord financier ?**

Le tableau de bord est un support de communication opérationnelle très efficace, il détient des informations pertinentes, fiables et utiles à son utilisateur. Comme le précise A. FERNANDEZ : « Le tableau de bord de gestion, en tout cas lorsqu'il est bien conçu, est d'une certaine manière un réducteur du risque. C'est ainsi qu'il remplit son rôle d'instrument d'aide à la décision ».<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> SOUMEUR Liza. HIRECHE Melissa, cf, P. 56.

<sup>35</sup> MELLAH Safia. Tableaux de bord, outils de gouvernance d'entreprise, université Bejaïa. 2020-2021.P. 104.

Au départ de l'élaboration d'un tableau de bord, il faut savoir qu'il n'est soumis à aucune règle de fond ou de forme. Il est composé essentiellement de certains chiffres fiables (indicateurs) pertinents, faciles à communiquer et comparables avec les objectifs assignés. Il faut savoir également, qu'un tableau de bord n'est pas unique, et qu'il existe plusieurs tableaux de bord qui correspondent aux différents centres de responsabilité correspondant à différents niveaux hiérarchiques, et tout ce système doit être bâti de façon cohérente.

Chaque étape du processus de la mise en place d'un tableau de bord, doit permettre à son utilisateur l'identification des indicateurs clés de performance (Key Performant Indicator). Sa mise en place demande une réflexion approfondie sur les paramètres à surveiller. Elle doit se mener de toute l'expertise nécessaire pour assurer un système de reporting durable et évolutif dans le temps.

## **SECTION 03 : Théories et concepts liés à l'utilisation des indicateurs financiers dans la stratégie d'entreprise**

L'utilisation des indicateurs financiers dans la stratégie d'entreprise est un domaine crucial de la gestion moderne. Les décideurs utilisent ces mesures quantitatives pour évaluer la santé financière de leur organisation, identifier les tendances de performance et orienter les décisions stratégiques. Cette pratique repose sur un ensemble de théories et de concepts qui fournissent un cadre conceptuel pour comprendre comment les entreprises utilisent ces indicateurs pour atteindre leurs objectifs stratégiques.

Au cœur de ces théories se trouve la reconnaissance que les décisions financières d'une entreprise sont fondamentales pour sa réussite à long terme. Les indicateurs financiers offrent une vue d'ensemble de la performance économique de l'entreprise, permettant aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées et de développer des stratégies compétitives. Ces indicateurs ne sont pas simplement des outils de mesure, mais des instruments puissants qui guident l'action et l'allocation des ressources.

La théorie de l'agence, par exemple, explore les relations entre actionnaires et gestionnaires, soulignant l'importance des incitations financières pour aligner les intérêts des deux parties. De même, la théorie de la signalisation met en lumière le rôle des indicateurs financiers dans la communication d'informations importantes aux investisseurs et aux parties prenantes externes.

En parallèle, la théorie de la valeur actionnariale et la théorie de la hiérarchie des objectifs soulignent l'importance de maximiser la richesse des actionnaires tout en équilibrant d'autres objectifs concurrents tels que la croissance et la responsabilité sociale.

En pratique, les entreprises utilisent des tableaux de bord financiers et des concepts de création de valeur pour évaluer leur performance et prendre des décisions stratégiques. Ces outils intègrent une variété d'indicateurs financiers clés, tels que la rentabilité, la liquidité et l'efficacité opérationnelle, pour fournir une image complète de la santé financière de l'entreprise.

Ensemble, ces théories et concepts fournissent un cadre solide pour comprendre le rôle essentiel des indicateurs financiers dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. En intégrant ces concepts dans leur processus décisionnel, les gestionnaires peuvent améliorer la performance financière de leur organisation et créer de la valeur à long terme pour toutes les parties prenantes.

L'utilisation des indicateurs financiers dans la stratégie d'entreprise repose sur diverses théories et concepts.

### **1. Quelques-uns des principaux théories et concepts :**

**1.1. Théorie de l'agence :** Cette théorie examine les relations entre les actionnaires (principaux) et les gestionnaires (agents). Les indicateurs financiers sont utilisés pour aligner les intérêts des actionnaires et des gestionnaires en mesurant la performance et en incitant les gestionnaires à agir dans l'intérêt des actionnaires<sup>36</sup>.

**1.2. Théorie de la signalisation :** Cette théorie suggère que les entreprises utilisent les indicateurs financiers pour communiquer des informations importantes aux investisseurs et aux parties prenantes externes. Par exemple, une entreprise peut utiliser des ratios financiers pour signaler sa santé financière et sa performance.

**1.3. Théorie de la contingence :** Selon cette théorie, il n'existe pas de modèle financier universel qui convient à toutes les entreprises. Les indicateurs financiers doivent être adaptés en fonction des circonstances spécifiques de chaque entreprise, telles que son secteur d'activité, sa taille et son stade de développement.

**1.4. Théorie de la valeur actionnariale :** Cette théorie soutient que l'objectif principal de l'entreprise est de maximiser la richesse des actionnaires. Les indicateurs financiers sont utilisés pour évaluer la création de valeur pour les actionnaires et guider les décisions stratégiques en conséquence.

**1.5. Théorie de la hiérarchie des objectifs :** Cette théorie propose que les entreprises poursuivent plusieurs objectifs concurrents, tels que la rentabilité, la croissance et la responsabilité sociale. Les indicateurs financiers sont utilisés pour équilibrer ces objectifs et évaluer la performance globale de l'entreprise.

---

<sup>36</sup> Poincelot, Évelyne. Grégory Wegmann. « Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance: analyse théorique », Comptabilité Contrôle Audit, vol. 11, no. 2, 2005, P-P. 109-125.

**1.6. Concept de tableau de bord financier :** Un tableau de bord financier est un outil de gestion qui utilise des indicateurs financiers clés pour suivre et évaluer la performance d'une entreprise. Il permet aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées et de mettre en œuvre des stratégies efficaces.

**1.7. Concept de création de valeur :** Ce concept se concentre sur l'augmentation de la richesse des actionnaires à long terme. Les entreprises utilisent des indicateurs financiers tels que le rendement du capital investi (ROIC) et la valeur actualisée nette (VAN) pour mesurer leur capacité à générer un rendement supérieur au coût du capital.

Ces théories et concepts offrent un cadre théorique pour comprendre comment les entreprises utilisent les indicateurs financiers dans leur stratégie globale. En pratique, les entreprises adoptent souvent une approche intégrée, en utilisant une combinaison d'indicateurs financiers et non financiers pour évaluer leur performance et prendre des décisions stratégiques.

## **2. Le rôle des indicateurs financiers dans la stratégie de l'entreprise :**

Les indicateurs financiers jouent un rôle essentiel dans la stratégie d'entreprise pour plusieurs raisons :

**2.1. Évaluation de la santé financière :** Les indicateurs financiers comme la marge brute, la marge nette, le seuil de rentabilité, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie prévisionnelle permettent d'évaluer la viabilité et la performance financière de l'entreprise. Cela aide les dirigeants à prendre des décisions éclairées pour assurer la pérennité de l'entreprise<sup>37</sup>.

**2.2. Pilotage et prise de décision :** Les indicateurs financiers fournissent des données précises qui guident la prise de décisions stratégiques. Ils permettent de suivre régulièrement la performance de l'entreprise et d'ajuster la stratégie en conséquence.

**2.3. Comparaison et benchmarking :** Les indicateurs financiers servent à comparer la performance de l'entreprise à celle de ses concurrents ou à des objectifs fixés. Cela aide à identifier les forces, faiblesses et opportunités de l'entreprise par rapport au marché.

---

<sup>37</sup> Eric Cauvin, Pierre-Laurent Bescos. L'évaluation des performances dans les entreprises françaises : une étude empirique. Normes et Mondialisation, May 2004, France. pp.CD-Rom. (halshs-00592978)

**2.4. Communication avec les parties prenantes :** Les indicateurs financiers sont essentiels pour communiquer de manière objective la situation financière de l'entreprise aux investisseurs, banques, fournisseurs et autres parties prenantes. Cela permet de rassurer et d'obtenir leur soutien.

En résumé, les indicateurs financiers sont cruciaux pour piloter la stratégie de l'entreprise, prendre des décisions éclairées, évaluer la performance et communiquer avec les parties prenantes. Leur suivi régulier est indispensable au succès à long terme de l'entreprise.

### **3. Comment choisir les indicateurs financiers les plus pertinents pour la stratégie pratique cette entreprise ?**

Voici les principales étapes pour choisir les indicateurs financiers les plus pertinents pour avoir une bonne stratégie pratique :

**3.1. Identifier les besoins en information financière :** Il faut d'abord déterminer quelles sont les informations dont les dirigeants ont besoin pour prendre des décisions éclairées. Cela dépend du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise, de sa phase de développement, etc.

**3.2. Sélectionner les indicateurs clés :** Parmi la multitude d'indicateurs financiers existants, il faut identifier ceux qui sont les plus pertinents pour l'entreprise. Les principaux sont généralement le chiffre d'affaires, la marge, le seuil de rentabilité, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie<sup>38</sup>.

**3.3. Consulter les conseils d'experts :** Il est recommandé d'échanger avec le expert-comptable, le commissaire aux comptes ou d'autres professionnels pour obtenir leur avis sur les indicateurs les plus adaptés.

**3.4. Tenir compte du secteur d'activité :** Certains indicateurs peuvent être plus importants dans certains secteurs que d'autres. Par exemple, le coût de revient sera crucial pour une entreprise de production, tandis que la marge commerciale le sera davantage pour une entreprise de négoce.

**3.5. Définir des objectifs et des seuils :** Une fois les indicateurs choisis, il faut leur fixer des objectifs chiffrés et des seuils d'alerte pour pouvoir suivre la performance de manière efficace.

---

<sup>38</sup> Choffel, Denis, et François Meyssonier. « Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard », Comptabilité Contrôle Audit, vol. 11, no. 2, 2005, P-P. 61-81.

**3.6. Mettre en place un tableau de bord :** Les indicateurs sélectionnés doivent être regroupés dans un tableau de bord financier, mis à jour régulièrement, pour faciliter le pilotage de l'entreprise.

En résumé, le choix des indicateurs financiers les plus pertinents nécessite d'identifier les besoins en information, de sélectionner les indicateurs clés, de consulter des experts et de tenir compte des spécificités du secteur d'activité.

#### **4. Comment utiliser les indicateurs financiers pour évaluer la santé financière de l'entreprise ?**

Pour évaluer la santé financière d'une entreprise en utilisant les indicateurs financiers, il est essentiel de suivre quelques étapes clés basées sur les informations des sources fournies<sup>39</sup> :

- A. Sélection des indicateurs financiers pertinents :** Choisissez les indicateurs financiers clés qui reflètent la santé financière de l'entreprise, tels que le chiffre d'affaires, la marge brute, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie nette, le seuil de rentabilité, etc...
- B. Analyse des indicateurs financiers :** Une fois les indicateurs sélectionnés, analysez-les en profondeur pour comprendre la situation financière de l'entreprise. Comparez-les aux objectifs fixés et aux normes du secteur pour évaluer la performance.
- C. Interprétation des résultats :** Les résultats des indicateurs financiers doivent être interprétés de manière à identifier les points forts, les faiblesses et les tendances de l'entreprise. Cela permet de prendre des décisions stratégiques éclairées.
- D. Suivi régulier :** Il est crucial de suivre régulièrement les indicateurs financiers pour détecter rapidement tout signe de dysfonctionnement ou d'amélioration. Cela permet d'ajuster la stratégie financière en temps réel.

En résumé, pour évaluer la santé financière d'une entreprise à l'aide des indicateurs financiers, il faut sélectionner les bons indicateurs, les analyser en profondeur, interpréter les résultats et assurer un suivi régulier pour une gestion financière efficace.

---

<sup>39</sup> RISTORI.S. Analyse et gestion financière. Edition ELIPSES. Paris. 2021. P. 104

## **5. Comment interpréter les indicateurs financiers pour prendre des décisions stratégiques ?**

Voici comment interpréter les principaux indicateurs financiers pour prendre des décisions stratégiques :

### **5.1. Marge brute :**

La marge brute indique l'efficacité de l'utilisation de la main-d'œuvre et des fournitures pour générer du chiffre d'affaires. Des marges brutes élevées suggèrent généralement une meilleure rentabilité et peuvent guider des décisions d'investissement dans de nouveaux produits ou processus plus efficaces.

### **5.2. Marge nette :**

La marge nette offre une compréhension approfondie de la rentabilité de l'entreprise. Un suivi régulier de cet indicateur permet de prendre des décisions éclairées pour maintenir la rentabilité, notamment en ajustant les prix, les coûts ou en développant de nouveaux marchés.

### **5.3. Retour sur investissement (ROI) :**

Le ROI mesure la rentabilité des investissements réalisés. Il aide à évaluer la pertinence d'investissements futurs et à allouer les ressources de manière optimale pour maximiser les rendements<sup>40</sup>.

### **5.4. Fonds de roulement et besoin en fonds de roulement :**

Le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement indiquent la capacité de l'entreprise à financer son cycle d'exploitation. Leur suivi permet d'identifier les besoins de financement et d'ajuster la stratégie en conséquence, par exemple en renégociant les délais de paiement avec les fournisseurs.

---

<sup>40</sup> Meier O ; « Dico du manager, 500 mots pour agir » ; Dunod, Paris, 2009. P. 190

### 5.5. Seuil de rentabilité :

Le seuil de rentabilité détermine le niveau d'activité minimal pour couvrir les coûts fixes. Cet indicateur guide les décisions stratégiques sur les volumes de production, les prix de vente ou les investissements à réaliser.

En résumé, une analyse approfondie des indicateurs financiers clés permet aux entreprises de prendre des décisions stratégiques éclairées pour améliorer leur rentabilité, leur trésorerie et leur compétitivité à long terme.

## 6. Comment suivre les indicateurs financiers ?

Les indicateurs financiers sont des données financières servant au pilotage de votre entreprise, pour évaluer sa santé financière, sa capacité de développement et détecter les dysfonctionnements à temps<sup>41</sup>.

Présentés sous forme de **tableau de bord**, vous pouvez étudier vos indicateurs financiers de façon :

- **Temporelle**, pour observer l'évolution des chiffres sur une période par rapport à une autre.
- **Comparative**, pour observer les résultats par rapport à ceux des concurrents par exemple.

Sachez que la collecte de tous les indicateurs financiers du tableau de bord peut être automatisée grâce à un logiciel de comptabilité adapté.

Les outils de business intelligence peuvent également vous accompagner dans cette tâche. MyReport, par exemple, fait gagner un temps précieux aux DAF pour l'analyse et la maîtrise des données financières de l'entreprise, en générant automatiquement des reportings et des tableaux de bord.

**Notre conseil** : pensez aussi à combiner les **indicateurs financiers et non financiers** pour avoir un état des lieux global et une vision sur le long terme, comme le taux de turn-over ou de nouveaux clients. Et surtout limitez-les à 10 pour une lecture et une réactivité optimale.

---

<sup>41</sup> Morana, Joëlle, et Gilles Paché. « Quels indicateurs de gestion pour le projet logistique ? », Revue française de gestion, vol. n° 147, no. 6, 2003, P-P. 185-198.

## **Conclusion :**

À travers ce chapitre, il ressort clairement que les indicateurs financiers jouent un rôle crucial dans l'évaluation de la santé financière d'une entreprise. En effet, ces indicateurs fournissent des informations essentielles permettant de mesurer la performance économique, la rentabilité, la solvabilité et l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

Les indicateurs financiers constituent un outil précieux pour les décideurs, les investisseurs et les parties prenantes, car ils offrent une vision objective et chiffrée de la situation financière de l'entreprise. Leur analyse permet de prendre des décisions éclairées, d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, et de mettre en place des stratégies d'amélioration et de croissance.

En conclusion, les indicateurs financiers sont essentiels pour évaluer la performance financière d'une entreprise, orienter ses choix stratégiques, et assurer sa pérennité et sa compétitivité sur le marché. Leur utilisation judicieuse et leur interprétation correcte sont des éléments clés pour une gestion financière efficace et une prise de décision éclairée.

**CHAPITRE 02 :LE ROLE DES INDICATEURS  
FINANCIERS SUR LA POLITIQUE STRATEGIQUE**

## **INTRODUCTION :**

Dans le domaine de la gestion d'entreprise, l'utilisation d'indicateurs financiers revêt une importance cruciale pour orienter les décisions stratégiques. Ces indicateurs fournissent des données chiffrées essentielles permettant d'évaluer la performance financière d'une organisation et d'orienter sa politique stratégique.

Le présent chapitre se propose d'explorer en profondeur le rôle fondamental des indicateurs financiers dans la formulation et la mise en œuvre de la politique stratégique des entreprises. En analysant comment ces indicateurs influencent les choix stratégiques, nous mettrons en lumière l'impact significatif qu'ils ont sur la performance globale et la pérennité des organisations. À travers une approche analytique et critique, nous examinerons les liens étroits entre les indicateurs financiers et la stratégie d'entreprise, offrant ainsi un éclairage précieux sur la manière dont ces outils peuvent être utilisés de manière efficace pour guider les décisions stratégiques et favoriser la croissance et la compétitivité des entreprises.

L'objet de ce chapitre est de présenter les indicateurs financiers et leur utilisation dans la stratégie de l'entreprise . A cet effet, je consacrerai la 1 ère section pour Le cadre théorique de la politique stratégique, la 2ème section pour Les méthodes utiliser dans la politique stratégique et le 3ème le rôle des indicateurs financiers sur la politique stratégique.

## **SECTION 01 : Le cadre théorique de la politique stratégique**

Afin d'atteindre ses objectifs économiques, sociaux et sociétaux, l'entreprise, représentée par un manager dirigeant, doit élaborer une stratégie générale. Car la stratégie, est l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, mais dans son approche économique, elle est l'ensemble des méthodes qui maximisent dans un univers conflictuel ou concurrentiel.

La stratégie est l'une des plus jeunes sciences du management, son objet est l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique et sociale. La compréhension de la stratégie.

### **1. Aperçu Historique :**

L'utilisation des indicateurs financiers dans la stratégie d'entreprise a une histoire riche et complexe qui remonte à plusieurs décennies<sup>1</sup>.

Voici un aperçu historique des principales étapes de cette évolution :

#### **a) Avant les années 1950 :**

- Les entreprises se concentrent principalement sur des mesures financières traditionnelles telles que les bénéfices, les revenus et les flux de trésorerie.

- Les indicateurs de performance sont généralement axés sur la rentabilité et la solvabilité.

#### **b) Années 1950 et 1960 :**

- L'émergence de la théorie de la mesure de la performance conduit à une expansion des indicateurs financiers utilisés par les entreprises.

- Les outils comme le ratio de rendement des capitaux propres (ROE) et le ratio de liquidité sont de plus en plus utilisés pour évaluer la performance financière.

#### **c) Années 1970 et 1980 :**

- L'accent est mis sur la gestion financière plus rigoureuse en raison de la concurrence accrue et de l'instabilité économique.

- Les entreprises commencent à utiliser des techniques de gestion de la performance telles que le tableau de bord équilibré (BSC) pour équilibrer les mesures financières avec des indicateurs non financiers comme la satisfaction client et l'innovation.

---

<sup>1</sup> Carl von Clausewitz, De la guerre, Editions de Minuit, Paris, 1955.

**d) Années 1990 et 2000 :**

- La mondialisation et l'évolution rapide de la technologie conduisent à une plus grande complexité dans la mesure de la performance.
- Les entreprises intègrent des indicateurs de durabilité et de responsabilité sociale dans leur cadre de mesure de la performance financière.

**e) Années 2010 et au-delà :**

- L'avènement du big data et de l'analytique pousse les entreprises à adopter des approches plus sophistiquées en matière de mesure de la performance.
- Les entreprises cherchent à utiliser des indicateurs prédictifs et des analyses avancées pour anticiper les tendances du marché et prendre des décisions stratégiques plus éclairées.

Dans l'ensemble, l'utilisation des indicateurs financiers dans la stratégie d'entreprise a évolué pour devenir plus holistique et axée sur la création de valeur à long terme, tout en tenant compte des dimensions financières, opérationnelles, sociales et environnementales de la performance.

**2. Notion de stratégie d'entreprise :**

Avec la volatilité de l'environnement qui est devenue imprévisible et la fixation des objectifs à eux seuls ne constituent plus les principaux leviers de la prise de décision. Les nouveaux principes et lignes directrices qui orientent le développement d'une organisation ont été définis comme étant la stratégie.

**2.1. Définitions de la stratégie d'entreprise :**

La stratégie d'entreprise consiste à « prendre des décisions qualitatives ayant des effets à long terme et fondées sur un diagnostic précis de l'entreprise de son environnement. Ces décisions doivent permettre d'atteindre des objectifs de survie et de développement dans un univers concurrentiel et changeant qui exige des adaptations et des innovations. ».<sup>2</sup>

« La stratégie est liée à l'histoire de l'entreprise, à ses forces et faiblesses et à son environnement spécifique. Le modèle stratégique est donc difficile à définir et par conséquent

---

<sup>2</sup> Michel Darbelet, Laurent Izard et Michel Scaramuzza : « L'essentiel sur le Management », 5ème édition, ED.FOUCHER, Paris, 2006, P. 390.

la recette stratégique n'existe pas. Chaque entreprise doit donc définir sa propre stratégie au niveau global et une stratégie pour chaque domaine d'activité ».<sup>3</sup>

Elaborer la stratégie de l'entreprise c'est : « choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. ».<sup>4</sup>

Cette définition identifie deux niveaux de stratégie :

- La stratégie de groupe (corporate strategy) : qui détermine les domaines d'activité de l'entreprise c'est-à-dire les couples marchés / produits ou les triplés produits / marchés / technologies sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts. Elle consiste donc à définir le portefeuille d'activité de l'entreprise qu'il convient d'équilibrer en termes de rentabilité, de risque et de perspective de développement.
- La stratégie concurrentielle (business strategy) : mise en œuvre dans chacun de ces domaines d'activité. Cette stratégie concurrentielle définit à préciser le mode de développement qui sera privilégié au cours du temps, c'est-à-dire, l'expansion en volume, l'extension géographique, l'intégration verticale, la diversification des produits ou au contraire la focalisation sur une activité, afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné.

## **2.2. L'objectifs de la stratégie :**

L'objectif de la stratégie dépend du contexte dans lequel elle est utilisée. Généralement, une stratégie vise à atteindre un ou plusieurs buts à long terme en définissant un plan d'action organisé. Ces objectifs peuvent être divers<sup>5</sup> :

- Elle aide à simplifier l'environnement et à faciliter l'action ;
- Favorise la coordination des activités entre elles ;
- Permet de recentrer les efforts individuels et collectifs autour d'un projet commun ;
- Enfin, pour les acteurs du projet, elle est un moyen pratique de s'identifier et de comprendre leur rôle et de mesurer leur contribution au projet.

---

<sup>3</sup> IGOR ANSOFF, « Stratégie de développement de l'entreprise, hommes et techniques », ED. Les Editions d'ORGANISATION, Paris, 1989, P. 30.

<sup>4</sup> STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », ED. DUNOD, Paris 2005, P. 03.

<sup>5</sup> <http://www.clarans-consulting.com/wp-content/uploads/2015-09-SC-strategie-d-entreprise.pdf> consulté le 25/05/2024.

### **2.3. Les éléments de la stratégie :**

La stratégie comporte plusieurs éléments, par lesquels toutes stratégies reposent. Ces éléments sont vus très intéressants.

#### **2.3.1. La mission de l'entreprise :**

La mission est un guide de choix à faire, il ne peut être ni trop flou, ni trop rigide. Une fois la mission définie, il s'agit de choisir son champ de bataille. Que va faire l'entreprise de manière précise ? Qu'est-ce qu'elle va produire ? Où va-t-elle écouler ses produits ? Et en conséquence, à quelle concurrence va-t-elle être confrontée ?<sup>6</sup>

#### **2.3.2. Le choix du portefeuille d'activités (les produits et services) :**

C'est un choix primordial qui permet de focaliser les efforts de l'entreprise sur un domaine privilégié, ainsi l'entreprise tente de sélectionner ses activités de manière que les activités déclinantes soient compensées par celles de croissance.<sup>7</sup>

#### **2.3.3. La synergie (La recherche de combinaison optimale des ressources et des actions) :**

La synergie est illustrée par A. Osborn par une formule devenue célèbre : «  $2+2=5$  », elle représente le fait que l'effet de complémentarité donne des résultats plus élevés que la somme de chacun des effets pris séparément.<sup>8</sup>

#### **2.3.4. Les moyens d'actions (les ressources mobilisées) :**

Les moyens d'actions sont définis comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre par l'entreprise pour accomplir sa mission.<sup>9</sup>

#### **2.3.5. Le mode de développement :**

Il existe deux modes de développement, la croissance interne et externe. Croissance interne ou croissance organique, elle consiste en la création, par la firme, d'une capacité nouvelle, il s'agit souvent d'une chaîne de production, capacité de recherche ou capacité de commercialisation. Le processus de croissance externe implique une relation entre plusieurs entreprises et entraîne

---

<sup>6</sup> R-A. THIÉTART, J-M. XUEREB, « Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », édition DUNOD, Paris, 2005, P. 26.

<sup>7</sup> Ibid, P. 27.

<sup>8</sup> Ibid, P. 26.

<sup>9</sup> J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, stratégie et organisation », 6e édition, Vuibert, Paris 2006, P. 115.

un transfert d'actifs existants d'un acteur vers un autre, il s'agit en effet du regroupement intégral ou partiel de deux ou plusieurs entreprises.<sup>10</sup>

### 2.3.6. Les compétences distinctives :

Quel que soit le mode de développement, ce dernier s'appuie idéalement sur les atouts ou compétences distinctives de l'entreprise. La valorisation des atouts ou compétences distinctives est un élément fort de la stratégie et s'oppose à la vision réductrice, mais confortable, de forces. La possession des ressources et compétences donne un avantage concurrentiel sur les autres entreprises moins bien loties, lorsque ces atouts sont difficilement imitables.

### 2.3.7. La préparation à l'imprévu (stratégies de contingence) :

Cet élément se fait par la formation des scénarios, qui sont des visions de l'évolution de l'environnement qui reposent sur des futurs possibles des hypothèses faites sur les tendances que vont suivre quelques variables clés caractérisant le secteur.<sup>11</sup>

Les éléments présentés ci-dessus sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau N°01 : « Les éléments de base de la stratégie »**

<b>Mission</b>	<b>Qu'aimons-nous faire? Que savons-nous faire?</b>
<b>Champs de bataille (Portefeuille d'activités)</b>	<b>Que faisons-nous? Quels sont nos produits marchés?</b>
<b>Synergie</b>	<b>2+2=5</b>
<b>Moyens</b>	<b>Hommes, matériels, finance</b>
<b>Mode de développement</b>	<b>Innovation, pénétration, expansion, diversification</b>
<b>Atouts</b>	<b>Quelles sont nos compétences distinctives?</b>
<b>Préparation à l'imprévu (stratégies de contingence)</b>	<b>Que se passe-t-il au cas où?</b>

**Source:** R-A. THIÉTART, J-M. XUEREB, « Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », édition DUNOD, Paris, 2005, P. 33.

<sup>10</sup> J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, Opt, cit. P-P. 232-233.

<sup>11</sup> Ibid, P. 448.

### **3. Nécessité des indicateurs financier dans la stratégie de l'entreprise :**

Dans le monde complexe et dynamique des affaires, la nécessité de guider les décisions stratégiques avec précision et clairvoyance est essentielle pour assurer la viabilité et la prospérité d'une entreprise. En ce sens, les indicateurs financiers se révèlent être des outils fondamentaux, agissant telles des boussoles dans le tumulte des marchés et des opérations commerciales. Leur importance transcende largement le simple suivi des chiffres; ils constituent les piliers sur lesquels reposent l'évaluation, la planification et la communication des performances financières de l'entreprise. Cette étude explorera en détail les multiples facettes des indicateurs financiers et démontrera leur rôle central dans la stratégie d'entreprise moderne.<sup>12</sup>

Les indicateurs financiers jouent un rôle crucial dans la stratégie d'une entreprise pour plusieurs raisons :

- 3.1. Évaluation de la performance financière:** Les indicateurs financiers permettent de mesurer et d'évaluer la santé financière de l'entreprise. Ils fournissent des informations sur la rentabilité, la liquidité, la solvabilité et l'efficacité opérationnelle, ce qui aide les dirigeants à identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires.
- 3.2. Prise de décision stratégique :** Les indicateurs financiers aident les dirigeants à prendre des décisions éclairées en matière de stratégie d'entreprise. En surveillant les tendances financières et en analysant les performances passées, les entreprises peuvent identifier les opportunités de croissance, d'expansion ou de réduction des coûts.
- 3.3. Communication avec les parties prenantes :** Les indicateurs financiers fournissent des informations essentielles aux parties prenantes telles que les investisseurs, les créanciers, les actionnaires et les régulateurs. Ils permettent de communiquer la santé financière de l'entreprise et sa capacité à générer des rendements pour les investisseurs.
- 3.4. Alignement des objectifs :** Les indicateurs financiers aident à aligner les objectifs financiers avec les objectifs opérationnels et stratégiques de l'entreprise. En surveillant les performances financières par rapport aux objectifs fixés, les entreprises peuvent s'assurer que toutes les parties prenantes travaillent ensemble vers des objectifs communs.

---

<sup>12</sup> David Huron : « Décisions et stratégies Marketing », ED. Gualino éditeur, Paris, 2007, P. 06.

**3.5. Gestion des risques :** Les indicateurs financiers permettent d'identifier et de gérer les risques financiers auxquels l'entreprise est confrontée. En surveillant des indicateurs tels que le ratio de levier financier, le ratio de liquidité et le ratio de couverture des intérêts, les entreprises peuvent anticiper les risques potentiels et prendre des mesures pour les atténuer.

En résumé, les indicateurs financiers sont essentiels pour comprendre, évaluer et piloter la performance financière d'une entreprise, ce qui en fait un outil indispensable dans la formulation

#### **4. Les étapes d'élaboration de la stratégie :**

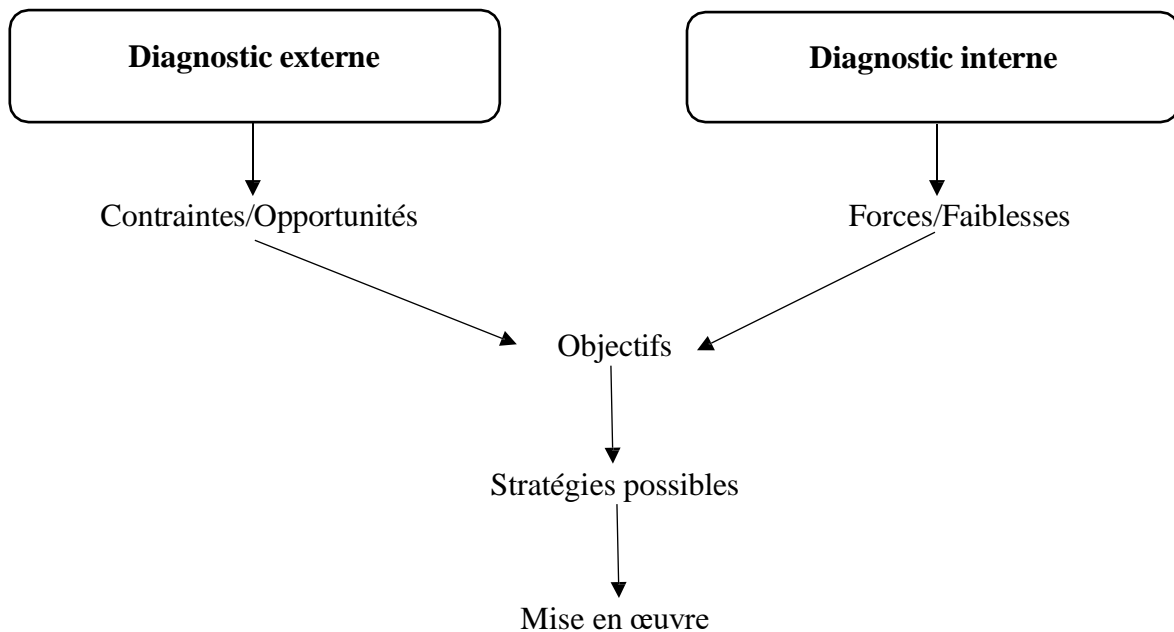
Elaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être préservée et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe.

D'une manière générale, la stratégie suit une certaine logique qui est la compréhension du présent, l'anticipation de l'avenir de l'entreprise, la formulation d'une stratégie et sa mise en application, le contrôle de cette mise en œuvre et la révision quand c'est nécessaire.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Tagrul ATAMER et Roland CALORI, cf, P. 43.

**Figure N°01 :Etape de l'analyse stratégique de l'entreprise**



**Source :** Jean-Pierre HELFER, Michel Kalika et Jaques Orsoni : « Management : stratégie et organisation », 7ème édition, ED. Vuilbert, 2008, P. 58.

### **5. Les décisions stratégiques basées sur les indicateurs financiers :**

Les décisions stratégiques qui reposent sur les indicateurs financiers revêtent une importance capitale dans le monde des affaires contemporain. Ces indicateurs constituent le socle fondamental de l'analyse et de l'évaluation des performances de l'entreprise, ainsi que de la prise des décisions stratégiques appropriées.<sup>14</sup>

Les décisions stratégiques basées sur les indicateurs financiers peuvent inclure :

**5.1. Allocation des ressources :** En utilisant des indicateurs financiers tels que le retour sur investissement (ROI), le rendement du capital investi (ROIC) ou le coût du capital, les entreprises peuvent décider comment allouer leurs ressources financières de manière optimale entre différents projets, divisions ou initiatives.

---

<sup>14</sup> Guy Audigier : « Marketing pour l'entreprise », ED. Gualino, Paris, 2003, P. 12.

**5.2. Expansion ou réduction des activités :** Les indicateurs financiers tels que la croissance des ventes, la rentabilité par segment ou la marge bénéficiaire peuvent aider les entreprises à décider d'élargir leurs activités dans de nouveaux marchés ou de réduire leur présence dans des secteurs non rentables.

**5.3. Investissements en capital :** En se basant sur des indicateurs financiers tels que le taux de rendement interne (TRI) ou la valeur actuelle nette (VAN), les entreprises peuvent évaluer la rentabilité potentielle des projets d'investissement en capital et décider s'il est judicieux de les entreprendre.<sup>15</sup>

**5.4. Politique de prix et de produit :** Les indicateurs financiers comme la marge brute, le prix de revient unitaire ou la contribution marginale peuvent influencer les décisions concernant les politiques de prix et de produits, en déterminant les marges bénéficiaires acceptables et en évaluant le positionnement concurrentiel sur le marché.

**5.5. Gestion des risques financiers :** En se basant sur des indicateurs tels que le ratio de levier financier, le ratio de couverture des intérêts ou le ratio de liquidité, les entreprises peuvent prendre des décisions concernant la gestion des risques financiers, telles que la réduction de l'endettement ou l'optimisation de la structure du capital.

Les décisions stratégiques basées sur les indicateurs financiers sont celles qui utilisent des données financières pour guider les choix stratégiques de l'entreprise, que ce soit en matière d'allocation des ressources, d'expansion des activités, d'investissements, de politiques commerciales ou de gestion des risques.

---

<sup>15</sup> Guy Audigier, Opt, cit, P. 12.

## **SECTION 02 : Les méthodes utiliser dans la politique stratégique**

Les méthodes utilisées dans la politique stratégique de l'entreprise jouent un rôle fondamental dans la définition des choix stratégiques qui orientent les actions de l'organisation en vue d'atteindre ses objectifs. Ces méthodes sont des outils essentiels qui aident à structurer la réflexion stratégique, à analyser l'environnement concurrentiel, à identifier les avantages compétitifs et à définir les axes de développement de l'entreprise.

Les méthodes utilisées dans la politique stratégique de l'entreprise incluent l'analyse des 5 forces de Michael Porter, l'analyse SWOT, la méthode OKR (Objectifs et Résultats Clés), la méthode Hoshin Kanri, la chaîne de valeur, la matrice ADL, la matrice BCG, la matrice McKinsey, la méthode Pestel, et la matrice SWOT. Ces méthodes aident les entreprises à définir des objectifs stratégiques, à établir des plans d'action, à hiérarchiser les problèmes et objectifs, à développer des stratégies globales, à actualiser ou définir la mission et la vision de l'entreprise, à identifier les facteurs externes affectant l'entreprise, à imaginer différents scénarios organisationnels, à proposer de nouvelles stratégies ou solutions, et à élaborer collectivement des stratégies pour l'entreprise.

### **1. La démarche stratégique :**

L'entreprise après avoir réalisé ces objectifs, il est important de réaliser une démarche stratégique efficace.

La démarche stratégique constitue l'art et la manière avec laquelle une entreprise choisit le chemin à suivre à moyen et long terme en fonction de ses ressources et compétences. En plus de ses capacités internes, une bonne démarche stratégique prend en considération les opportunités et menaces de l'environnement externe<sup>16</sup>.

Elle n'est pas seulement un processus qui engage des acteurs dans l'entreprise, mais aussi un contenu qui définit les actions à mener dans le futur.

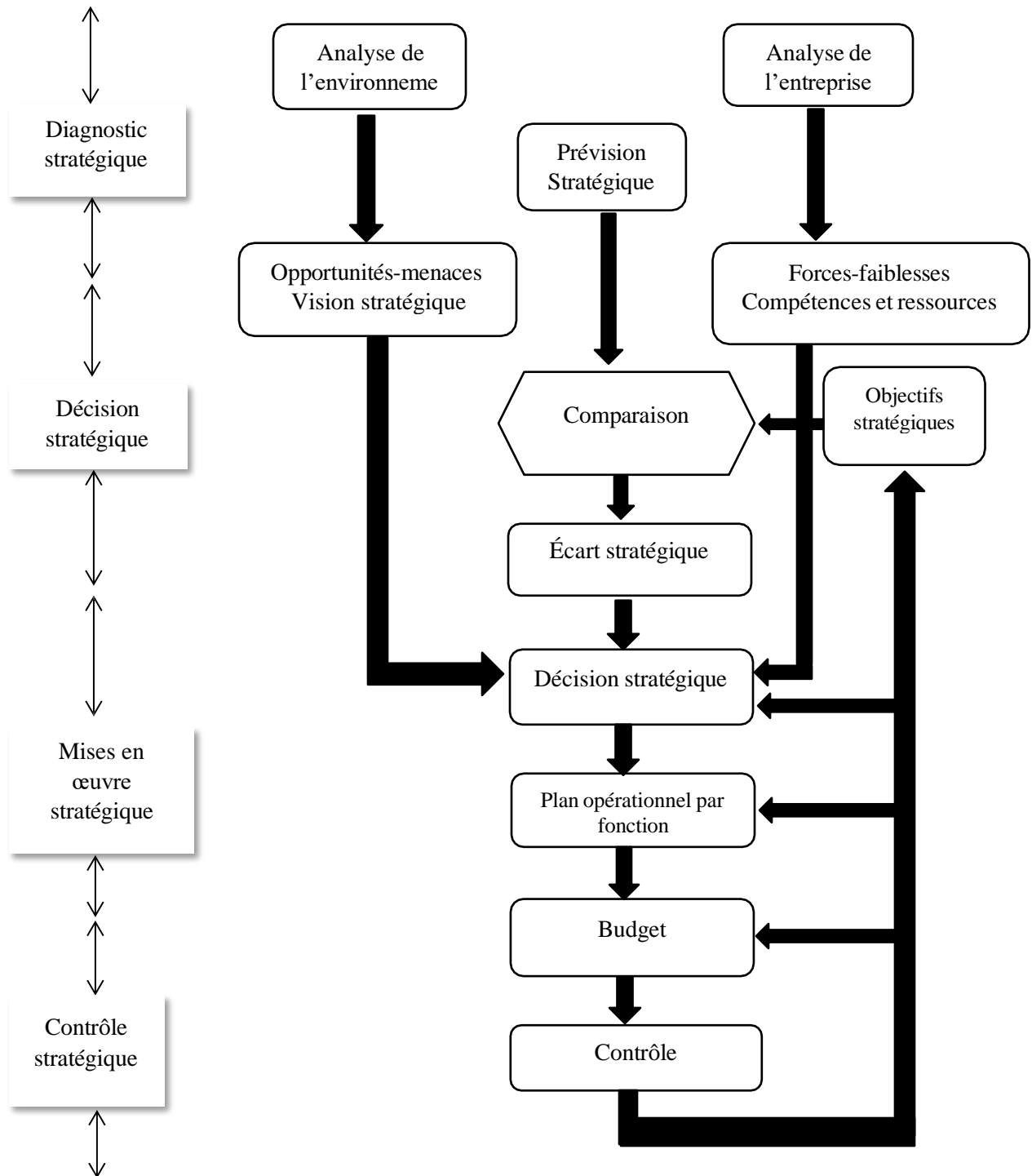
La démarche stratégique se décompose en quatre phases principales qui se complètent de manière logique : la phase de diagnostic, la phase de la décision stratégique, puis la phase de la mise en œuvre, enfin, la phase de mise en place de systèmes de pilotage et de contrôle.

---

<sup>16</sup> J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, stratégie et organisation » 7 e édition, Vuibert, Paris 2008, P. 33.

L'entreprise après avoir réalisé ces objectifs, il est important de réaliser une démarche stratégique efficace (Figure N°02).

**Figure N°02 :** « La démarche stratégique »



**Source :** J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, stratégie et organisation »

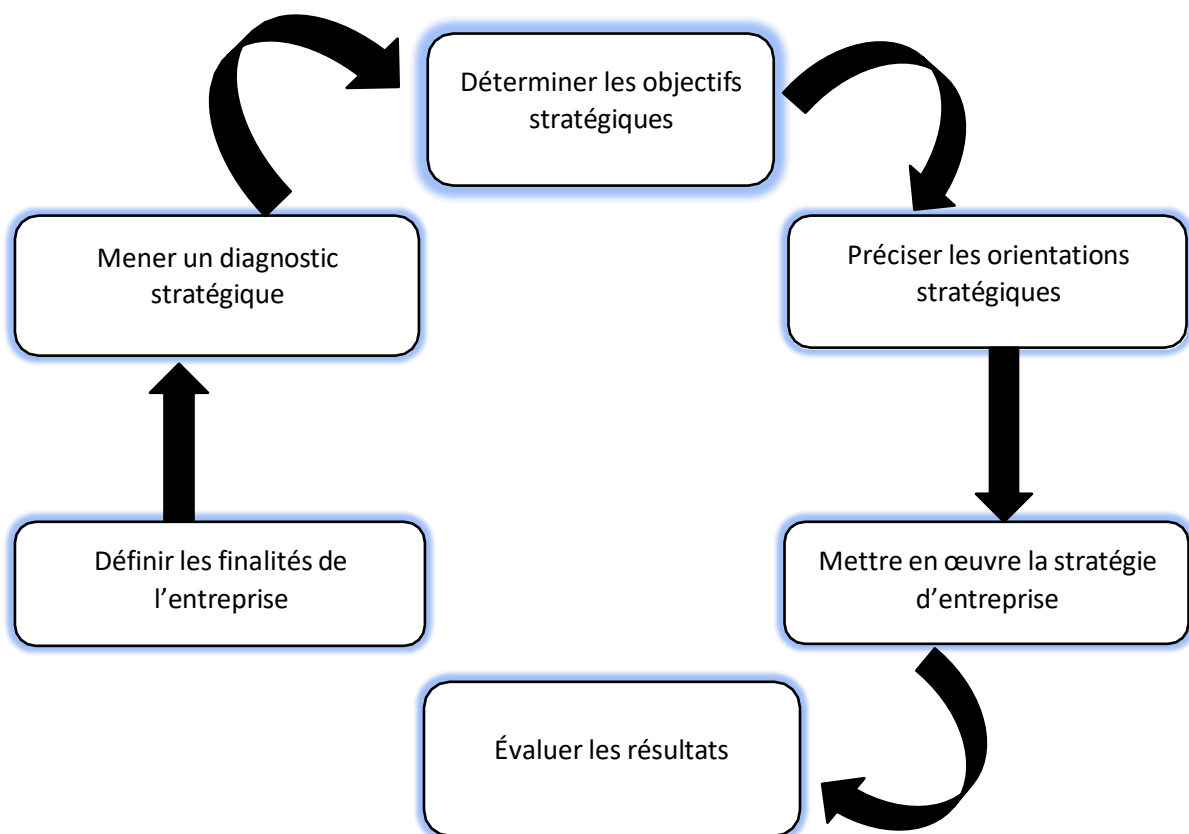
7 e édition, Vuibert, Paris 2008, P. 34.

La démarche stratégique constitue l'art et la manière avec laquelle une entreprise choisit le chemin à suivre à moyen et long terme en fonction de ses ressources et compétences. En plus de ses capacités internes, une bonne démarche stratégique prend en considération les opportunités et menaces de l'environnement externe.

Elle n'est pas seulement un processus qui engage des acteurs dans l'entreprise, mais aussi un contenu qui définit les actions à mener dans le futur.

La démarche stratégique se décompose en quatre phases principales qui se complètent de manière logique : la phase de diagnostic, la phase de la décision stratégique, puis la phase de la mise en œuvre, enfin, la phase de mise en place de systèmes de pilotage et de contrôle (Figure N°03).

**Figure N°03 :** « Les étapes du processus stratégique »



Source : <https://visionstrategique.com/demarche-strategique-comment-la-batir> consulté le 25/05/2024.

## **2. Les méthodes utiliser dans la politique stratégique :**

### **2.1. L'analyse SWOT :**

La méthode SWOT a été initialement développée dans le milieu des entreprises dans les pays industrialisés comme outil pour leur planification stratégique.<sup>17</sup>

Le SWOT est à l'origine un outil d'aide à la décision stratégique.

#### **2.1.1. Acronyme SWOT ?**

- Strengths.
- Weaknesses.
- Opportunities.
- Threats.

❖ **En français AFOM** : Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces.

#### **2.1.2. Principes SWOT :**

-SWOT est un support pour une démarche structurée de réflexion en démarche structurée de réflexion en groupe.

- permet aux membres d'une organisation ou aux participants d'un projet d'exprimer leurs expériences, déceptions, espoirs et inquiétudes par rapport à l'organisation ou le projet.
- permet l'identification des forces et des faiblesses de l'organisation ou du projet, à la lumière des opportunités et menaces de l'environnement externe.
- vise à identifier les stratégies qui maximisent le potentiel de forces et d'occasions et qui minimisent l'impact des faiblesses et des menaces.
- sert à toutes les phases du cycle de projet.
- Elle est utilisée le plus souvent pour l'auto-évaluation institutionnelle ou de projet et pour la planification : la définition de stratégies institutionnelles, qui correspond à la phase de programmation.

---

<sup>17</sup> G. Absil, APES-ULg 27 janvier 2011, P. 04.

### 2.1.3. La méthode SWOT par les indicateurs financiers :

L'analyse SWOT est une méthode stratégique utilisée pour identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une entreprise ou d'un projet. Lorsqu'on l'applique aux indicateurs financiers, on peut obtenir une vision plus précise de la santé financière et des perspectives d'une organisation. Voici comment détailler l'analyse SWOT en se concentrant sur les indicateurs financiers :

#### **Forces (Strengths) :**

Les forces représentent les atouts internes de l'entreprise qui peuvent lui conférer un avantage concurrentiel. En termes d'indicateurs financiers, cela inclut :

**Rentabilité :** des indicateurs comme « **La marge bénéficiaire nette** : La marge bénéficiaire nette est le rapport entre le résultat net et le produit net bancaire. Il permet de mesurer combien une banque gagne en accordant des prêts à ses clients ou en offrant ses différents services dans ses secteurs d'activités. Ce ratio permet également de s'apercevoir de la bonne santé financière d'une banque. Plus il est élevé, plus la banque dispose de fonds à distribuer aux actionnaires comme dividendes ». <sup>18</sup>

*Cet indicateur montre la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices par rapport à ses ventes, ses actifs ou ses capitaux propres.*

#### **Faiblesses (Weaknesses) :**

Les faiblesses représentent les aspects internes qui pourraient limiter les performances de l'entreprise. Concernant les indicateurs financiers, elles peuvent inclure :

#### **Marge bénéficiaire faible :**

- a) **La marge bénéficiaire ou profit du commerçant (PBC) :** Elle s'obtient en déduisant de la marge brute de commercialisation (MBC) tous les coûts de transaction. Elle est exprimée en FCFA/sac de 100kg et s'écrit par :  $PBC^i = MBC^i - \sum CT^i$

*Une marge bénéficiaire indique une faible rentabilité et pourrait signaler des problèmes de gestion des coûts ou des prix de vente.*

---

<sup>18 18</sup> Dembélé B Siriki & Machrafi M «Les déterminants de la performance bancaire : une étude empirique des six grandes banques ivoiriennes», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit «Volume 5 : numéro 1», 2021 P-P. 309-334.

### **Opportunités (Opportunities) :**

Les opportunités sont des facteurs externes qui pourraient être exploités pour améliorer la performance de l'entreprise. En termes d'indicateurs financiers, cela peut inclure :

**Innovation et investissement :** Les investissements dans la recherche et le développement : « La R&D est le processus de création de nouveaux produits, services ou processus grâce à l'innovation scientifique et technologique. Les entreprises qui investissent dans la R&D peuvent obtenir un avantage concurrentiel en créant de nouveaux produits, en améliorant les produits existants et en gardant une longueur d'avance sur leurs concurrents ». <sup>19</sup>

*Les investissements dans la recherche et le développement peuvent conduire à de nouveaux produits ou services qui augmentent les revenus.*

### **Menaces (Threats) :**

Les menaces représentent des facteurs externes qui pourraient nuire à la performance de l'entreprise. Concernant les indicateurs financiers, cela peut inclure :

**Volatilité économique :** Les fluctuations économiques : « Dans la théorie célèbre de l'équilibre général, La demande et l'offre de chaque bien et service dans un économie sont fonctions de tous les prix. Il est nécessaire de généraliser cette théorie pour obtenir un équilibre dynamique ». <sup>20</sup>

*Les fluctuations économiques peuvent affecter les revenus et les bénéfices, créant une incertitude financière.*

En résumé, l'analyse SWOT basée sur les indicateurs financiers aide à identifier les points forts et faibles internes d'une entreprise tout en explorant les opportunités et les menaces externes à travers le prisme financier. Cela permet une évaluation plus complète de la position financière et des perspectives de l'entreprise.

---

<sup>19</sup> Khushhal, Chaudhary, solution expert at Nifty, Tech Professional, Publié le 22 Février 2023, <https://www.linkedin.com/pulse/investing-research-development-khushhal-chaudhary>.

<sup>20</sup> L. Walras, Eléments d'économie politique pure, éd, Définitive, Paris, 1926.

## **La méthode Hoshin Kanri :**

La définition de l'auteur est que le hoshin correspond à la boussole d'une organisation, à une vision, à une politique, un plan ou une visée, tandis que le terme kanri se traduit comme étant la gestion du contrôle de l'attention de la compagnie. Plus précisément, le terme hoshin correspond aux objectifs majeurs et importants qui permettront à l'organisation d'échapper au statu quo (« breakthrough objectives ») et le terme kanri correspond à la gestion de l'atteinte de ces objectifs en conjonction avec les aléas du terrain.<sup>21</sup>

Ainsi, le hoshin kanri désigne le processus rigoureux de planification et de mise en œuvre de la stratégie organisationnelle qui permet d'encadrer l'ensemble des efforts de façon à ce qu'ils s'alignent sur les priorités de l'entreprise. L'approche permet donc l'élaboration d'une planification stratégique qui tient compte de tous les niveaux d'une organisation.

### **2.2.A. La méthode Hoshin Kanri par les indicateurs financiers :**

La méthode Hoshin Kanri, ou gestion par déploiement des objectifs, est une approche stratégique qui aligne les objectifs de l'entreprise avec ses activités opérationnelles. Les indicateurs financiers dans ce cadre jouent un rôle crucial pour évaluer la performance et l'efficacité des initiatives stratégiques. Voici un des indicateurs financiers les plus importants dans la méthode Hoshin Kanri :

**Marge Brute :** « La marge brute est la différence entre l'ensemble des ventes de produits et les achats de la seule matière première ».<sup>22</sup>

*Cet indicateur évalue la rentabilité brute de l'entreprise en soustrayant le coût des biens vendus du chiffre d'affaires. Il donne une idée de la rentabilité des ventes avant les coûts opérationnels et autres dépenses.*

Cet indicateur financier aide à évaluer la performance par rapport aux objectifs stratégiques définis dans le cadre de la méthode Hoshin Kanri. En surveillant ces indicateurs, l'entreprise peut ajuster ses stratégies et ses actions pour atteindre ses objectifs à long terme tout en maintenant une bonne santé financière.

---

<sup>21</sup> SARAH BONNEAU, L'implantation de l'approche hoshin kanri dans les organisations de santé et des services sociaux, Université du Québec, janvier 2017, P. 06.

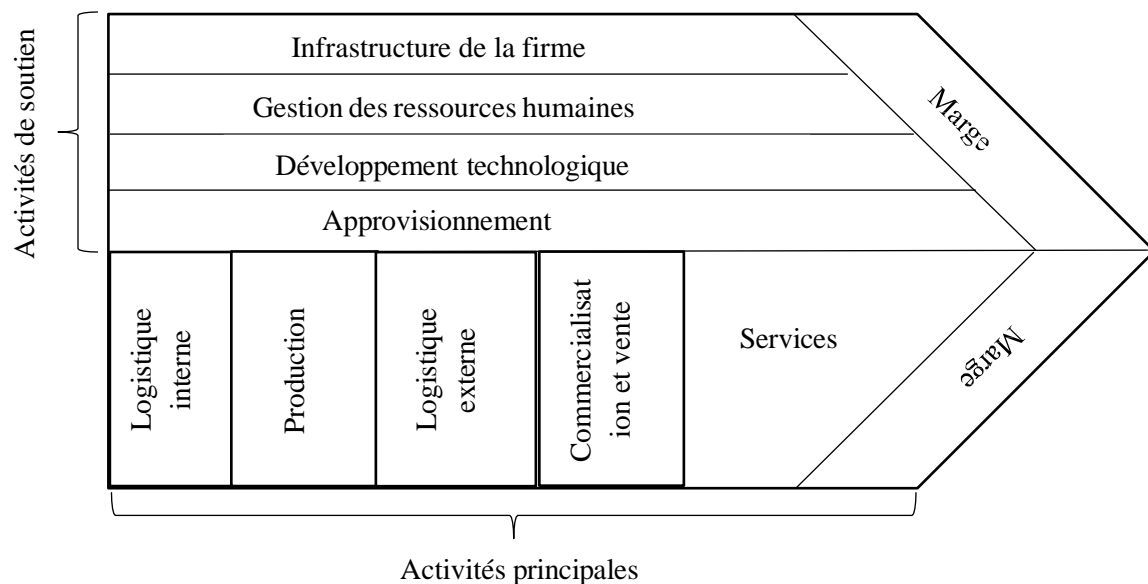
<sup>22</sup> PORIN F., MAINSANT P., 1999, Quelles stratégies pour les concurrents de la filière viande bovine dans le contexte de l'après ESB? , INRA, les cahiers d'économie et sociologie rurales, 50, P-P, 77-103.

## La chaîne de valeur :

La chaîne de valeur est une méthodologie développée par Michael Porter dans son ouvrage intitulé « L'avantage concurrentiel ». Cette méthodologie permet de décrire et de décomposer l'activité d'une entreprise dans une industrie donnée. Selon Porter elle permet, au travers de la décomposition de l'activité de l'entreprise, de mieux comprendre le comportement des coûts au sein de l'organisation et d'identifier les possibilités de différenciation.<sup>23</sup>

Une chaîne de valeur peut être considérée comme un enchaînement des opérations depuis l'approvisionnement en intrants spécifiques jusqu'à la consommation finale en passant par la production, la transformation et la commercialisation.

**Figure N°04 :** « La chaîne de valeur »



**Source :** Franck BRULHART, « Les 7 points clés du diagnostic stratégique », édition d'organisation EYROLLES, Paris, 2009, P. 53.

<sup>23</sup> T. ATAMER, R. CALORI, « Diagnostic et décisions stratégiques », 2ème édition, DUNOD, 1993, P. 73.

## La chaîne de valeur selon les indicateurs financiers :

Dans le cadre de la chaîne de valeur, une approche développée par Michael Porter pour analyser les activités de l'entreprise afin d'identifier des sources potentielles d'avantage concurrentiel, les indicateurs financiers jouent un rôle crucial. Ils permettent de mesurer l'efficacité et la rentabilité de chaque étape de la chaîne de valeur, depuis la production jusqu'à la livraison du produit ou service au client. Voici un des indicateurs financiers les plus importants à surveiller :

### Rentabilité des Investissements :

- **Retour sur Investissement (ROI)** : « Le retour sur investissement, appelé aussi rendement du capital investi (RCI), est une mesure axée sur le rendement utilisée pour déterminer si un investissement dans votre entreprise est efficace. Il prend en compte les bénéfices ou les pertes initiales d'un investissement par rapport à son coût initial ».<sup>24</sup>

**Formule de calcul du ROI** : Le Retour sur Investissement (ROI) est calculé en utilisant la formule fondamentale suivante :

$$\text{Retour sur investissement ou ROI} = ((\text{gain de l'investissement} - \text{coût de l'investissement}) / \text{coût de l'investissement}) \times 100$$

*Il mesure la rentabilité des investissements dans les différentes étapes de la chaîne de valeur. Un ROI élevé indique que les investissements améliorent les performances financières.*

## 2.2. La matrice BCG :

La matrice BCG a été conçue par un consultant du Boston Consulting Group en 1970, une firme de conseil en management de niveau international.<sup>25</sup>

La méthode BCG (Boston Consulting Group) est sans aucun doute la plus connue et la première à offrir aux analystes un moyen d'apprécier la position stratégique des différentes sous-activités d'une entreprise. Elle fonde son examen sur d'un côté le taux de croissance du DAS (calculé à partir du chiffre d'affaires) et de l'autre la part de marche relative du DAS.<sup>26</sup>

---

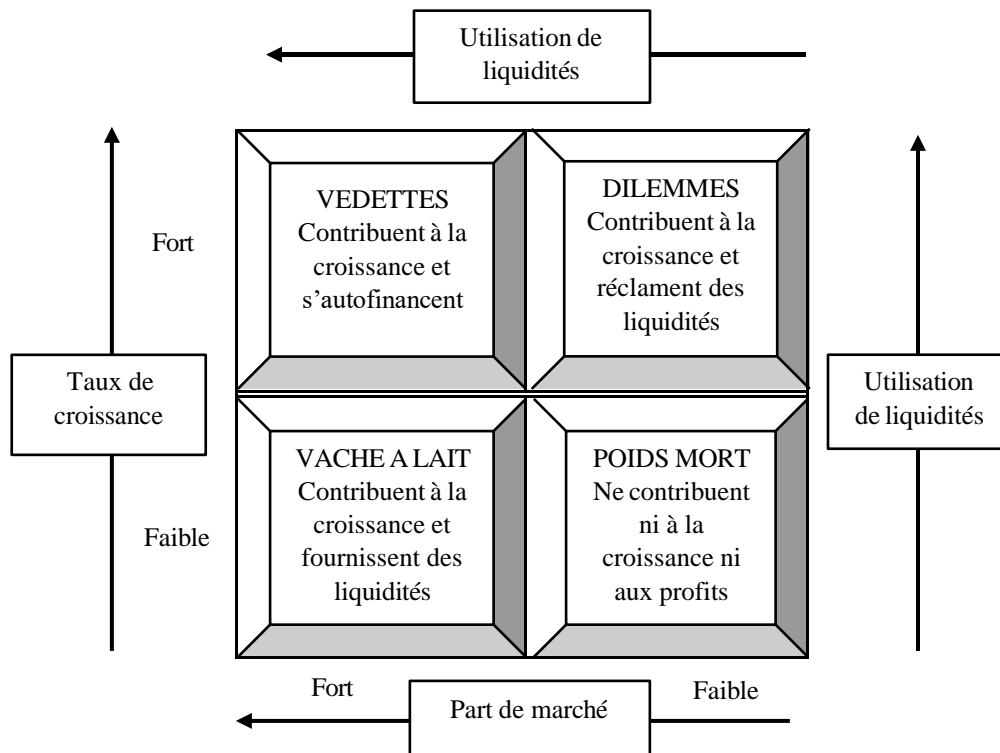
<sup>24</sup> <https://www.leblogdudirigeant.com/le-retour-sur-investissement-definition-formule-et-illustrationsconcretes/> consulte le 26 aout a 10 :20.

<sup>25</sup> D. Autissier, L. Girand, K-J. Johnson, cf, P. 14.

<sup>26</sup> « Diagnostic et redressement d'entreprise », collection C'est facile, LASARY, P. 111.

- **Le taux de croissance du marché** : qui représente pour le BCG, le facteur essentiel de la dynamique du segment d'activité, il est l'indice de mesure de l'attrait de chaque domaine d'activité stratégique de la firme, il constitue l'axe vertical de la matrice.
- **La part de marché** : fait référence à la théorie de l'effet d'expérience, selon le BCG elle constitue l'indicateur instantané de la position concurrentielle de l'entreprise sur chaque domaine d'activité stratégique et constitue l'axe horizontal.

**Figure N°05** : « La matrice BCG »



**Source:** Bernard Garrette, all, « Strategor », 4émeédition, DUNOD, Paris, 2004.

### 2.2.1. La matrice BCG par les indicateurs financiers :

La Matrice BCG (Boston Consulting Group) est un outil d'analyse stratégique largement utilisé pour évaluer le portefeuille de produits ou d'activités d'une entreprise. Elle classe les produits ou unités d'affaires en fonction de leur part de marché relative et de leur taux de croissance du marché. L'application des indicateurs financiers dans ce contexte peut aider à affiner l'analyse et à prendre des décisions stratégiques éclairées.

Voici comment cela peut être fait :

#### **2.2.1.1. Part de marché relative (PMR) :**

- Analyse des ventes : Mesurez les revenus générés par chaque produit ou unité d'affaires pour évaluer sa part de marché dans son segment.
- Marge bénéficiaire : Comparez les marges bénéficiaires des différents produits ou unités d'affaires pour évaluer leur compétitivité et leur attractivité sur le marché.

#### **2.2.1.2. Taux de croissance du marché (TCM) :**

- Croissance des ventes : Examinez la croissance des ventes de chaque produit ou unité d'affaires pour déterminer leur position dans un marché en évolution.
- Retour sur investissement (ROI) : Évaluez le rendement financier de chaque produit ou unité d'affaires pour comprendre leur potentiel de croissance future.

#### **2.2.1.3. Question Marks (Interrogations) :**

- Analysez les produits ou unités d'affaires ayant une faible part de marché mais un taux de croissance élevé.
- Identifiez les investissements nécessaires pour stimuler leur croissance et améliorer leur position sur le marché.

#### **2.2.1.4. Stars (Vaches à lait) :**

- Concentrez-vous sur les produits ou unités d'affaires avec une forte part de marché et un taux de croissance élevé.
- Maximisez les investissements pour maintenir leur croissance et leur leadership sur le marché.

#### **2.2.1.5. Cash Cows (Vaches à lait) :**

- Analysez les produits ou unités d'affaires avec une forte part de marché mais un taux de croissance faible.
- Optimisez la rentabilité en réduisant les coûts et en maximisant les flux de trésorerie.

### **2.2.1.6. Dogs (Chiens) :**

- Identifiez les produits ou unités d'affaires avec une faible part de marché et un faible taux de croissance.

- Évaluez la viabilité de ces produits et envisagez des stratégies de réduction des coûts ou de désinvestissement.

En utilisant les indicateurs financiers pour évaluer chaque quadrant de la Matrice BCG, les entreprises peuvent prendre des décisions stratégiques plus informées sur l'allocation des ressources, le développement de produits et la gestion de leur portefeuille d'activités.

### **2.3. La matrice ADL :**

Le cabinet de conseil Arthur D. Little propose une matrice d'analyse du portefeuille d'activités qui repose sur deux dimensions :

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

#### **A. La position concurrentielle de l'entreprise :**

Elle mesure la force relative de la firme par rapport aux concurrents sur les principaux facteurs clés de succès de l'activité analysée.<sup>27</sup>

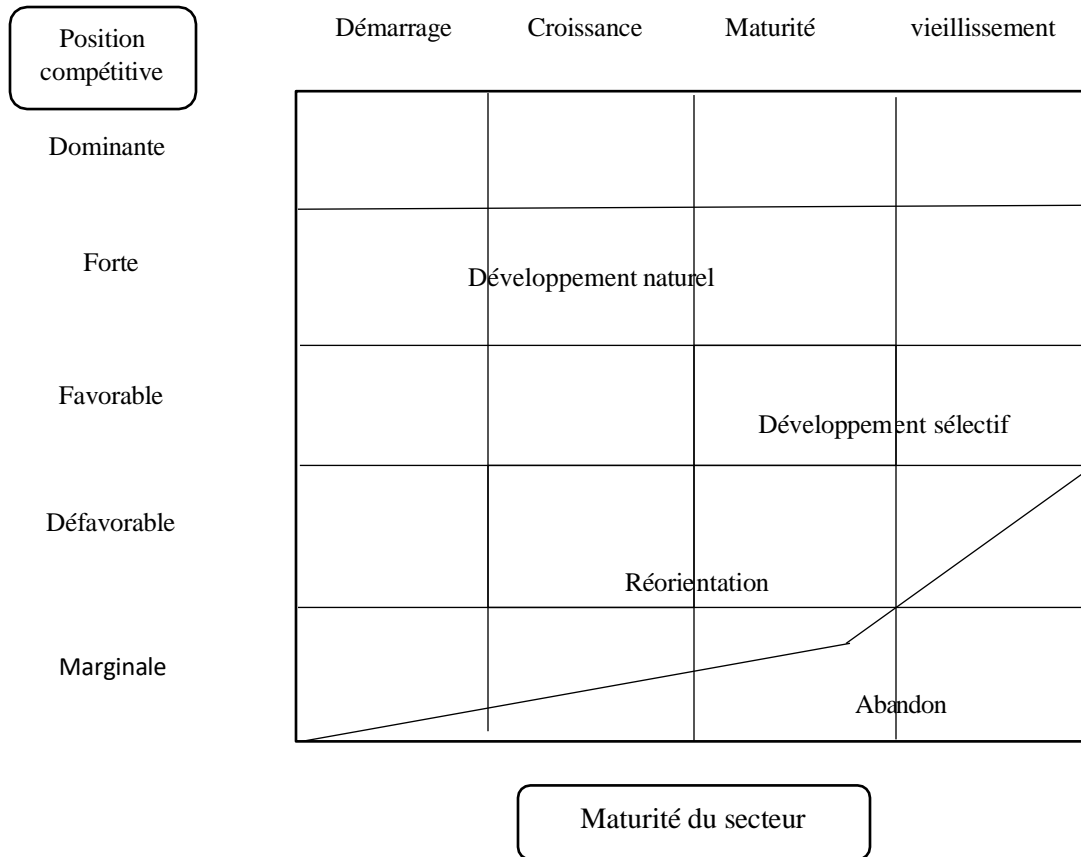
---

<sup>27</sup> Olivier. MEIER, « Diagnostic stratégique », édition DUNUD, Paris, 2005, P. 188.

## B. Le degré de maturité de l'activité :

Elle est fondée sur les quatre phases du cycle de vie : démarrage, croissance, maturité et déclin.<sup>28</sup>

**Figure N°06 :** « La matrice ADL »



**Source :** « Diagnostic et redressement d'entreprise », collection C'est facile, LASARY, P.

116.

### 2.3.1. La matrice ADL par les indicateurs financiers :

La Matrice BCG (Boston Consulting Group) est un outil d'analyse stratégique largement utilisé pour évaluer le portefeuille de produits ou d'activités d'une entreprise. Elle classe les produits ou unités d'affaires en fonction de leur part de marché relative et de leur taux de croissance du marché. L'application des indicateurs financiers dans ce contexte peut aider à affiner l'analyse et à prendre des décisions stratégiques éclairées.

<sup>28</sup> Ibid, P. 188.

Voici comment cela peut être fait :

**A. Part de marché relative (PMR) :**

- Analyse des ventes : Mesurez les revenus générés par chaque produit ou unité d'affaires pour évaluer sa part de marché dans son segment.

- Marge bénéficiaire : Comparez les marges bénéficiaires des différents produits ou unités d'affaires pour évaluer leur compétitivité et leur attractivité sur le marché.

**B. Taux de croissance du marché (TCM) :**

- Croissance des ventes : Examinez la croissance des ventes de chaque produit ou unité d'affaires pour déterminer leur position dans un marché en évolution.

- Retour sur investissement (ROI) : Évaluez le rendement financier de chaque produit ou unité d'affaires pour comprendre leur potentiel de croissance future.

**C. Question Marks (Interrogations) :**

- Analysez les produits ou unités d'affaires ayant une faible part de marché mais un taux de croissance élevé.

- Identifiez les investissements nécessaires pour stimuler leur croissance et améliorer leur position sur le marché.

**D. Stars (Vaches à lait) :**

- Concentrez-vous sur les produits ou unités d'affaires avec une forte part de marché et un taux de croissance élevé.

- Maximisez les investissements pour maintenir leur croissance et leur leadership sur le marché.

**E. Cash Cows (Vaches à lait) :**

- Analysez les produits ou unités d'affaires avec une forte part de marché mais un taux de croissance faible.

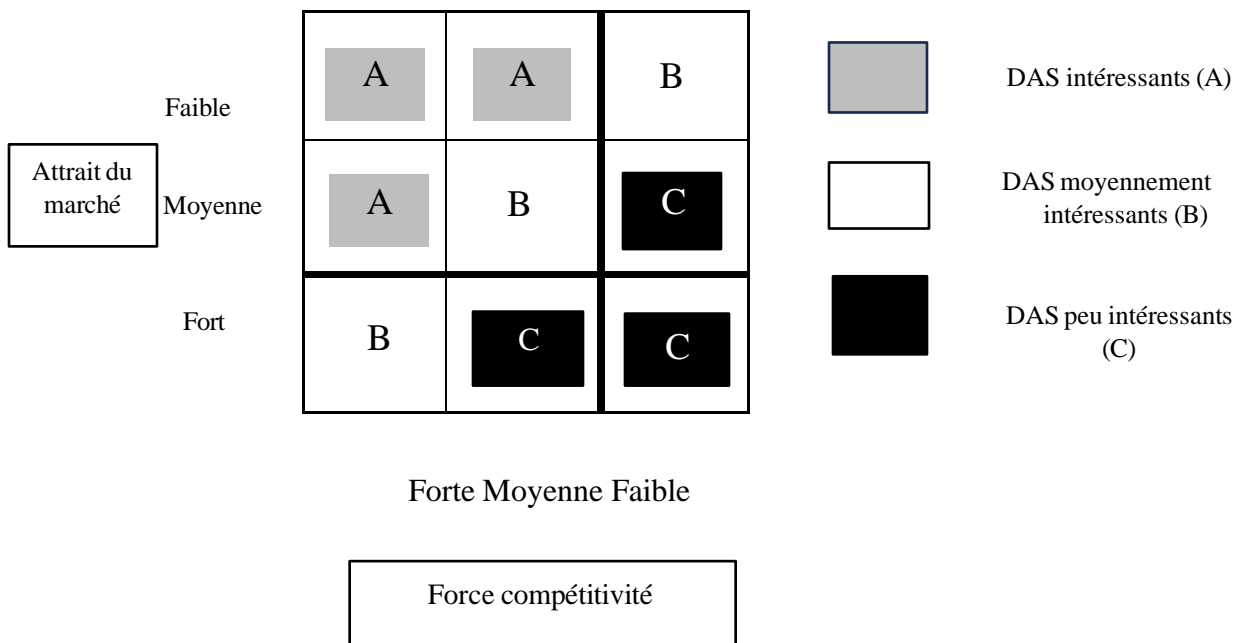
- Optimisez la rentabilité en réduisant les coûts et en maximisant les flux de trésorerie.

En utilisant les indicateurs financiers pour évaluer chaque quadrant de la Matrice BCG, les entreprises peuvent prendre des décisions stratégiques plus informées sur l'allocation des ressources, le développement de produits et la gestion de leur portefeuille d'activités.

#### 2.4. La matrice McKinsey :

Franck BRULHART<sup>29</sup>, a approuvé aussi que la matrice développée par le cabinet de conseil McKinsey (Day, 1984) s'appuie sur les mêmes principes que la matrice BCG positionner les DAS de l'entreprise sur un cadre issu du croisement de deux dimensions relatives, d'une part, à l'attractivité de l'activité et, d'autre part, à la position concurrentielle de l'entreprise sur ces DAS.

**Figure N°07 :** « la matrice McKinsey »



**Source :** J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, stratégie et organisation » 7e édition, Vuibert, Paris, 2008, P. 138.

<sup>29</sup> F. BRULHART, cf, P. 112.

- Pour la représentation de cette matrice, la démarche est la suivante<sup>30</sup> :

- a. Définition de critères d'évaluation de l'attrait du marché et de la force compétitive.
- b. Pondération des critères d'attrait du marché et de la force compétitive. Le total de la pondération de chaque dimension étant égal à 1.
- c. Evaluation de chaque DAS par rapport aux critères, sur une échelle de 1 à 5.
- d. Calcul d'une note pondérée d'attrait et de force compétitive pour chaque DAS.
- e. Localisation de chaque DAS sur la grille McKinsey.
- f. Préconisations stratégiques faites en fonction de la situation de chaque DAS dans la matrice.

#### **2.4.1. La matrice McKinsey par les indicateurs financiers**

Pour appliquer la matrice McKinsey par les indicateurs financiers, suivez ces étapes :

##### **Étape 1 : Définir les Objectifs**

###### **Définir les objectifs financiers :**

- Besoin en fonds de roulement (BFR) : argent nécessaire pour financer les opérations à court terme.
- Fonds de roulement net global (FRNG) : réserve d'argent de sécurité.
- Trésorerie nette (TN) : argent mobilisable à court terme.

##### **Étape 2 : Établir les Indicateurs Clés de Performance (KPI)**

###### **Définir les KPI :**

- Marge de revenu net : mesure la marge bénéficiaire des entreprises.
- Seuil de rentabilité : mesure le seuil de rentabilité des entreprises.
- Taux interne de rentabilité : mesure le taux de rentabilité des entreprises.

---

<sup>30</sup> J.-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, stratégie et organisation » 7e édition, Vuibert, Paris, 2008, P. 137.

### **Étape 3 : Aligner les Objectifs et les KPI**

#### **Aligner les objectifs et les KPI :**

- Aligner les objectifs financiers : croissance des ventes, rentabilité, liquidité, et effet de levier.
- Aligner les KPI : besoin en fonds de roulement, fonds de roulement net global, et trésorerie nette.

### **Étape 4 : Suivre et Évaluer**

#### **Suivre et évaluer :**

- Suivre les indicateurs financiers : vérifier si les objectifs sont atteints.
- Évaluer les performances : ajuster les stratégies si nécessaire.

### **Étape 5 : Améliorer et Réaligner**

#### **Améliorer et réaligner :**

- Améliorer les indicateurs financiers : ajuster les stratégies pour améliorer les performances.
- Réaligner les objectifs : ajuster les objectifs si les indicateurs financiers ne sont pas atteints.

En résumé, la matrice McKinsey appliquée aux indicateurs financiers permet de :

1. Définir des objectifs financiers clairs.
2. Établir des indicateurs clés de performance (KPI) pertinents.
3. Aligner les objectifs et les KPI.
4. Suivre et évaluer les performances.
5. Améliorer et réaligner les stratégies si nécessaire.

Cela permet de garantir que les objectifs financiers sont atteints et que l'entreprise est en mesure de répondre efficacement aux changements de marché et aux nouveaux défis.

## **2.5. Le diagnostic stratégique interne et externe :**

### **2.5.1. Le diagnostic stratégique interne :**

D'abord, le diagnostic stratégique interne vise à établir un état des lieux des ressources d'entreprise et de ses compétences distinctives afin de mettre en évidence ses forces et faiblesses pour prendre des décisions stratégiques plus adaptées. Celui-ci va permettre

d'optimiser la gestion des ressources et de se concentrer sur les faiblesses de l'entreprise pour les combler et devenir plus compétitif.

Le diagnostic interne a pour principal objectif la définition du potentiel stratégique de l'entreprise, en d'autres termes ses forces, ses atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour établir les bases de ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit garantir la mise en évidence de son savoir-faire, son métier, ses compétences.

Le diagnostic interne porte également sur sa production, son approvisionnement, ses compétences en marketing, logistique, etc.

### **2.5.2. Le diagnostic stratégique externe :**

Le diagnostic externe concerne l'ensemble des éléments qui influencent l'entreprise ou sur lesquels elle peut agir. Il s'agit d'identifier les facteurs de marché et les facteurs hors marché. Ainsi, la connaissance de l'environnement permet de dégager les opportunités possibles et les menaces éventuelles provenant de l'environnement. L'environnement de l'entreprise est généralement divisé en deux sous environnements, microenvironnement et macro-environnement.

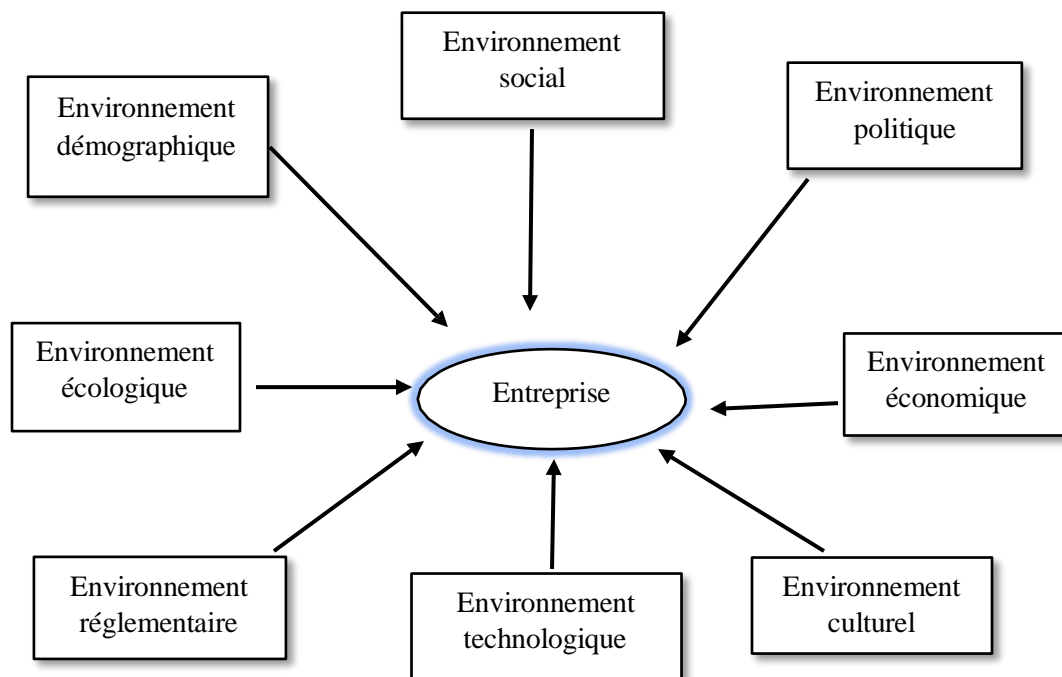
#### **A. Analyse du macro-environnement :**

La macro environnement de l'entreprise est identifiée par la méthode PESTEL (**Figure N°11**). L'objectif de cette analyse est de déterminer les facteurs qui impactent l'organisation pour, par la suite, ajuster les orientations stratégiques.

L'acronyme reprend la première lettre de chacune des 6 principales influences environnementales :

- **Politique** : pression gouvernementale, politique monétaire...etc.
- **Économique** : croissance, taux d'intérêts, politique de chômage, taux d'inflation, cycle économique.
- **Sociologique** : style de vie, répartition des revues, démographie, mobilité sociale, éducation.
- **Technologique** : financement de la recherche, nouveaux brevets, cout de l'énergie, transferts technologiques.
- **Écologique** : recyclage des déchets, réglementation urbanisme, impact du transport, sécurité.
- **Légale** : fiscal, export, douane, emploi, protection des consommateurs.

**Figure N°08 :** « Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED) »



**Source:** J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, stratégie et organisation »

7 -ème édition, Vuibert, Paris 2006, P. 81.

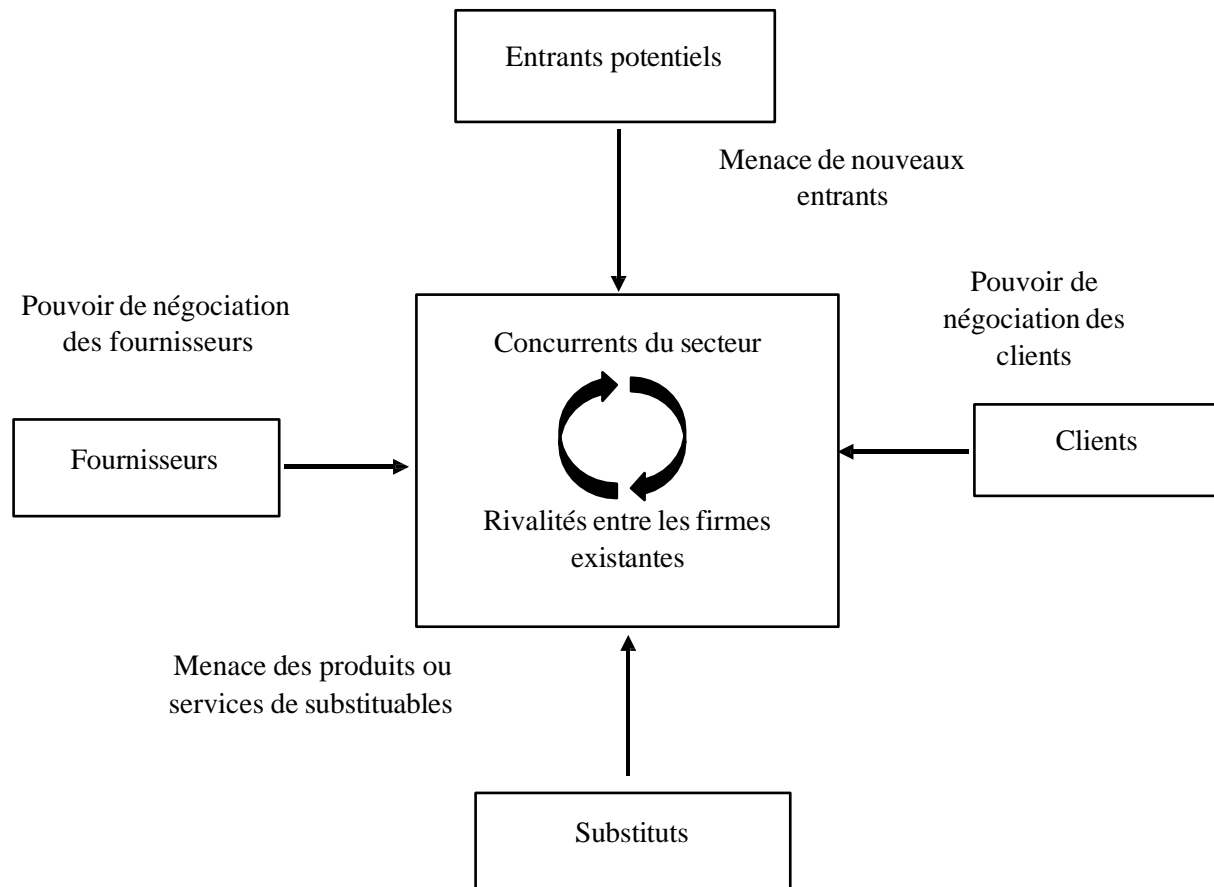
### **B. Analyse du micro environnement :**

Autrement appelée analyse concurrentielle, elle permet d'identifier toutes les menaces externes auquel une entreprise doit faire face. Pour faire un diagnostic de son micro environnement, l'analyse des (5+1) forces de M. Porter (**Figure N°12**) est recommandée et permet d'analyser les éléments suivants :

- **L'intensité concurrentielle** (nombre de concurrents, croissance du secteur d'activités, position concurrentielle...).
- **Les nouveaux entrants** sur le marché (surveiller constamment l'apparition de nouveaux acteurs).
- **Le pouvoir de négociation des clients** (moins ils sont nombreux plus leur pouvoir est fort).
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** (leur influence est renforcée si les produits qu'ils proposent sont difficilement remplaçables).
- **Les produits de substitution** (des produits innovants peuvent être commercialisés et mettre à mal un produit ou service installé).

- **L'influence de l'Etat** (son pouvoir de réguler un marché et limiter le nombre d'acteurs pour un secteur est une menace à prendre en considération).

**Figure N°09** : « Les cinq forces de M.PORTER »



**Source :** M.PORTER, « Choix stratégiques et concurrence », Economica, Paris, P. 04.

### **Section 03 : Le rôle des indicateurs financiers sur la politique stratégique**

Plusieurs études de recherche ont examiné la relation entre la stratégie organisationnelle et les mécanismes de mesure de la performance. Les chercheurs ont souligné l'importance de la stratégie dans la conception des systèmes de contrôle administratif. De plus, les recherches antérieures ont mis en évidence la nécessité pour les entreprises d'harmoniser leurs stratégies avec les indicateurs financiers utilisés dans leurs systèmes de mesure.

Le choix stratégique est l'une des principales composantes dans l'arsenal du gestionnaire stratégique pour sélectionner la stratégie qui correspond à la mission de l'organisation et à ses objectifs stratégiques. En effet, la mission de l'organisation constitue la raison d'être fondamentale de l'entreprise. Elle joue un rôle essentiel dans le processus de prise de décision et facilite les interactions avec les parties prenantes internes et externes de l'organisation.



- **Approche du diagnostic stratégique** : Selon cette approche, l'option stratégique est considérée comme le résultat de la confrontation entre trois points forts et faiblesses internes d'une part, et les opportunités et les menaces externes d'autre part.<sup>33</sup>

## 2. Comment les indicateurs financiers influencent le choix stratégique ?

Les indicateurs financiers jouent un rôle crucial dans l'influence des choix stratégiques au sein des entreprises. En effet, ces indicateurs fournissent des données tangibles sur la performance financière actuelle et potentielle de l'entreprise. En analysant ces données, les décideurs peuvent évaluer la viabilité et la rentabilité des différentes stratégies envisagées. Les indicateurs financiers permettent également d'identifier les forces et les faiblesses financières de l'entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces du marché. Ainsi, en intégrant ces informations dans le processus de prise de décision stratégique, les entreprises peuvent élaborer des stratégies plus robustes et mieux alignées sur leurs objectifs financiers à long terme<sup>34</sup>.

Voici comment les indicateurs financiers influencent le choix stratégique :

### 2.1. Évaluation de la Performance

Les indicateurs financiers permettent de mesurer la performance financière de l'entreprise, ce qui permet de déterminer si les objectifs sont atteints ou non. Cela aide à identifier les domaines à améliorer et à ajuster les stratégies en conséquence.

### 2.2. Comparaison avec les Concurrents

Les indicateurs financiers permettent de comparer l'entreprise avec ses concurrents. Cela permet de déterminer les domaines dans lesquels l'entreprise excelle et ceux où elle doit améliorer pour maintenir son avantage concurrentiel.

### 2.3. Modélisation des Décisions

Les indicateurs financiers permettent de modéliser les décisions et de prendre celles qui s'imposent. Cela évite de prendre des décisions à tâtons et permet de prendre des mesures éclairées<sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup> شاکر محمود الهیثمی وآخرون، التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، دار للنشر والتوزيع الوراق، الطبعة الأولى 2014 ص. 34

<sup>34</sup> جعيج نبيلة، استراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على التنافسية المؤسسة الإنتاجية جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مذكرة ضمن نيل شهادة ماجستير تخصص إستراتيجية 2007 ص 12.

<sup>35</sup> عبد العزيز صالح حبتور الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، 2007 ص. 104

## **2.4. Prévention des Problèmes Financiers**

Les indicateurs financiers permettent de mesurer la santé financière de l'entreprise. Cela permet de détecter les problèmes financiers potentiels et de prendre des mesures pour les éviter.

## **2.5. Amélioration de la Gestion**

Les indicateurs financiers permettent de surveiller la performance de l'entreprise et de déterminer les domaines à améliorer. Cela permet de prendre des mesures pour améliorer la gestion financière et de réduire les risques financiers.

Les indicateurs financiers sont des outils essentiels pour le choix stratégique. Ils permettent de mesurer la performance financière, de comparer avec les concurrents, de modéliser les décisions, de prévenir les problèmes financiers et d'améliorer la gestion.

## **3. Les indicateurs financiers comme un facteur déterminants de choix stratégique :**

Les indicateurs financiers sont considérés comme un facteur déterminant dans le processus de choix stratégique. En effet, ces indicateurs fournissent des données cruciales sur la santé financière de l'entreprise, son rendement et sa rentabilité. Ils permettent aux décideurs d'évaluer la performance actuelle de l'entreprise et d'anticiper les tendances futures. Sur cette base, les indicateurs financiers influencent directement les décisions stratégiques en orientant les choix vers des options qui optimisent la création de valeur pour l'entreprise et ses actionnaires. Ainsi, les indicateurs financiers sont un outil essentiel pour guider la formulation et l'exécution de la stratégie d'une organisation<sup>36</sup>.

Voici comment ils influencent les décisions stratégiques :

### **3.1. Évaluation de la Performance**

Les indicateurs financiers permettent de mesurer la performance financière de l'entreprise, ce qui permet de déterminer si les objectifs sont atteints ou non. Cela aide à identifier les domaines à améliorer et à ajuster les stratégies en conséquence.

---

<sup>36</sup> جميع نبيلة، استراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على التنافسية المؤسسة الإنتاجية جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مذكرة ضمن نيل شهادة ماجستير تخصص إستراتيجية 2007 ص 12.

### **3.2. Comparaison avec les Concurrents**

Les indicateurs financiers permettent de comparer l'entreprise avec ses concurrents. Cela permet de déterminer les domaines dans lesquels l'entreprise excelle et ceux où elle doit améliorer pour maintenir son avantage concurrentiel<sup>37</sup>.

### **3.3. Modélisation des Décisions**

Les indicateurs financiers permettent de modéliser les décisions et de prendre celles qui s'imposent. Cela évite de prendre des décisions à tâtons et permet de prendre des mesures éclairées.

### **3.4. Prévention des Problèmes Financiers**

Les indicateurs financiers permettent de mesurer la santé financière de l'entreprise. Cela permet de détecter les problèmes financiers potentiels et de prendre des mesures pour les éviter.

### **3.5. Amélioration de la Gestion**

Les indicateurs financiers permettent de surveiller la performance de l'entreprise et de déterminer les domaines à améliorer. Cela permet de prendre des mesures pour améliorer la gestion financière et de réduire les risques financiers.

Les indicateurs financiers sont des outils essentiels pour le choix stratégique. Ils permettent de mesurer la performance financière, de comparer avec les concurrents, de modéliser les décisions, de prévenir les problèmes financiers et d'améliorer la gestion.

## **4. Le rôle des indicateurs financiers sur la politique stratégique :**

Les indicateurs financiers jouent un rôle crucial dans la formulation et l'exécution de la politique stratégique d'une entreprise. Ils fournissent des données essentielles qui aident les dirigeants à évaluer la performance, à prendre des décisions éclairées et à anticiper les risques financiers.

---

<sup>37</sup> عبد العزيز صالح دكتور الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة والنويع والطباعة، الطبعة الثانية، 2007ص.104

## **4.1. Importance des Indicateurs Financiers :**

### **4.1.a. Évaluation de la Performance :**

Les indicateurs financiers, souvent appelés KPI (Key Performance Indicators), permettent de mesurer la performance d'une entreprise par rapport à ses objectifs stratégiques. Ils incluent des données provenant du bilan comptable et du compte de résultat, facilitant ainsi un diagnostic de la santé financière de l'entreprise à un moment donné. Cela inclut l'analyse de l'équilibre financier, de la rentabilité et de l'indépendance financière.<sup>38</sup>

### **4.1.b. Prise de Décisions Stratégiques :**

Les indicateurs financiers aident à modéliser les décisions stratégiques. En fournissant une vue d'ensemble de la situation financière, ils permettent aux dirigeants de prendre des décisions basées sur des données concrètes plutôt que sur des suppositions. Cela inclut la planification d'investissements, la gestion des ressources financières, et l'anticipation des besoins de financement.<sup>39</sup>

### **4.1.c. Comparaison et Avantage Concurrentiel :**

En comparant les indicateurs financiers de l'entreprise avec ceux de ses concurrents, les dirigeants peuvent identifier les domaines d'excellence et ceux nécessitant des améliorations. Cette analyse comparative est essentielle pour maintenir ou améliorer l'avantage concurrentiel sur le marché.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> 4 indicateurs financiers à surveiller de près. (2024, 9 février). BDC.ca. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/argent-finance/gerer-finances/5-indicateurs-cles-surveiller>, citer Le 29 aout 2024, a 08 :19.

<sup>39</sup> *Indicateurs Financiers : les 7 KPI pour s'assurer du succès.* (2024, 27 mai). Appvizer. <https://www.appvizer.fr/magazine/finance-comptabilite/comptabilite/indicateurs-financiers> , citer Le 29 aout 2024, a 08 :23.

<sup>40</sup> Chan, A. (2024, 12 février). *20 Key CFO KPIs and Dashboards for 2024.*<https://www.oracle.com/dz/erp/cfo/cfo-kpis/> , citer Le 29 aout 2024, a 08 :26.

## **4.2. Utilisation des Indicateurs dans la Politique Stratégique :**

### **4.2.a. Suivi et Ajustement des Stratégies :**

Les indicateurs financiers sont souvent présentés sous forme de tableaux de bord, permettant un suivi temporel et comparatif. Cela aide les entreprises à ajuster leurs stratégies en temps réel, en fonction des performances observées. Par exemple, une baisse des marges bénéficiaires peut inciter une entreprise à revoir ses coûts ou à ajuster ses prix.<sup>41</sup>

### **4.2.b. Intégration des Indicateurs Non Financiers :**

Pour une vision globale, il est conseillé de combiner les indicateurs financiers avec des indicateurs non financiers, tels que le taux de satisfaction client ou le taux de rotation du personnel. Cette approche permet d'obtenir une image plus complète de la performance de l'entreprise et de ses perspectives de croissance à long terme.<sup>42</sup>

### **4.2.c. Anticipation des Risques :**

Les indicateurs financiers permettent également d'anticiper et de maîtriser les risques financiers. En surveillant des ratios clés, les entreprises peuvent identifier des signaux d'alerte précoce concernant des problèmes de liquidité ou de solvabilité, ce qui est essentiel pour la pérennité de l'entreprise.<sup>43</sup>

En résumé, les indicateurs financiers sont des outils indispensables pour la politique stratégique des entreprises. Ils non seulement mesurent la performance et facilitent la prise de décisions, mais ils permettent également une meilleure anticipation des risques et une adaptation continue des stratégies en fonction des résultats obtenus. Pour maximiser leur efficacité, il est essentiel de les intégrer dans un système de gestion globale qui inclut également des indicateurs non financiers.

---

<sup>41</sup> Josée St-Pierre, Benoit Lavigne, Hélène Bergeron. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE FINANCIÈRE ET NON FINANCIÈRE : COMPLÉMENTARITÉ OU SUBSTITUTION? ÉTUDE EXPLORATOIRE SUR DES PME MANUFACTURIÈRES. Comptabilité et Connaissances, May 2005, France. pp.CD-Rom. fffhalshs-00581289f.

<sup>42</sup> Évelyne POINCELOT, Grégory WEGMANN UTILISATION DES CRITÈRES FINANCIERS POUR ÉVALUER OU PILOTER LA PERFORMANCE : ANALYSE THÉORIQUE reçu : juillet 2004/accepté : octobre 2005, Tome 11 – Volume 2 – décembre 2005 (P-P, 109 -125).

<sup>43</sup> Azzouz Elhamma, L'impact de la stratégie sur le contenu des tableaux de bord : cas des entreprises au Maroc, Revue Congolaise de Gestion N°14, P-P, 57-77.

## 5. Critères d'évaluation de l'option stratégique :

Si une entreprise souhaite choisir les meilleures alternatives stratégiques de manière intentionnelle et en toute conscience, elle peut se baser sur plusieurs critères, dont l'utilisation contribue à réduire le nombre d'alternatives disponibles et facilite ainsi le processus de sélection. Ces critères varient naturellement d'une région à une autre.

**5.1. Critères quantitatifs :** Ces critères incluent divers indicateurs quantitatifs tels que le bénéfice net, la part de marché, le rendement du capital investi, la part de marché, la croissance des ventes, le coût de production, et le taux de rotation du personnel.

**5.2. Critères qualitatifs :** Ces critères exigent que la stratégie soit cohérente avec les objectifs, les hypothèses environnementales et les variables internes. Elle doit également être compatible avec d'autres stratégies au sein de l'organisation pour atteindre les résultats souhaités. La flexibilité de la stratégie, sa capacité d'adaptation aux changements externes, sa compatibilité avec les ressources financières et humaines de l'organisation, ainsi que son acceptabilité par les parties prenantes et les groupes concernés sont également des critères à prendre en compte.<sup>44</sup>

Il existe des fondements à considérer pour toute alternative stratégique :

**a) Pertinence :** Dans quelle mesure la stratégie est-elle appropriée aux conditions dans lesquelles l'organisation opère, et comment elle s'adapte et se conforme aux orientations et aux attentes futures.

**b) Acceptabilité :** La stratégie doit être acceptable pour différentes parties prenantes et minimiser les risques autant que possible.

**c) Conformité :** La stratégie doit être en harmonie avec la mission de l'organisation, son environnement interne, sa culture et ses ressources.

**d) Faisabilité :** La stratégie doit être réalisable, c'est-à-dire qu'elle doit être praticable et exécutable, avec les ressources et capacités disponibles.

**e) Adaptabilité :** La stratégie doit être adaptable pour répondre aux évolutions de l'environnement externe et aux opportunités qui s'y présentent

---

<sup>44</sup> جاسم محمد الصميدعي، استراتيجية التسويق مدخل كمي تحليلي نفس المرجع سبق ذكره ص. 104-103

En résumé, à partir des éléments précédemment mentionnés, nous pouvons identifier six points fondamentaux<sup>45</sup> :

- L'utilisation des stratégies existantes dans le développement de nouvelles alternatives stratégiques réduit le temps et les efforts nécessaires pour élaborer de nouvelles stratégies.
- La prise en compte des risques et des avantages est cruciale pour évaluer les stratégies alternatives, en tenant compte du retour sur investissement attendu, soit élevé, faible ou potentiellement négatif pour les stratégies à haut risque.
- La pertinence du moment d'agir, qui influe sur l'évaluation des alternatives stratégiques disponibles pour l'entreprise, notamment en ce qui concerne les échéances décisionnelles et les besoins financier.
- Les ressources disponibles pour l'entreprise représentent un élément clé de son choix stratégique, car elles peuvent à la fois limiter ses possibilités et servir de source de puissance.
- La gestion des aspects politiques internes de l'entreprise est essentielle, et la direction doit être pleinement consciente du paysage politique interne pour maintenir un équilibre optimal.
- La position relative de l'entreprise sur le marché est également importante, car les entreprises avec une part de marché importante peuvent adopter des stratégies différentes de celles ayant une part de marché limitée. Ainsi, les entreprises disposant de produits forts sur le marché utilisent des stratégies différentes de celles ayant des produits faibles.<sup>46</sup>

#### **6. L'impact des outils d'analyse des indicateurs financiers sur l'élaboration de la stratégie :**

Les outils d'analyse des indicateurs financiers ont un impact significatif sur l'élaboration de la stratégie au sein des organisations. En effet, ces outils permettent aux décideurs de comprendre en profondeur la performance financière de l'entreprise, en identifiant les tendances, les forces, les faiblesses et les opportunités. Grâce à ces analyses, les entreprises peuvent prendre des décisions stratégiques éclairées et fondées sur des données solides.

---

علي ربحان المحمدي، العالقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي و تأثيرها في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية، جامعة سنات كليمنتس<sup>45</sup> العالمية، بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد  
أم سعد أثر البيئة على الإدارة الاستراتيجي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات من شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، تخصص تحليل و  
اقتصاد 2012، 1013-ص. 27.

Les outils d'analyse des indicateurs financiers offrent également la possibilité d'évaluer l'efficacité des stratégies précédemment mises en œuvre, en examinant leur impact sur les résultats financiers de l'entreprise. Cette rétroaction permet aux décideurs d'ajuster et d'optimiser leurs stratégies en fonction des résultats observés.

De plus, ces outils fournissent souvent des perspectives comparatives avec les concurrents et le secteur dans son ensemble, ce qui aide les entreprises à positionner leur stratégie de manière plus compétitive sur le marché.

En résumé, les outils d'analyse des indicateurs financiers jouent un rôle crucial dans l'élaboration d'une stratégie efficace, en fournissant aux décideurs les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées et pour ajuster leur stratégie en fonction de l'évolution du marché et des performances de l'entreprise

### **7. L'importance de l'analyse financière dans l'évaluation de l'entreprise :**

L'analyse stratégique est l'un des composants importants des opérations de gestion stratégique, se concentrant sur la surveillance et l'analyse des changements de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Cela inclut la gestion des relations avec l'environnement pour finalement déterminer la nature des forces, faiblesses, opportunités et menaces environnementales actuelles et prévues, conduisant ainsi à la détermination de la stratégie appropriée pour l'entreprise.<sup>47</sup>

L'évaluation de l'entreprise repose largement sur l'analyse à la fois de l'environnement interne et externe, ce qui est appelé l'analyse stratégique. Cela représente le processus de détermination de la stratégie dans l'environnement interne et externe.

### **8. L'importance de l'analyse des indicateurs financiers dans l'évaluation de l'entreprise :**

L'analyse des indicateurs financiers revêt une importance capitale dans l'évaluation de l'entreprise. Ces indicateurs fournissent une vue d'ensemble de la santé financière de l'entreprise, permettant aux parties prenantes de prendre des décisions éclairées concernant leur implication dans l'entreprise.

Voici quelques-unes des raisons pour lesquelles cette analyse est essentielle :

---

<sup>47</sup> الوطني حول، تقييم المؤسسات، مداخلة بعنوان أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة

**8.1. Évaluation de la performance financière :** Les indicateurs financiers permettent d'évaluer la performance globale de l'entreprise au fil du temps. Ils offrent des informations sur la rentabilité, la liquidité, la solvabilité et l'efficacité opérationnelle, fournissant ainsi un aperçu complet de la situation financière de l'entreprise.

**8.2. Aide à la prise de décision :** En comprenant les tendances et les fluctuations des indicateurs financiers, les décideurs peuvent prendre des décisions stratégiques éclairées. Que ce soit pour l'expansion, la réduction des coûts, les investissements ou d'autres décisions importantes, une analyse financière approfondie est essentielle pour évaluer les répercussions potentielles sur l'entreprise.

**8.3. Communication avec les parties prenantes :** Les rapports financiers basés sur une analyse rigoureuse des indicateurs financiers fournissent une base solide pour communiquer avec les actionnaires, les investisseurs, les prêteurs et autres parties prenantes. Ces rapports offrent une transparence sur la performance financière de l'entreprise et inspirent la confiance dans sa gestion.

**8.4. Identification des tendances et des problèmes potentiels :** En examinant de près les tendances des indicateurs financiers, les gestionnaires peuvent repérer rapidement les problèmes émergents et prendre des mesures correctives avant qu'ils ne deviennent des crises financières. Cela permet d'atténuer les risques et de maintenir la stabilité financière de l'entreprise.

L'analyse des indicateurs financiers est un outil indispensable pour évaluer la santé financière d'une entreprise, guider la prise de décision stratégique et assurer une communication transparente avec les parties prenantes.

## **9. Le rôle de l'analyse financière dans le processus décisionnel :**

Le rôle de l'analyse financière dans le processus décisionnel est crucial. En s'appuyant principalement sur la santé financière, elle assure à l'entreprise une stabilité et une capacité à exécuter sa stratégie, garantissant ainsi la continuité et la sûreté des décisions prises.

Son rôle dans la prise de décision exige donc la fourniture d'une quantité suffisante d'informations, l'utilisation de classifications modernes et de méthodes de gestion efficaces, ainsi que la compréhension des modes de financement, des points forts à renforcer et des points faibles à éviter. Cela ne se fait pas simplement en rassemblant des données, mais en organisant et en analysant les informations pertinentes ayant un impact sur la santé financière de l'entreprise.

## **10. Le rôle des indicateurs financier dans le processus décisionnel et les étapes de leur évaluation :**

Ces indicateurs sont étroitement liés à la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau suffisant de liquidité, garantissant ainsi une gestion continue des flux de trésorerie et leur évaluation constante.

Les indicateurs d'équilibre financier fournissent une image précise de la situation de l'entreprise et évaluent sa performance. Ils fournissent au directeur financier les informations nécessaires pour prendre des décisions relatives au financement optimal et à la planification, ainsi que des informations sur la liquidité et la structure financière de l'entreprise, facilitant ainsi la prise de décision en matière d'investissement.<sup>48</sup>

## **11. Le rôle des indicateurs financiers sur la politique stratégique :**

Le rôle des indicateurs financiers dans la politique stratégique est fondamental. Ces indicateurs fournissent des données tangibles sur la santé financière de l'entreprise, ce qui permet aux décideurs de formuler, d'ajuster et de mettre en œuvre des stratégies efficaces.

Voici quelques-uns des aspects clés de ce rôle :

**11.1. Évaluation de la performance :** Les indicateurs financiers fournissent une mesure objective de la performance actuelle de l'entreprise. En évaluant ces indicateurs, les décideurs peuvent déterminer si les stratégies en place sont efficaces pour atteindre les objectifs financiers et ajuster leur politique stratégique en conséquence.

**11.2. Alignement stratégique :** Les indicateurs financiers aident à aligner les objectifs stratégiques de l'entreprise avec ses ressources et ses capacités financières. En identifiant les indicateurs clés de performance (KPI) liés aux objectifs stratégiques, les décideurs peuvent évaluer la progression vers ces objectifs et prendre des décisions stratégiques pour les atteindre.

**11.3. Identification des opportunités et des risques :** En analysant les tendances des indicateurs financiers, les décideurs peuvent identifier les opportunités de croissance, les menaces concurrentielles et les risques financiers potentiels. Cette compréhension des facteurs externes et internes influençant la performance financière guide la formulation de stratégies pour capitaliser sur les opportunités et atténuer les risques.

---

<sup>48</sup> عبد الغفار، اساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوى، مرجع سبق ذكره ص. 21.

**11.4. Allocation efficace des ressources :** Les indicateurs financiers aident à prioriser l'allocation des ressources en fonction de leur impact sur la performance financière globale de l'entreprise. Cette allocation efficace des ressources est essentielle pour soutenir la mise en œuvre réussie de la politique stratégique.

En résumé, les indicateurs financiers jouent un rôle central dans la définition et la mise en œuvre de la politique stratégique d'une entreprise. Leur analyse rigoureuse fournit des informations cruciales pour évaluer la performance, aligner les objectifs, identifier les opportunités et les risques, et allouer efficacement les ressources.

**Conclusion :**

En parcourant ce chapitre, il a été conclu que le choix stratégique constitue le processus de sélection de la meilleure alternative parmi celles disponibles pour l'entreprise, en tenant compte des opportunités, des menaces, ainsi que des forces et faiblesses. Ce choix stratégique est déterminé par plusieurs facteurs, et diverses options stratégiques les plus appropriées ont été examinées par les gestionnaires de l'entreprise.

L'analyse stratégique aide à activer et à améliorer les performances, et il en découle que l'efficacité des performances est étroitement liée à l'analyse stratégique de manière inverse. Chaque élément influence l'autre de manière efficace et puissante, en particulier face aux changements imprévus et dans le contexte du développement durable.

Les indicateurs financiers déterminent la situation de l'entreprise, ce qui confirme le rôle crucial des outils d'analyse financière dans la prise de décision et l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

En conclusion, aussi avancés et précis que soient les indicateurs financiers, le diagnostic sera aussi précis, ce qui garantit la solidité et la stabilité de la stratégie choisie. Dans ce cas, les chances de succès de la stratégie choisie pour l'entreprise seront élevées, ce qui garantit la compétitivité de l'entreprise et assure sa pérennité.

**CHAPITRE 03 : LE ROLE DES INDICATEURS  
FINANCIERS SUR LA POLITIQUE STRATEGIQUE**

## **Introduction :**

L'élaboration des deux chapitres précédents, nous a permis de bien cerner les concepts clés de la démarche d'évaluation des entreprises, ainsi que ses différentes techniques.

Le présent chapitre est consacré au cas pratique, notamment la pratique de l'évaluation de la société SPA CETIM

Dans ce chapitre, nous allons présenter la SPA CETIM, en sa qualité de notre stage localisation et en préparation de son évaluation, à travers sa création, ses activités...etc. Pour procéder, ensuite, la présentation des différents documents utilisés dans la phase d'évaluation de l'entreprise. La troisième section sera consacrée à expliquer la politique stratégique de la société SPA CETIM par l'étude de quelques indicateur financiers.

Durant cette période de stage, nous avons réalisé des entretiens individuels avec le directeur financier de l'entité, notamment sur leurs niveaux intellectuels et les différentes formations dont ils ont bénéficié.

## **Section1: Présentation de la société CETIM SPA**

A partir des informations recueillies auprès de différentes directions de l'entreprise et des enquêtes par entretien menées avec ses cadres nous avons pu effectuer les différents diagnostics présentés ci-après:

### **Historique de l'entreprise :**

Le **CETIM** est l'abréviation désignant Le Centre d'Etudes et de services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de construction ». C'est le « Centre techniques algérien de l'industrie produisant les matériaux tels que le ciment, les bétons, les chaux et plâtre, les briques tuiles et céramiques...

#### **1.2. Historique :**

L'entreprise sous sa dénomination actuelle est de création récente (Octobre 1998). Cependant, le CETIM a existé sous d'autres formes et appellations depuis 1965. Il a hérité des entreprises devancières d'une expérience et d'un savoir-faire engrangés durant plus de 30 années d'activités.

En effet, le **CETIM** est issu des restructurations successives subies, à partir des années 80, par les entreprises publiques chargées des activités de développement, production et commercialisation des matériaux de construction :

**La SNMC (1965 à 1981)**

**L'ENDMC (1982 à 1998)**

#### **1.3. Forme juridique :**

Le CETIM est une EPE/SPA filiale du groupe Industriel des ciments d'Algérie GICA. Son capital social est de 124 M DA (1,2 M €),

#### **1.4. Localisation :**

Le **CETIM** est implanté géographiquement à Boumerdes.

#### **1.5. Siège Social :**

- Cité IBN KHALDOUN BP93-BOUMERDES 35000-ALGERIE

## 1.6. Mission :

Le **CETIM** a pour mission essentielle de contribuer aux progrès techniques, à l'amélioration de la productivité et au développement de la qualité dans l'industrie des matériaux de construction. Le **CETIM** se pose comme interface entre l'entreprise et l'université pour les activités de recherche, de formation et information, et aider à l'amélioration du rendement et à la garantie de la qualité.

## 1.7. Activités :

- Essais et analyses de laboratoires.
- Prestations d'études et assistance.
- Audits et expertises.
- Prestations environnement (Études d'impact, études de danger, plan d'intervention...).
- Information formation.
- Représentation du secteur.

## 1.8. Les moyennes de CETIM :

Le **CETIM** dispose essentiellement:

D'une infrastructure (4 bâtiments) édifée sur une superficie de 4,6 hectares, de 10 laboratoires de traitement, d'essais et analyses (8 opérationnels 1 en développement et 1 en projet);

D'équipes pluridisciplinaires (55 ingénieurs et 42 Techniciens) assurant les prestations d'étude et d'expertise.

## 1.9. Qualité des prestations :

La qualité des prestations offertes par le **CETIM** sont officiellement reconnues par:

- Pour les essais, les accréditations **COFRAC** (Comité Français d'Accréditation) acquises en 2000.
- Le mandatement du **CACQUE** Ministère du Commerce pour le contrôle qualité des matériaux.
- Le Mandatement **IANOR** pour la gestion de la certification produit.
- L'agrément du **Ministère de l'environnement** pour les études environnementales

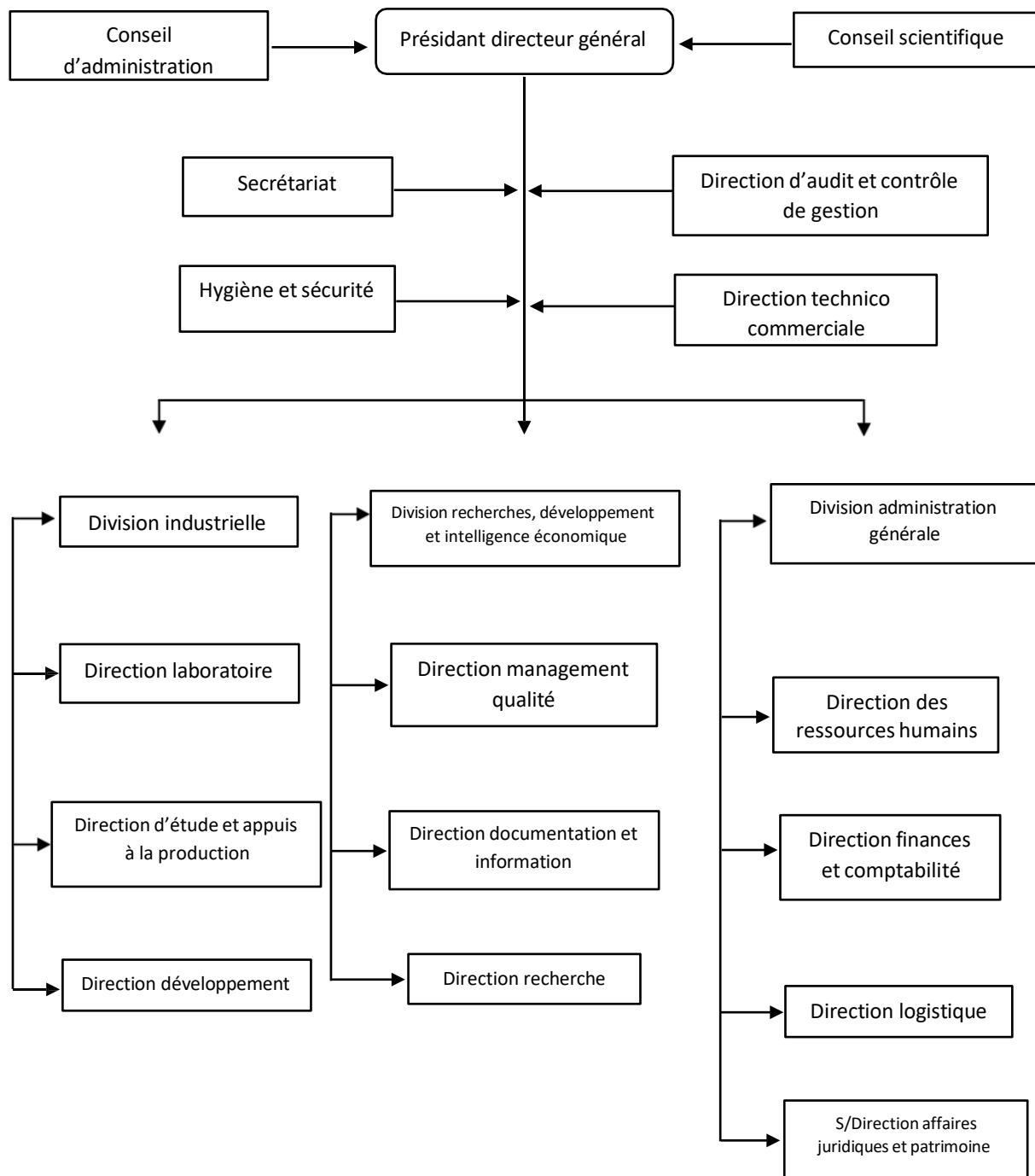
- L'agrément du **M.I.P.M.E.P.I** (**M**inistère de l'**I**ndustrie de la **P**etite et **M**oyenne **E**ntreprise et de la **P**romotion de l'**I**nterprétation) pour les études de mise à niveau et l'accompagnement des entreprises dans la mise en place de systèmes assurance qualité.

### **Organisation de la CETIM SPA :**

L'organisation de la société SPACETIM s'est reposée autour d'une structure bien déterminée, un organigramme descriptif des différents services se présente comme suit.

#### **1.3.1 Organigramme général : (Voir la page suivante)**

**Figure N° 10 : Organigramme général du CETIM :**



**Source :** fournir par la direction de finance et comptabilité SPA CETIM.

## **Section 02 : Le mode de fonctionnement de la politique stratégique établie par CETIM**

La politique stratégique du CETIM (Centre d'Etudes et de Services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de Construction) se concentre principalement sur le soutien et le développement de l'industrie des matériaux de construction, voici quelques axes clés qui pourraient structurer la politique stratégique du CETIM :

1. **Innovation Technologique** : Promouvoir l'innovation dans la production et l'utilisation des matériaux de construction. Cela peut inclure la recherche et le développement de nouveaux matériaux, l'amélioration des procédés de fabrication, et l'adoption de technologies modernes pour augmenter l'efficacité et la durabilité des matériaux.
2. **Qualité et Normes** : Assurer que les matériaux produits respectent les normes nationales et internationales de qualité. Le CETIM peut jouer un rôle crucial dans la certification des produits et la mise en place de normes techniques pour garantir la fiabilité et la sécurité des matériaux utilisés dans les constructions.
3. **Formation et Expertise** : Offrir des services de formation et de consultation aux acteurs de l'industrie pour améliorer leurs compétences techniques et leur expertise. Cela inclut des formations sur les meilleures pratiques de production, les innovations technologiques, et les réglementations en vigueur.
4. **Soutien à l'Industrie Locale** : Soutenir les entreprises locales en leur fournissant des conseils techniques, des études de marché, et des analyses de performance. Le CETIM peut également collaborer avec les entreprises pour améliorer leur compétitivité et leur productivité.
5. **Développement Durable** : Encourager des pratiques de construction durable et promouvoir l'utilisation de matériaux respectueux de l'environnement. Cela pourrait inclure la recherche sur les matériaux écologiques et l'optimisation des ressources pour minimiser l'impact environnemental de l'industrie.
6. **Veille Technologique et Réglementaire** : Effectuer une veille technologique et réglementaire pour être à jour sur les évolutions du secteur et adapter les pratiques et les normes en conséquence.

En résumé, la politique stratégique du CETIM est axée sur l'innovation, la qualité, le soutien technique, et le développement durable dans le secteur des matériaux de construction, avec un objectif global de renforcer l'industrie locale tout en respectant les normes environnementales et techniques.

### **LA STRATEGIE APPLIQUE PAR SPA CETIM :**

La SPA CETIM applique une stratégie à court terme sur « **03 ans** », s'appuyant sur le FRNG, le BFR et le TR comme indicateurs financiers clés, extraits des bilans, comme indiqué à la section 03. Dans notre exemple, les bilans des années 2019 et 2020 sont disponibles, mais il nous manque les données de la troisième année pour une analyse complète de la stratégie. Cela implique d'extraire et de comparer les indicateurs financiers sur trois ans avec les données stratégiques, afin d'évaluer l'efficacité de la politique adoptée et d'identifier les obstacles potentiels. Malheureusement, nous n'avons pas pu obtenir suffisamment de données pour étudier le rôle des indicateurs financiers dans la stratégie de SPA CETIM et fournirons une explication basée sur les informations disponibles.

*« NB : Toutes les données fournies dans la section 03 sont l'ensemble des données que nous avons pu obtenir de la direction des finances et de la comptabilité, en raison de la législation interne et des spécificités de l'entreprise. »*

### **Section 03 : L'étude des indicateurs financiers utiliser par l'entreprise**

Le CETIM (Centre d'Études et de Technologie de l'Industrie de Boumerdès) est un établissement public en Algérie, spécialisé dans la recherche et le développement technologique pour le secteur industriel. Les indicateurs financiers jouent un rôle crucial dans la formulation et l'ajustement de la politique stratégique de CETIM Boumerdes.

#### **1. Présentation des bilans :**

Pour clarifier le rôle des indicateurs financiers dans la politique stratégique de CETIM, il convient tout d'abord de présenter les bilans des années 2019 et 2020.

**( Voir les pages 102 et 104 )**

## Tableau N° 02 : BILAN ACTIF ( Copie provisoire )

SPA CETIM

CITE IBN KHALDOUN BP 93 BOUMERDES

N° D'IDENTIFICATION:099835072238487

EDITION\_DU:02/06/2024 10:39

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

### BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2020			2019
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		3 357 407,40	2 806 368,36	551 039,04	67 323,20
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		3 378 613,08		3 378 613,08	3 378 613,08
Bâtiments		230 882 556,06	178 185 818,21	52 696 737,85	62 356 375,91
Autres immobilisations corporelles		534 393 609,13	414 058 243,37	120 335 365,76	108 595 478,61
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations encours</b>		347 460 058,94	1 174 800,00	346 285 258,94	243 653 076,99
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		635 990,00		635 990,00	635 990,00
Impôts différés actif		37 675 699,61		37 675 699,61	36 249 459,22
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>1 157 783 934,22</b>	<b>596 225 229,94</b>	<b>561 558 704,28</b>	<b>454 936 317,01</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>		13 709 361,57	1 596 284,45	12 113 077,12	16 881 765,99
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		943 701 052,44	5 677 057,10	938 023 995,34	921 926 352,01
Autres débiteurs		10 274 375,20	14 387 055,53	-4 112 680,33	17 981 594,76
Impôts et assimilés		21 739 107,26		21 739 107,26	30 503 416,23
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		473 231 257,22		473 231 257,22	371 230 176,70
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>1 462 655 153,69</b>	<b>21 660 397,08</b>	<b>1 440 994 756,61</b>	<b>1 358 523 305,69</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>2 620 439 087,91</b>	<b>617 885 627,02</b>	<b>2 002 553 460,89</b>	<b>1 813 459 622,70</b>

Source : fournir par la direction de finance et comptabilité SPA CETIM.

**Commentaire :**

Nous constatons une augmentation de la valeur de l'actif immobilisé de l'entité entre 2019 et 2020, cela est dû essentiellement à l'augmentation de la valeur des immobilisations en cours.

Les valeurs d'exploitation ont augmenté durant les deux exercices dus à l'importance des stocks.

Les valeurs réalisables ont augmenté aussi durant les deux exercices dus à la mise en jeu des cautions bancaire de notre prestataire suisse PEG.

## Tableau N° 03 : BILAN PASSIF ( Copie provisoire )

SPA CETIM

CITE IBN KHALDOUN BP 93 BOUMERDES

N° D'IDENTIFICATION:099835072238487

EDITION\_DU:02/06/2024 10:39

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

### BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		124 000 000,00	124 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		258 378 721,25	188 728 449,36
Ecart de réévaluationx			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		94 344 153,95	87 555 741,50
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-1 485 897,54	-6 555 469,61
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL I</b>		<b>475 236 977,66</b>	<b>393 728 721,25</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>			192 881,03
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		157 217 252,41	154 470 623,33
<b>TOTAL II</b>		<b>157 217 252,41</b>	<b>154 663 504,36</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		87 393 477,76	115 801 112,95
Impôts		120 805 025,55	138 645 671,69
Autres dettes		1 161 900 727,51	1 010 620 612,45
Trésorerie passif			
<b>TOTAL III</b>		<b>1 370 099 230,82</b>	<b>1 265 067 397,09</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>2 002 553 460,89</b>	<b>1 813 459 622,70</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Source : fournir par la direction de finance et comptabilité SPA  
CETIM.

### Commentaire :

Le capital émis de la société PACETIM demeure la même pendant les deux années (2019 & 2020) d'un montant de (124 000 000 DA).

Le post prime et réserves enregistre une augmentation significative entre 2019 et 2020 et ce vu l'affectation d'un montant de 69 650 271.89 DA du résultat net de 2019.

### Le bilan en grande masse :

C'est une manière simplifiée de présenter le bilan comptable par grandes masses. En effet, on se débarrasse de tous les détails figurant dans un bilan normal pour se consacrer uniquement qu'aux grandes parties les plus importantes. Cela permet notamment d'expliquer schématiquement quels sont les emplois réalisés à l'aide des ressources de l'entreprise.

➤ Après le traitement de l'actif et du passif de la façon suivante :

- On a reclassé les retenus de garanties des fournisseurs et les dettes du groupe dans le passif à long terme pour un montant de :536 849 060 DA exercice 2019 et 657 379 115 DA exercice 2020
- On a reclassé les retenus de garanties sur créances clients dans l'actif non courant pour un montant de : 179 324 515 DA exercice 2019 et 196 394 148 DA exercice 2020.

Le tableau des bilans en grande masse de la SPA CETIM sera présenté comme suit :

**Tableau N° 04 : Actif des bilans en grandes masses**

BILAN (ACTIF)				
LIBELLE	NET 2020	NET 2019	EVOLUTION	
			MONTANT	%
ACTIF NON COURANT	757 952 852 ,86	634 260 832,78	106 622 387,27	16.81%
ACTIF COURANT	1 244 600 608,03	1 179 198 789,92	82 471 450,92	6.99%
TOTAL GENERAL ACTIF	2 002 553 460,89	1 813 459 622,70	189 093 838,1	10.43%

**Source :** Fournir par la direction de finance et comptabilité SPA  
CETIM.

**Tableau N° 05 : Passif des bilans en grandes masses**

**SPA CETIM**

CITE IBN KHALDOUN BP 93 BOUMERDES

N° D'IDENTIFICATION : 099835072238487

BILAN (PASSIF)				
LIBELLE	2020	2019	EVOLUTIONS	
			MONTANT	%
Capitaux propres	475 236 977,66	393 728 721,25	81 508 256,41	20.7
Dettes à long terme	814 596 367,80	691 512 565,24	2 553 748,05	0.37
PASSIF NON-COURANTS	1 289 833 845,46	1 085 241 286,49	84 062 004,46	7.75
PASSIF COURANTS	712 720 115,43	728 218 336,21	105 031 833,73	14.4
TOTAL GENERAL PASSIF	2 002 553 460,89	1 813 459 622,7	189 093 838,19	10.4

**Source :** fournir par la direction de finance et comptabilité SPA CETIM

**Les indicateurs utiliser par SPA CETIM dans sa stratégie :**

**Tableau N° 06 : Calcule des indicateurs financiers ( Par DA )**

Les indicateurs financiers	2020	2019
<b>FRNG</b>	531 88 492,6	450 980 453,71
<b>BFR</b>	58 649 235,38	79 750 277,01
<b>TR</b>	473 231 257,22	371 230 176,7

**Source :** fournir par la direction de finance te comptabilité SPA CETIM

### **Interprétation des résultats :**

On constate que le FRNG est positif pour les deux exercices :

- Par le haut de bilan : signifie que les actifs immobilisés sont financés par les capitaux permanents sur les deux ans avec une augmentation dans l'année de 2020.
  - Par le bas du bilan : Cela signifie que l'actif circulant arrive à couvrir les dettes à court terme et ce qui est bénéfique pour l'entreprise avec l'ambition de maintenir cet état de santé à l'avenir.
  - TR= Pour les deux années est positive, dans ce cas l'entreprise présente une aisance financière puisque celle-ci semble disposée de liquidité assez abondante qu'il lui permettra de procéder au remboursement de ses dettes à court terme.
- *Cela donne un coup de pouce positif à toute partie extérieure ou interne qui envisage d'investir, de faire confiance à l'entreprise, et de progresser en tant que partenaire ou client fidèle.*

## **Conclusion :**

Dans ce chapitre, nous avons examiné en profondeur l'entreprise SPA CETIM et le rôle des indicateurs financiers dans sa stratégie politique. Nous avons commencé par présenter l'entreprise SPA CETIM, en détaillant son historique, ses parties prenantes, ainsi que son modèle opérationnel et stratégique. Ensuite, nous avons analysé les différents indicateurs financiers utilisés par l'entreprise pour évaluer sa santé économique et guider ses décisions stratégiques.

Nous avons démontré que les indicateurs financiers sont essentiels pour SPA CETIM afin de mesurer la performance et orienter ses choix stratégiques. En utilisant des états financiers des indicateurs financiers, nous avons mis en évidence la manière dont ces outils influencent la formulation et l'ajustement de la politique stratégique de l'entreprise.

En conclusion, il apparaît clairement que les indicateurs financiers jouent un rôle crucial dans la définition et l'ajustement de la stratégie de SPA CETIM. Toutefois, il est important de noter que ces indicateurs ne sont pas les seuls éléments déterminants. D'autres facteurs externes, tels que les fluctuations du marché, les changements réglementaires et les conditions économiques globales, peuvent également impacter la stratégie de l'entreprise. L'intégration de ces éléments dans l'analyse stratégique permet à SPA CETIM de mieux anticiper et de s'adapter aux défis futurs, consolidant ainsi sa position sur le marché.

# **CONCLUSION GENERALE**

## **CONCLUSION GENERALE :**

À travers notre étude sur le rôle des indicateurs financiers dans la politique stratégique de l'entreprise, nous avons cherché à éclairer la manière dont ces outils analytiques influencent et orientent les décisions stratégiques au sein des organisations. L'analyse approfondie, structurée en une partie théorique et une partie pratique, nous a permis de mettre en évidence que les indicateurs financiers jouent un rôle essentiel dans la formulation et l'ajustement des stratégies d'entreprise.

Dans la partie théorique, nous avons exploré les fondements des indicateurs financiers, leur typologie, et leur importance dans le cadre stratégique des entreprises. Nous avons démontré que ces indicateurs ne se limitent pas à une simple mesure de la performance passée mais servent de leviers pour anticiper les tendances futures, orienter les choix stratégiques et optimiser les ressources. Leur capacité à traduire des données complexes en informations exploitables est cruciale pour une gestion efficace et proactive.

La partie pratique de notre étude a permis de tester ces concepts dans le contexte spécifique de l'entreprise SPA CETIM, illustrant comment les indicateurs financiers, lorsqu'ils sont utilisés de manière intégrée et cohérente, peuvent guider les décisions stratégiques et renforcer la compétitivité. Nous avons observé que l'analyse rigoureuse des indicateurs financiers permet de mieux comprendre les dynamiques économiques internes et externes, de détecter les opportunités et les menaces, et d'ajuster les stratégies en conséquence.

En conclusion, notre recherche a confirmé que les indicateurs financiers sont des outils incontournables pour les décideurs d'entreprise, offrant des insights précieux pour la planification stratégique et la gestion des risques. Leur utilisation judicieuse et leur intégration dans le processus décisionnel permettent non seulement d'améliorer la performance financière, mais aussi de renforcer la résilience de l'entreprise face aux défis du marché. Ainsi, les entreprises qui savent exploiter ces indicateurs avec discernement sont mieux armées pour naviguer dans un environnement économique complexe et dynamique.

## **Réponse aux hypothèses :**

- La première hypothèse stipule que Les indicateurs financiers jouent un rôle crucial dans l'évaluation des forces et des faiblesses d'une entreprise. En fournissant des données sur la rentabilité, la liquidité, la solvabilité et l'efficacité opérationnelle, ces indicateurs aident à identifier les domaines où l'entreprise excelle et ceux nécessitant des

améliorations. Par exemple, des ratios financiers tels que le retour sur investissement (ROI) et le ratio de solvabilité permettent aux gestionnaires de mesurer la performance financière et d'évaluer la santé financière globale. Cette analyse approfondie guide les décisions stratégiques, telles que les choix d'investissement, les stratégies de croissance ou les ajustements opérationnels, en fournissant une base solide pour la planification à long terme. Ainsi, les informations fournies par les indicateurs financiers influencent directement les orientations stratégiques de l'entreprise en permettant une gestion plus éclairée et orientée vers les résultats.

- La deuxième hypothèse selon laquelle L'intégration des indicateurs financiers dans la politique stratégique d'une entreprise améliore la transparence et la clarté en matière de planification et de gestion. En alignant les objectifs stratégiques avec des mesures financières spécifiques, les entreprises peuvent démontrer leur capacité à atteindre les résultats escomptés, ce qui renforce la confiance des parties prenantes internes (employés, managers) et externes (investisseurs, partenaires commerciaux). Par exemple, des indicateurs tels que le bénéfice net ou le ratio de croissance des revenus fournissent des preuves tangibles de l'efficacité de la stratégie mise en œuvre. Cette transparence encourage un alignement plus étroit des efforts et des objectifs, facilitant la collaboration et l'engagement de toutes les parties prenantes dans la réalisation des objectifs communs.
- La troisième hypothèse selon laquelle Une utilisation efficace des indicateurs financiers permet aux entreprises d'être plus réactives aux changements économiques et d'ajuster leur stratégie en conséquence. Les indicateurs financiers fournissent des signaux précoces sur les tendances économiques, les performances des opérations et les conditions du marché, permettant ainsi une adaptation rapide. Par exemple, des indicateurs tels que le chiffre d'affaires mensuel et les marges bénéficiaires peuvent signaler des fluctuations dans la demande ou les coûts, permettant à l'entreprise d'ajuster ses stratégies de prix, ses coûts opérationnels ou ses investissements. Cette flexibilité stratégique est essentielle pour maximiser la performance en période de volatilité économique et pour atteindre les objectifs de croissance fixés. Ainsi, une gestion proactive basée sur des données financières précises permet aux entreprises de naviguer efficacement dans un environnement économique en constante évolution.

## **Réponse à la problématique générale :**

Les indicateurs financiers jouent un rôle central dans la formulation et l'ajustement de la politique stratégique d'une entreprise, ainsi que dans l'amélioration de sa performance globale. Voici comment ils influencent la politique stratégique et contribuent à l'amélioration de la performance de l'entreprise :

### **1. Évaluation des Forces et Faiblesses :**

Les indicateurs financiers fournissent des données cruciales qui aident les gestionnaires à évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise. Par exemple, des indicateurs tels que le retour sur investissement (ROI), la marge bénéficiaire et le ratio de solvabilité permettent de mesurer la rentabilité, l'efficacité opérationnelle et la santé financière globale. Cette évaluation permet à l'entreprise de mieux comprendre ses points forts, comme une bonne gestion des coûts ou une solide rentabilité, ainsi que ses faiblesses, telles que des niveaux élevés d'endettement ou des marges bénéficiaires faibles. En utilisant ces informations, l'entreprise peut formuler des stratégies pour capitaliser sur ses forces et remédier à ses faiblesses.

### **2. Guidage des Décisions Stratégiques :**

Les indicateurs financiers influencent directement les décisions stratégiques en fournissant une base objective pour l'analyse. Par exemple, les tendances dans les revenus et les coûts peuvent guider les décisions sur les investissements, les acquisitions ou les désinvestissements. Les entreprises utilisent ces indicateurs pour élaborer des plans stratégiques en fonction de leur situation financière actuelle et de leurs projections futures. Une entreprise avec une forte rentabilité peut décider d'investir dans l'expansion, tandis qu'une entreprise avec des marges bénéficiaires faibles pourrait se concentrer sur la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité.

### **3. Suivi et Ajustement de la Stratégie :**

Les indicateurs financiers permettent un suivi continu des performances par rapport aux objectifs stratégiques. Ils aident à mesurer l'efficacité des stratégies mises en place et à identifier les écarts entre les performances attendues et réelles. Par exemple, en surveillant régulièrement les flux de trésorerie et les ratios de rentabilité, une entreprise peut ajuster ses tactiques pour mieux répondre aux conditions économiques changeantes ou aux changements dans le marché. Cette capacité d'ajustement est essentielle pour maintenir la compétitivité et maximiser la performance globale.

#### **4. Transparence et Confiance des Parties Prenantes :**

L'intégration des indicateurs financiers dans la politique stratégique améliore la transparence et renforce la confiance des parties prenantes, y compris des investisseurs, des employés et des partenaires. En fournissant des données financières claires et pertinentes, l'entreprise peut démontrer sa solidité financière et sa capacité à atteindre ses objectifs. Cela favorise une meilleure communication et un soutien accru de la part des parties prenantes, ce qui peut également conduire à une plus grande stabilité et à des opportunités de croissance.

#### **5. Réactivité aux Changements Économiques :**

Une utilisation efficace des indicateurs financiers permet aux entreprises de réagir rapidement aux changements économiques. Par exemple, des variations inattendues dans les taux d'intérêt, les taux de change ou les conditions du marché peuvent être détectées à travers les indicateurs financiers, permettant à l'entreprise d'ajuster sa stratégie en conséquence. Cette réactivité est cruciale pour maximiser la performance en période de volatilité et pour maintenir la direction stratégique de l'entreprise.

En somme, les indicateurs financiers influencent la politique stratégique de l'entreprise en fournissant des informations critiques pour l'évaluation, la planification, le suivi et l'ajustement des stratégies. Leur utilisation efficace permet non seulement de guider les décisions stratégiques et d'améliorer la performance globale, mais aussi d'assurer une gestion proactive en réponse aux dynamiques économiques et de renforcer la confiance des parties prenantes. Par conséquent, les indicateurs financiers sont essentiels pour optimiser la politique stratégique et favoriser la croissance durable de l'entreprise.

#### **Les principaux résultats de notre étude :**

- **Impact des Indicateurs Financiers sur la Planification Stratégique :** Les indicateurs financiers fournissent des données clés qui influencent directement la planification stratégique de l'entreprise. Les entreprises utilisent ces indicateurs pour établir des prévisions financières, évaluer la viabilité des projets et ajuster leurs plans en fonction des performances passées et des prévisions futures. Les résultats montrent que les entreprises qui intègrent ces indicateurs dans leur stratégie bénéficient d'un meilleur alignement entre les objectifs financiers et les initiatives stratégiques.

- **Transparence et Confiance des Parties Prenantes :** L'intégration des indicateurs financiers dans la politique stratégique renforce la transparence et la crédibilité de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes internes et externes. Les parties prenantes, telles que les investisseurs, les employés et les partenaires, sont plus enclines à soutenir l'entreprise lorsque celle-ci présente des données financières claires et fiables. Cette transparence améliore la confiance et facilite la prise de décisions éclairées par les parties prenantes, contribuant ainsi à la stabilité et à la croissance de l'entreprise.
- **Évaluation Continue et Ajustement Stratégique :** L'étude met en évidence l'importance de l'évaluation continue à l'aide des indicateurs financiers pour ajuster les stratégies en cours. Les entreprises qui effectuent des évaluations régulières de leur performance financière peuvent détecter les écarts par rapport aux objectifs stratégiques et ajuster leurs plans en conséquence. Cette approche dynamique assure une meilleure adaptation aux conditions changeantes du marché et aux exigences stratégiques de l'entreprise.

Ces résultats montrent que les indicateurs financiers sont essentiels pour guider la politique stratégique de l'entreprise, améliorer sa performance et assurer une gestion efficace et proactive dans un environnement économique dynamique.

### **Les propositions :**

**Développement d'une Stratégie de Gestion des Risques Financiers :** Établissez un cadre systématique pour la gestion des risques financiers en utilisant des indicateurs financiers clés tels que le ratio d'endettement et la couverture des intérêts. Développez des stratégies de couverture pour protéger l'entreprise contre les fluctuations des taux d'intérêt, des devises, et des matières premières, et intégrez ces stratégies dans la politique stratégique globale.

**Évaluation Continue des Performances Stratégiques :** Mettez en place un système de suivi et d'évaluation continue des performances stratégiques en utilisant des tableaux de bord financiers. Utilisez des indicateurs comme le ratio de rentabilité, la croissance du chiffre d'affaires, et les marges bénéficiaires pour ajuster les stratégies en temps réel et assurer un alignement constant avec les objectifs de l'entreprise.

**Renforcement de la Transparence Financière :** Améliorez la transparence financière en fournissant des rapports financiers détaillés et clairs aux parties prenantes. Assurez-vous que les rapports financiers intègrent les principaux indicateurs financiers utilisés pour les décisions stratégiques, afin de renforcer la confiance des investisseurs et des autres parties prenantes.

**Diversification des Investissements** : Examinez la possibilité de diversifier les investissements afin de réduire les risques associés à une dépendance excessive sur un seul secteur ou marché. Utilisez des indicateurs financiers comme le ratio de diversification et le rendement des investissements pour évaluer les opportunités de diversification et ajuster le portefeuille d'investissements en conséquence.

**Sujets de recherche suggérés :**

- ✓ Évaluation de l'Efficacité des Stratégies de Croissance des Entreprises : Analyse des différentes approches stratégiques utilisées par les entreprises pour stimuler la croissance et leur impact sur la performance à long terme.
- ✓ Impact des Stratégies de Diversification sur la Performance Financière : Étude de l'effet de la diversification des produits ou des marchés sur la rentabilité et la stabilité financière des entreprises.
- ✓ Analyse des Stratégies d'Innovation dans les Entreprises Technologiques : Exploration des stratégies d'innovation mises en œuvre par les entreprises technologiques et leur influence sur la compétitivité et la croissance.
- ✓ Stratégies de Gestion des Risques et Performance des Entreprises : Investigation des méthodes de gestion des risques adoptées par les entreprises et leur impact sur la résilience et la performance globale.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## BIBLIOGRAPHIE

1. Saidi Yahi. Berrehouma Abdelhamid. Présentation des états financiers dans le Nouveau Système Financier et Comptable Algérien.
2. KHALDI Mohamed-Ali, SABIR Abdelbasset, « Fiche 3. Le bilan financier ou liquidité », dans : , DCG 6. La finance d'entreprise en fiches et en schémas. Paris, Ellipses, « Le DCG en fiches et en schémas ».
3. AMOURA MAROUA. BOUKHARI MALIKA. Importance des indicateurs financiers dans la gestion financière de l'entreprise.
4. Mohamed Michrafy. Dominique Estampe. John Paul. Les liens entre les indicateurs financiers, commerciaux et de la chaîne logistique : une analyse sectorielle européenne. HEC Montréal.
5. GHAZI LILIA. HIBOUCHE SIHAM. Le tableau des flux de trésorerie comme outil de la gestion de trésorerie. Mémoire master. Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
6. Nidhal Gharsellaoui. Apport des flux de trésorerie en prévision de faillite corporative. Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de la maîtrise ès sciences (M. Sc.).
7. BOUHOUF Lamia, BOUREKH Wyssam Dihya. Importance de l'analyse financière de la situation de l'entreprise par le Compte de Résultat dans le cadre du SCF. Mémoire de fin d'études. Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou .
8. 4 indicateurs financiers à surveiller de près. (2024, 9 février). BDC.ca. <https://www.bdc.ca/fr/articlesoutils/argent-finance/gerer-finances/5-indicateurs-cles-surveiller> .
9. 1 Lois et décrets sur les normes comptables – 1996- 2000 - CADRE CONCEPTUEL DE LA COMPTABILITE FINANCIERE.
10. DERUJINSKY-LAGUECIR Aziza, KERN Anja, LORINO Philippe, « Une approche instrumentale des indicateurs de performance », Management & Avenir, 2011/2 (n°42).
11. Pierre Voyer. Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance .2eme édition. Presses de L'universités du Québec.
12. 6FRIK Ahcene. GUETTAB Boussad. Analyse de la rentabilité financière d'une entreprise industrielle Cas : SARL MGH.
13. BELMOULOUD Rofaida. Le financement du cycle d'exploitation des entreprises par les banques.
14. BARRY Boubou. KEMA Bonaventure Stéphane. Analyse des concepts de solvabilité et de liquidité dans l'entreprise: Cas de la SPA/ORFEE-BCR Bordj Menaiel.
15. OUKHALED Lynda .SADEK Sarah. Evaluation de la politique d'autofinancement au sein d'une PME Cas : Pharmacie officine A.D de A.E.H.
16. JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 19. 28 Rabie El Aouel 1430 25 mars 2009.
17. BOUHOUF Lamia. BOUREKH Wyssam Dihya. Importance de l'analyse financière de la situation de l'entreprise par le Compte de Résultat dans le cadre du SCF. Mémoire de master. UMMTO.
18. Colin-Janvoine Emmanuelle, Derozier Stéphanie. « 2. Les ressources financières du FLN », Le financement du FLN pendant la guerre d'Algérie 1954-1962. Éditions Bouchène, 2008.

19. Pierre Voyer. Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance .2eme édition. Presses de L'universités du Québec 2006.
20. karim khaddouj. Zarou soufiane la performance des organisations et les indicateurs de performance financiers et non financiers : une relation de complémentarité ou de substitution ? revue d'études en management et finance d'organisation n°10 mars 2020.
21. 5 MELLAH Safia. Tableaux de bord, outils de gouvernance d'entreprise, université Bejaïa. 2020-2021.
22. Poincelot, Évelyne. Grégory Wegmann. « Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance: analyse théorique », Comptabilité Contrôle Audit, vol. 11, no. 2, 2005.
23. Eric Cauvin, Pierre-Laurent Bescos. L'évaluation des performances dans les entreprises françaises : une étude empirique. Normes et Mondialisation, May 2004, France. pp.CD-Rom. (halshs-00592978).
24. Choffel, Denis, et François Meyssonier. « Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard », Comptabilité Contrôle Audit, vol. 11, no. 2, 2005.
25. RISTORI.S. Analyse et gestion financière. Edition ELIPSES. Paris. 2021.
26. Meier O ; « Dico du manager, 500 mots pour agir » ; Dunod, Paris, 2009.
27. Morana, Joëlle, et Gilles Paché. « Quels indicateurs de gestion pour le projet logistique ? », Revue française de gestion, vol. no 147, no. 6, 2003.
28. 1 Carl von Clausewitz, De la guerre, Editions de Minuit, Paris, 1955.
29. Michel Darbelet, Laurent Izard et Michel Scaramuzza : « L'essentiel sur le Management », 5ème édition, ED.FOUCHER, Paris, 2006.
30. IGOR ANSOFF, «Stratégie de développement de l'entreprise, hommes et techniques », ED. Les Editions d'ORGANISATION , Paris,1989.
31. STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », ED.DUNOD, Paris 2005.
32. <http://www.clarans-consulting.com/wp-content/uploads/2015-09-SC-strategie-d-entreprise.pdf>.
33. R-A. THIÉTART, J-M. XUEREB, « Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », édition DUNOD, Paris, 2005.
34. J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, stratégie et organisation », 6e édition, Vuibert, Paris 2006.
35. David Huron : « Décisions et stratégies Marketing », ED. Gualino éditeur, Paris, 2007.
36. Guy Audigier : « Marketing pour l'entreprise », ED. Gualino, Paris, 2003.
37. J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, stratégie et organisation » 7 e édition, Vuibert, Paris 2008.
38. <https://visionstrategique.com/demarche-strategique-comment-la-batir>.
39. G. Absil, APES-ULg 27 janvier 2011.
40. Dembélé B Siriki & Machrafi M «Les déterminants de la performance bancaire : une étude empirique des six grandes banques ivoiriennes», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit «Volume 5 : numéro 1», 2021.
41. Khushhal, Chaudhary, solution expert at Nifty, Tech Professional, Publier le 22 Février 2023, <https://www.linkedin.com/pulse/investing-research-development-khushhal-chaudhary>.
42. L. Walras, Eléments d'économie politique pure, éd, Définitive, Paris, 1926.
43. 1 SARAH BONNEAU, L'implantation de l'approche hoshin kanri dans les organisations de santé et des services sociaux, Université du québec, janvier 2017.

44. PORIN F., MAINSANT P., 1999, Quelles stratégies pour les concurrents de la filière viande bovine dans le contexte de l'après ESB? , INRA, les cahiers d'économie et sociologie rurales, 50.
45. Franck BRULHART, « Les 7 points clés du diagnostic stratégique », édition d'organisation EYROLLES, Paris, 2009.
46. T. ATAMER, R. CALORI, « Diagnostic et décisions stratégiques », 2ème édition, DUNOD, 1993.
47. <https://www.leblogdudirigeant.com/le-retour-sur-investissement-definition-formule-et-illustrationsconcretes/>.
48. « Diagnostic et redressement d'entreprise », collection C'est facile, LASARY.
49. Bernard Garrette, all, « Strategor », 4ème édition, DUNOD, Paris, 2004.
50. Olivier. MEIER, « Diagnostic stratégique », édition DUNOD, Paris, 2005.
51. Diagnostic et redressement d'entreprise », collection C'est facile, LASARY.
52. M.PORTER, « Choix stratégiques et concurrence », Economica, Paris.
53. 1999 يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، دمشق بدون طبعة 54. ماي، الأستاذ بن خديجة منصف محور السابع
55. شاكور محمود الهيتي وآخرون، التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، دار للنشر والتوزيع الوراق، الطبعة الأولى 2014
56. جبيع نبيلة، استراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على التنافسية المؤسسة الإنتاجية جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مذكرة ضمن نيل 34 شهادة ماجستير تخصص إستراتيجية 2007
57. عبد العزيز صالح حيتور الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، 2007،
58. عبد العزيز صالح حيتور الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، 2007
59. Indicateurs Financiers : les 7 KPI pour s'assurer du succès. (2024, 27 mai). Appvizer. <https://www.appvizer.fr/magazine/finance-comptabilite/comptabilite/indicateurs-financiers>.
60. Chan, A. (2024, 12 février). 20 Key CFO KPIs and Dashboards for 2024. <https://www.oracle.com/dz/erp/cfo/cfo-kpis/>.
61. Josée St-Pierre, Benoit Lavigne, Hélène Bergeron. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE FINANCIÈRE ET NON FINANCIÈRE : COMPLÉMENTARITÉ OU SUBSTITUTION? ÉTUDE EXPLORATOIRE SUR DES PME MANUFACTURIÈRES. Comptabilité et Connaissances, May 2005, France. pp.CD-Rom. ffhalshs-00581289f.
62. Évelyne POINCELOT, Grégory WEGMANN UTILISATION DES CRITÈRES FINANCIERS POUR ÉVALUER OU PILOTER LA PERFORMANCE : ANALYSE THÉORIQUE reçu : juillet 2004/accepté : octobre 2005, Tome 11 – Volume 2 – décembre 2005.
63. Azzouz Elhamma, L'impact de la strategie sur le contenu des tableaux de bord : cas des entreprises au Maroc, Revue Congolaise de Gestion N° 14.  
علي ربحان المحمدي، العالفة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي و تأثيرها في تحقيق فاعلية الشركة. 64. الصناعية، جامعة سنات كليمنتس العالمية، بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد
65. م سعد أثر البيئة على الإدارة الاستراتيجية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات من شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، تخصص تحليل و 46 اقتصاد، 2012
66. الوطني حول، تقييم المؤسسات، مداخلة بعنوان أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة

# **ANNEXES**

SPA CETIM

CITE IBN KHALDOUN BP 93 BOUMERDES

N° D'IDENTIFICATION:099835072238487

EDITION\_DU:02/06/2024 10:39

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

## BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2020			2019
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecarts d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
<b>Immobilisations incorporellesX</b>		3 357 407,40	2 806 368,36	551 039,04	67 323,20
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		3 378 613,08		3 378 613,08	3 378 613,08
Bâtiments		230 882 556,06	178 185 818,21	52 696 737,85	62 356 375,91
Autres immobilisations corporelles		534 393 609,13	414 058 243,37	120 335 365,76	108 595 478,61
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations encours</b>		347 460 058,94	1 174 800,00	346 285 258,94	243 653 076,99
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		635 990,00		635 990,00	635 990,00
Impôts différés actif		37 675 699,61		37 675 699,61	36 249 459,22
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>1 157 783 934,22</b>	<b>596 225 229,94</b>	<b>561 558 704,28</b>	<b>454 936 317,01</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>		13 709 361,57	1 596 284,45	12 113 077,12	16 881 765,99
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		943 701 052,44	5 677 057,10	938 023 995,34	921 926 352,01
Autres débiteurs		10 274 375,20	14 387 055,53	-4 112 680,33	17 981 594,76
Impôts et assimilés		21 739 107,26		21 739 107,26	30 503 416,23
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		473 231 257,22		473 231 257,22	371 230 176,70
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>1 462 655 153,69</b>	<b>21 660 397,08</b>	<b>1 440 994 756,61</b>	<b>1 358 523 305,69</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>2 620 439 087,91</b>	<b>617 885 627,02</b>	<b>2 002 553 460,89</b>	<b>1 813 459 622,70</b>

SPA CETIM

CITE IBN KHALDOUN BP 93 BOUMERDES

N° D'IDENTIFICATION:099835072238487

EDITION\_DU:02/06/2024 10:39

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

**BILAN (PASSIF) -copie provisoire**

	NOTE	2020	2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		124 000 000,00	124 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		258 378 721,25	188 728 449,36
Ecart de réévaluationx			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		94 344 153,95	87 555 741,50
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-1 485 897,54	-6 555 469,61
<b>Part de la société consolidante (1)</b>			
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL I</b>		<b>475 236 977,66</b>	<b>393 728 721,25</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>			192 881,03
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		157 217 252,41	154 470 623,33
<b>TOTAL II</b>		<b>157 217 252,41</b>	<b>154 663 504,36</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		87 393 477,76	115 801 112,95
Impôts		120 805 025,55	138 645 671,69
Autres dettes		1 161 900 727,51	1 010 620 612,45
Trésorerie passif			
<b>TOTAL III</b>		<b>1 370 099 230,82</b>	<b>1 265 067 397,09</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>2 002 553 460,89</b>	<b>1 813 459 622,70</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

SPA CETIM

CITE IBN KHALDOUN BP 93 BOUMERDES

N° D'IDENTIFICATION:099835072238487

EDITION\_DU:02/06/2024 10:38

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
Ventes et produits annexes		756 469 593,00	853 984 547,38
Variation stocks produits finis et en cours		34 191 344,63	-1 839 430,78
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>790 660 937,63</b>	<b>852 145 116,60</b>
Achats consommés		-79 983 822,14	-84 273 447,98
Services extérieurs et autres consommations		-58 458 177,19	-91 564 798,00
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-138 441 999,33</b>	<b>-175 838 245,98</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>652 218 938,30</b>	<b>676 306 870,62</b>
Charges de personnel		-474 274 345,39	-496 142 211,78
Impôts, taxes et versements assimilés		-16 839 495,28	-16 164 735,36
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>161 105 097,63</b>	<b>163 999 923,48</b>
Autres produits opérationnels		13 040 369,73	1 335 150,93
Autres charges opérationnelles		-1 291 879,52	-2 006 779,07
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-62 501 404,59	-60 934 267,70
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 838 325,31	3 773 101,50
???? Comptes de charge non classés ????		10 000 000,00	10 000 000,00
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>122 190 508,56</b>	<b>116 167 129,14</b>
Produits financiers		67 466,99	380 521,94
Charges financières		-5 883 621,15	-779 232,48
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-5 816 154,16</b>	<b>-398 710,54</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>116 374 354,40</b>	<b>115 768 418,60</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-3 300 778,00	-13 196 010,00
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		1 270 577,55	4 983 332,90
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>805 607 099,66</b>	<b>857 633 890,97</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-711 262 945,71</b>	<b>-770 078 149,47</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>94 344 153,95</b>	<b>87 555 741,50</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>94 344 153,95</b>	<b>87 555 741,50</b>

# **LISTE DES TABLEAUX**

## **LISTE DES TABLEAUX :**

**Tableau 01 :** « Les éléments de base de la stratégie ».

**Tableau 02 :** BILAN ACTIF ( Copie provisoire ).

**Tableau 03 :** BILAN PASSIF ( Copie provisoire ).

**Tableau 04 :** Actif des bilans en grandes masses.

**Tableau 05 :** Passif des bilans en grandes masses.

**Tableau N° 06 :** Calcule des indicateurs financiers.

# **LISTE DES FIGURES**

## **LISTE DES FIGURES :**

**Figure N° 01 :** Etape de l'analyse stratégique de l'entreprise.

**Figure N°02 :** « La démarche stratégique ».

**Figure N° 03 :** « Les étapes du processus stratégique ».

**Figure N°04 :** « La chaîne de valeur ».

**Figure N°05 :** « La matrice BCG ».

**Figure N°06 :** « La matrice ADL ».

**Figure N°07 :** « la matrice McKinsey ».

**Figure N°08 :** « Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED) ».

**Figure N°09 :** « Les cinq forces de M.PORTER ».

**Figure N° 10 :** Organigramme général du CETIM.

*Remerciements*

*Dédicace*

Liste des abréviations

SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>01</b>
<b>CHAPITRE 01 :LE CADRE CONCEPTUEL DES INDICATEURS FINANCIERS</b>	<b>05</b>
<b>SECTION 01 : Les outils de définition des indicateurs financiers</b>	<b>06</b>
LE BILAN	08
4. LE COMPTE DE RESULTAT	06
5. L'ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	11
6. LE TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE	12
7. L'ANNEXE AUX ETATS FINANCIERS	13
8. LES UTILISATEURS DES ETATS FINANCIERS	15
<b>SECTION 02 : Les fondements théoriques des indicateurs financiers</b>	<b>18</b>
10. L'histoire des indicateurs financiers	18
11. Les indicateurs financiers	19
12. TYPOLOGIES DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	20
13. Quels sont les indicateurs financiers d'une entreprise ?	21
14. Les caractéristiques d'un bon indicateur	30
15. La qualité de l'indicateur	31
16. La faisabilité de l'indicateur	32
17. Quels sont les indicateurs extra-financiers d'un projet ?	33
18. LE TABLEAU DE BORD	34
<b>SECTION 03 : Théories et concepts liés à l'utilisation des indicateurs financiers dans la stratégie d'entreprise</b>	<b>37</b>
7. Quelques-uns des principaux théories et concepts	38
8. Le rôle des indicateurs financiers dans la stratégie de l'entreprise	39
9. Comment choisir les indicateurs financiers les plus pertinents pour la stratégie pratique cette entreprise ?	40
10. Comment utiliser les indicateurs financiers pour évaluer la santé financière de l'entreprise ?	41
11. Comment interpréter les indicateurs financiers pour prendre des décisions stratégiques?	42
12. Comment suivre les indicateurs financiers ?	43

<b>CONCLUSION :</b>	<b>44</b>
<b>CHAPITRE 02 : LE ROLE DES INDICATEURS FINANCIERS SUR LA POLITIQUE STRATEGIQUE</b>	<b>45</b>
<b>SECTION 01 : Le cadre théorique de la politique stratégique</b>	<b>47</b>
6. Aperçu Historique	47
7. Notion de stratégie d'entreprise	48
8. Nécessité des indicateurs financier dans la stratégie de l'entreprise	52
9. Les étapes d'élaboration de la stratégie	53
10. Les décisions stratégiques basées sur les indicateurs financiers	56
<b>SECTION 02 : Les méthodes utiliser dans la politique stratégique</b>	<b>56</b>
3. La démarche stratégique	56
4. Les méthodes utiliser dans la politique stratégique	59
<b>SECTION 03 : Le rôle des indicateurs financiers sur la politique stratégique</b>	<b>76</b>
12. Définition du choix stratégique	77
13. Comment les indicateurs financiers influencent le choix stratégique ?	78
14. Les indicateurs financiers comme un facteur déterminants de choix stratégique	79
15. Le rôle des indicateurs financiers sur la politique stratégique	80
16. Critères d'évaluation de l'option stratégique	83
17. L'impact des outils d'analyse des indicateurs financiers sur l'élaboration de la stratégie	84
18. L'importance de l'analyse financière dans l'évaluation de l'entreprise	85
19. L'importance de l'analyse des indicateurs financiers dans l'évaluation de l'entrepris	
20. Le rôle de l'analyse financière dans le processus décisionnel	86
21. Le rôle des indicateurs financier dans le processus décisionnel et les étapes de leur évaluation	87
22. Le rôle des indicateurs financiers sur la politique stratégique	87
<b>CONCLUSION</b>	<b>88</b>
<b>CHAPITRE 03 : LE ROLE DES INDICATEURS FINANCIERS SUR LA POLITIQUE STRATEGIQUE</b>	<b>89</b>
<b>SECTION1: Présentation de la société CETIM SPA</b>	<b>91</b>
Historique de l'entreprise	91
<b>SECTION 02 : Le mode de fonctionnement du le politique stratégique établir par CETIM</b>	<b>95</b>
<b>LA STRATEGIE APPLIQUE PAR SPA CETIM</b>	<b>96</b>

<b>SECTION 03 : L'étude des indicateurs financiers utiliser par l'entreprise</b>	<b>97</b>
1. Présentation des bilans	97
<b>CONCLUSION</b>	<b>104</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>105</b>
BIBLIOGRAPHIE	112
ANNEXES	
LISTE DES TABLEAUX	
LISTE DES FIGURES	
TABLE DE MATIERE	

## **Résumé :**

Cette recherche examine l'impact des indicateurs financiers sur la politique stratégique des entreprises. Pour explorer ce sujet, nous avons adopté une approche méthodologique rigoureuse combinant une revue de la littérature et une analyse documentaire pour le volet théorique, ainsi qu'une étude de cas pratique basée sur des données financières d'entreprises. Cette méthode vise à offrir une compréhension approfondie du rôle des indicateurs financiers dans la formulation et l'ajustement des stratégies d'entreprise.

Nos résultats montrent que les indicateurs financiers jouent un rôle crucial dans la définition et l'ajustement des politiques stratégiques des entreprises. Ils fournissent des informations essentielles pour la planification stratégique, la prise de décision, et l'évaluation de la performance. Les indicateurs financiers permettent aux entreprises de suivre leurs progrès, d'ajuster leurs stratégies en fonction des performances réelles et d'assurer une gestion efficace des ressources. Ils sont donc indispensables pour maintenir la compétitivité et la pérennité des entreprises dans un environnement économique dynamique.

**Mots clés :** indicateurs financiers, politique stratégique, performance, gestion d'entreprise.

## **Abstract:**

This research explores the impact of financial indicators on corporate strategic policy. To address this topic, we adopted a rigorous methodological approach, combining literature and documentary review for the theoretical aspect, and a practical case study using financial data from companies. This method aims to provide an in-depth understanding of the role of financial indicators in shaping and adjusting corporate strategies.

Our findings reveal that financial indicators play a crucial role in defining and adjusting corporate strategies. They provide essential information for strategic planning, decision-making, and performance evaluation. Financial indicators enable companies to track their progress, adjust their strategies based on actual performance, and ensure effective resource management. Therefore, they are indispensable for maintaining competitiveness and sustainability in a dynamic economic environment.

**Keywords:** financial indicators, strategic policy, performance, business management.

يركز هذا البحث على تأثير المؤشرات المالية على السياسة الاستراتيجية للشركات. لاستكشاف هذا الموضوع، اعتمدنا نهجًا منهجيًا دقيقًا يجمع بين مراجعة الأدبيات والتحليل الوثائقي للجانب النظري، ودراسة حالة عملية باستخدام بيانات مالية من الشركات. تهدف هذه الطريقة إلى تقديم فهم عميق لدور المؤشرات المالية في تشكيل وتعديل استراتيجيات الشركات.

تظهر نتائجنا أن المؤشرات المالية تلعب دورًا حاسمًا في تحديد وتعديل السياسات الاستراتيجية للشركات. فهي توفر معلومات أساسية للتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات، وتقييم الأداء. تتيح المؤشرات المالية للشركات متابعة تقدمها، وتعديل استراتيجياتها بناءً على الأداء الفعلي، وضمان إدارة فعالة للموارد. لذلك، فهي ضرورية للحفاظ على التنافسية واستدامة الشركات في بيئة اقتصادية ديناميكية.

**الكلمات المفتاحية:** المؤشرات المالية، السياسة الاستراتيجية، الأداء، إدارة الأعمال.