



**Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique**  
**École Supérieure de Commerce, ESC  
Koléa**



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences financières et comptabilité**

**Spécialité : Comptabilité et finance**

**Thème :**

**Le diagnostic financier, outil de prise de  
décision**

**Cas pratique : Clients de Lafarge Holcim**

**Présenté par :**

DJERROUD Chanez

HAMADACHE Fatma Zohra

**Encadré par :**

Mr. BENZIADI Djamel

**Lieu de stage :** Holcim Lafarge

**Durée de stage :** 18/02/2024 au 31/05/2024

**Année universitaire :**

2023/2024





**Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique**  
**École Supérieure de Commerce, ESC  
Koléa**



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences financières et comptabilité**

**Spécialité : Comptabilité et finance**

**Thème :**

**Le diagnostic financier, outil de prise de  
décision**

**Cas pratique : Clients de Lafarge Holcim**

**Présenté par :**

DJERROUD Chanez

HAMADACHE Fatma Zohra

**Encadré par :**

Mr.BENZIADI Djamel

**Lieu de stage :** Holcim Lafarge

**Durée de stage :** 18/02/2024 au 31/05/2024

**Année universitaire :**

2023/2024

## Remerciements

Au terme de ce travail, nous tenons à remercier DIEU le tout puissant de nous avoir donné la force et la patience pour mener ce travail à terme.

Un chaleureux remerciement à notre promoteur Monsieur **BENZIADI DJAMEL** de nous avoir fait l'honneur d'assurer l'encadrement de ce mémoire et pour ses précieux conseils et ses orientations ainsi pour le temps qu'il nous a accordé durant la réalisation de ce travail

Nos sincères remerciements vont aussi aux membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter de consacrer un peu de leur précieux temps pour lire et évaluer ce travail

On tient également à remercier l'ensemble du personnel de **Lafarge Holcim** précisément l'ensemble du personnel du département gestion de risque et trésorerie pour leur aide en particulier monsieur **Aoudjit Mourad** et monsieur

**Hassaïen Kamel**

On remercie aussi tout autre personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

## Dédicaces

Je dédie ce mémoire : À mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études, que dieu les garde et les protège.

À mes petites sœurs, Fériel et Maya, de ma profonde tendresse et reconnaissance, je vous souhaite une vie pleine de bonheur et de succès, et que dieu le tout puissant, vous protège et vous garde.

À mes chers amis, qui ont toujours été là pour moi et qui ont su me motiver.

À toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire.

À tous ceux que je connais, et que j'aime, Et enfin, à ma Binôme Fatma Zohra, pour son humour ainsi que son aide tout au long de cette expérience.

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infailible, Merci d'être toujours là pour moi.

**Djerroud Chanez.**

## **Dédicaces**

Je tiens à dédie ce travail à mes chers parents, pour leur soutien inconditionnel et leur encouragement constant tout au long de ma vie à mon frère et à mes sœurs.

À mes chers amis et à toute ma famille pour leurs soutiens et leur amour.

Ainsi qu'à tous ceux et toutes celles qui m'ont accompagné et soutenu durant ma formation à l'Ecole Supérieur de Commerce.

**Hamadache Fatma Zohra.**

## Sommaire

**Remerciements**

**Dédicaces**

<b>Sommaire .....</b>	<b>I</b>
<b>Liste des abréviations .....</b>	<b>II</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>III</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>IV</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>V</b>
<b>Introduction Générale .....</b>	<b>A-D</b>
<b>Chapitre 01 :Cadre conceptuel du diagnostic financier .....</b>	<b>1</b>
Introduction du chapitre .....	2
Section 1 : Définition et objectifs du diagnostic financier .....	2
Section 2 : Les sources d'information financière .....	10
Section03 : l'analyse de la structure financière de l'entreprise.....	22
<b>Chapitre 02 : Le système de prise de décision .....</b>	<b>46</b>
Introduction du chapitre .....	46
Section 01 : Définition et classification de la décision. ....	46
Section 2 : Processus de prise de décision et modèles fondamentaux .....	59
Section 3 : Diagnostic financier et prise de décision. ....	71
<b>Chapitre 03 :L'étude empirique .....</b>	<b>83</b>
Introduction du chapitre .....	83
Section 01 : Présentation de Lafarge Holcim.....	83
Section02 : Le diagnostic financier des clients. ....	90
Section03 : Analyses et Constats. ....	122
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>131</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>135</b>
<b>Annexe .....</b>	<b>140</b>
<b>Tables des matières .....</b>	<b>147</b>

### Liste des abréviations :

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>BFR</b>	Besoin en Fond de Roulement
<b>CA</b>	Chiffre d'Affaires
<b>CA HT</b>	Chiffre d'Affaires Hors Taxe
<b>CA TTC</b>	Chiffre d'Affaires Toutes Taxes Comprises
<b>CAF</b>	Capacité d'Auto-Financement
<b>CP</b>	Capitaux Propres
<b>DF</b>	Dettes Financières
<b>EBE</b>	Excédent Brut d'Exploitation
<b>FR</b>	Fond de Roulement
<b>FRNG</b>	Fond de Roulement Net Général
<b>PC</b>	Passif Courant
<b>PNC</b>	Passif Non Courant
<b>RCAI</b>	Résultat Courant Avant Impôt
<b>RLG</b>	Ratio de Liquidité Générale
<b>RLI</b>	Ratio de Liquidité Immédiate
<b>RLR</b>	Ratio de Liquidité Réduite
<b>SIG</b>	Soldes Intermédiaires de Gestion
<b>VA</b>	Valeur Ajoutée
<b>VD</b>	Valeur Disponible
<b>VE</b>	Valeur d'Exploitation
<b>VI</b>	Valeur Immobilisée
<b>VR</b>	Valeur Réalisable

## Liste des figures

<b>Figure 1:</b> Le principe d'analyse de la solvabilité .....	5
<b>Figure 2:</b> Le principe d'analyse des performances .....	6
<b>Figure 3:</b> La démarche du diagnostic financier.....	10
<b>Figure 4:</b> Les catégories de ratio de liquidité.....	41
<b>Figure 5:</b> Les catégories de décisions. ....	48
<b>Figure 6:</b> Les phases du processus de prise de décision. ....	60
<b>Figure 7:</b> Les étapes du processus de prise de décision. ....	62

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1:</b> Le Bilan financier .....	12
<b>Tableau 2 :</b> Le bilan financier en grande masse.....	13
<b>Tableau 3:</b> Compte de résultat .....	15
<b>Tableau 4:</b> Tableau de flux de trésorerie. ....	17
<b>Tableau 5:</b> Tableau de variation des capitaux propres.....	18
<b>Tableau 6:</b> Les caractéristiques des types de décisions. ....	49
<b>Tableau 7 :</b> Le bilan de grandes masses 2020.....	90
<b>Tableau 8 :</b> Le bilan de grandes masses 2021.....	90
<b>Tableau 9:</b> Le bilan de grandes masses 2022.....	91
<b>Tableau 10:</b> Calcul FR par le haut du bilan. ....	93
<b>Tableau 11:</b> Calcul FR par le bas du bilan.....	93
<b>Tableau 12:</b> Calcul BFR. ....	94
<b>Tableau 13:</b> Calcul Trésorerie nette.....	94
<b>Tableau 14:</b> Structure financière.....	95
<b>Tableau 15:</b> Ratio de gestion courante.....	97
<b>Tableau 16:</b> Ratio de liquidité.....	98
<b>Tableau 17:</b> Ratio de solvabilité .....	99
<b>Tableau 18:</b> Ratio de rentabilité.....	100
<b>Tableau 19:</b> Questions. ....	101
<b>Tableau 20:</b> Analyse par les SIG. ....	103
<b>Tableau 21:</b> Calcul CAF méthode soustractive .....	106
<b>Tableau 22:</b> Calcul CAF Méthode additive .....	107
<b>Tableau 23:</b> Le bilan en grandes masses 2020.....	108
<b>Tableau 24:</b> Le bilan en grandes masses 2021.....	108
<b>Tableau 25:</b> Le bilan en grandes masses 2022.....	109
<b>Tableau 26:</b> Calcul de Fr par le haut du bilan.....	110
<b>Tableau 27:</b> Calcul de FR par le bas du bilan.....	111
<b>Tableau 28:</b> Calcul le BFR.....	111
<b>Tableau 29:</b> Calcul de la trésorerie nette. ....	112
<b>Tableau 30:</b> Ratio de gestion courante.....	112
<b>Tableau 31:</b> Ratio de liquidité.....	113
<b>Tableau 32:</b> Ratio de solvabilité. ....	114
<b>Tableau 33:</b> Ratio de rentabilité.....	115
<b>Tableau 34:</b> Questions .....	116
<b>Tableau 35:</b> Analyse par les SIG .....	118
<b>Tableau 36:</b> Calcul de CAF méthode soustractive. ....	120
<b>Tableau 37:</b> Calcul CAF méthode additive. ....	121

## Résumé

Le diagnostic financier regroupe un ensemble de méthodes et d'outils permettant d'évaluer la situation financière d'une entreprise, d'identifier les risques qui la menacent, et d'apprécier le niveau et la qualité de ses performances. L'objectif est de faciliter la prise de décision, qui varie en fonction des parties concernées. Prendre une décision implique de faire un choix parmi plusieurs alternatives. Ainsi, le diagnostic financier aide les décideurs à formuler des résolutions éclairées en tenant compte de divers scénarios et options possibles.

L'objectif de cette recherche est d'examiner la performance et la situation financière des clients de l'entreprise à travers l'analyse des indicateurs de l'équilibre financier, l'analyse de l'activité et l'analyse des ratios. Il s'agit également d'évaluer leur situation non financière afin de porter un jugement éclairé et de prendre une décision informée.

**Mots clés :** Diagnostic financier, prise de décision, performance financière, situation financière.

## Abstract:

Financial diagnostics encompass a set of methods and tools that allows for the evaluation of a company's financial situation, the identification of potential risks, and the assessment of the level and quality of its performance. The objective is to facilitate decision-making, which varies depending on the stakeholders involved. Thus, financial diagnostics helps decision-makers formulate informed resolution by considering various scenarios and possible options.

The objective of this research is to examine the performance and financial situation of the company's clients through the analysis of financial balance indicators, activity analysis, and ratios analysis. Additionally, it aims to assess their non-financial situation to make an informed judgement and decision.

**Keywords:** Financial diagnostics, decision- making, financial performance, financial situation.

# **INTRODUCTION GENERALE**

## **Introduction Générale :**

L'entreprise évolue dans un environnement complexe et difficile, elle est confrontée à des défis de gestion complexes. Pour assurer sa pérennité et son existence sur un marché concurrentiel, elle doit faire face à plusieurs contraintes dont la principale est le financement durable de son activité, elle doit prendre des décisions éclairées et réactives qui exigent une compréhension profonde de leur propre fonctionnement. Le diagnostic financier s'impose alors comme un outil essentiel pour guider les dirigeants dans leurs décisions critiques.

Dans le secteur économique, le diagnostic financier sert à de nombreux usages, comme l'évaluation des performances d'une entreprise, l'analyse des risques associés aux crédits et investissements, la planification budgétaire et la recherche de financement. Il permet d'évaluer la situation financière d'une entreprise en examinant sa structure financière. Elle inclut à la fois l'élaboration du bilan et du compte de résultats, ainsi que l'utilisation des ratios pour orienter les décisions. De manière générale, l'un des objectifs principaux des entreprises est de soutenir la croissance, et de garantir leur pérennité. La fonction financière a pour mission de réaliser ces objectifs spécifiques en utilisant des outils et des méthodes appropriées.

La prise de décision est un processus essentiel dans le contexte des affaires, impliquant la sélection d'une ligne d'action parmi plusieurs options, Elle repose sur une combinaison d'analyse objective, de jugement subjectif et de gestion des risques.

En général, la majorité des entreprises visent à maximiser leur rentabilité, à favoriser leur croissance et à assurer leur pérennité dans un contexte économique en évolution. Le rôle de la fonction financière est de contribuer à ces objectifs en mettant en œuvre diverses stratégies et outils financiers.

Le thème que nous allons traiter a pour objectif de présenter les divers outils et techniques qui permettent d'évaluer la situation financière de l'entreprise, afin de garantir la réalisation de ses objectifs et d'effectuer un diagnostic financier. Nous mettrons également en évidence l'importance de cette démarche pour la prise de décisions au sein de l'entreprise. « LAFARGE HOLCIM ».

**Problématique :**

Dans le cadre de notre étude nous nous appuyons sur une question majeure, afin de mieux comprendre et de pouvoir analyser la situation financière des entreprises clientes à savoir :

« Dans quelle mesure le diagnostic financier permet-il d'aider les dirigeants à prendre des décisions ? ».

**Sous Questions :**

De cette question principale de recherche découlent plusieurs sous questions explicitant notre problématique :

- Quel est le diagnostic financier et en quoi consiste-t-il ?
- Quelle est la nature des informations produites par le diagnostic financier et en quoi sont-ils utiles à la prise de décision ?
- Le Diagnostic financier peut-il être utilisé comme seule base pour prendre des décisions ?

**Hypothèses de la recherche**

Formulé trois hypothèses permettant d'indiquer les axes de notre étude :

- Le diagnostic financier consiste à analyser les états financiers de l'entreprise et à évaluer sa santé et sa performance financière.
- Le diagnostic financier produit des informations cruciales sur la santé financière de l'entreprise, qui aide à la prise de décision.
- Une décision basée uniquement sur le diagnostic financier peut être efficace dans certains cas, mais une approche intégrant d'autres facteurs pourrait améliorer sa décision et sa pertinence.

**Objectif de recherche :**

L'objectif général consiste à contribuer à l'amélioration de la prise de décision par le recours au diagnostic financier, pour mieux appréhender l'objectif général :

- Comprendre les concepts financiers associés au diagnostic financier, ainsi que les outils nécessaires pour le réaliser.
- Examiner comment le diagnostic financier contribue à la prise de décision.

**Les limites de recherche :**

- Des limites liées à la qualité des données : les états financiers peuvent contenir des erreurs qui affectent la précision du diagnostic financier, et la disponibilité des données. Certaines informations financières peuvent être incomplètes.
- Des considérations éthiques, comme la confidentialité des données et l'obtention du consentement des parties impliquées, peuvent restreindre la publication de certains détails.

**Motif du choix :**

- Le choix de ce thème repose sur une combinaison de motivations personnelles liées à notre domaine d'études, et d'un intérêt pratique du a l'importance du diagnostic financier dans le contexte des affaires et des marchés en évolution.
- D'une part, notre intérêt personnel découle de notre spécialité en finance et comptabilité. Nous reconnaissons l'importance du diagnostic financier comme un outil clé dans ce domaine, ce qui justifie naturellement notre choix de sujet. D'autre part, le diagnostic financier a un intérêt pratique évident, car il permet d'évaluer la santé financière d'une entreprise, d'identifier des indicateurs de performance, et d'orienter les décisions stratégiques.

**Les études antérieures :**

Au cours de notre travail, nous avons examiné des recherches antérieures portant sur des sujets similaires au nôtres. Plusieurs études ont abordé notre thème de recherche, chacune avec des objectifs et des résultats spécifiques. Parmi ces études, nous pouvons citer :

Le mémoire intitulé « L'analyse financière et son rôle dans la prise de décision » Réalisé par : Mr BOUGRIDA Missipsa Melle CHEBOUCHE Wissem à l'université MOLOUDE MAMMERI DE TIZI-OUZOU en 2022. Ils ont fait une étude analytique et comparative des trois exercices de l'entreprise. En d'autres termes, ils ont étudié sa structure financière, son équilibre, son activité et sa rentabilité.

Le mémoire intitulé « Diagnostic financier d'une entreprise » Réalisé par Melle MANSERI Tassadit et Melle SEGGAR Dehbia à l'université MOLOUDE MAMMERI DE TIZI-OUZOU en 2015. Elles ont étudié les états financiers d'une entreprise sur une période de trois ans, présenté à travers l'analyse de l'équilibre financier et des ratios.

## **Méthodologie de recherche :**

Afin de connaître les différents aspects du sujet et de répondre à la problématique, nous avons :

- Mené une recherche bibliographique et une étude documentaire, consistant à recueillir des informations à partir des livres et d'ouvrages abordant les problèmes et les aspects du diagnostic financier d'entreprise en général.
- Pour la partie pratique, l'approche choisie était principalement quantitative, avec des éléments qualitatifs pour interpréter les résultats.

## **Le plan de travail de cette recherche :**

Le plan de ce mémoire est structuré en trois principaux chapitres qui couvrent les aspects théoriques et pratiques du diagnostic financier en tant qu'outil de prise de décision.

Le premier chapitre, explore le cadre conceptuel du diagnostic financier, définissant les concepts, les outils et les informations clés du diagnostic financier.

Le deuxième chapitre aborde le système de prise de décision, examinant les différents types de décision et le processus de prise de décision, ainsi que sa relation avec le diagnostic financier.

Le troisième chapitre est consacré à l'étude de cas pratique réalisée au sein de l'entreprise « Lafarge Holcim ». Dans cette partie, nous avons d'abord présenté « Lafarge Holcim ». Ensuite, nous avons effectué une analyse détaillée des états financiers des clients de l'entreprise, évolué leurs performances, et leur santé financière.

Chaque chapitre offre des perspectives uniques qui, ensemble, fournissent un cadre complet pour comprendre et appliquer le diagnostic financier dans un contexte de prise de décision.

**Chapitre 01 :**  
**Cadre conceptuel du diagnostic  
financier**

### Introduction du chapitre :

Le diagnostic de l'entreprise implique l'idée que celle-ci, structurée et fonctionnant comme un organisme vivant, peut présenter des anomalies. Son objectif est de repérer ces points faibles et forts pour les rectifier. Il vise à déterminer si l'entreprise est capable d'atteindre ses objectifs de création de valeur grâce aux flux de trésorerie générés par son exploitation.

Dans ce chapitre, nous explorons les définitions et les objectifs du diagnostic financier. Nous présenterons également les documents essentiels d'un diagnostic financier complet, ainsi que les indicateurs les plus pertinents pour évaluer l'équilibre financier d'une entreprise.

### Section 1 : Définition et objectifs du diagnostic financier :

#### 1. Définition du diagnostic financier :

Avant de définir le diagnostic financier, il est préférable de clarifier d'une manière générale la notion du diagnostic.

Selon Jean-Pierre THIBAUT (1993), Le terme "diagnostic", d'origine du grecque antique « diagnostikos » et signifiant "apte à discerner", a été emprunté à la médecine. Il fait référence à l'identification d'une maladie en repérant des signes ou symptômes, et son utilisation s'étend à de nombreux domaines, y compris la gestion des entreprises.

Selon THIBAUT Jean-Pierre (1993) la signification du diagnostic est « il est utilisé dans le domaine médical, il consiste à déterminer la nature de la maladie...analyse, identification des causes vont aider le praticien à proposer des solutions visant à obtenir la guérison, ... dans le domaine de la gestion des entreprises, on peut établir un parallèle, en particulier lorsque l'entreprise connaît des difficultés. »<sup>1</sup>

En cas de dysfonctionnements au sein de l'entreprise, à partir d'un diagnostic, on commence par repérer les signes et les symptômes qui mettent en lumière les difficultés. Ensuite, on procède à l'identification des causes sous-jacentes de ces problèmes. Enfin, des solutions et recommandations sont formulées dans le but d'optimiser l'exploitation des points forts, permettant ainsi de prendre des décisions éclairées.

---

<sup>1</sup> THIBAUT J., (1993), Le diagnostic d'entreprise, SEIFOR, France, p.14.

THIBAUT Jean-Pierre, décrit le diagnostic comme suit : « c'est un outil de direction susceptible de l'aider à comprendre le passé, le présent et à agir au présent, dans le futur. »<sup>1</sup>

D'après (KHELIFATI, 1991) : « Le diagnostic permet de prendre la photographie de l'entreprise, de la situer dans son environnement et d'agrandir toute ou partie de cette photographie...Il décrit la situation actuelle et la confronte aux critères qui sont présentés sous la forme d'une grille d'évaluation. Cette dernière est renseignée sur la base des données recueillies, les points forts et les points faibles sont identifiés et listés. »<sup>2</sup>

Selon la définition de Pascal BARNETO et Georges GREGORIO : « Le diagnostic financier a pour but d'évaluer la rentabilité, la solvabilité, la profitabilité et les principaux équilibres financiers d'une entité économique. Dans un contexte où les mouvements de capitaux s'accélèrent, la publication des comptes est devenue une source d'informations primordiale pour les partenaires, y compris les investisseurs institutionnels, qui exigent une comparabilité et une lisibilité accrues des données financières. »<sup>3</sup>

Selon Doy OGIEN : « Le diagnostic financier est une démarche qui vise principalement à :<sup>4</sup>

- Détecter les causes et les difficultés actuelles ou futures de l'entreprise
- Mettre en évidence les éléments défavorables ou les dysfonctionnements dans sa situation financière et ses performances.
- Présenter les perspectives d'évolution probables de l'entreprise et de proposer une série d'actions à mettre en œuvre pour améliorer ou redresser sa situation et ses performances.

Le diagnostic s'effectue à partir des états financiers du passé dans une optique dynamique et comparative. On rassemble des documents sur les deux ou trois derniers exercices afin d'étudier l'évolution de la société et de comparer les performances dans le temps. Cette comparaison est facilitée par l'utilisation de ratios financiers. »

---

<sup>1</sup> THIBAUT J., op.cit., P.15.

<sup>2</sup> KHELIFATI N., (1991), Introduction à l'organisation et au diagnostic d'entreprise, BERTI, Alger, p.41

<sup>3</sup> Pascal BARNETO, Georges GREGORIO, DSCG Finance, édition Dunod, Paris, France, 2009, p : 147.

<sup>4</sup> Dov OGIEN, gestion financière de l'entreprise, édition Dunod, paris, France, 2008, p :2

Le diagnostic financier constitue un outil essentiel d'analyse qui prend en compte les données financières d'une entreprise, ainsi que des informations liées à son activité. Son objectif principal est de mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise, tout en évaluant sa solvabilité, sa rentabilité et sa profitabilité, ainsi que ses besoins en fonds de roulement.

Ce diagnostic est généralement réalisé par un expert-comptable ou un financier d'entreprise. Il revêt une importance significative dans différents contextes tels que l'anticipation de difficultés financières, les opérations de rachat d'entreprise, ou les demandes de prêts bancaires. De plus, il est utilisé pour prendre des décisions stratégiques et pour instaurer un climat de confiance auprès des diverses parties prenantes de l'entreprise, notamment les investisseurs, les banquiers et les employés.

### **2. Les objectifs du diagnostic financier :**

L'objet du diagnostic financier est de faire le point sur la situation financière de l'entreprise, en mettant en évidence ses forces et ses faiblesses, en vue de l'exploitation des premières et de la correction des secondes.

#### **2.1. L'appréciation de la solvabilité :**

Selon COHEN Elie : « L'appréciation de la solvabilité ou du risque de faillite constitue un thème fondamental de tout diagnostic financier ».<sup>1</sup>

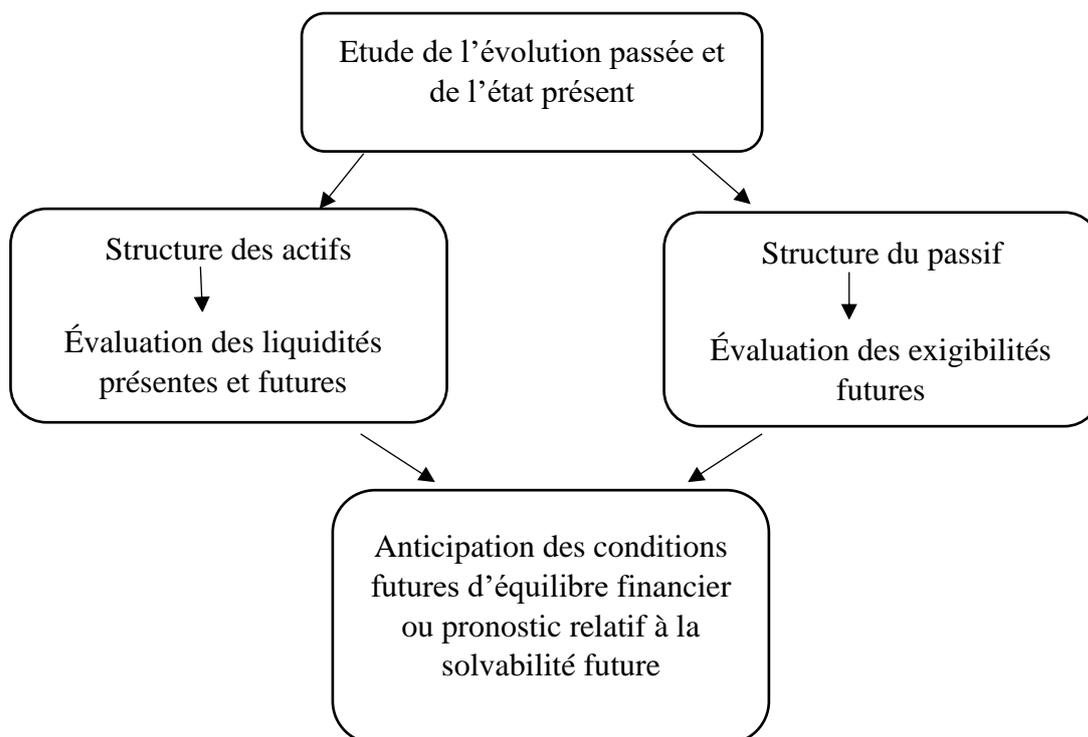
En effet, la solvabilité d'une entreprise, reflète sa capacité à honorer ses engagements et à assumer ses dettes sur le court, moyen et long terme. On peut caractériser une entreprise comme insolvable lorsqu'elle a des dettes supérieures à ses actifs, ou encore lorsqu'elle ne peut respecter certaines normes de viabilité financière, même sans être en faillite.

Le principe d'analyse de la solvabilité peut être expliqué à l'aide du schéma suivant :

---

<sup>1</sup> COHEN E., (1991), Gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF, Canada, p .70.

**Figure 1:** Le principe d'analyse de la solvabilité



**Source :** COHEN E., (1991), Gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF, Canada, P70.

## 2.2. L'appréciation des performances financières :

Selon COHEN Elie : « la première tâche des analystes financiers consiste dans la mesure précise des résultats obtenus..., ils doivent être comparés à des grandeurs de référence traduisant soit le niveau des opérations de l'entreprise, soit le montant des moyens engagés pour obtenir ces résultats ». <sup>1</sup>

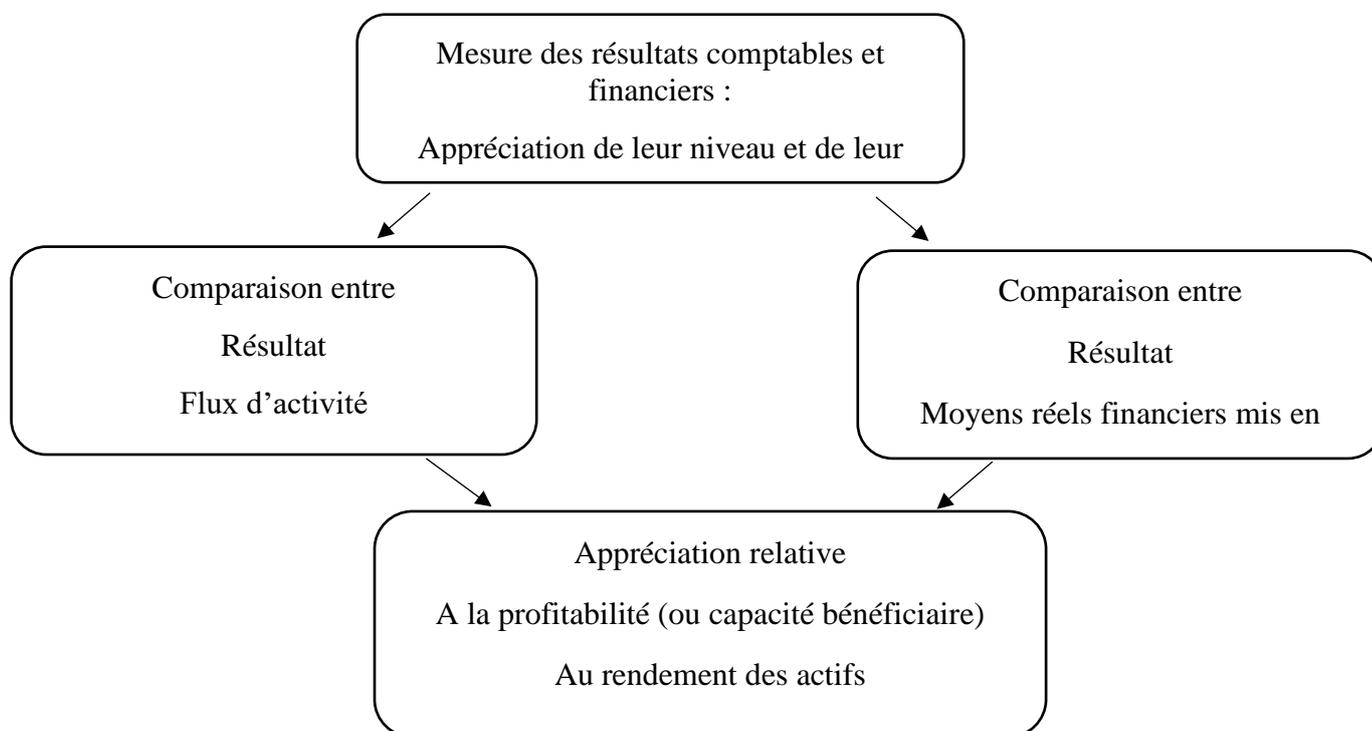
Pour Lebas (1995), « la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004) ».

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Pour mesurer la performance réalisée par l'entreprise, il faut comparer les moyens mis en œuvre aux résultats obtenus. L'analyse de la performance permet d'envisager les perspectives de développement d'une entreprise.

<sup>1</sup> COHEN E., op.cit, p.71.

Le principe d'analyse de la performance peut être donné sous forme d'un schéma comme suit :

**Figure 2:** Le principe d'analyse des performances



**Source :** COHEN E., (1991), Gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF, Canada, P.71.

### 2.3. L'appréciation des autres paramètres financières majeures :

Le diagnostic financier ne se limite pas qu'à l'examen des performances et à l'analyse des équilibres ; il cherche également à mettre en lumière d'autres aspects financiers cruciaux. Parmi ces paramètres, citons l'autonomie (ou l'indépendance) financière ainsi que la flexibilité.

- **L'autonomie financière :**

L'autonomie financière attire l'attention de tout dirigeant, qu'il soit propriétaire ou salarié, dans l'objectif de surveiller et même de maîtriser les enjeux stratégiques opérationnels qui influent sur le développement de l'entreprise.

COHEN Elie explique l'appréciation de l'autonomie financière comme suit : « En termes financiers, l'autonomie s'apprécie d'abord par l'étude du capital, de sa structure et des liaisons de contrôle qu'elle peut traduire ».<sup>1</sup>

« L'autonomie financière est un indicateur financier qui évalue la proportion des capitaux propres par rapport aux ressources totales d'une entreprise. Il mesure la capacité de l'entreprise à financer ses investissements en utilisant ses propres fonds. Une autonomie financière élevée témoigne d'une solidité financière accrue de l'entreprise. En d'autres termes, plus cette mesure est élevée, plus l'entreprise est considérée comme étant capable de s'autofinancer et de réduire sa dépendance aux sources de financement externes. »<sup>2</sup>

Du point de vue financier, l'évaluation de l'autonomie d'une entreprise passe avant tout par l'examen de son capital, de sa structure et des liens de contrôle qu'elle implique.

En outre, l'évaluation de l'autonomie financière peut se faire en examinant la structure de financement de l'entreprise. L'analyse se concentre principalement sur la dépendance potentielle de l'entreprise à l'égard de l'endettement, notamment les concours bancaires. La répartition des sources de financement et des composantes du passif entre les fonds propres et les dettes de diverses origines représente ainsi l'une des caractéristiques les plus significatives pour évaluer l'autonomie financière de l'entreprise.

- **La flexibilité financière :**

Pour COHEN Elie : « La flexibilité de l'entreprise traduit sa capacité d'adaptation face à des transformations inopinées de son environnement et de son cadre d'activités. Les aptitudes qu'elle requiert relèvent de toutes les dimensions de l'activité ».<sup>3</sup>

Pour BANCEL Franck « La flexibilité d'une entreprise témoigne de sa capacité à s'adapter à des changements imprévus dans son environnement et son cadre d'activité. Les compétences requises pour y parvenir concernent toutes les dimensions de l'activité. Par conséquent, la recherche de flexibilité implique une gestion efficace et une utilisation stratégique des ressources pour toutes les initiatives qui pourraient toucher l'orientation globale des activités ou l'architecture organisationnelle de l'entreprise. »<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> COHEN E., op.cit, p.72

<sup>2</sup> VERNIMMEN Pierre, AUIRY Pascal, DALLOCCHINO Maurizio et autres, Finance d'entreprise, Dalloz, Paris, France, 2021, P 69.

<sup>3</sup> COHEN E., Ibid., p.72

<sup>4</sup> BANCEL Franck, Les enjeux e la flexibilité L'expansion management Review, France, no 2, 2009, P 42.

Pour évaluer la flexibilité financière, il convient d'examiner la capacité de l'entreprise à mobiliser rapidement des liquidités. Avoir une disponibilité immédiate ou à terme de liquidités permet de réagir promptement à des opportunités d'investissement, des opportunités commerciales et des opportunités stratégiques, ainsi que de faire face efficacement à de nouvelles menaces.

### **2.4. La prise en compte des atouts et handicaps stratégiques de l'entreprise :**

L'évaluation de la flexibilité et de l'autonomie de l'entreprise est influencée par toutes les indications concernant ses atouts et handicaps, lesquels peuvent avoir un impact sur sa compétitivité future, et par conséquent, sur ses performances et son équilibre financier à long terme.

L'analyse financière porte une attention particulière à ces facteurs, soulignant ainsi leur importance cruciale pour la capacité de l'entreprise à affronter les incertitudes et à s'ajuster à un environnement en constante évolution. En résumé, toute information pertinente sur les forces et les faiblesses de l'entreprise, en termes de compétitivité future, joue un rôle déterminant dans l'évaluation de sa performance financière sur le long terme.

Les analystes financiers accordent une attention particulière aux évaluations des forces et des faiblesses qui peuvent impacter les éléments suivants :

- Le portefeuille d'activités de l'entreprise ;
- Ses caractéristiques structurelles majeures, couvrant les aspects organisationnels, techniques, sociaux, commerciaux et juridiques ;
- Ses compétences et savoir-faire distinctifs, tant du point de vue de la production que de la gestion commerciale, ainsi que dans la sphère managériale.

Ces éléments jouent un rôle crucial dans la détermination de la position concurrentielle de l'entreprise, et par conséquent, dans sa capacité à maintenir une flexibilité et une autonomie financière durables.

Le diagnostic est considéré comme un préalable de toute décision financière : « Le diagnostic doit déboucher sur la proposition de remèdes efficaces. Il ne peut pas se limiter à l'étude d'une situation passée et doit intégrer une dimension prospective. Il est donc insérable de la mesure

des risques futurs encourus par l'entreprise. Il est ainsi un préalable à la prise de toute décision financière ».<sup>1</sup>

Le diagnostic, en matière financière, va au-delà de l'analyse d'une situation passée ; il doit également proposer des solutions efficaces en intégrant une dimension prospective. Cette approche est essentielle, car elle ne se limite pas à identifier les problèmes actuels, mais vise également à anticiper et mesurer les risques futurs auxquels l'entreprise pourrait être confrontée. Le diagnostic financier sert ainsi de préalable crucial à la prise de décision en matière financière. En proposant des solutions adaptées, il permet à l'entreprise de remédier aux difficultés présentes tout en se préparant à faire face aux défis à venir.

En résumé, le diagnostic financier est un outil proactif « prévisionnel » qui guide la prise de décision en offrant une vision complète et anticipative de la santé financière de l'entreprise.

---

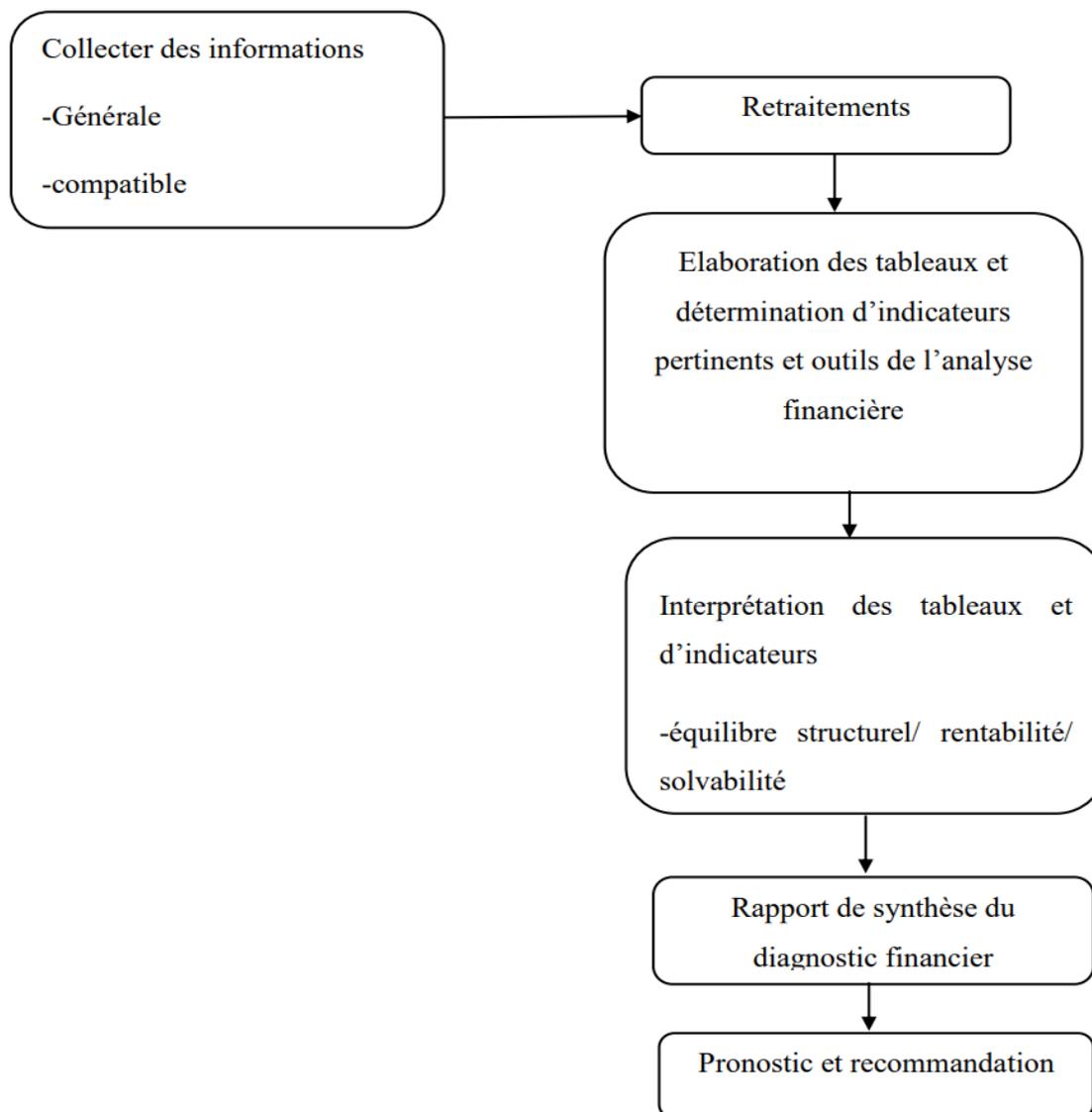
<sup>1</sup> KIM A., TAÏROU A., (2006), « Analyse et décisions financières », Harmattan, Paris, p.7.

## Section 2 : Les sources d'information financière :

### 1. La démarche du diagnostic financier :

« Les dirigeants doivent à tout moment faire un diagnostic financier pour voir plus clair et prendre les bonnes décisions, mais aussi ils doivent comprendre l'image que leur entreprise reflète aux différents partenaires externes. »<sup>1</sup>

**Figure 3:** La démarche du diagnostic financier



**Source :** HAMDI K : « le diagnostic financier » ; édition Es-Salem ; Alger 2001 ; page 22.

<sup>1</sup> Martine HARANGER, Gauthier MAY HELOU. « Diagnostic financier », Hachette supérieur, Paris, France, aout 2017, P150.

### 2. Les outils du diagnostic financier :

#### 2.1. Le Bilan :

Le bilan établi par une entreprise se définit comme étant « un compte de capital destiné à mesurer à un moment donné l'état du patrimoine d'une entité »<sup>1</sup>

« Le bilan est couramment présenté comme une photographie du patrimoine de l'entreprise à un instant donné. Le bilan rend effectivement compte des stocks de l'entreprise, c'est-à-dire des ressources (passif) et des emplois (actif) dont l'entreprise dispose à un moment donné, mais qui se sont constitués par accumulation tout au long de sa vie. »<sup>2</sup>

#### 2.2. Le bilan financier :

Selon (Jean, 1995) : « Le bilan financier possède les mêmes postes que le bilan comptable avec retraitements déjà effectués. Il permet à l'analyste de faire une évaluation plus proche de la réalité économique de l'entreprise afin de détecter les éventuelles anomalies qui existent au sein de cette dernière et de prévoir son avenir économique ».

**2.2.1. Les actifs :** « Les actifs sont constitués des ressources contrôlées par l'entité du fait d'événements passés et destinées à procurer à l'entité des avantages économiques futurs. »<sup>3</sup>

- **L'actif non courant :** Selon les normes (IAS/IFRS), l'actif non courant, englobe un ensemble plus vaste d'éléments que l'actif immobilisé, incluant les actifs détenus à long terme tels que les actifs immobilisés corporels, incorporels et financiers, ainsi que d'autres actifs non courants.

- **L'actif courant :** « L'actif courant, également appelé actif à court terme, fait référence à la partie du bilan d'une entreprise composée d'éléments susceptibles d'être convertis en liquidités ou consommés dans le cycle d'exploitation à court terme, généralement dans un délai d'un an. Il englobe des éléments tels que les stocks, les créances clients, les liquidités, les placements à court terme et d'autres actifs qui peuvent être facilement convertis en espèces. »<sup>4</sup>

L'actif courant regroupe les éléments essentiels du cycle d'exploitation de l'entreprise, qui ne sont pas destinés à être maintenus à long terme.

---

<sup>1</sup> EVRAERT S., PRAT DIT HAURET C., (2002), Les documents de synthèse : bilan, compte de résultat, annexe, éthique, France, p.15.

<sup>2</sup> Georges LEGROS, Mini manuel de finance d'entreprise, Dunod, Paris, France, 2010, P 7.

<sup>3</sup> JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N°19, 25 Mars 2009, P10.

<sup>4</sup> DEVALLET Pierre, Comptabilité générale : Principes de base, Dunod, Paris, France, 2017, P 79.

**2.2.2. Les passifs :** « Les passifs sont constitués des obligations actuelles de l'entité résultant d'événements passés et dont l'extinction devrait se traduire pour l'entité par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques. »<sup>1</sup>

- **Les capitaux propres :** Ils comprennent le capital social qui représente l'apport des associés ou des actionnaires et diverses réserves ou provisions résultant soit de prescriptions légales ou de dispositions statutaires.
- **Passif non courant :** Selon les normes comptables (IAS/IFRS), le passif non courant, englobe tous les engagements qui ne seront pas réglés dans le cadre d'un cycle d'exploitation ordinaire et qui ne tombe pas sous une échéance de douze mois.
- **Passif courant :** Selon les normes comptables (IAS/IFRS), le passif courant, désigne un engagement devant être réglé à court terme, correspondant au cycle d'exploitation ordinaire de l'entreprise

**Tableau 1:** Le Bilan financier

Actif ou emplois	Passif ou ressources
<p><u>Actif réel net à + d'un an</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actif immobilisé net</li> <li>• Actif courant à + d'un an</li> <li>• Charges constatées d'avance à + d'un an</li> </ul>	<p><u>Passif réel net à + d'un an</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitaux propres</li> <li>• Provisions à + d'un an</li> <li>• Dettes à + d'un an</li> <li>• Produits constatés d'avance à + d'un an</li> </ul>
<p><u>Actif réel net à - d'un an</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stocks et encours</li> <li>• Créances à - d'un an</li> <li>• Disponibilités et valeurs mobilières de placement</li> </ul>	<p><u>Passif réel net à - d'un an</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dettes financières à - d'un an</li> <li>• Dettes non financières à - d'un an</li> <li>• Provisions à - d'un an</li> </ul>

**Source :** BONNET F, (2001), du bilan comptable au bilan financier, broché

Le tableau est structuré en deux colonnes distinctes : à gauche, les éléments sont répertoriés sous la rubrique "ACTIF (EMPLOIS)", tandis qu'à droite, ils sont classés sous la rubrique "PASSIF (RESSOURCES)".

<sup>1</sup> JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N°19, 25 Mars 2009, P10.

Ces éléments sont ensuite classés en fonction de leur durée (à plus ou à moins d'un an) et selon un ordre croissant de liquidité pour l'actif, et d'exigibilité croissante pour le passif.

**Tableau 2 :** Le bilan financier a grande masse

ACTIF	PASSIF
Emplois	Ressources
Actif Immobilisé	Les fonds propres
Actif circulant	Les dettes à court terme

**Source :** Jean-Pierre Lahlille, « Analyse financière », aide-mémoire, 1<sup>re</sup> édition, 2001, P77.

### 2.3. Comptes de résultat :

« Le compte de résultat est un état dynamique qui résume les produits et les charges de l'exercice, sans qu'il soit tenu compte de leur date d'encaissement ou de paiement. Il permet de déterminer le bénéfice ou la perte de l'exercice, qui est obtenu par la différence entre les produits et les charges. »<sup>1</sup>

Le compte de résultat est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entité au cours de l'exercice. 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>2</sup>

Le compte de résultat fait apparaître la variation de richesse de l'entreprise pour une période donnée. Cette période, généralement d'une année, est appelée l'exercice. Les produits et les charges peuvent donner lieu à des mouvements de trésorerie (produits encaissables ou charges décaissables). Ainsi, des produits et des charges calculés se rajoutent aux précédentes pour déterminer le résultat économique de l'entreprise.<sup>3</sup>

Aucune compensation ne peut être opérée entre les postes de charges et ceux des produits. Le résultat, fruit de l'activité de l'entreprise, permet de savoir si l'entreprise s'est enrichie (bénéfice) ou appauvrie (perte).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Gérard MELYON, Gestion financière, édition Bréal, France, 2007, P 22.

<sup>2</sup> JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N°19,25 Mars 2009, P21,22.

<sup>3</sup> DOV Ogien ; « max fiche gestion financière de l'entreprise », 2 -ème édition, Paris, 2011, p14.

<sup>4</sup> Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « l'essentiel de l'analyse financière », 13ème édition Gualino, Paris, 2014-2015, p15.

- Produits – Charges = Résultat.
- Produits > Charges —————> Bénéfice.
- Produits < Charges —————> Perte.

### **2.3.1 Les charges :**

« Les charges de l'entreprise incluent les couts des biens et services nécessaires à l'exercice de son activité, représentant la perte de valeur économique pour l'entreprise. Elles englobent l'ensemble des couts et ont un impact négatif sue le résultat. »<sup>1</sup>

### **2.3.2 Les produits :**

« Les produits représentent la valeur des biens et services créés ou vendus pendant la période comptable. Les produits font croitre le résultat. »<sup>2</sup>

Les informations minimales présentées au compte de résultat sont les suivantes :<sup>3</sup>

- Analyse des charges par nature, permettant de déterminer les principaux agrégats de gestion suivants : marge brute, valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation ;
- Produits des activités ordinaires ;
- Produits financiers et charges financières ;
- Charges de personnel ;
- Impôts, taxes et versements assimilés ;
- Dotations aux amortissements et pertes de valeur concernant les immobilisations corporelles et incorporelles ;
- Résultat des activités ordinaires ;
- Eléments extraordinaires (produits et charges) ;
- Résultat net de la période avant distribution ;
- Pour les sociétés par actions, résultat net par action.

---

<sup>1</sup> Michel HAMON, Patrick CHAUVEAU, Sophie CHAUVEAU, Comptabilité générale ; Dunod, Paris, France, 2018, P 35.

<sup>2</sup> Ibid, 2018, P 39.

<sup>3</sup> JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N°19,25Mars2009, P21,22.

**Tableau 3:** Compte de résultat

Désignation	Note	N	N-1
Chiffre d'affaires. Ventes de marchandises Ventes de produits annexes. Variation stocks produits finis et en cours Production immobilisée. Subventions d'exploitation.			
<b>I – Production de l'exercice</b>			
Achats consommés. Services extérieurs et autres consommations.			
<b>II – Consommation de l'exercice</b>			
<b>III – VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>			
Charges de personnel. Impôts, taxes et versements assimilés.			
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>			
Autres produits opérationnels Autres charges opérationnelles Dotations aux amortissements. Dotations aux provisions et pertes de valeur Reprise sur pertes de valeur et provisions.			
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>			
Produits financiers. Charges financières.			
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII- RESULTAT AVANT IMPOTS (V + VI)</b>			
Impôts exigibles. Impôts différés (variations).			
<b>VIII- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>			

Source : OUARAB Ali, « Extrait du cours de comptabilité générale » 1<sup>er</sup> année LMD, Université de Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2020-2021, p104.

## 2.4. Le Tableau des flux de trésorerie :

### 2.4.1 Définition du tableau des flux de trésorerie :

« Le tableau des flux de trésorerie est un état financier qui présente les flux monétaires entrants et sortants d'une entreprise sur une période donnée. Il permet d'analyser les

mouvements de trésorerie provenant des activités opérationnelles, des activités d'investissement et des activités de financement. »<sup>1</sup>

« Regroupe les encaissements et les décaissements liés aux activités courantes de l'entreprise, à son financement. Ils constituent un document de synthèse à part entière dont la finalité est d'expliquer la variation de trésorerie de l'entreprise. »<sup>2</sup>

#### **2.4.2 Objectif du tableau des flux de trésorerie :**

Le tableau des flux de trésorerie identifie les sources des entrées de trésorerie, les éléments qui ont fait l'objet de sorties de trésorerie pendant l'exercice, ainsi que le solde de trésorerie à la date de reporting.<sup>3</sup>

Les informations concernant les flux de trésorerie d'une entité sont utiles, en ce qu'elles procurent aux utilisateurs des états financiers des informations pour rendre compte de la manière dont l'entité s'acquitte de son mandat et de prendre des décisions.

Les informations concernant les flux de trésorerie permettent aux utilisateurs d'établir comment une entité du secteur public a généré la trésorerie nécessaire au financement de ses activités mais aussi comment cette trésorerie a été utilisée.

Dans la prise et l'évaluation de décisions relatives à l'affectation des ressources, comme par exemple la pérennité des activités de l'entité, les utilisateurs doivent comprendre les échéances et le caractère certain des flux de trésorerie.

L'objectif de la présente Norme est d'imposer la fourniture d'une information sur l'historique des évolutions de la trésorerie et des équivalents de trésorerie d'une entité au moyen d'un tableau des flux de trésorerie classant les flux de trésorerie de l'exercice en activités opérationnelles, d'investissement et de financement.

---

<sup>1</sup> Elodie CASSART, Céline GUYON, Comptabilité et audit : DSCG, Ellipses, France, 2021, P 221.

<sup>2</sup> HOARAU C., (2008), Analyse et évaluation financières des entreprises, Vuibert, Paris, p.261.

<sup>3</sup> NORME COMPTABLE INTERNATIONALE DU SECTEUR PUBLIC—IPSAS 2, « Tableau des flux de trésorerie », p 81.

**Tableau 4:** Tableau de flux de trésorerie.

DESIGNATION	Exercice	Exercice
	N	N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Résultat net de l'exercice Ajustements pour :		
+ Amortissements et provisions		
• (+) Variation des impôts différés		
+ Variation des stocks		
+ Variation des clients et autres créances		
• Variation des fournisseurs et autres dettes		
• (+) Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts		
<b>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</b>		
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations Encaissements sur cessions d'immobilisations		
Incidence des variations de périmètre de consolidation (1)		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)</b>		
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement		
Dividendes versés aux actionnaires Augmentation de capital en numéraire Émission d'emprunts		
Remboursements d'emprunts		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)</b>		
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		

Source : Journal officiel de la république algérienne N°19, 25mars2009 p31.

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

**2.5. L'Etat de Variation des Capitaux Propres**

« L'Etat 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>1</sup>

Les informations minimales à présenter dans cet état concernent les mouvements liés :<sup>2</sup>

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

**Tableau 5:** Tableau de variation des capitaux propres.

Eléments	Ote	Capital social	Prime d'émission	Ecart d'évaluation	Ecart de réévaluation	Réserves et résultat
<b>Solde au 31 décembre N-2</b>						
Changement de méthode comptable Correction d'erreurs significatives Réévaluation des immobilisations Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat Dividendes payés Augmentation de capital Résultat net de l'exercice						
<b>Solde au 31 décembre N-1</b>						

<sup>1</sup> JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N°19, 25Mars2009, P22.

<sup>2</sup> JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE, idem, P23.

Changement de méthode comptable						
Correction d'erreurs significatives						
Réévaluation des immobilisations						
Profit ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat						
Dividende payé						
Augmentation de capital						
Résultat net de l'exercice						
<b>Solde au 31 décembre N</b>						

Source : Journal officiel de la république Algérienne 2009, P33.

## 2.6. Les annexes :

Selon Béatrice et Francis GRANDGUILLOT « L'annexe est un état comptable qui fournit des informations nécessaires à la compréhension du compte de résultat et du bilan. Elle est à la fois : un document comptable obligatoire, sauf pour la catégorie comptable des micros entreprises et un outil précieux pour l'analyse financière de l'entreprise. »<sup>1</sup>

Selon (Gérard, 2007) : « L'annexe est un document obligatoire composé d'un ensemble d'états et de tableaux justifiant ou complétant les informations portées au compte de résultat et au bilan ».

« L'annexe est un état comptable qui fait partie des comptes annuels dont l'objet est de compléter et de commenter l'information donnée par les états financiers. L'annexe forme avec les états financiers un tout indissociable. »<sup>2</sup>

### 2.6.1. Contenu de l'annexe :

L'annexe comporte des informations d'importance significatives mais l'arrêté du 26 juillet 2008 apporte tellement de détails à verser à l'annexe qu'il serait impossible de les lister dans cet article.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, « LES ZOMM'S Analyse financière », op cite, p37.

<sup>2</sup> Allal Hamini, Bilan Comptable. Tavaux de Clôture. Berti Editions, Alger, 2013. P153.

<sup>3</sup> Article 260-1 de l'arrêté du 26 Juillet fixant les règles d'évaluation et de comptabilisation, le contenu et la présentation des états financiers ainsi que la nomenclature et les règles de fonctionnement des comptes.

L'ordre et le résumé du contenu de l'annexe aux états financiers sont les suivants :

- Informations sur les règles et méthodes comptables appliquées des lors qu'elles sont significatives.
- Compléments d'informations nécessaires à une bonne compréhension du bilan, du compte de résultat, du tableau des flux de trésorerie et du tableau de variation des capitaux propres.
- Informations concernant les entités associées (filiales ou société mère) et les transactions ayant eu lieu avec ces entités ou leurs dirigeants.
- D'autres informations à caractère général qui concernent certaines opérations particulières nécessaires à l'obtention d'une image fidèle.

### **2.6.2. Contenu de l'annexe consolidée :**

L'annexe doit comporter des informations relatives :<sup>1</sup>

- Au référentiel comptable, aux modalités de consolidation, aux méthodes et règles d'évaluation :
- Référence aux règles algériennes et éventuellement aux règles internationales ;
- Méthodes de consolidations (détermination de l'écart d'acquisition, détermination de la valeur d'entrée des actifs et des passifs, méthode de conversion utilisées pour le compte des entités étrangères)
- Au périmètre de consolidation
- A la comparabilité des comptes
- Aux explications des postes du bilan, du compte de résultat et de leurs variations
- Aux événements postérieurs à la clôture
- Aux entreprises liées
- Aux dirigeants

### **2.6.3. Objectif de l'annexe aux états financiers :**

Le but de l'annexe comptable est d'apporter des informations supplémentaires afin d'aider à la compréhension du bilan comptable, du compte de résultat et le reste des états financiers (tableaux de flux de trésorerie et de variation des capitaux propres). Par conséquent,

---

<sup>1</sup> Elisabeth Bertin, Christophe Godowski, Rédha Khelassi. « Manuel Comptabilité & Audit Comptable Conforme au SCF ». Berti Editions, Alger, 2013, P361-362.

l'annexe est un document de synthèse qui fournit beaucoup d'informations sur la comptabilité de l'entreprise et un excellent outil d'aide à la compréhension des différents états financiers. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Hamdi Meriem Maitre Assistante « A », « Annexe aux états financiers - Innovation du système comptable financier », Université M'Hamed Bougara-Boumerdes, p244.

### Section03 : L'analyse de la structure financière de l'entreprise.

#### 1. Définition de la structure financière :

Le terme structure financière est un ensemble de concepts qui revêt plusieurs sens. Dans son sens large, « lorsqu'on parle de la structure financière de l'entreprise, on fait allusion à l'ensemble des ressources qui finance l'entreprise, qu'ils s'agissent des capitaux propres, dettes à long terme, des dettes à court terme ou des ressources d'exploitation. »<sup>1</sup>

Dans son sens restreint, la structure financière renvoie à la répartition actuelle des diverses ressources de l'entreprise, qu'elles soient internes ou externes, durables ou temporaires.

#### 2. L'analyse par les indicateurs d'équilibre financier :

La fonction de cohérence ou de stabilité du rapport qui existe entre les ressources et emplois de l'entreprise détermine trois indicateurs essentiels qui sont : <sup>2</sup>

- La liquidité : la liquidité d'un actif se mesure par sa capacité à être rapidement converti en monnaie sans subir de perte de valeur. Il est courant de classer les actifs par ordre de liquidité croissante, ce qui représente la capacité de l'entreprise à convertir rapidement ses actifs en trésorerie, afin de répondre à ses engagements à court terme (paiement des dettes fournisseurs, dettes fiscales...)
- L'exigibilité : Une dette exigible est une dette arrivée à échéance. Le degré d'exigibilité d'une dette correspond au temps disponible à l'entreprise avant de devoir rembourser cette dette. La solvabilité d'une entreprise se définit par sa capacité à faire face à ses engagements immédiats par ses disponibilités.
- La rentabilité : la rentabilité est un indicateur d'efficacité qui établit une comparaison entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour obtenir l'atteindre. En d'autres termes c'est la capacité d'un capital à générer un bénéfice.

L'analyse de l'équilibre financier d'une entreprise doit s'intéresse à trois indicateurs essentiels qui sont : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie nette.

---

<sup>1</sup> DEPALLESENE G ; JOBARP J, « Gestion financière de l'entreprise », 11e meed, DUNOD, Paris ; 1997, P.81.

<sup>2</sup> BERNARD C, « gestion financière de l'entreprise », 1982, page 65.

### **2.1. Le fonds de roulement :**

Selon EVRAERT, « Le fonds de roulement net global ou fonds de roulement fonctionnel est égale à la différence des ressources et des emplois stables ou cycliques ». <sup>1</sup>

Selon RAMA, « Le fonds de roulement net global est la partie des ressources durables qui concourt au financement de l'actif circulant ». <sup>2</sup>

Le fonds de roulement constitue un indicateur financier essentiel pour toute entreprise, il témoigne de sa capacité à couvrir ses dépenses courantes sans recourir à l'emprunt.

Essentiellement, c'est la différence entre les capitaux permanents (les ressources à long terme), issus du capital initial, des bénéfices réinvestis et des emprunts à long terme, et les actifs immobilisés tels que le matériel ou les brevets. Cette mesure financière garantit non seulement le règlement des factures des fournisseurs et des salaires des employés, mais elle permet également de financer les investissements nécessaires à l'activité sur le long terme.

La santé financière d'une entreprise peut être aisément évaluée par son fonds de roulement, offrant une vision claire de sa capacité à soutenir ses opérations et à investir dans son futur.

#### **2.1.1. Composition du fonds de roulement :**

- Les capitaux permanents : <sup>3</sup>

Lors de la création d'une entreprise, un capital est investi, constitué d'argent qui se trouve dans les caisses de l'entreprise. Progressivement, des bénéfices sont générés, pouvant accroître les ressources disponibles. Enfin, la possibilité de contracter un emprunt à long terme s'ouvre, fournissant une autre somme d'argent disponible à long et moyen terme.

---

<sup>1</sup> EVRAERT, S. « Analyse et diagnostic financier », 2ème édition, Paris : EYROLLES. 1992, page 106. 24.

<sup>2</sup> RAMA, Pierre. « Analyse et diagnostic financier », Paris : d'organisation. 2001, page 71.

<sup>3</sup> Ecrit par Damien PHILBERT, « Le fonds de roulement (FRNG) : définition, calcul, analyse », L-Expert-comptable.com, 12/03/2024, certifié par Guillaume DELEMARLE.

Toutes ces ressources sont désignées comme des capitaux permanents, définies comme les ressources disponibles à long et moyen terme pour l'entreprise.

Les capitaux permanents = capitaux propres + dettes à long et moyen terme.

- Les actifs immobilisés (actif non courant) :

Les actifs immobilisés, également appelés emplois stables, représentent les composants durables du patrimoine de l'entreprise, tels que les immobilisations corporelles, les immobilisations incorporelles et financières.

De façon concrète, l'actif immobilisé représente la valeur des outils de travail de l'entreprise, comprenant son fonds de commerce, ses brevets ainsi que ses machines et équipements essentielles à la production.

### **2.1.2. Calcul du fonds de roulement :**

- ❖ Le Fonds de Roulement par le haut du bilan :

C'est ce qui reste des capitaux permanents de l'entreprise, une fois l'actif immobilisé couvert, permettant de couvrir les dépenses courantes d'exploitation.

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif non courant}$$

- ❖ Le Fonds de Roulement par le bas du bilan :

$$\text{FR} = \text{l'actif courant} - \text{passif courant (dettes à court terme)}$$

$$\text{Actif courant} = \text{VE} + \text{VR} + \text{VD}$$

**2.1.3. L'interprétation du fonds de roulement (FR) :**

- $FR > 0$  ———▶ Capitaux permanents > Actif non courant

Cette situation indique que l'entreprise est en bonne santé financière, soit en équilibre financier. Elle couvre ses investissements sur le long terme et l'excédent obtenu couvre l'intégralité de son cycle d'exploitation.

Dans cette situation l'entreprise dispose d'une marge de sécurité suffisante en termes de trésorerie.

- $FR < 0$  ———▶ Capitaux permanents < Actif non courant

Dans cette situation, l'entreprise ne dispose pas de suffisamment de ressources financières pour couvrir l'intégralité de ses investissements, on peut alors qualifier l'entreprise de sous-capitalisée, ce qui exprime un déséquilibre dans la structure de financement de l'actif de l'entreprise. Finançant ainsi la partie manquante par le biais des dettes à court terme.

- $FR = 0$  ———▶ Capitaux permanents = Actif non courant

Dans ce cas, l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour financer ses besoins d'investissements à long terme, cependant son cycle d'exploitation ne peut être entièrement couvert. L'entreprise réalise un équilibre financier minimum.<sup>1</sup>

**2.2. Le besoin en fonds de roulement :**

Selon THIBIBIERGE, « Le BFR représente la différence entre les actifs d'exploitation (stocks et créances clients) et les dettes d'exploitation. Il s'exprime alors par la différence entre les besoins nés du cycle d'exploitation (financement des stocks et des créances) et les ressources d'exploitations (dettes à court terme) »<sup>2</sup>

Selon J-YEGLEM.A. PHILIPPS. Et C. RAULET, « Le BFR est défini comme suit : L'actif circulant est la partie de l'actif dont l'essentiel assure le cycle d'exploitation de l'entreprise et qui passe à chaque renouvellement de cycle de la forme d'actif physique tel que les stocks à la forme de créance, puis de disponibilité, les quelles se transforment à nouveau en physique pour recommencer un nouveau cycle »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ecrit par Damien PHILBERT, « Le fonds de roulement (FRNG) : définition, calcul, analyse », L-Expert-comptable.com, 12/03/2024, certifié par Guillaume DELEMARLE.

<sup>2</sup> THIBIERGE, Christophe. « Analyse financière », paris, décembre 2005.page 46.

<sup>3</sup> YEGLEM, J, PHILIPPES, A, RAULET, C. Analyse comptable et financière. 8ème Edition. Paris, 2000, p59.

Le besoin de fonds de roulement définit la somme que l'entreprise doit mobiliser pour couvrir le besoin résultant des décalages de trésorerie entre les encaissements et les décaissements, ces décalages sont souvent dus à l'exploitation de l'entreprise.

Un besoin de fonds de roulement (BFR) positif indique que l'entreprise requiert un financement externe pour ses activités à court terme, tandis qu'un BFR négatif signifie un excédent de ressources, susceptible d'améliorer la trésorerie nette de l'entreprise.

La gestion efficace du BFR est cruciale pour maintenir une trésorerie saine et garantir une stabilité financière. Elle exige une vigilance constante envers les stocks, les délais de paiements des clients et des fournisseurs, ainsi que les flux de trésorerie.

Le BFR constitue un outil essentiel pour évaluer la santé financière de l'entreprise et prendre des décisions éclairées en matière de financement et de gestion de trésorerie.<sup>1</sup>

### 2.2.1. Le calcul du besoin en fonds de roulement (BFR) :

Le besoin en fonds de roulement provient du cycle d'exploitation, il représente un besoin ou une ressource de financement née de l'activité de l'entreprise.

Le besoin en fonds de roulement est la différence entre les emplois d'exploitation et les ressources d'exploitation.

$$\text{BFR} = \text{stock} + \text{créances (créances clients et autres créances)} - \text{les dettes (toutes les dettes non financière)}$$

#### ❖ L'impact des ratios financiers :

Trois variables influencent le BFR :

- Le délai de paiement (qui est négocié auprès des fournisseurs).
- Le délai de règlement (qui est accordé aux clients au moment de la commande).
- Le délai de rotation des stocks.

---

<sup>1</sup> Ecrit par Emilie NAUDIN, « Besoin en Fonds de Roulement (BFR) : définition, calcul et analyse », L-Expert-Comptable.com, 12/03/2024, certifié par Guillaume DELEMARLE.

**2.2.2. L'interprétation de fonds de roulement (BFR) :**

- $BFR > 0$

Les emplois d'exploitation dépassent les ressources d'exploitation. Dans cette situation l'entreprise doit couvrir ses besoins à court terme par l'intermédiaire de son fonds de roulement ou de ses dettes financières.

- $BFR < 0$

Les ressources d'exploitation dépassent les emplois d'exploitation. Dans ce cas l'entreprise ne présente pas de besoin financier et l'excédent généré permettra d'alimenter sa trésorerie nette.

- $BFR = 0$

Les ressources d'exploitation couvrent tout juste les emplois d'exploitation. Dans cette situation l'entreprise n'a pas de besoin financier mais ne dispose pas non plus d'excédent financier.

**2.3. La trésorerie nette :****2.3.1. Définition de la trésorerie nette :**

La trésorerie de l'entreprise se définit comme étant « l'ensemble des actifs rapidement transformables en liquidités pour le règlement des dettes à court terme ». <sup>1</sup>

« La trésorerie a un rôle primordial dans le fonctionnement de l'entreprise. Toutes les opérations de l'entreprise se matérialisent par des flux d'entrée ou des flux de sortie de la trésorerie. Elle permet d'établir l'équilibre financier entre le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement ». <sup>2</sup>

Elle représente ce qu'il reste dans l'entreprise après que celle-ci ait financé ses immobilisations et tous les besoins de son activité.

---

<sup>1</sup> EGLEMJY, PHILIPS, RAULETC, « Analyse comptable et financière », <sup>1</sup> éditions DUNOD, 8es éditions, paris, 2000, p102.

<sup>2</sup> RAMA, Pierre. « Analyse et diagnostic financier », Paris : d'organisation. 2001, page74.

**2.3.2. Calcul de la trésorerie nette (TN) :**• Méthode 1 :

La trésorerie est la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

$$\text{Trésorerie nette (NT)} = \text{fonds de roulement (FR)} - \text{besoin en fonds de roulement (BFR)}$$

• Méthode 2 :

La trésorerie est la différence entre la Trésorerie Active et la Trésorerie Passive.

$$\text{Trésorerie} = \text{Trésorerie Active} - \text{Trésorerie Passive}$$

Les disponibilités ou « trésorerie active » sont les actifs les plus liquides, donc le plus rapidement convertibles en espèces.

Les dettes financières à court terme « trésorerie passive » correspondent aux concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques, c'est-à-dire principalement les découverts bancaires.

○ **Solde bancaire  $\neq$  trésorerie nette**

La trésorerie nette se base sur l'actif et le passif, alors que le solde bancaire correspond à la situation du compte à un moment donné.

**2.3.3. L'interprétation des différentes situations de la trésorerie nette :**•  $TN > 0$  ou  $FR > BFR$ ,

Pour une entreprise, c'est un signe favorable, et ce pour plusieurs raisons :

- Cela indique que l'entreprise est en mesure de générer des liquidités à court terme rapidement si nécessaire. Cette capacité est particulièrement utile pour faire face des situations inattendus.
- L'entreprise jouit d'un équilibre financier immédiat induisant une solvabilité correcte.

- $TN < 0$  ou  $FR < BFR$ ,

Cette situation, peut s'avérer assez inquiétante, cela signifie que l'entreprise n'est plus en mesure de générer des liquidités à court terme, ce qui peut amener à des situations grave, allant jusqu'à la faillite.

Par conséquent, une trésorerie nette négative doit être une situation temporaire. Qui nécessite une gestion proactive pour rétablir la stabilité financière de l'entreprise.

- $TN = 0$  ou  $FR = BFR$ ,

« Si l'on tient au cas d'une égalité arithmétique stricte entre le FRN et le BFR, une telle hypothèse ne peut pas être mentionnée. En effet cette situation ne peut être que passagère. En revanche, le maintien d'une trésorerie voisine à zéro, même si elle subit les fluctuations à la hausse ou à la baisse, pour apparaitre comme l'expression d'une logique de gestion financière autrement comme significative ».<sup>1</sup>

### ❖ Comment augmenter la trésorerie nette :<sup>2</sup>

- **Identifier les causes du manque de trésorerie nette**

La première étape pour accroître la trésorerie nette de l'entreprise, consiste à examiner les causes d'un solde négatif ou nul.

Généralement, l'absence ou le manque de trésorerie nette, provient d'un déséquilibre entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR).

En d'autres termes, l'entreprise ne parvient pas à générer un FR suffisant pour couvrir ses besoins.

Plusieurs explications sont possibles, d'une part ce déséquilibre peut résulter d'une augmentation du BFR alors que le FR n'a pas connu une croissance proportionnelle.

D'autre part, le déséquilibre peut être causé par une diminution du FR.

Ainsi, en fonction de la nature du problème à l'origine de l'inadéquation du FRNG et du BFR, il est possible d'agir de deux manières pour améliorer la trésorerie nette.

---

<sup>1</sup> COHEN, Elie, « Analyse financière », 4eme édition. Paris : Economica. 2004, Page280.

<sup>2</sup> Thomas Wittenmeyer, Diplômé de l'ESSEC Business School. Sous la direction de Pierre Aïdan, docteur en droit et diplômé de Harvard.

### a) Réduire le BFR pour améliorer la trésorerie nette

Pour améliorer la trésorerie nette, le levier du besoin en fonds de roulement joue un rôle crucial.

Diverses mesures peuvent être prises pour réduire le BFR de l'entreprise :

- Négocier un allongement du délai de paiement des fournisseurs.
- Réduire le délai de paiement accordé aux clients pour leurs créances.
- Recourir au principe de l'affacturage en revendant les créances clients pour récupérer une partie de leur montant total.
- Opter pour un financement bancaire à court terme.
- Éviter l'excès de stock.

### b) Augmenter le fonds de roulement pour améliorer la trésorerie nette

Pour optimiser la trésorerie nette, il est également possible d'agir sur le niveau de fonds de roulement.

Ainsi, pour augmenter le fonds de roulement, plusieurs actions peuvent être envisagées :

- Réaliser une augmentation de capital afin d'augmenter les capitaux propres de l'entreprise.
- Diminuer la quantité des actifs immobilisés.
- Augmenter les tarifs des produits ou des services proposés.
- Mettre en place une nouvelle stratégie visant à accroître la rentabilité de l'entreprise.
- Effectuer un nouvel emprunt pour renforcer les ressources financières.

### 3. L'analyse par l'appréciation de la performance :

Information essentielle pour la gestion d'une entreprise, l'analyse de la rentabilité de cette dernière permet à tout chef d'entreprise d'assurer sa viabilité et sa pérennité. Cette étude de la rentabilité demande alors une identification puis une comparaison d'indicateurs clés : les soldes intermédiaires de gestion (SIG).

De cette manière, on peut dire que ces indicateurs permettent à chaque entreprise de mener une analyse plus approfondie et précise qu'une simple analyse de son compte de résultat.

### **3.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) :**

« Les soldes intermédiaires de gestion constituent la succession articulée des flux issus du compte de résultat. Cet ensemble complet de variable se justifie car le diagnostic financier ne peut se satisfaire du simple solde global du compte de résultat. Le bénéfice net, ou la perte nette, sont le fruit de toutes les charges et de tous les produits de l'exercice. Ce solde net est la somme d'éléments hétérogènes qui relève de types d'opération différents. »<sup>1</sup>

La maîtrise des soldes intermédiaires de gestion (SIG) revêt une importance cruciale pour toute entreprise cherchant à analyser de manière précise sa santé économique.<sup>2</sup>

Ces indicateurs, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires ou en valeur absolue, offrent une vue détaillée sur différents aspects financiers, de la production à la rentabilité.

Ils permettent une comparaison efficace avec les concurrents et une distinction claire entre les charges liées à la production, les éléments exceptionnels, et les politiques financières.

L'analyse approfondie facilitée par ces indicateurs est essentielle pour prendre des décisions éclairées, en vue d'assurer la viabilité et la pérennité de l'entreprise.

Ce sont des soldes car ils représentent des différences entre des produits et des charges. Leur appellation d'intermédiaires fait référence à des « paliers » entre la production et le résultat.

Les éléments composants les (SIG) sont :

- La production de l'exercice,
- La marge commerciale,
- La valeur ajoutée (la VA),
- L'excédent brut d'exploitation (l'EBE),
- Le résultat d'exploitation (le RE),
- Le résultat courant avant impôt,
- Le résultat exceptionnel,
- Le résultat net.

---

<sup>1</sup> Hubert de la BRUSLERIE, OP.cit, Page142.

<sup>2</sup> Ecrit par Julien PIGNON Expert-Comptable et Commissaire aux Comptes chez l'Expert-Comptable.com.

### 3.1.1. La production de l'exercice :

« La production de l'exercice est un indicateur hétérogène car il regroupe la production vendue évaluée au prix de vente, et la production stockée et la production immobilisée évaluée au coût de production ». <sup>1</sup>

Cet indicateur concerne les entreprises industrielles ou prestataires de services, c'est-à-dire les entreprises ayant une activité de transformation ou d'élaboration de biens et de services.

La production représente la valeur des biens et des services vendus, stockés ou conservés pour l'utilisation de l'entreprise.

Il est crucial d'interpréter avec précaution ce solde, car il croise à la fois des produits finis comptabilisés au prix de vente (production vendue) et des produits finis enregistrés au prix de production (production stockée).

Production de l'exercice = Production vendue + Production immobilisée + Production de Stockée

### 3.1.2. La marge commerciale :

« La marge commerciale Considérée comme un indicateur de performance de la dimension commerciale peut se définir comme le supplément de valeur apporté par l'entreprise aux marchandises vendues » <sup>2</sup>.

Il s'agit de l'indicateur le plus pertinent dans le cas d'entreprises commerciales, qui exerce une activité commerciale de distribution de produits revendus en l'état, il concerne également les entreprises mixtes qui ont à la fois une activité industrielle et commerciale.

Marge commerciale = vente de marchandises - coût d'achat des marchandises vendues

Le coût d'achat des marchandises vendues, se calcule à partir des achats de marchandises corrigés des variations de stock de marchandises.

Coût d'achat des marchandises vendues = Achats de marchandises +/- Variation de stock de marchandises

<sup>1</sup> DIDIER CHADOUNE, « Comptabilité nationale financière », série, paris 2005 /2006, page14.

<sup>2</sup> STEPHANY PIERRE, « Finance d'entreprise », 2ème Edition ECONOMICA, paris, 2000, page92.

**3.1.3. La valeur ajoutée (VA) :**

« La valeur ajoutée est le meilleur indicateur de mesure de l'activité de l'entreprise ; il traduit le supplément de valeur donné par l'entreprise dans son activité »<sup>1</sup>.

Elle constitue un indicateur fiable du poids économique de l'entreprise, évaluant la richesse générée par cette dernière ainsi que sa contribution à l'économie nationale. Elle est mesurée par la différence entre la production et les consommations de biens et de services en provenance de tiers.

Valeur ajoutée produite = Marge commerciale + Production de l'exercice - Consommation de matières premières et approvisionnements - Autres achats et charges externes.

**3.1.4. L'excédent brut d'exploitation (EBE) :**

« L'excédent brut d'exploitation s'avère un bon indicateur de mesure de la performance économique, en effet, il constitue le résultat de la confrontation entre les produits et les charges d'exploitation »<sup>2</sup>.

L'excédent brut d'exploitation est la part des produits d'exploitations qui revient aux apporteurs de capitaux (propriétaires et créanciers) et à l'entreprise.

C'est un indice important qui est utilisé pour déterminer la trésorerie potentielle dégagée de l'exploitation de l'entreprise, après rémunération des facteurs de productions : les salariés et l'état (impôts liés à la production).

Ce solde participe à la détermination de la rentabilité économique de l'entreprise. C'est l'indicateur privilégié pour la comparaison inter-entreprises dans la mesure où il ne prend pas en compte les politiques d'investissement et de financement de l'entreprise.<sup>3</sup>

EBE = Valeur ajoutée + Subventions d'exploitation - Charges de personnel - Impôts et taxes

---

<sup>1</sup> VERNIMMEN Pierre, « finance d'entreprise », Edition DALLOZ, paris, 2002, page157.

<sup>2</sup> MARION Alain, « analyse financière ; concepts et méthodes », 2ème Edition, DUNOD, Paris,2001, page52.

<sup>3</sup>Nathalie Grades, « Chapitre 5 : Les soldes intermédiaires de gestion et la capacité d'autofinancement », p1.

### 3.1.5. Le résultat d'exploitation :

« Le résultat d'exploitation traduit la richesse dont profite l'entreprise du fait de son exploitation, il mesure les performances industrielles et commerciales indépendamment de la combinaison des facteurs de production ». <sup>1</sup>

Il représente la performance nette d'exploitation de l'entreprise, c'est un élément fondamental de la mesure de la performance industrielle et commerciale. Il est indépendant de toute politique financière, fiscale, d'investissement et de distribution. <sup>2</sup>

Résultat d'exploitation = EBE - Dotations aux amortissement et provisions + Reprise sur provisions et transfert de charges + Autres produits d'exploitation - Autres charges d'exploitations

### 3.1.6. Le résultat ordinaire avant impôt :

« Le calcul du résultat courant avant impôt est un indicateur de gestion particulièrement indispensable pour l'analyse de l'activité et de la rentabilité d'une entreprise. Comme il l'indique, le résultat courant avant impôt permet de recenser tous les produits d'une société juste le calcul de l'impôt » <sup>3</sup>.

Le résultat courant avant impôt, est égale à la somme du résultat d'exploitation et du résultat financier. Il reflète l'activité récurrente de l'entreprise. Contrairement au résultat d'exploitation le (RCAI) prend en compte les politique de financement de l'entreprise (intérêts des emprunts). <sup>4</sup>

Résultat courant avant impôt = Résultat d'exploitation + Résultat financier

Tous les éléments financiers sont retenus, même les éléments financiers exceptionnels.

Résultat financier = Produits financier - Charges financières

<sup>1</sup> GEORGES Legros, « Mini manuel de finance d'entreprise », Edition DUNOD,2010, page20.

<sup>2</sup> Nathalie Gardes, Maitre de conférences en gestion, « Chapitre3 analyse du résultat : les soldes intermédiaires de gestion », P4.

<sup>3</sup> SADI NACER-Eddine, « Innovations comptable internationales et analyse des états financière », Edition PUG, imprimé en France, 2011, page305.

<sup>4</sup> Nathalie Gardes, Maitre de conférences en gestion, op-cit, P5.

### 3.1.7. Le résultat extraordinaire :

« Il fait ressortir la différence entre produits et charges extraordinaires »<sup>1</sup>.

Ce solde est obtenu en déduisant des produits exceptionnels, les charges extraordinaires. Ce solde est calculé de façon indépendante des soldes précédents.

Pour que l'analyse comptable soit pertinente, le résultat extraordinaire ne devrait regrouper que ces opérations véritablement extraordinaires de façon à les distinguer des opérations ordinaires qui concourent à former le résultat courant (ordinaire).

$$\text{Résultat extraordinaire} = \text{Produits extraordinaire} - \text{Charges extraordinaires}$$

### 3.1.8. Le résultat net :

C'est le résultat comptable de l'entreprise, on le retrouve dans le compte de résultat et le bilan, il est égal à la somme du résultat courant avant impôt et du résultat exceptionnel, diminué de l'impôt sur les sociétés et de la participation des salariés.<sup>2</sup>

Il constitue la base de calcul du résultat fiscal, et donc de l'impôt sur la société.

$$\text{Résultat net} = \text{Résultat courant} + \text{Résultat exceptionnel} - \text{Participation des salariés} - \text{Impôts sur les bénéfiques.}$$

## 3.2. La capacité d'autofinancement (C.A.F.) et l'autofinancement :

Au cours de son existence, une entreprise doit investir dans des immobilisations, afin de renforcer sa capacité de production ou tout simplement remplacer les équipements obsolètes, compenser la dépréciation probable des stocks et créances de même que les risques et les charges en cours.

Tous cela doit être financé. Pour assurer ce financement, l'entité a besoin de ressource monétaires. Les ressources dont dispose l'entreprise peuvent provenir soit d'une source externe, soit d'une source interne.

❖ Sources externes :

<sup>1</sup> J-Y. EGLIEM, A. Philips. C.et C. Raullet, « Analyse comptable et financière »,8ème Edition DUNOD, paris, 2000, page20.

<sup>2</sup> Nathalie Grades, ibid. P6.

- Augmentation de capital.
- Subvention d'investissement.
- Emprunts.

❖ Sources internes :

- Recettes provenant essentiellement des ventes diminuées.
- Dépenses entraînées par les charges.

Le financement issu des ressources internes est désigné comme « autofinancement », en d'autres termes financement par les propres moyens de l'entité.<sup>1</sup>

### 3.2.1. La capacité d'autofinancement (C.A.F.) :

La « C.A.F » représente le surplus de trésorerie potentielle dégagé par l'activité propre de l'entreprise au cours d'un exercice et qui est destinée à son autofinancement.

« La capacité d'autofinancement est la ressource interne générée par les opérations enregistrées en recettes et produits durant une période donnée ; à l'issue de l'exploitation, si toutes les opérations en suspens étaient réglées, l'entreprise disposerait d'un surplus de liquidité ».<sup>2</sup>

$$\text{C.A.F} = \text{Produits encaissables} - \text{Charges décaissables.}$$

Les Produits encaissables sont les produits du compte de résultat qui ont été encaissés ou qui vont l'être.

Les Charges décaissables sont les charges du compte de résultat qui ont été décaissées ou qui vont l'être.

- **Les éléments exclus de la « C.A.F » :**<sup>3</sup>

❖ Produits calculés « produits non encaissables » :

Ils correspondent d'une part aux reprises sur amortissements et provisions qui ne constituent pas une recette réelle pour l'entreprise mais qui annulent simplement un

<sup>1</sup> Nathalie Gardes, Maitre de conférences en gestion, op-cit, P15.

<sup>2</sup> K. CHIHA, « Finance d'entreprise : approche stratégique », Alger,2009, p51.

<sup>3</sup> Nathalie Gardes, Maitre de conférences en gestion, op-cit, pp :15,17.

amortissement ou une provision antérieure, et d'autre part aux plus-values sur cessions d'immobilisation.

❖ Charges calculées « charges non décaissables » :

Elles correspondent d'une part aux dotations aux amortissements qui constatent une dépréciation des éléments de l'actif mais qui n'a pas entraînée de dépense de la part de l'entreprise, et d'autre part aux dotations aux provisions car la dépense dans ce cas-là n'est pas encore intervenue, sont également exclus les moins-values sur cessions d'immobilisations.

- Méthode additive « ascendante » : on part du résultat net

Cette méthode consiste à réintégrer toutes les charges calculées (charges non décaissables) et déduire tous les produits calculés (produits non encaissables).

D'une façon plus approfondie la « C.A.F » ce calcul comme suit :

<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>Valeurs</b>
(+) Dotations aux amortissements, dépréciation et provisions	
(-) Reprise sur amortissements, dépréciation et provisions	
(+) Valeur comptable des éléments d'actifs cédés	
(-) Produits des cessions d'éléments d'actifs immobilisés	
Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	
<b>CAF</b>	

- Méthode soustractive « descendante » : on part de l'EBE

Cette méthode met en lumière les notions de produits encaissables et de charges décaissables, elle consiste à intégrer tous les produits encaissés non encore pris en compte et à déduire toutes les charges décaissées non encore prises en compte.

D'une façon plus approfondie la « C.A.F » ce calcul comme suit :

Excédent brut d'exploitation	Valeurs
(+) Autres produits encaissables d'exploitation	
(-) Autres charges décaissables d'exploitation	
(+) Transfert de charges	
(+) Produits financiers encaissables	
(-) Charges financières décaissables	
(+) Produits exceptionnels encaissables	
(-) Charges exceptionnelles décaissables	
(-) Participations des salariés aux résultats	
(-) Impôt sur les bénéfices	
<b>CAF</b>	

### 3.2.2. L'autofinancement :

« L'autofinancement a pour vocation de financer notamment les emplois à long terme qui sont les investissements, le remboursement des dettes à long terme et l'augmentation du fonds de roulement ».<sup>1</sup>

$\text{L'autofinancement} = \text{capacité d'autofinancement} - \text{dividendes versés}$
---

- Financement par fonds propres ou financement externe : Quel est le meilleur choix ?<sup>2</sup>

Les entreprises doivent régulièrement réaliser un certain nombre d'investissements afin de se développer (achat d'équipements, mise à disposition de locaux...).

Il faut alors se poser la question du choix de l'investissement : faut-il financer ces investissements avec ses fonds propres ou avec des apports extérieurs ?

Recourir aux ressources de l'entreprise permet d'éviter les endettements trop importants. Toutefois, cela n'est pas toujours suffisant. C'est ainsi le cas au début de l'activité, où les liquidités (trésorerie) générées par l'activité ne permettent pas de faire face à toutes les charges engagées et où les associés ne disposent pas nécessairement des fonds nécessaires.

En outre, en cas d'investissement important (achat de machines par exemple), les ressources de l'entreprise sont généralement insuffisantes. Il convient alors de recourir à des sources de financement externes.

<sup>1</sup> Patrick PIGET, Gestion financière de l'entreprise, Edition ECONOMICA, Paris, 1998, p449.

<sup>2</sup> [https://www.implid.com/sites/default/files/2021-10/Actu-Compta\\_financements-investissements-entreprise.pdf](https://www.implid.com/sites/default/files/2021-10/Actu-Compta_financements-investissements-entreprise.pdf), consulté le 18/03/2024, 12h.

Et donc, la réponse dépend largement de la situation de l'entreprise (capacité à générer un bénéfice, puissance financière des associés...).

### **4. L'analyse par les ratios :**

Un ratio est le rapport entre deux grandeurs significatives et homogènes, liées par une logique économique ou/et financières, afin d'en tirer des indicateurs de tendance.

Les ratios sont des outils de mesure et de contrôle de l'évolution dans le temps et dans l'espace d'un phénomène étudié en diagnostic financier. Ils sont utilisés comme des éléments de synthèse.

#### **• L'objectif des ratios :**

- De suivre et mesurer l'évolution des performances économique et financière ainsi que des structures de l'entreprise dans le temps et aussi des défaillances.
- D'effectuer des comparaisons interentreprises de secteur d'activité identique ou par rapport aux usages de la profession.
- De se référer à des ratios standards.

Compte tenu de la diversité des ratios financiers existants, il est essentiel de choisir ceux qui sont les plus pertinents et les plus adaptés à l'entreprise et à son secteur d'activité. Une fois calculés, ces ratios financiers fournissent des informations simples à analyser et à interpréter, permettant ainsi l'identification des atouts et des faiblesses de l'entreprise.

Les ratios les plus utilisés peuvent être classés en quatre groupes :

- Les ratios d'équilibres financiers (ratios de solvabilité et de liquidité) ;
- Les ratios de gestion (ratios d'activités ou de rotation) ;
- Les ratios de rentabilité.

### **4.1. Ratios d'équilibres financiers :**

#### **4.1.1. Ratio de solvabilité :**

Les ratios de solvabilité permettent d'évaluer la situation financière d'une entreprise, en se focalisant uniquement sur sa capacité à remplir ses engagements à long terme.

- **La capacité de remboursement :**

Ce ratio indique la capacité de l'entreprise à rembourser l'ensemble de ses dettes à long terme, il détermine le temps nécessaire que mettrait l'entreprise à rembourser ses dettes financières.

$$\text{Ratio de capacité de remboursement} = \text{Endettement Global} / \text{Capacité d'Autofinancement}$$

Ce ratio ne doit pas dépasser quatre (4). Une valeur de trois ou quatre au ratio de capacité de remboursement signifie qu'il faut trois ou quatre exercices comptables, donc trois ou quatre années de CAF, pour rembourser les dettes financières. C'est un niveau correct.

Un ratio inférieur à trois (3) est bon pour l'entreprise et un ratio supérieur à quatre (4) est mauvais pour l'entreprise (les banques considèrent que les dettes à long terme ne doivent pas être supérieures à quatre (4) fois la capacité d'autofinancement).<sup>1</sup>

- **Le ratio d'autonomie financière :**

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter, il mesure également la dépendance de l'entreprise à ses financements externes, comme les organismes prêteurs (les banques). Plus ce ratio est élevé, plus l'entreprise est indépendante des organismes prêteurs.

$$\text{Le ratio d'autonomie financière} = \text{Capitaux Propres} / \text{Total Dettes}$$

- **Le ratio de solvabilité générale :**

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations financières, c'est-à-dire sa capacité à rembourser l'ensemble de ses dettes grâce à la vente de ses actifs en cas de liquidation.

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \text{Total Actifs} / \text{Total Dettes}$$

---

<sup>1</sup> Mémoire de fin de cycle, « ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE D'UNE ENTREPRISE ET SES SOURCES DE FINANCEMENT », Présenté par BELAIDI Saoussan Madame, MOUKEBEL Nacym, Dirigé par Madame SALMI Samya.

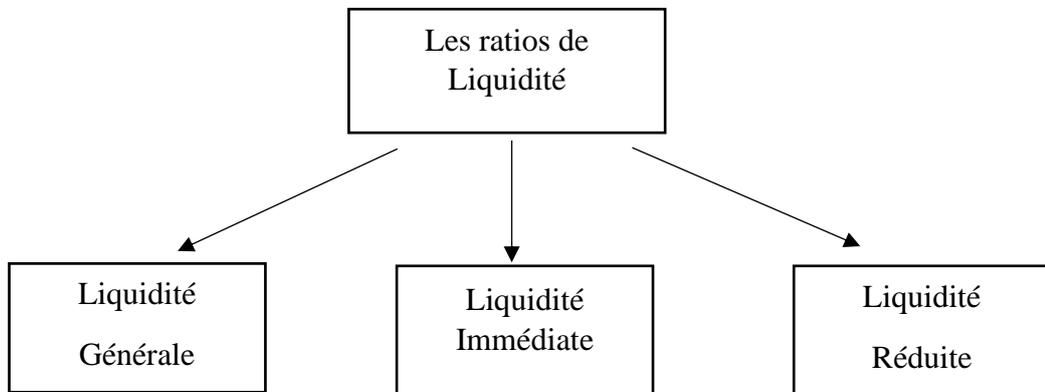
**4.1.2. Ratio de liquidité :<sup>1</sup>**

Les ratios de liquidité mesurent la capacité de l’entreprise à convertir ses actifs circulants en en liquidités pour répondre à ses obligations à court terme. Ils sont établis dans le contexte d’une analyse liquidité – exigibilité.

On distingue trois ratios de liquidité, le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité immédiate, et le ratio de liquidité restreinte.

- **Les catégories de ratio de liquidité :**

**Figure 4:** Les catégories de ratio de liquidité



**Source :** MELYON, Gérard. Gestion financière. 4eme édition, BREAL, 2007, p.162

- **Ratio de liquidité générale (RLG) :**

Ce ratio mesure la capacité de l’entreprise à rembourser ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme. L’entreprise sera jugée solvable si ce ratio est au moins égal à 1.

$$(RLG) = \text{Actifs Courants} / \text{Passifs Courants}$$

- **Ratio de liquidité immédiate (RLI) :**

Ce ratio exprime la capacité de l’entreprise à couvrir ses dettes à court terme par ses disponibilités, sa signification est très éphémère.

$$(RLI) = \text{Valeurs Disponibles} / \text{Passifs Courants}$$

<sup>1</sup> VERNIMMEN Pierre, « Finance de l’entreprise, analyse et gestion ». Paris. Édition DALLOZ, 1991, page 61.

- **Ratio de liquidité restreinte/réduite (RLR) :**

Le ratio de liquidité réduite mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme avec ses actifs les plus liquides.

$$(RLR) = (Valeur Disponible + Valeur Réalisable) / Passifs Courants$$

#### 4.1.3. Ratio de rentabilité :<sup>1</sup>

La rentabilité d'une entreprise peut être définie comme son aptitude à dégager un résultat pour un montant donné de capitaux investis. On distingue une rentabilité économique et une rentabilité financière.

Les ratios de rentabilité mesurent la performance générale de l'entreprise.

- **Ratio de rentabilité économique :**

« Ce ratio mesure la rentabilité des actifs investis dans l'entreprise. Il permet de rémunérer les capitaux investis dans l'entreprise ».<sup>2</sup>

« Ce ratio ne tient pas compte de l'impact de la structure financière ou de la fiscalité sur les résultats. C'est un véritable ratio de rentabilité car il établit un rapport entre un flux et un stock ».<sup>3</sup>

La rentabilité économique reflète la capacité de l'entreprise à générer un résultat en partant d'un montant de capital engagé pour l'exploitation.

Formule :

$$\text{Ratio de rentabilité économique} = \text{Excédent brut d'exploitation} / \text{Ressources stables}$$

- **Ratio de rentabilité financière :**

« La rentabilité financière est un indicateur de la mesure de création de valeur pour l'actionnaire ».<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Gérard Melyon, Gestion financière, édition BREAL, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007, page 163.

<sup>2</sup> Christian et MIREILLE, Zambotto. Gestion financière. 4<sup>ème</sup> Edition. Paris : DUNOD. 2001. Page 46.

<sup>3</sup> Alain Rivet, « gestion financière », Edition Ellipses, Paris, 2003, page 100.

<sup>4</sup> Alain Marion, « analyse financière ; concepts et méthodes », 2<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2001, page 167.

Ce ratio évalue la rentabilité des capitaux propres, en utilisant le résultat net de l'exercice comme indicateur de la rentabilité des capitaux investis par les associés.

Le taux de rentabilité plus il est élevé, plus il renforce la confiance des associés actuels ou potentiels.

$$\text{Ratio de rentabilité financière} = \text{résultat net} / \text{capitaux propres}$$

### 4.1.4. Ratio de gestion (Rotation) :

Ils mesurent le volume d'activité de l'entreprise d'une manière générale, c'est des ratios qui permettent de mesurer la vitesse de rotation des biens réels (stocks) et des biens financiers (créance et dettes) on distingue des ratios de stocks, ratio délai clients et ratio délai fournisseurs.<sup>1</sup>

Les ratios de gestion permettent d'apprécier la politique de gestion des composantes principales du cycle d'exploitation menée par les dirigeants de l'entreprise.<sup>2</sup>

- **Ratio de rotation du crédit clients :**

Gérer efficacement les délais de paiements accordés aux clients constitue un élément crucial de la bonne gestion de l'entreprise.

Ce ratio représente la durée moyenne des crédits accordés par l'entreprise à ses clients.

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

- **Ratio de rotation du crédit fournisseur :**

Ce ratio mesure la durée moyenne de crédit accordé à l'entreprise par ses fournisseurs. La gestion du délai de règlement des fournisseurs peut être une source de financement pour l'entreprise.

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

---

<sup>1</sup> VERNIMMEN Pierre, « Finance de l'entreprise, analyse et gestion ». Paris. Édition DALLOZ, 1991, page 69.

<sup>2</sup> Christian et Mireille, Gestion financière : finance d'entreprise, 4ème édition DUNOD, paris, 2001, page49.

- **Ratio de rotation des stocks :**

Il est crucial de surveiller la rapidité avec laquelle les stocks se renouvellent, une faible rotation répercute négativement sur la trésorerie de l'entreprise.

Le ratio de rotation des stocks représente le nombre d'écoulements du stock total au cours d'un exercice comptable. L'expression " le stock de l'entreprise tourne x fois par an " est suffisante pour illustrer un mode de gestion optimisé.

Ce ratio peut être calculé pour tout type de stock (matériaux et fournitures, travaux en cours, produits finis, ou le tout combiné), et il applicable aussi bien à des activités de distribution qu'à celles de fabrication.

- Pour les entreprises industrielles :

$$\text{Ratio de rotation} = (\text{stock moyen de matières premières} / \text{cout d'achat des matières premières consommées}) * 360j.$$

$$\text{Ratio de rotation} = (\text{stock moyen de produits finis} / \text{cout de production des produits vendus}) * 360j.$$

- Pour les entreprises commerciales :

$$\text{Ratio de rotation} = (\text{stock moyen de marchandises} / \text{cout d'achat des marchandises vendues}) * 360j.$$

- **Ratio du poids de l'endettement :**

Ce ratio mesure le poids de l'endettement de l'entreprise.

$$\text{Poids de l'endettement} = \text{Charges d'intérêts} / \text{Excédent brut d'exploitation}$$

### Conclusion du chapitre :

Ce chapitre a examiné les éléments fondamentaux du diagnostic financier, couvrant ses objectifs, ses étapes clés, ainsi que les principaux outils et indicateurs utilisés dans ce processus. Le diagnostic financier débute par un examen minutieux des états financiers, offrant une vision d'ensemble de la structure et de la santé financière de l'entreprise. Ce processus permet de déceler les points forts et les faiblesses, de suggérer des solutions aux problèmes identifiés et de guider les décisions stratégiques. Grâce à une analyse approfondie et à l'utilisation d'indicateurs pertinents, le diagnostic financier constitue la base de décisions financières éclairées, contribuant ainsi à la durabilité et au succès de l'entreprise.

En conclusion, le diagnostic financier est un outil indispensable pour la gestion financière d'une entreprise. Il permet non seulement d'évaluer la performance financière, mais aussi de prendre des décisions éclairées en matière de gestion et de stratégie financière. Un diagnostic financier réussi repose sur une approche méthodologique et exige des données comptables et financières complètes et précises.

Au terme de ce chapitre, il est clair que le diagnostic financier est un domaine vaste et complexe, avec de nombreuses définitions et méthodes en constante évolution. Les étapes du diagnostic financier incluent l'analyse des états financiers et l'évolution des résultats. Il est crucial de disposer de données comptables complètes, incluant Le compte de résultat, le bilan et les annexes, qui servent de base à l'évaluation de la performance financière.

Le diagnostic financier, lorsqu'il est conduit correctement, peut aider à identifier les défis financiers et à proposer des solutions pour les surmonter, assurant ainsi une gestion solide et une prise de décision stratégique éclairée.

# **Chapitre 02 : Le système de prise de décision**

**Introduction du chapitre :**

Prendre une décision, qu'elles soient grandes ou petites, est crucial pour le succès d'une entreprise. Les décisions découlent de la nécessité de résoudre un problème ou de saisir une opportunité potentielle. Rassembler la bonne quantité d'information et d'avis des parties prenantes clés est essentiel pour prendre des décisions éclairées. Suivre un processus décisionnel pour collecter des informations et peser objectivement le pour et le contre des données peut aider les entreprises à éviter de prendre des décisions peu judicieuses.

Dans ce chapitre, nous commencerons par explorer les définitions et les types de décision. Nous approfondirons ensuite le processus de prise de décision, les modèles fondamentaux de prise de décision, ainsi que le rôle du diagnostic dans le processus décisionnel.

**Section 01 : Définition et classification de la décision.****1. Définition de la prise de décision :**

Prendre une décision, implique de choisir parmi différentes alternatives et d'apporter une solution satisfaisante à un problème posé. Par exemple, lorsqu'une entreprise doit gérer son processus de production ou répondre aux demandes spécifiques d'un client, elle doit prendre des décisions.<sup>1</sup>

« La prise de décision est l'habileté à arrêter des choix fondés sur l'analyse et la perception des faits. La prise de décision est davantage un art qu'une science, parce qu'elle se base entre autres sur les motivations et les comportements subjectifs de l'administrateur-décideur. »<sup>2</sup>

« Tout comme d'autres activités majeures de l'entreprise, la prise de décision gagne en efficacité et en qualité lorsqu'elle suit un processus. Sans méthode, les choix sont faits de façon hasardeuse. »<sup>3</sup>

« Les organisations avisées peuvent permettre à leurs managers d'améliorer la prise de décision en quatre étapes : en identifiant et en hiérarchisant les décisions qui doivent être prises ; en examinant les facteurs impliqués dans chacun d'elle ; en élaborant les rôles, processus,

---

<sup>1</sup> BRENNEMANN Rudolf, S. SEPAR, « Economie d'entreprise » 1er édition paris, DUNOD, 2001, P7.

<sup>2</sup> Bernard Brault (2002, p. 113).

<sup>3</sup> Alan J. Rowe et Richard Luecke (2019, p. 22).

systèmes et comportement pour améliorer les décisions ; et en institutionnalisant la nouvelle approche grâce à la formation, l'analyse affinée des données et l'évaluation des résultats. »<sup>1</sup>

La prise de décision est un processus qui implique de choisir parmi plusieurs alternatives. Elle est présente dans divers aspects de la vie, qu'il s'agisse de la sphère professionnelle, sentimental ou familiale, et permet de résoudre divers défis. Dans le contexte des affaires, elle revêt une importance particulière pour le management et la gestion, nécessitant souvent des recherches approfondies et la collaboration entre équipes multidisciplinaires. Les décisions d'investissements et de financements, en particulier, sont cruciales et seront examinées en détail dans cette section.

## **2. Le rôle de l'incertitude et de la prise de risques :**

Dans toute prise de décision, l'incertitude et la prise de risque interagissent. L'avenir est intrinsèquement incertain, ce qui rend impossible pour le décideur d'envisager précisément les résultats potentiels. Cette incertitude signifie que chaque décision comporte un certain niveau de risques que le décideur doit évaluer. Il arrive souvent que les individus prennent des décisions en supposant qu'ils ont une connaissance complète des données, ce qui peut les amener à sous-estimer les risques encourus. Si le risque est jugé trop élevé, le décideur peut décider de ne pas s'engager dans l'avenir. En revanche, si le risque est considéré comme modéré, le décideur peut manquer de stimulation, de motivation et perdre son enthousiasme.<sup>2</sup>

## **3. Les types de décisions :**

Tout au long de son existence, une entreprise peut être confrontée à divers problèmes nécessitant des décisions ou la recherche de solutions. Ces décisions peuvent être de natures variées. IGORANSOFF a identifié trois catégories de décisions d'exploitation pouvant être prises au sein de l'entreprise qui sont :<sup>3</sup>

### **3.1. Les décisions stratégiques :**

Prises par la direction générale de l'entreprise, portent sur les orientations générales de celle-ci. Leur impact s'étend sur le long terme et engage l'avenir de l'entreprise. Elles comportent un niveau de risque élevé et concernent les relations de l'entreprise avec son environnement.

---

<sup>1</sup> Thomas H. Davenport (2021, p. 102).

<sup>2</sup> PRENDRE LA BONNE DÉCISION AVEC LA MÉTHODE DES 4 ÉLÉMENTS, P17.

<sup>3</sup> MOURAD ABDIRASSOUL, Politique Générale de l'Entreprise, 4<sup>e</sup> année, 2006.P74.

**3.2. Les décisions tactiques (administratives) :**

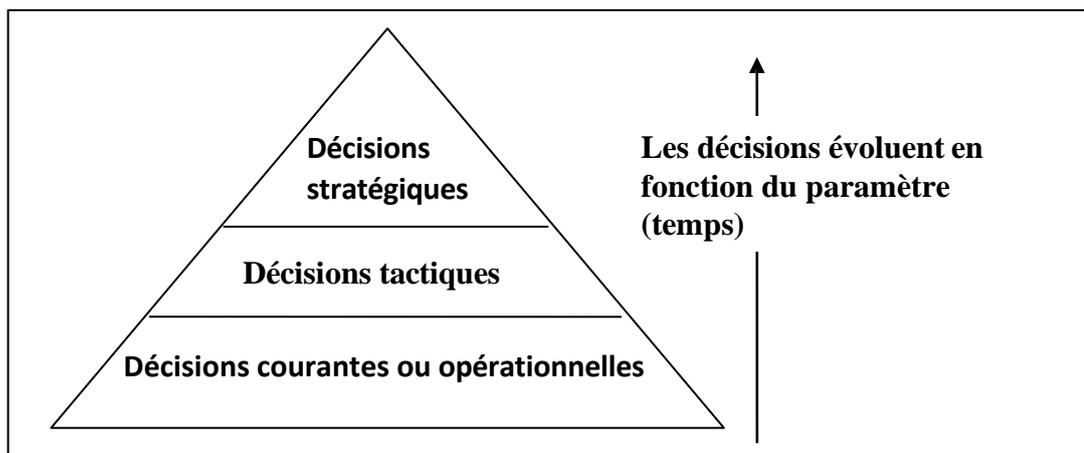
Prises par le personnel d'encadrement de l'entreprise, influent sur le moyen terme pour une fonction spécifique de l'entreprise et ont des conséquences significatives pour celle-ci. Elles présentent un niveau de risque moyen.

**3.3. Les décisions opérationnelles (courantes) :**

Prise par le personnel d'encadrement ou les employés, de courte durée et à portée locale, se rapportant à des tâches quotidiennes, à un poste de travail ou à des opérations spécifiques. Elles ont un impact limité et comportent un risque minimal.

La classification des décisions au sein de l'entreprise (stratégique, tactique et opérationnelle) revêt importance cruciale, car elle guide la mise en place de processus internes de prise de décisions adaptés à chaque niveau.

**Figure 5:** Les catégories de décisions.

**Présentation des catégories de décision :**

Source : réaliser par nous soin.

**4. Caractéristiques des types de décision :**

Même si le processus reste le même pour toutes les décisions prises par l'entreprise, certaines caractéristiques spécifiques peuvent être identifiées pour chaque type de décision.

**Tableau 6:** Les caractéristiques des types de décisions.

Caractéristiques	Type de décision		
	Stratégique	Administrative	Opérationnelle
Domaine de la décision	Relations avec l'environnement	Gestion des ressources	Utilisation des ressources dans le processus de transformation
Horizon de temps	Moyen et long terme	Court terme	Très court terme
Effet de la décision	Durable	Bref	Très bref
Réversibilité de la décision	Nulle	Faible	Forte
Actions correctives	Impossibles	Difficiles	Faciles
Répétitivité des choix	Nulle	Faible	Forte
Procédure de décision	Non programmable	Semi-programmable	Programmable
Niveau de la prise de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles	Chefs de services chefs d'atelier
Nature des informations	Incertaines et exogènes	Presque complètes et endogènes	Complètes et endogènes

**Source :** Cours de management Doc. G. Zara P 05.

**5. Les typologies de la décision financière :**

La décision financière est divisée en deux catégories de décision : Décision d'investissement ; Décision de financement.

**5.1. Décision d'investissement (DI) :**

**5.1.1 Définition décision d'investissement :**

La décision d'investissement peut se définir comme suit : La décision d'immobiliser des capitaux, donc d'engager une dépense immédiate dans le but d'en retirer un profit sur plusieurs périodes successives.<sup>1</sup>

« Pour l'entreprise, investir c'est consentir à décaisser aujourd'hui un certain montant avec l'espoir d'encaisser ultérieurement, sur plusieurs exercices, des sommes plus importantes

<sup>1</sup>PIGET P., « Gestion financière de l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2005, P.167.

permettant d'augmenter ainsi la valeur de l'entreprise, et par suite, bien entendu, le patrimoine des propriétaires. »<sup>1</sup>

En générale Investir implique initialement des dépenses, car toute activité de l'entreprise nécessite de déboursier des sommes d'argent en vue de générer des revenus ultérieurs. Cependant, les effets de l'investissement se font ressentir sur plusieurs exercices, car il engendre des encaissements étalés dans le temps. L'investissement doit générer des encaissements supérieurs aux décaissements. On s'assure alors qu'il permet la création de valeur.

### **5.1.2. Les types de décision d'investissement :**

Le processus de prise de décision en matière d'investissement revêt une importance cruciale pour toute entreprise, car il implique l'allocation de ressources financières en vue de générer des bénéfices futurs. Ces investissements peuvent être catégorisés selon différents critères :

#### **A. Classification par nature :**

- Investissements corporels : incluant les biens matériels tels que terrains, bâtiments, équipements, véhicules et mobilier.
- Investissements financiers : englobant les titres, les obligations, les devises et autres instruments financiers.
- Investissements incorporels : regroupant les actifs immatériels tels que les droits de propriété intellectuelle, les licences et les dépenses liées à la recherche et développement.

#### **B. Classification par affectation :**

- Investissements industriels et commerciaux : liés à la production et à la vente.
- Investissements financiers : visant à maximiser le rendement financier ou dans l'attente d'une autre affectation.

#### **C. Classification par fonction :**

- Investissements de production.
- Investissements administratifs.

---

<sup>1</sup> Griffiths, Stéphane et Degos, Jean-Guy, gestion financière, édition d'organisation, paris, 2011, p215.

- Investissements commerciaux.
- Investissements logistiques.

**D. Classification économique :**

- a. Investissements de remplacement :** visant à remplacer les équipements existants en intégrant les progrès technologiques pour améliorer la productivité, réduire les coûts et répondre aux normes environnementales.
- b. Investissements d'expansion :** réalisés pour accroître la capacité de production ou introduire de nouveaux produits, en fonction des stratégies de croissance interne ou externe de l'entreprise.

**5.1.3. Le processus de sélection d'investissement implique plusieurs étapes :**

- **Conception de l'investissement :**

Cette phase initiale consiste à identifier tous les projets potentiels et à en choisir quelques-uns pour une étude approfondie.

- **Sélection du projet d'investissement :**

Chaque projet est minutieusement examiné, incluant :

La recherche d'idées d'investissement.

L'évaluation de sa capacité à générer des revenus.

La validation de sa faisabilité technique.

Une analyse financière comparant les coûts d'investissement aux gains prévus.

Les projets les plus prometteurs sont conservés pour la suite.

- **Autorisation :**

Une fois le projet sélectionné, il est concrétisé et mis en œuvre en mobilisant les ressources financières nécessaires.

- **Contrôle du projet d'investissement :**

Cette étape implique le suivi régulier du projet pour vérifier que les prévisions correspondent à la réalité, permettant ainsi d'apporter des ajustements si nécessaires.

**Décision de financement :**

La décision de financement est intimement liée à celle d'investissement, car elle répond aux questions concernant la façon dont les fonds nécessaires seront obtenus pour financer les projets d'investissement jugés rentables.

Les moyens de financement d'une entreprise proviennent de différentes sources variées.

**A. Le financement à court terme de l'entreprise :**

« Le financement des besoins de trésorerie des entreprises est généralement de nature objective, c'est-à-dire assis sur des créances commerciales, ou sur le niveau des stocks. Les crédits subjectifs, en revanche, sont fondés sur le besoin de financement du cycle d'exploitation. Les formes de financement à court terme sont nombreuses. Pour leur présentation, les plus fréquemment utilisées ont été regroupées en trois catégories : crédits obtenus par mobilisation des créances commerciales, crédits obtenus sous forme de crédits de trésorerie. »<sup>1</sup>

**A.1. Les crédits de mobilisation de créances commerciales :****A.1.1. L'escompte commercial :**

L'escompte commercial est une opération financière par laquelle une entreprise cède à une banque des effets de commerce (comme des lettres de change ou des billets à ordre) avant leur échéance, en échange d'un paiement immédiat.

Cette pratique permet à l'entreprise de disposer rapidement de liquidités pour ses besoins courants, tout en permettant à la banque de récupérer une partie des sommes dues avant l'échéance des effets.<sup>2</sup>

La traite est un document par lequel le créancier, appelé tireur, donne instruction à l'acheteur, appelé tiré, de régler une somme spécifique à une date déterminée.

Le billet à ordre est un document par lequel l'acheteur, nommé souscripteur, s'engage à payer une somme précise à une date fixée à un bénéficiaire tiers.

---

<sup>1</sup> Amelon, Jean-Louis, gestion financière, édition MAXIMA, paris, 2004, p175.

<sup>2</sup> Hubert de La Bruslerie, "Analyse financière - Décisions de gestion", Collection Gestion, 4e édition, Economica, Paris, 2018, p. 245.

**A.2. Les crédits de trésorerie :**

La simple mobilisation des créances commerciales détenues par une entreprise ne suffit souvent pas à couvrir les écarts entre les dépenses et les recettes. Pour pallier cette situation, les banques accordent aux entreprises des autorisations de crédit, souvent désignées comme des "crédits de trésorerie", en se basant sur des critères tels que la situation financière, le fonds de roulement, ou encore les besoins de financement spécifiques de l'entreprise. Ces crédits flexibles peuvent être utilisés sur des périodes allant de quelques jours à plusieurs mois, répondant ainsi aux besoins de financement de l'exploitation ainsi qu'à ceux liés à des activités spécifiques. Il est souvent difficile de classer les différentes catégories de crédits de trésorerie, mais nous présenterons les formes les plus couramment rencontrées.

**A.2.1. La facilité de caisse :**

La facilité de caisse est une ligne de crédit à court terme accordée par une banque à une entreprise pour lui permettre de faire face à ses besoins de trésorerie temporaires. Le montant de la facilité est en fonction du chiffre d'affaires. Cette facilité permet à l'entreprise de retirer des fonds jusqu'à un certain plafond prédéterminé, et les intérêts sont généralement calculés sur la base du montant effectivement utilisé et du temps pendant lequel il est utilisé.<sup>1</sup>

**A.2.2. Le Découvert :**

Les découverts sont des crédits destinés à financer des besoins de plus longue durée que la facilité de caisse.

Les découverts correspondent à une situation où le solde du compte bancaire d'une entreprise devient négatif, c'est-à-dire que l'entreprise a dépassé le montant disponible sur son compte et continue à effectuer des opérations. Les banques peuvent accorder des découverts autorisés à leurs clients, leur permettant de maintenir un solde négatif jusqu'à un certain plafond et moyennant le paiement d'intérêts sur le montant dépassant le solde disponible.<sup>2</sup>

**B. Le financement à long et moyen terme :****B.1. Le financement par les actionnaires :****B.1.1. L'autofinancement :**

L'autofinancement, principale source de financement interne, désigne l'ensemble des ressources générées par une entreprise de manière autonome. Ces ressources peuvent provenir

---

<sup>1</sup> Gérard Hirigoyen, "Gestion financière de l'entreprise", Editions Dunod, Paris, 2017, p. 142

<sup>2</sup> Gérard Hirigoyen, Idem, p. 146.

de ventes exceptionnelles ou occasionnelles d'actifs tels que des immobilisations ou des participations, mais elles sont principalement constituées par les bénéfices dégagés par l'activité courante de l'entreprise.

L'autofinancement est défini comme la capacité d'autofinancement (CAF) moins les dividendes distribués, représentant ainsi la part de la CAF dont l'entreprise dispose réellement. Son niveau est donc directement influencé par la politique de distribution de l'entreprise.

On distingue l'autofinancement de maintien, qui correspond aux amortissements accumulés et reste à la disposition de l'entreprise pour le renouvellement de ses actifs immobilisés, et l'autofinancement de croissance, qui inclut les bénéfices mis en réserve pour favoriser la croissance et le développement de l'entreprise.

L'autofinancement présente plusieurs avantages. Tout d'abord, il constitue une source de financement essentielle, notamment pour les petites entreprises ayant parfois des difficultés à accéder aux financements externes. De plus, Contrôle total des prises de décisions : « les actionnaires et investisseurs peuvent avoir un pouvoir de décision et inciter l'entreprise à orienter le développement de son activité vers un objectif qui n'est pas initialement celui du dirigeant. Avec l'autofinancement, l'entreprise n'a de compte à rendre à aucun investisseur et peut donc librement définir sa stratégie de développement. »<sup>1</sup>

C'est un moyen de financement flexible et avantageux, améliorant la capacité d'endettement de l'entreprise et permettant de financer la part que les prêteurs laissent à la charge de l'entreprise.

Certains voient dans l'autofinancement un frein à la mobilité du capital, car il encourage le réinvestissement dans l'entreprise, tandis que la distribution de dividendes pourrait favoriser des réinvestissements dans d'autres secteurs de l'économie.<sup>2</sup>

### **B.1.2. Les opérations en capital :**

L'autofinancement ne suffisant généralement pas à assurer la totalité des besoins en fonds propres des entreprises, elles sont parfois amenées à procéder à des augmentations de capital. Ces opérations qui demeurent peu fréquentes, consistent à vendre à des investisseurs de

---

<sup>1</sup> DOV Ogien, « Gestion financière de l'entreprise », – 3e édition, page 32.

<sup>2</sup> Amelon, Jean-Louis, « gestion financière », édition MAXIMA, paris, 2004, P126.

nouvelles actions de la société. Complexes techniquement, elles sont soumises à un cadre juridique très strict. Elles peuvent revêtir différentes formes, qui toutes n'apportent pas des liquidités supplémentaires.

L'augmentation de capital en numéraire, qui retiendra plus particulièrement notre attention, peut entraîner une modification de la structure du pouvoir dans le cas où les actionnaires ne la « suivent » pas. Dans certaines circonstances, les entreprises sont aussi amenées à réduire le capital.

- **L'augmentation du capital :**

- **Augmentation de capital par apport en numéraire :** renforce la situation financière de l'entreprise en apportant des ressources financières supplémentaires. Cette injection de fonds renforce les capitaux propres, ce qui améliore le fonds de roulement et renforce la crédibilité de l'entreprise vis-à-vis des tiers, en particulier des prêteurs. Souvent, cette opération s'inscrit dans un plan de financement plus large couvrant le programme de développement de l'entreprise et impliquant différents types de financement.
- **Augmentation de capital par apport en nature :** Les acquisitions et les apports partiels d'actifs conduisent souvent à une augmentation de capital. En cas d'absorption, la société absorbante rémunère les apporteurs en émettant ses propres actions ; cette même procédure s'applique aux apports partiels d'actifs, à la différence que seul une partie des actifs de la société est concernée. Financer les acquisitions ou les apports partiels d'actifs par augmentation de capital en nature permet d'éviter les sorties de trésorerie, mais ouvre le capital à de nouveaux actionnaires.
- **Augmentation de capital par incorporation de réserves :** L'augmentation de capital par incorporation de réserves, de primes d'émission ou de bénéfices non affectés n'apporte pas de liquidité supplémentaire à l'entreprise. Il s'agit simplement d'une modification de la composition des capitaux propres par une opération comptable consistant à transférer les réserves au capital. Toutes les réserves sont incorporables au capital, à l'exception de la réserve de participation des salariés. Deux méthodes d'incorporation sont possibles : l'augmentation de la valeur nominale des actions ou la distribution d'actions gratuites.
- **Augmentation de capital par conversion de créances :** Cette opération implique la conversion en actions de créances détenues par des tiers sur l'entreprise. Bien qu'elle ne génère pas de nouvelles ressources, elle élimine l'exigibilité de certaines créances,

améliorant ainsi l'indépendance financière de l'entreprise. Généralement, cette forme d'augmentation de capital introduit de nouveaux actionnaires.

### **B.2. Le financement par l'endettement :**

Il se peut porter sur : des emprunts indivis, des emprunts obligataires, des contrats de crédit-bail et sur des emprunts auprès d'associés :

•**Emprunts indivis** : « il s'agit des emprunts bancaires dont la dette n'étant pas divisibles, puisque l'interlocuteur de l'entreprise étant unique. Ils sont contractés auprès de la banque et des établissements financiers spécialisés tel que : la banque de développement régional, de développement des petites et moyennes entreprises, ... »<sup>1</sup>

•**Les emprunts obligataires** : « ce type d'emprunt diffère et se distingue de l'emprunt indivis dans la mesure où il est divisible et donne lieu à l'émission auprès du public de titres de créances négociables dits : obligations. »<sup>2</sup>

•**Le crédit-bail** ; contrat par lequel un bailleur (le propriétaire) cède, pour une durée déterminée, le droit d'usage d'un bien au preneur (l'utilisateur), en contrepartie d'un loyer. Et son opération par laquelle le propriétaire d'un bien le cède à un tiers pour le reprendre immédiatement à bail. Le bailleur préfère généralement faire cette opération sur du matériel neuf, mais le contrat de cessions-bails peut aussi porter sur des biens antérieurement achetés. L'opération de crédit-bail fait intervenir 3 acteurs :

Une entreprise souhaite réaliser un investissement en recourant à une opération de crédit-bail. Elle sélectionne le matériel ainsi que le fournisseur.

Une société de crédit-bail, dûment enregistrée sur la liste des établissements financiers, finance cette opération.

Le fournisseur du bien vend directement à la société de crédit-bail et reçoit le paiement de celle-ci.

---

<sup>1</sup> ASSOUS N., « Extrait du cours de stratégie financière », 2ème année master financé d'entreprise, Université de Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2020, p16.

<sup>2</sup> Idem.P24.

•**Les emprunts auprès des associés** : les associés ou les actionnaires ont la possibilité de faire des avances financières à leur société moyennant rémunération. Du point de vue de la société, ces avances reçues et remboursables sont considérées comme des dettes.

## **6. Les facteurs qui influencent la prise de décisions :**

Les facteurs qui influencent la prise de décision dans une entreprise sont multiples et peuvent être classés en deux catégories principales : les facteurs externes et les facteurs internes.

### **Facteurs externes :**

- **Politique** : Les décisions politiques et les réglementations gouvernementales peuvent avoir un impact sur les activités commerciales d'une entreprise.
- **Économique** : Le niveau de développement économique, tant au niveau national qu'international, ainsi que les conditions du marché peuvent influencer les décisions.
- **Social** : Les comportements et les attentes des individus dans la société, ainsi que les tendances sociétales, peuvent impacter les choix stratégiques de l'entreprise.
- **Culturel** : Les valeurs, les croyances et les normes culturelles jouent un rôle dans la prise de décision et la gestion des relations avec les parties prenantes.
- **Technologique** : L'évolution technologique et l'innovation ont un impact sur les processus opérationnels et la stratégie de l'entreprise.
- **Juridique** : Les lois, règlements et exigences légales peuvent contraindre les décisions prises par l'entreprise.
- **Démographique** : La composition de la population, y compris la pyramide des âges et les caractéristiques démographiques, influence les décisions relatives aux produits et aux services offerts

### **6.2. Facteurs internes :**

- **Qualité du personnel** : Les compétences, les connaissances et les capacités du personnel de l'entreprise influent sur la qualité des décisions prises.
- **Climat interne** : Les relations sociales, la culture organisationnelle et le niveau de collaboration entre les employés ont un impact sur la prise de décision.

- Structure de l'entreprise : La manière dont l'entreprise est organisée, y compris sa structure hiérarchique et ses processus de prise de décision, affecte les choix stratégiques.
- Système de gestion : Les outils et les méthodes de gestion utilisés par l'entreprise influencent la façon dont les décisions sont prises et mises en œuvre.
- Niveau de rationalité de la décision : Les contraintes telles que le manque d'informations, les biais cognitifs et les limites de temps peuvent affecter la rationalité des décisions prises.

**Section 2 : Processus de prise de décision et modèles fondamentaux.**

Peu importe le type de décision à prendre, celle-ci constitue une tâche complexe nécessitant l'achèvement d'un processus complet avant sa concrétisation.

**1. Notion de processus de prise de décision :**

La prise de décision est l'acte volontaire consistant, après un examen approfondi de questions incertaines ou litigieuses, à prendre une position tranchée. Diriger une entreprise implique donc une série constante de décisions, la réalisation de choix qui orientent l'action. Toutefois, les responsables se questionnent sur la rationalité ou l'irrationalité de ces décisions. En effet, elles sont variées et englobent un mélange complexe d'éléments quantifiables et de facteurs qualitatifs, ce qui les aborde sous diverses perspectives.

**2. La définition du processus de décision :**

Le processus de décision se traduit par : « Une série d'actions sur une substance constituée par les éléments de la décision »<sup>1</sup>

Dwight Merunka identifie deux types de décisions à prendre<sup>2</sup> :

Lorsque la décision est routinière, elle est considérée comme décision simple pour le décideur, avec un niveau de risque plutôt faible. Le processus de décision sera composé de quatre étapes simples :

- Identification du problème,
- Structuration du problème,
- Identification des solutions alternatives
- Et en fin d'une solution.

Lorsque la décision est complexe, le décideur sera confronté plus de difficulté pour parvenir à des réponses rapides et satisfaisantes. Selon lui, la complexité d'une décision découle principalement de deux éléments :

- Il existe un ensemble d'actions possibles parmi lesquelles le décideur doit sélectionner faire un choix ;

---

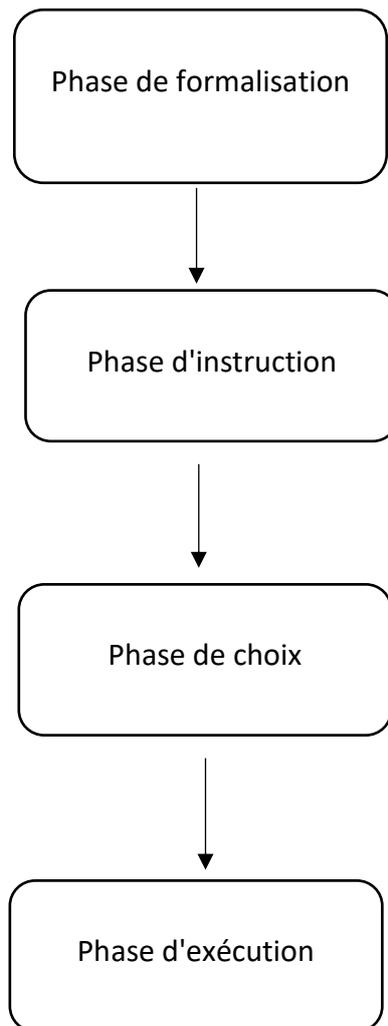
<sup>1</sup> R. NADEAU.R et LANDRY.M, L'aide à la décision, Presses de l'université Laval, Québec, 1986.p147.

<sup>2</sup> Dwight Merunak, « la prise de décision en management », Vuibert, 1990, p148.

• Il est compliqué d'évaluer toutes les actions alternatives. Face à cette diversité de choix, le décideur doit effectuer une évaluation exhaustive de tous les choix possibles pour prendre la décision la plus satisfaisante. Il se retrouve donc confronté à la difficulté inhérente à ces types de décisions qu'il rencontre régulièrement.

### 3. Les phases du processus de prise de décisions :

**Figure 6:** Les phases du processus de prise de décision.



Source : établie par nos soins.

**Phase de formalisation :** du désir ou prise en compte de l'alerte :<sup>1</sup>

- Prise de conscience de la situation.
- Un événement nécessite une réaction ; une opportunité mérite que l'on s'y attarde.

---

<sup>1</sup> <https://www.piloter.org/decision/processus-decision.htm#processus>, consulté le 19/02/2024, 11h.

### **Phase d'instruction :**

- Collecte d'informations.
- Analyse des situations antérieures.
- Étude des bonnes pratiques et des solutions éprouvées pour des cas similaires.
- Collecte d'avis.
- Appel à expert.

### **Phase de choix :**

- Les différentes alternatives sont analysées.
- Les contraintes et conditions d'application ont été correctement précisées.
- Le plan d'exécution est évalué.
- Les risques d'échec sont calculés.
- Les facteurs de succès sont identifiés.
- La solution est choisie, elle est théoriquement viable.

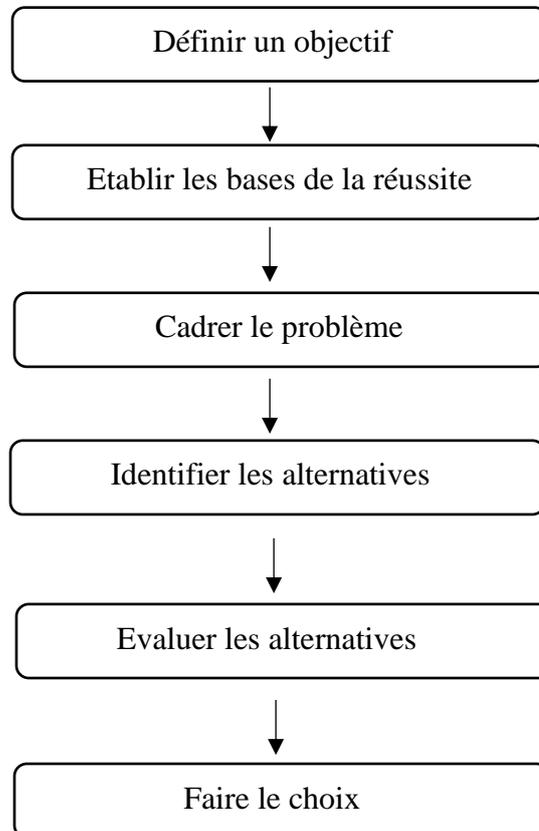
### **Phase d'exécution :**

- Passage à l'action.
- Désignation des acteurs concernés.
- Liste précise des actions à engager, des objectifs à suivre, de la métrique et des indicateurs de performance.
- Définition des responsabilités.

#### 4. Les étapes du processus de prise de décision :

Les 6 étapes du processus de prise de décision de Rowe et Luecke

**Figure 7:** Les étapes du processus de prise de décision.



**Source :** établie par nos soins.

- **UN RÉSULTAT DE QUALITÉ EXIGE UN PROCESSUS EFFICACE**

« La notion de processus est fondamentale pour la prise de décision. L'une des découvertes majeures des théoriciens du management de ces dernières décennies est en effet le lien existant entre processus et effets positifs. »<sup>1</sup>

En suivant un processus approprié et en formant les équipes à son application, de meilleurs résultats peuvent être obtenus. Lorsque le processus est continuellement amélioré, les résultats suivent le même chemin.

---

<sup>1</sup> Richard Luecke, Alan J. Rowe, « L'essentiel pour bien décider », ESF éditeur, Les Echos, 2011, P19.

**Étape 1 : définir un objectif clair**

Le processus débute par l'établissement d'objectifs clairs, une étape cruciale étant donné que toute prise de décision vise à atteindre un objectif déterminant. <sup>1</sup>

**Étape 2 : poser les bases de la réussite**

La deuxième étape implique la mise en place des conditions propices à une prise de décision efficace.

« Les conditions favorables à la prise de décision consistent à disposer des bonnes personnes, les réunir dans un lieu adapté, s'assurer qu'elles s'accordent sur le mode de décision à adopter et encourager la diversité des points de vue et un débat sain. » <sup>2</sup>

**Étape 3 : bien cerner le problème**

« Une bonne décision dépend de la bonne compréhension des questions qui se posent et de leurs conséquences sur les objectifs de l'entreprise. » <sup>3</sup>

La troisième étape du processus de prise de décision consiste à bien définir le problème. Un cadre, selon Alan Rowe, agit comme une lentille à travers laquelle un décideur perçoit une situation ou une opportunité. Ces cadres définissent la perception et l'interprétation des événements par le décideur.

Une question mal cernée peut demeurer sans réponse, mais avec un cadrage adéquat, le chemin vers la solution est déjà tracé. De même, une mauvaise compréhension de la question accroît les risques de décision erronée. En revanche, un cadrage adapté rapproche davantage de la bonne décision.

**Étape 4 : prévoir des alternatives**

Une fois le problème identifié, le décideur doit envisager diverses solutions potentielles. En l'absence d'alternatives, une décision véritable ne peut être prise. Les décisions éclairées naissent de l'examen de plusieurs alternatives réalistes.

« La recherche d'alternatives est indispensable à la prise de décision. » <sup>4</sup>

« Sans alternative, il n'y a pas de véritable choix. » <sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Richard Luecke, Alan J. Rowe, op-cite, P18.

<sup>2</sup> Ibid, P36.

<sup>3</sup> Ibid, P20.

<sup>4</sup> Ibid, P49.

<sup>5</sup> Ibid, P58.

### Étape 5 : évaluer les alternatives

« Face à un choix, il faut évaluer la faisabilité, les risques et les implications de chacune des options qui s'offrent au décideur. »<sup>1</sup>

Les variables à prendre en compte selon Rowe et Luecke :<sup>2</sup>

- Coûts : évaluer l'investissement requis par chaque alternative, les économies potentielles à court terme et à long terme, ? les coûts cachés et les dépenses futures prévisibles. Vérifier la compatibilité avec le budget.
- Avantages : examiner les gains possibles liés à chaque solution, tels que l'amélioration de la qualité des produits, la satisfaction accrue des clients et la performance des équipes.
- Répercussions financières : Analyser l'impact des coûts et des bénéfices sur le résultat net de l'entreprise, ainsi que leur répartition dans le temps. Évaluer la nécessité éventuelle de recourir à l'emprunt.
- Facteurs impondérables : évaluer les effets sur l'image de l'entreprise, la satisfaction et la fidélité des clients et des employés.
- Délai : estimer le temps nécessaire à la mise en œuvre, évaluer les risques de retard et leurs conséquences sur le planning.
- Faisabilité : Déterminer le réalisme de chaque alternative, identifier les obstacles potentiels et anticiper les réticences internes et externes.
- Ressources : Évaluer les besoins en effectifs, la disponibilité des équipes et la nécessité éventuelle de recruter et de former du personnel. Tenir compte de l'impact sur d'autres projets.
- Risques : Identifier les risques associés à chaque option, tel que la perte de bénéfices ou d'avantages concurrentiels, ainsi que la réaction des concurrents. Évaluer la disponibilité et le coût des informations pour réduire les risques.

---

<sup>1</sup> Ibid, P21.

<sup>2</sup> Ibid, P61-62.

- **Éthique :** Evaluer la légalité et l'intérêt des alternatives pour le client, les employés et la communauté. Considéré également les implications éthiques et le confort moral associé à chaque choix.

Devant une décision, il est essentiel de prendre en considération toutes ces variables, sachant que certaines revêtent une importance plus grande pour l'entreprise que d'autre. Etant donné que chaque choix implique une projection dans l'avenir et donc dans l'inconnu, il est inévitable de rencontrer des zones d'ombre. Aucune décision, aussi cruciale soit-elle, n'est prise en ayant à disposition toutes les informations nécessaires pour évaluer les alternatives et faire le choix optimal.

### **Étape 6 : faire le choix**

« prendre une décision judicieuse relève autant de l'art que de la science et exige, outre la maîtrise de la technique, un bon jugement et de la créativité. »<sup>1</sup>

Ainsi, tout comme d'autres activités fondamentales au sein de l'entreprise, la prise de décision voit son efficacité et sa qualité augmenter lorsqu'elle est encadrée par un processus bien défini.<sup>2</sup>

En l'absence d'une méthodologie ou d'une approche systématique, les décisions risquent d'être prise de façon aléatoire ou imprévisible. En revanche, l'adoption d'un processus défini favorise une prise de décision plus réfléchie, rationnelle et propice à des résultats positifs et cohérents. Cela met en évidence l'importance de l'organisation et de la méthodologie dans le processus décisionnel pour maximiser les chances de succès.

## **5. Les modèles de prise de décision :**

### **5.1. Le modèle rationnel (de l'acteur unique) :**

« L'organisation se confond avec un acteur unique, homogène rationnel, conscient de lui-même et de son environnement, et doté d'objectifs et/ou de préférences relativement stables »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Ibid, P21.

<sup>2</sup> Ibid, P22.

<sup>3</sup> Département Stratégie et Politique d'entreprise (Groupe HEC), STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise, 4e édition, Ed. Dunod, Paris, 2005, P. 628.

Dans ce modèle, appelé le modèle de « l'homo œconomicus ». L'individu est considéré comme rationnel :<sup>1</sup>

- Il a des préférences et peut les classer. Par conséquent, s'il préfère les pommes aux poires et les poires aux bananes, il préférera les pommes aux bananes, ce qui démontre la transitivité.
- Il est en mesure de maximiser sa satisfaction en utilisant au mieux ses ressources : il cherche à maximiser son utilité plutôt que son profit. En économie, l'utilité est souvent assimilée au bien-être. Ainsi, la somme des utilités des individus dans une société est considérée comme le bien-être social.
- Il est apte à analyser et à anticiper au mieux la situation et les événements de son environnement afin de prendre les décisions permettant cette maximisation.
- Les caractéristiques de ce modèle :
  - Les choix décisionnels visent la maximisation des résultats.
  - Information disponible impartiale et exacte.
  - La définition du problème est complète.
  - Recensement exhaustif des solutions possibles.
  - Les critères d'évaluation sont mis au point au début du processus.
  - Les préférences individuelles et les choix organisationnels coïncident avec l'intérêt supérieur de l'organisation.

### **5.2. Le modèle de la rationalité limitée :**

Ce modèle suppose que les acteurs ne peuvent pas maximiser leur utilité pour plusieurs raisons :<sup>2</sup>

- Traiter l'incertitude est difficile,
- L'information disponible est souvent imparfaite,
- Les capacités de traitement de l'information des acteurs sont limitées,

---

<sup>1</sup> <https://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-differents-modeles-de-prise-de-decision-a17.html> 19/02/2024, 15h.

<sup>2</sup> <https://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-differents-modeles-de-prise-de-decision-a17.html> 19/02/2024, 15h.

- Les acteurs sont souvent confrontés à des situations d'interdépendance stratégique.

Ainsi, les décisions ne seront pas parfaites, mais simplement satisfaisantes. Elles seront le résultat d'une exploration, à travers un processus séquentiel, d'un nombre limité d'alternatives parmi toutes les options possibles.

- Les caractéristiques de ce modèle :
- Les choix décisionnels visent des résultats satisfaisants (exigences minimales).
- L'information n'est que partiellement exacte reflétant les idées préconçues des individus.
- Vision fragmentée due au cloisonnement organisationnel.
- Les décisions sont prises par des individus qui ont leurs propres cultures et leurs propres histoires.

### 5.3. Le modèle politique :

Ce modèle reconnaît que les décideurs peuvent avoir des projets individuels, des besoins et des perceptions propres par conséquent, ce qui rend le processus de décision :<sup>1</sup>

- Un cycle de marchandage et de négociation entre les décideurs.
- Basé sur des informations souvent incomplètes, déformées ou cachées par les décideurs pour favoriser leurs propres projets.

Bien que ce modèle reflète efficacement le fonctionnement du monde réel et puisse aider à résoudre les conflits, il présente des inconvénients. En effet, la décision finale ne sera pas nécessairement la meilleure du point de vue collectif. De plus, elle peut simplement repousser les conflits plutôt que les résoudre. Le processus de négociation peut être confus et influencé par des intérêts privés, tandis que les informations fournies peuvent être volontairement déformées. Tout cela peut entraver l'apprentissage collectif et nuire à la prise de décision optimal.

« Les décisions dans ce modèle découlent de la compétition, de la négociation entre les divers groupes d'intérêts et les principaux leaders de l'organisation ».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-differents-modeles-de-prise-de-decision-a17.html> 19/02/2024,15h.

<sup>2</sup> AUDON.J et LAUDON.K, Management des systèmes d'information, Édition PEARSON EDUCATION, Paris, 2006. p.153.

Les caractéristiques de ce modèle :

- Les décisions reflètent le désir des individus de satisfaire leurs intérêts personnels.
- Les choix sont fixés précocement et évoluent peu au cours du processus décisionnel.
- La collecte des données, l'échange d'information et les critères d'évaluation sont déformés par les rapports de forces en jeu les ambitions et les coalitions.
- Dans cette perspective la rationalité est davantage celle du discours, destinée à donner une cohérence apparente à ce que n'est en fait que jeu de pouvoir et compromis plus ou moins subtils.

H. Mintzberg propose une liste des principaux jeux politiques qu'on peut rencontrer dans une organisation. En voici quelques-uns : <sup>1</sup>

- **Les jeux de construction d'empires**, fréquemment adoptées par les cadres supérieurs, ils consistent à établir et augmenter sa base de pouvoir à travers l'augmentation de la taille du service que l'on dirige, la maximisation de son budget de fonctionnement et d'investissement.
- **Les jeux de l'insoumission**, utilisé par des acteurs qui, à première vue, ne détienne pas beaucoup de pouvoir, ils ont pour objectifs de remettre en question une décision spécifique, ou, de manière plus générale, l'autorité en place. Ces acteurs tirent parti leurs accès privilégiés à des connaissances et à des informations pratiques pour alimenter leur opposition.
- **Les jeux du changement au sommet**, cherchent à modifier les équilibres de pouvoir dans l'entreprise.

### 5.4. Le modèle de la corbeille :

Selon James G. March, ce modèle correspond à ce qu'il appelle « l'anarchie organisée ». Une anarchie organisée est une structure qui présente les caractéristiques suivantes :<sup>2</sup>

- L'absence d'objectifs véritablement cohérents et partagés par tous les membres.
- Un processus de production peu matérialisé.

---

<sup>1</sup> Département Stratégie et Politique d'entreprise (Groupe HEC), Op.cit., p.638.

<sup>2</sup> <https://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-differents-modeles-de-prise-de-decision-a17.html#nb2>, consulté le 19/02/2024,17h.

- Une grande partie du personnel est en contact direct avec les clients de l'organisation, sans qu'il soit réalisable ni réaliste d'assurer une supervision constante des tâches effectuées.
- Les membres participent de manière irrégulière et plus ou moins active aux prises de décision qui influent sur l'ensemble de l'organisation.

Dans une anarchie organisée, le processus décisionnel suit le modèle de la corbeille.

Les décisions émergent de l'interaction entrent :<sup>1</sup>

- Un flux de problèmes.
- Un flux de solutions.
- Un flux de participants.
- Un flux d'occasions de choisir.

La prise de décision est comparée à une corbeille, où les décideurs se déchargent des questions, des solutions et des problèmes au fur et à mesure de leur apparition. Ils ne sont pas nécessairement reliés les uns aux autres et attendent d'être traités.

Ainsi, les solutions restent en attente jusqu'à ce que les problèmes correspondants se manifestent, les questions attendent la réponse appropriée. C'est la coïncidence fortuite entre une question et une réponse, entre une solution et un problème qui crée l'opportunité de prendre une décision.

Cette coïncidence se présente à un moment donné, imprévu. Les décideurs saisissent alors cette opportunité.

L'avantage de ce modèle réside dans sa prudence à ne pas surestimer la rationalité des décideurs. Cependant, il comporte également le risque de l'échec : dans les contraintes temporelles imposées à la mission de l'équipe, il peut arriver que problèmes et solutions ne coïncident pas.

---

<sup>1</sup> <https://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-differents-modeles-de-prise-de-decision-a17.html#nb2>, consulté le 19/02/2024, 17h.

**5.5. Le modèle organisationnel :**

L'organisation est constituée de sous-unités ; et chaque sous-unité opère avec ses propres règles et procédures, qui conditionnent sa perception et guident son comportement.

Une direction générale supervise l'ensemble de ces sous-unités en leur confiant des objectifs. Les sous-unités coïncident ces objectifs comme des contraintes, et cherche donc à les formuler selon des schémas connus, afin d'appliquer des règles et procédures standard.

De ce fait les sous-unités ont tendance à simplifier des situations complexes et originales pour les ramener à des situations simples, facilement interprétable et similaire des situations déjà rencontrées.

Les procédures consistent à mener des recherches jusqu'à trouver la première solution jugée satisfaisante en termes de performance par la direction.

Cette solution est alors adoptée, mettant fin à la recherche d'autres solutions. Ainsi, la plupart des solutions trouvées ont déjà été utilisées antérieurement pour résoudre d'autres problèmes, et la recherche de nouvelles solutions n'intervient que lorsque les solutions existantes s'avèrent insuffisantes pour résoudre le problème en cours.

La nature des décisions subit une transformation significative en fonction de la complexité de la situation à laquelle elles sont liées. Une personne qui prend rapidement des décisions dans un contexte peu être incapable de le faire dans un autre.

De plus, éprouver de la difficulté à décider ne constitue pas nécessairement une faiblesse. Le contexte actuel accentue les risques associés à la prise de décision en gestion. <sup>1</sup>

Il existe de nombreux facteurs qui ne facilitent pas la prise de décision : <sup>2</sup>

- L'internationalisation et la mondialisation ;
- Les changements constants de réglementation ;
- La complexité croissante des services de l'entreprise (Direction Générale, Marketing, Finance, Production, DRH...etc.) ;
- Les risques sociaux et politique ;
- Le développement accéléré de l'innovation ;

---

<sup>1</sup> Les modèles de prise de décision, cloudfront.net, P5, consulté le 19/02/2024, 18h.

<sup>2</sup> SIMON.P, « Economie-droit : BTS 1re année », Édition Bréal, Seine-Saint-Denis,2004, p.107.

### Section 3 : Diagnostic financier et prise de décision.

#### 1. Le rôle du diagnostic financier dans la prise de décision commerciale :

Le diagnostic financier revêt une importance capitale dans le processus décisionnel de toute entreprise. Cela nécessite l'examen minutieux des états financiers et d'autres données pertinentes pour évaluer la santé et la performance financière d'une entreprise. Ce diagnostic permet aux entreprises de prendre des décisions éclairées qui peuvent avoir un impact significatif sur leur réussite globale. <sup>1</sup>

- **Identifier les forces et les faiblesses financières :**

L'un des principaux objectifs du diagnostic financier consiste à identifier les points forts et les faiblesses de la santé financière d'une entreprise. En scrutant les états financiers comme le bilan et le compte de résultat, les analystes sont en mesure d'évaluer la liquidité, la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise. L'identification de ces lacunes permet aux entreprises d'entreprendre des actions correctives pour améliorer leur situation financière.

- **Évaluation des opportunités d'investissement :**

L'évaluation des opportunités d'investissement repose essentiellement sur le diagnostic financier. Lorsque les entreprises envisagent de se lancer dans un nouveau projet ou d'acquérir une autre entreprise, elles doivent évaluer le potentiel de retour sur investissement (ROI) ainsi que les risques associés. En effectuant un diagnostic financière approfondie, les entreprises peuvent estimer la rentabilité et la viabilité de l'investissement.

- **Aide à la budgétisation et aux prévisions :**

Le diagnostic financier revêt une importance capitale dans les processus de budgétisation et de prévision. En analysant les données financières historiques et les tendances du marché, les entreprises peuvent élaborer des prévisions précises et établir des budgets réalistes. Ces informations aident les entreprises à allouer efficacement leurs ressources de manière efficace, à prendre des décisions éclairées concernant les mesures de réduction des coûts et à planifier leur expansion à venir.

---

<sup>1</sup> <https://fastercapital.com/fr/startup-sujet/analyse-financiere-et-de-la-prise-de-decision.html>, consulté le 2/04/2024,10h.

### 2. Optimisation de la prise de décision grâce au diagnostic financier : Bonne pratiques et stratégies :<sup>1</sup>

- **Définir des objectifs clairs :**

Avant d'entreprendre un diagnostic financier, il est essentiel d'avoir une compréhension claire des objectifs à atteindre. Que ce soit pour optimiser les coûts, améliorer la rentabilité ou identifier des opportunités de croissance, la définition précise des objectifs aidera les entreprises à guider leur processus de prise de décision et à assurer une concentration sur les indicateurs et les données pertinents.

- **Garantir l'exactitude et la cohérence des données :**

La qualité des analyses financières repose fortement de l'exactitude et de la cohérence des données utilisées. Il convient de mettre en œuvre des processus robustes de collecte de données, de valider les sources de données, et d'auditer et de nettoyer régulièrement les données afin d'éliminer les erreurs et les incohérences. Ces mesures contribueront à prendre des décisions éclairées basées sur des informations fiables.

- **Utiliser l'analyse prédictive :**

Le diagnostic financier peut aller au-delà de l'analyse des données historiques en intégrant l'analyse prédictive. En exploitant des modèles statistiques et des algorithmes, il est possible de prévoir les tendances futures, les résultats et les risques potentiels. Cela permet de prendre des décisions proactives et de mettre en place des mesures préventives pour atténuer les éventuels défis ou saisir les opportunités émergentes.

- **Mettre en œuvre des rapports et un suivi en temps réel :**

Il est indispensable d'avoir accès à des informations opportunes et précises pour prendre des décisions efficaces. La mise en place des systèmes de reporting et de surveillance en temps réel, fournissant des informations actualisées sur les principaux paramètres financiers et les indicateurs de performance. Cela permet de détecter les tendances, d'identifier les anomalies et de réagir rapidement aux évolutions dans l'environnement commercial.

- **Favoriser la collaboration inter fonctionnelle :**

Le diagnostic financier devrait s'étendre au-delà du seul service financier. Encourager la collaboration interfonctionnelle en engageant les parties prenantes de différent départements, tels que le marketing, les opérations et les ventes. En partageant des informations et en alignant

---

<sup>1</sup> <https://fastercapital.com/fr/startup-sujet/analyse-financiere-et-de-la-prise-de-decision.html>, consulté le 2/04/2024,10h.

les objectifs, il est possible de capitaliser sur les connaissances et l'expertise collectives pour prendre des décisions éclairées qui favorisent la réussite globale de l'entreprise.

### **3. Le rôle de la marge brute dans l'analyse financière et la prise de décision :**

L'importance de la marge brute ne peut être surestimée lorsqu'il s'agit d'analyser les finances et de prendre des décisions commerciales éclairées, quelle que soit la taille de l'entreprise. Il offre des informations précieuses sur la génération de revenus d'une entreprise et sa capacité à contrôler efficacement les coûts de production. En examinant la marge bénéficiaire brute, les gestionnaires, les analystes et les investisseurs peuvent évaluer l'efficacité et la rentabilité des opérations d'une entreprise. <sup>1</sup>

- **Évaluation de la rentabilité et de l'efficacité**

L'une des principales utilisations de l'analyse de la marge brute est d'évaluer la viabilité de la rentabilité d'une entreprise. La marge brute est obtenue en soustrayant le coût des marchandises vendues du chiffre d'affaires total. Elle représente le montant d'argent restant après prise en compte des coûts directs associés à la production de biens ou de services. En comparant les marges bénéficiaires brutes sur différentes périodes ou par rapport aux normes de l'industrie, les parties prenantes peuvent évaluer l'efficacité d'une entreprise à générer des revenus.

- **Identifier les stratégies de tarification et le contrôle des coûts**

L'analyse de la marge brute aide également les entreprises à évaluer l'efficacité de leurs stratégies de tarification et de leurs mesures de contrôle des coûts. En suivant l'évolution de la marge bénéficiaire brute au fil du temps, les entreprises peuvent évaluer l'impact des ajustements de prix sur leur rentabilité.

De plus, l'analyse de la marge brute peut révéler la capacité d'une entreprise à maîtriser ses coûts. En surveillant l'évolution des marges bénéficiaires brutes, les gestionnaires peuvent repérer les domaines où les coûts augmentent de manière disproportionnée par rapport aux revenus. Ces informations leur permettent d'entreprendre des actions correctives, telles que la renégociation des contrats avec les fournisseurs, l'optimisation des processus de production ou la mise en œuvre de mesures de réduction des coûts.

---

<sup>1</sup> <https://fastercapital.com/fr/startup-sujet/analyse-financiere-et-de-la-prise-de-decision.html>, consulté le 2/04/2024,10h.

### 4. Les états financiers (diagnostic financier) et la prise de décision :

Le diagnostic financier est mené à partir d'informations financières.<sup>1</sup>

Les états financiers sont la principale source d'information fiable pour établir un diagnostic financier.

Pour évaluer la santé financière d'une organisation, il est essentiel d'avoir une bonne compréhension des documents de synthèse notamment le compte de résultat et le bilan.

Dans ce contexte, le diagnostic financier gagne en pertinence lorsqu'il est étayé par le diagnostic stratégique, l'information financière ne peut être pleinement comprise, si la structure des métiers et les choix stratégiques de l'entreprise sont négligés.

Divers modèles de matrice stratégique offrent une approche intégrée liant finance, stratégie et marketing. Parmi eux, « la matrice BCG » représente graphiquement le portefeuille d'activité d'une entreprise, en croisant deux dimensions : l'une relative à la position concurrentielle (atout) et l'autre relative à la situation concurrentielle (attrait). L'analyse de cette matrice vise trois objectifs principaux :

- (i) Offrir une vue d'ensemble de la situation de chaque activité,
- (ii) Apprécier l'équilibre global du portefeuille et sa valeur,
- (iii) Recommander les décisions d'allocation des ressources entre les activités (investissement ou désinvestissement).

En conséquence, il s'agit à la fois elle d'un outil de synthèse diagnostique, et d'un outil d'aide à la prise de décision stratégique, conduisant à la mise en œuvre de stratégies telles que la spécialisation ou la diversification. A partir des dimensions citées ci-dessus, une grille d'analyse est établie pour positionner les domaines d'activité stratégique (DAS) en quatre catégories : <sup>2</sup>

- **Les activités dites « STARS »** sont caractérisées par une forte croissance du produit et une part de marché relative élevée. Pour soutenir leur expansion, elles nécessitent des

---

<sup>1</sup> NAAS Abdelkader \* Université Oran2- ELBAHITH d'études Académiques -L'information comptable outil d'aide à la prise de décision : cas du SCF- 15/05/2023- pp :789-815.

<sup>2</sup> Blay O T, Economie d'entreprise : organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie, coll. Entreprise, Economica, France, (2e Ed), 2004, p132.

Guedj N, Finance d'entreprise : les règles du jeu, les éditions d'Organisation, France, (2e Ed), 2004, p34.

Hutin H, Toute la finance, coll. Références, les éditions d'Organisation, France, (4e Ed), 2010, p483.

Charreaux G, Gestion financière, DECF, épreuve n°4, expertise comptable coll. Objectif, édition Litec, France, (6e Ed), 2000, p321.

investissements importants en capacité et de productivité, ainsi qu'une augmentation du besoin en fonds de roulement (BFR). Ces fonds deviendront ultérieurement des produits « vache à lait ».

- **Les activités situées dans la partie supérieure droite de la matrice**, désignées comme « DILEMMES » représentent une situation incertaine pour l'entreprise. Cette position découle de la combinaison d'une croissance élevée de l'activité, les rendant très attractives, mais d'une faible part de marché par rapport aux concurrents. Dans ce type d'activité, où l'excédent de trésorerie d'exploitation est faible, voire négatif, le flux global après prise en compte des investissements (investissements + BFR), est négatif. Ces activités ne peuvent pas autofinancer leur croissance, c'est-à-dire que les profits sont faibles ou moyens (le seuil de rentabilité n'est pas encore atteint). Par conséquent, il est nécessaire de faire appel soit au surplus dégagé par d'autres activités, soit à des financements externes. La stratégie consiste à investir pour améliorer la position de l'entreprise, à se concentrer sur un segment de marché plus étroit ou à abandonner rapidement le marché.
- **Les activités positionnées dans la partie inférieure gauche de la matrice BCG**, sont désignées comme des « VACHES A LAIT ». Elles se distinguent par une croissance faible, mais elles sont rentables et génèrent un surplus de liquidités significatif. L'entreprise doit maintenir cette position confortable aussi longtemps que possible. L'objectif stratégique implique des investissements visant à renouveler et à accroître la productivité afin d'optimiser les résultats.
- **Les activités situées dans la partie inférieure droite**, désignées comme des « POIDS MORTS », n'ont pas de perspectives à moyen et long terme et affichent une rentabilité négative, voire très faible. Ce sont des activités caractérisées par une croissance de marché faible et une position défavorable de l'entreprise.

Néanmoins, la faiblesse des besoins de financement résultant de la stagnation du secteur peut contribuer à maintenir un équilibre précaire malgré la faiblesse des performances. L'entreprise doit rapidement rentabiliser sa position ou envisager progressivement l'abandon de son produit.

Dans sa stratégie, l'entreprise doit donc s'assurer d'équilibrer ses combinaisons produits-marchés afin de garantir ses équilibres financiers.

### 4.1. Bilan (analyse financière fonctionnelle) et décision :

Le diagnostic financier sert à évaluer les performances et la stabilité financière de l'entreprise, ainsi qu'à identifier les risques afin de faciliter la prise de décision.<sup>1</sup>

Dans un environnement sans frontières, les décisions varient et ne concernent pas un même public potentiel, qui est vaste et diversifié, et qui attend de l'entreprise : adaptation, flexibilité, et anticipation de leurs attentes. Dans ce contexte, l'objectif de la communication financière est de servir de lien essentiel entre l'entreprise et ses parties prenantes, afin de susciter l'intérêt des acteurs du marché en faveur de l'entreprise, garantissant ainsi son développement, sa stratégie et ses attentes.

Le diagnostic financier est abordé de manière différente en fonction des pratiques des parties prenantes, tant en interne qu'en externe, qui ont nécessairement des objectifs différents. Les parties prenantes directement impliquées dans les décisions financières de l'entreprise sont : en fonction de l'objectif recherché, différentes méthodes d'analyse peuvent être employées. L'élaboration d'une telle opinion repose sur diverses sources d'informations.

Pour effectuer le diagnostic financier dans le but de prendre des décisions, le bilan SCF doit être réajusté selon différentes approches qui sont les suivantes :

- Approche liquidité qui vise à apprécier la liquidité.
- Approche fonctionnelle, qui se situe dans une perspective économique qui sera l'objet d'étude.

Le bilan fonctionnel est un document axé sur les préoccupations du gestionnaire, non défini dans les textes réglementaires. Dans une perspective de continuité de l'activité, ce principe découle d'une hypothèse stipulant que l'entreprise est supposée poursuivre ses activités d'exploitation dans un avenir prévisible. Son objectif est de clarifier l'équilibre financier en fonction de sa politique de financement et d'identifier le risque de défaillance, en mettant en lumière son élément central qu'est le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE). Ce besoin, peut être divisé en deux composantes :

**a. une composante stable évoluant très régulièrement dans le temps :** elle correspond au Besoin en Fonds de Roulement Structurel, cette variation est assez lente, irréversible en liaison avec les tendances et stratégies de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> NAAS Abdelkader \* Université Oran2- ELBAHITH d'études Académiques -L'information comptable outil d'aide à la prise de décision : cas du SCF- 15/05/2023- pp :789-815.

**b. une composante instable subissant les fluctuations aléatoires** ou saisonnières correspondant au Besoin en Fonds de Roulement conjoncturel.

La composante stable à des fins prévisionnelles, ce qui permet de prévoir le niveau de besoin de trésorerie, de ce fait, deux méthodes à distingueres :<sup>1</sup>

- **La méthode corrélative**, cette méthode vise à établir une corrélation entre le chiffre d'affaires (CA) et le niveau du Besoin de Fond de Roulement d'Exploitation (BFRE). Elle consiste à calculer le ratio (BFRE/CA), c'est-à-dire, qu'elle le met en relation avec le chiffre d'affaires (CA). En se basant sur du CA prévisionnel, on anticipe le BFRE.
- **La méthode des experts comptables**, l'objectif est d'exprimer les éléments du Besoin de Fond de Roulement d'Exploitation (BFRE) en jours de chiffre d'affaires hors taxe (CAHT) (BFRE/CA). Dans une perspective prévisionnelle, ces variables servent de normes, d'objectifs de gestion à atteindre. Les ratios de structure permettent d'identifier les postes prépondérants du (BFR), c'est-à-dire les postes significatifs par rapport au (CAHT), afin de se concentrer sur les actions prioritaires à entreprendre rapidement. Cette méthode prend en compte deux paramètres : les mouvements de chaque poste exprimé en jours et en (CA), ce qui donne un BFRE en jour de CA.

Les apports du modèle au dirigeant sur le plan managérial et décisionnel peuvent être comme suit : <sup>2</sup>

- Son objectif est d'évaluer le flux de trésorerie engendré par l'activité, dans le cadre du plan de financement.
- Il constitue un outil de gestion opérationnel, aide à prendre des décisions cruciales dans le fonctionnement de l'exploitation de l'entreprise.
- En cas d'augmentation du besoin de fonds de roulement (BFR) due à une hausse des ventes, cela engendre un besoin de financement supplémentaire, pour lequel il est nécessaire de trouver une ressource appropriée.
- En cas d'une négligence ou d'une minimisation du besoin de fonds de roulement (BFR) normatif, cela peut avoir de lourdes conséquences, en particulier dans le cas d'une activité à cycle de production long.

---

<sup>1</sup> Hervé G, Les Modes de financement de l'entreprise, les éditions Devechi, 2002, p81.

<sup>2</sup> Sion M, Réussir son Business Plan « méthodes, outils, et astuces », Dunod, France, 2007, p108.  
Rousselot P et Verdié J-F, Gestion de trésorerie, Dunod, France, 2011, p27.

Cela conduit également à une sous-évaluation du besoin de financement, ce qui, lors de création ou du développement d'une entreprise, peut déclencher une crise de trésorerie dès le début de l'activité.

- ❖ Modèle qui convient parfaitement au pilotage de l'activité et à l'élaboration des prévisions de gestion.
- ❖ Il facilite l'identification rapide des conséquences d'une modification d'une variable sur le (BFR) à financer, que ce soit une augmentation du (CAHT), ou une modification de la politique de stockage d'approvisionnements.
- ❖ Permet une comparaison dans l'espace (comparaison dans le même secteur).
- ❖ En cas d'une entreprise à activité multiples, il est envisageable d'établir une norme pour chaque activité en décomposant le (BFR) global en (BFR) par activité, dans le cadre de procédures relevant du contrôle de gestion.

#### **4.2. Le rôle des indicateurs d'équilibre financier dans la prise de décision :**

Les indicateurs d'équilibre fournissent une vue précise de la situation réelle de l'entreprise, évaluant sa performance afin de fournir au directeur financier les informations nécessaires à la prise de décisions concernant les sources optimales de financement et de la planification. De, ils offrent des informations sur la liquidité et la structure financière de l'entreprise, ce qui facilite la prise de décision concernant les propositions d'investissement.<sup>1</sup>

Dans l'étape particulière du diagnostic financier, cette évaluation est menée sur la durée de vie anticipée de l'investissement afin de garantir que les financements nécessaires sont disponibles pour sa réalisation et que l'investissement génère des liquidités suffisantes pour couvrir ses obligations.

- **Analyse de liquidité :** Cette analyse vise à évaluer le flux de trésorerie « cash-flow » pendant la période de mise en œuvre.
- **Analyse de la structure du capital :** Cette analyse vise à garantir que le mode de financement est en adéquation avec l'investissement en termes de nature et de durée des investissements en immobilisations ou en fonds de roulement.

---

<sup>1</sup> Mémoire fin de cycle ; Mr. LAADJ Djahid, Mr. GANA Slimane, « Le rôle de l'analyse financière dans la prise de décision Cas spa EATIT Bejaia », p66,67.

**4.3. Le rôle des ratios financière dans la prise de décision :**

L'objectif principal du diagnostic financier par ratios est de déchiffrer les données présentées dans les états financiers et les rapports financiers afin de créer une base d'informations qui éclaire le décideur dans ses activités. Le vaste éventail de ces ratios permet d'examiner des informations cruciales concernant la rentabilité et l'endettement, cependant, l'analyse de chaque ratio en isolation ne fournit pas suffisamment d'informations pour prendre des décisions. Les ratios jouent un rôle crucial dans le processus décisionnel.<sup>1</sup>

- **Ratios de liquidité** : ils ont pour objectif d'évaluer la capacité financière immédiate de l'établissement, contribuant ainsi à créer un environnement favorable à la prise de décision, parmi ces décisions, les plus significatives incluent celles liée au financement et au crédit.
- **Ratios de rentabilité** : L'analyse des ratios de rentabilité permet d'évaluer l'efficacité des décisions d'investissement et financières prises par l'entreprise.
- **Ratios d'activité** : ils contribuent à prendre des décisions de planification et de contrôle financier, et à mettre en place des mesures correctives. Ils permettent également d'évaluer les réalisations et les opérations de l'entreprise.

**4.4. L'analyse du compte de résultat et la prise de décision financière :**

L'analyse du compte de résultat consiste à examiner minutieusement les données financières présentées dans le compte de résultat d'une entreprise. Son objectif est d'évaluer la performance de l'entreprise en termes de revenus, de coûts et de bénéfices sur une période définie, généralement un exercice comptable ou fiscal. Cette analyse permet de tirer des conclusions importantes pour la prise de décision financière.

**4.4.1. Procédures d'Analyse du Compte de Résultat :<sup>2</sup>**

- **Étude des Revenus** : Examiner en détail les différentes sources de revenus de l'entreprise afin d'identifier celles qui ont le plus d'impact sur la marge bénéficiaire.
- **Analyse des Coûts** : Etudier les dépenses opérationnelles afin de déterminer les principaux éléments influençant la rentabilité.
- **Calcul des Marges** : Déterminer les marges bénéficiaires brutes et nettes pour évaluer l'efficacité opérationnelles de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> LESLOUS Moubarak, « gestion financière », 2ème édition, édition OPU, Alger, 2012, page 16.

<sup>2</sup> Saturnin TOUDONOU, « L'analyse du compte de résultat et la prise de décision financière ».

- **Analyse des Tendances** : Comparer les données du compte de résultat sur plusieurs périodes pour repérer les tendances à la hausse ou à la baisse.
- **Étude des Éléments Non Récurents** : Repérer les éléments exceptionnels ou non récurrents susceptibles de déformer l'interprétation de la performance.
- **Analyse de la Structure des Coûts** : Analyser la répartition des coûts entre les coûts variables et les coûts fixes.
- **Évaluation de la Rentabilité par Produit ou Service** : Analyser la rentabilité individuelle de chaque produit ou service offert.
- **Examen des Économies d'Échelle** : Identifier les économies d'échelle potentielles qui peuvent réduire les coûts unitaires.
- **Analyse de la Rentabilité par Segment** : Si l'entreprise fonctionne dans plusieurs secteurs, évaluer la rentabilité de chaque secteur.
- **Prévision des Bénéfices Futurs** : Utiliser les données du compte de résultat pour établir des prévisions de bénéfices futurs.

#### **4.4.2. Principaux points de prise de décision financière et leurs objectifs :<sup>1</sup>**

- **Investissement** : L'analyse du compte de résultat aide à déterminer si un investissement est rentable.
- **Expansion** : Guide la décision d'expansion en identifiant les sources de bénéfices.
- **Réduction des Coûts** : Permet de repérer les domaines où des économies peuvent être réalisées.
- **Tarification** : Aide à établir des prix compétitifs tout en maintenant la rentabilité.
- **Gestion de la Trésorerie** : L'analyse du compte de résultat informe sur la capacité de l'entreprise à générer des liquidités.
- **Endettement** : Détermine si l'entreprise peut supporter une dette supplémentaire.
- **Distribution de Dividendes** : Guide la décision de distribuer des dividendes aux actionnaires.
- **Gestion des Ressources Humaines** : Influence les décisions relatives à l'embauche et à la rémunération du personnel.
- **Négociations Contractuelles** : Fournit des données pour négocier avec les fournisseurs, les partenaires commerciaux et les clients.

---

<sup>1</sup>Saturnin TOUDONOU, « L'analyse du compte de résultat et la prise de décision financière », P1.

- **Planification Stratégique** : Soutient la planification stratégique en fournissant des informations sur la rentabilité attendue des initiatives stratégiques.

Comprendre que l'analyse du compte de résultat joue un rôle crucial dans la prise de décision financière au sein d'une entreprise est essentiel. C'est un outil qui permet de saisir la performance financière de l'entreprise, d'identifier les opportunités ainsi que les défis, et d'orienter les décisions stratégiques.

### **Conclusion du chapitre :**

En conclusion, ce chapitre a exploré les éléments essentiels du processus de prise de décision, des définitions de base aux différents types de décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles qui représentent les divers niveaux auxquels les entreprises doivent s'engager pour atteindre leurs objectifs. Chaque type de décision nécessite des approches et des outils spécifiques, allant de l'analyse financière aux modèles de prise de décision, pour garantir qu'elles sont prises de manière éclairée et cohérente.

Le diagnostic financier joue un rôle particulièrement crucial dans ce contexte, car il fournit des informations précises et fiables qui alimentent le processus décisionnel à tous les niveaux de l'entreprise. Il aide à réduire l'incertitude, à favoriser des décisions rationnelles et à offrir un cadre qui facilite la collaboration interfonctionnelle.

L'efficacité de la prise de décision dépend largement de la qualité des données, de l'utilisation d'outils appropriés et d'une approche structurée qui encourage l'analyse critique et l'évolution des risques. Grâce à des méthodes de diagnostic financier robustes, les entreprises peuvent améliorer la qualité de leurs décisions, mieux gérer les risques et renforcer leur capacité à atteindre des résultats durables.

**Chapitre 03 :**  
**L'étude empirique**

**Introduction du chapitre :**

A travers notre stage pratique au sein de Lafarge Holcim. Nous allons essayer d'appliquer le diagnostic financier des bilans et compte de résultat des clients de Lafarge Holcim, dans un but précis, celui de mettre en pratique ce que nous avons développé dans la partie théorique, afin de cerner notre problématique et d'apporter des éléments de réponse à un certain nombre de questions posées au début de cette recherche.

Mais avant d'entamer notre diagnostic, il y a lieu de commencer par une présentation générale de Holcim Lafarge.

**Section 01 : Présentation de Lafarge Holcim.****1. Présentation de l'entreprise****1.1. Présentation du groupe LafargeHolcim :**

Holcim bâtit le progrès pour les hommes et pour la planète. En tant que leader mondial des solutions de construction innovantes et durables, Holcim permet la création de villes plus vertes, d'infrastructures plus intelligentes et l'amélioration du niveau de vie dans le monde entier. En plaçant le développement durable au cœur de sa stratégie, Holcim est engagé pour devenir une entreprise "net zéro", qui place ses collaborateurs et les communautés auxquelles ils appartiennent au cœur de sa réussite. Encourageant le développement de l'économie circulaire, l'entreprise est un des leaders mondiaux du recyclage pour construire plus avec moins. Holcim s'appuie sur un portefeuille de marques réputées à travers le monde, dédiées au secteur de la construction. Holcim, c'est 70 000 personnes réparties dans 70 pays, animées par la volonté de faire progresser les hommes et la planète dans 4 secteurs d'activité : Ciment, Béton prêt à l'emploi, Granulats et Solutions & Produits.

Le siège de l'entreprise se trouve à Zug, en Suisse, et les fonctions centrales sont partagées entre Paris et Zurich. La figure 1.1 illustre l'implantation mondiale du groupe LafargeHolcim.

**1.2. Présentation Lafarge Algérie membre du groupe Holcim**

En Algérie, Lafarge possède 3 cimenteries (M'Sila, Oggaz et Biskra) avec une production qui dépasse les 8 millions de tonnes, Lafarge - Algérie compte plus de 14000 collaborateurs et s'investit dans le développement d'actions envers l'environnement et la réduction des émissions CO2.

Lafarge Holcim, membre du groupe Holcim, emploie plus de 1600 personnes, réparties sur 11 sites. Lafarge Holcim est le leader national dans les solutions de construction innovantes

et durables. Présent en Algérie depuis 21 ans, Lafarge Holcim a participé à la modernisation du secteur de la construction et à l'essor économique en Algérie. Son ambition est d'être le partenaire de référence contribuant de façon significative au développement national, par sa capacité d'innovation et les savoir-faire apportés au secteur de la construction en Algérie. Sa stratégie repose sur les principes fondamentaux d'une croissance durable, à l'écoute des évolutions de la société, et respectueuse de l'environnement et de toutes les parties prenantes.

❖ **Lafarge en Algérie :**

2ème producteur de matériaux de construction ciment, plâtre, granulats et béton

**2 Cimenteries en activité**

- M'Sila capacité de 5,3 mi T/an.
- Oggaz capacité 3,3 mi T/an (Gris) et 0,6 mi T/an (Blanc).

**Plâtre**

- 1Usine à Bouira en joint-venture avec Cosider : COLPA.
- 1Unité de production de sacs ciment (130 mi/an) à BBA.
- 1Laboratoire de recherche (Construction development lab – CDL).

**Dates clés :**

<b>Années</b>	<b>Réalisations</b>
<b>2002</b>	Partenariat COLPA Lafarge. Cosider, production de plâtre à Bouira.
<b>2003</b>	Construction de la cimenterie de M'sila, La plus importante en Algérie.
<b>2007</b>	Construction de la 1ère ligne de ciment blanc et lancement de l'activité Béton & Granulats.
<b>2008</b>	Partenariat Lafarge – GICA pour l'usine SCMI de Meftah. Démarrage 2ème ligne de Ciment gris à Oggaz.
<b>2010</b>	Nouvelle gamme produits « Chamil, Matine, Mokaouem, Malaki ».
<b>2011</b>	Démarrage à M'Sila du 5ème broyeur.
<b>2012</b>	Production record de 9 mi T de ciment gris.
<b>2013</b>	Lancement de la 1ere enseigne de vente de matériaux BATISTORE.

	Inauguration du premier laboratoire de développement de systèmes constructifs (CDL) en Afrique. Partenariat CERALG : participation dans les terminaux portuaires de stockage vrac.
<b>2014</b>	Partenariat CILAS : Lancement de la construction d'une nouvelle cimenterie à Biskra.
<b>2015</b>	Lancement du ciment à haute performance technico-économique SARIE. Fusion des Groupes Lafarge et Holcim pour former le nouveau Groupe Leader des matériaux de construction LafargeHolcim.
<b>2016</b>	Démarrage CILAS Biskra. Démarrage de l'activité ciment et mortiers - CMA Meftah. Démarrage de la carrière de granulats à Kef Azrou. Démarrage du 3ème four de plâtre COLPA.
<b>2017</b>	Lancement d'un liant pour tous travaux de maçonnerie et finition MOUKAMIL. Lancement d'une nouvelle gamme Mortier : « ciment colle blanc, mortiers multi-usages, enduit monocouche ». Lancement de la solution Route liant routier Ardia 600.

❖ **Mission**

Leur mission est de contribuer à augmenter la production nationale selon quatre axes prioritaires :

- **La Santé et Sécurité**, première priorité du Groupe Lafarge, notre action S&S a permis de diviser par 6 le nombre d'accident avec arrêt en 6 ans.
- **Une politique d'investissement continue**, 240 mi € investis à ce jour, 300 mi € sur les 2 prochaines années, nouvelle cimenterie à Biskra 2,7 miT/an.
- **Excellence opérationnelle**,

- ✓ **Nos installations** : mise en place d'un système opérationnel de classe mondiale (POM 2.0) + 2 mi T/an ces 5 dernières années avec l'outil existant, soit l'équivalent d'une nouvelle cimenterie.
- ✓ **Nos équipes** : hisser nos collaborateurs à leurs meilleurs niveaux.
- **L'innovation**, au cœur de notre stratégie, 130 mi DA investis chaque année dans l'Innovation au sein de notre Laboratoire de Recherche CDL de Rouiba à destination de nos clients.

### ❖ Objectif

Leur objectif est d'offrir une gamme de produits et de solutions innovantes de haute qualité à un prix stable tout le long de l'année sur l'ensemble du territoire.

### ❖ Stratégie

Leur stratégie est de viser l'excellence opérationnelle sur l'ensemble de la chaîne de valeur par :

- Une politique exigeante en matière de Santé & Sécurité, notre première priorité.
- Produire et proposer une gamme de produits et services les meilleurs de leur catégorie en Algérie.
- Organiser et favoriser le transfert de savoir-faire localement.
- Avoir une empreinte sociétale positive avec des actions structurantes avec nos parties prenantes.
- Rapprocher le consommateur final du producteur avec la mise en place de Centres de Distribution (9), un réseau de distributeurs national (> 400) et la première enseigne des matériaux de construction BATISTORE avec un objectif de 100 points de vente en 2018.

### ❖ VISION

Lafarge Algérie, une entreprise dynamique et citoyenne au service actif du développement économique et social en Algérie.

**« Lafarge Algérie, un Groupe performant qui a du Cœur ».**

**❖ INVESTISSEMENT DANS LE CAPITAL HUMAIN DE LAFARGE ALGÉRIE**

Lafarge mène une politique active de recrutement, à 95% local (+ de 60% des 250 top cadres algériens ont rejoint Lafarge au cours des 4 dernières années), soutenue par la croissance des activités et l'innovation.

**Lafarge poursuit une politique ambitieuse en matière de développement des compétences** en direction de ses 2500 collaborateurs (3 jours de formation par an par collaborateur) en particulier à destination de nos techniciens et ingénieurs qui suivent les programmes internationaux de certification du Groupe. **Trois partenariats éducatifs** sont en place avec les universités algériennes (USTHB, USTO et ENP) pour promouvoir la recherche, et participer à la formation des futurs acteurs de la Construction. Un Master Lafarge orienté Matériaux de Construction a été créée (avec l'USTO). Des programmes spécifiques qui visent également à l'insertion professionnelle des jeunes.

**❖ PRIORITÉS**

**Santé & Sécurité** : Notre première priorité Assurer un environnement sûr et sain pour nos employés, sous-traitants et nos parties prenantes

**Capital Humain** : Mettre les personnes au Cœur du Groupe

Talents - Diversité et Inclusion - Accomplissement - Dialogue social

**Performance** : être une référence, en avance sur nos concurrents : Excellence opérationnelle Maîtriser tous les aspects de nos activités, Accroître la production de nos usines – Renforcer la culture de performance

**Innovation** : Fournisseur de solutions constructives

- R&D globale et locale (CDL Rouiba)
- Développement permanent de nouveaux produits, systèmes et solutions et services
- **Développement** : investissements dans l'ensemble de nos activités, Ciment (nouvelle cimenterie de Biskra), Béton, Granulats et plâtre.

**❖ Produits de Lafarge Algérie**

Depuis 2010, et après avoir placé les besoins des différents acteurs du marché, Lafarge a lancé une nouvelle gamme de produits mieux adaptés aux habitudes et types d'application du marché algérien.

Cette nouvelle gamme de produits hautement qualifiée, offre d'exceptionnelles résistances mécaniques et répond aux besoins spécifiques d'une clientèle particulièrement exigeante, lui permettant ainsi de contribuer au développement du pays, et notamment à mieux servir les différents projets structurants inscrits dans le programme d'investissement public, et les besoins structurels en logements.

- **Ciment**

Lafarge détient 3 usines qui produisent annuellement 11.5 MT/an de ciment (dont 0,5 MT de ciment blanc).

La gamme est composée de plusieurs types de ciments :

- **Malaki** :(ciment pour béton et mortier colorés) c'est un ciment blanc utilisé pour les bétons colorés ou la fabrication de carreaux de dalle
- **Chamil** : Ciment à usages courants, c'est un ciment de haute qualité Il représente le choix idéal pour des constructions à usage habitation et commercial : Construction générale, finitions, éléments préfabriqués, etc.
- **Matin** : c'est un ciment destiné aux constructions qui nécessitent performance et haute résistance.il se caractérise notamment par son durcissement très rapide, sa faible demande en eau, sa compatibilité avec tous types d'adjuvants, etc.
- **Mokaouem** : c'est un ciment résistant aux sulfates. Il est destiné aux réalisations en milieu chimiquement agressifs, notamment humides (eaux de mer, canalisation, etc.)
- **Sarie** : Ultra Haute Performance pour les grands projets. Le SARIE, destiné aux ouvrages d'art et à la préfabrication.

Ces cinq produits sont commercialisés sous trois conditionnements différents :

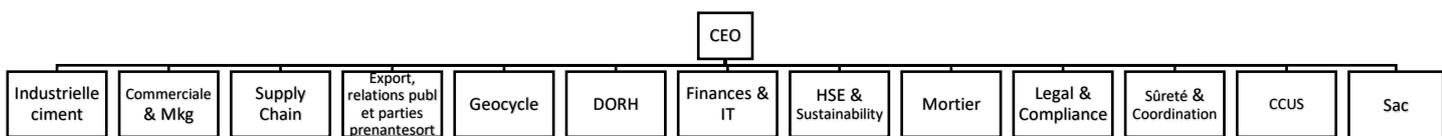
- **Vrac** : c'est du ciment brut non emballé transporté grâce à des camions appelés cocottes.
- **Sac** : c'est le ciment qui se trouve dans les différents emballages.
- **Big Bag** : c'est les grands sacs de ciment blanc souvent utilisés pour l'exportation du ciment.

- **Mortiers**

La gamme de produit mortier est composée de plusieurs types de mortiers :

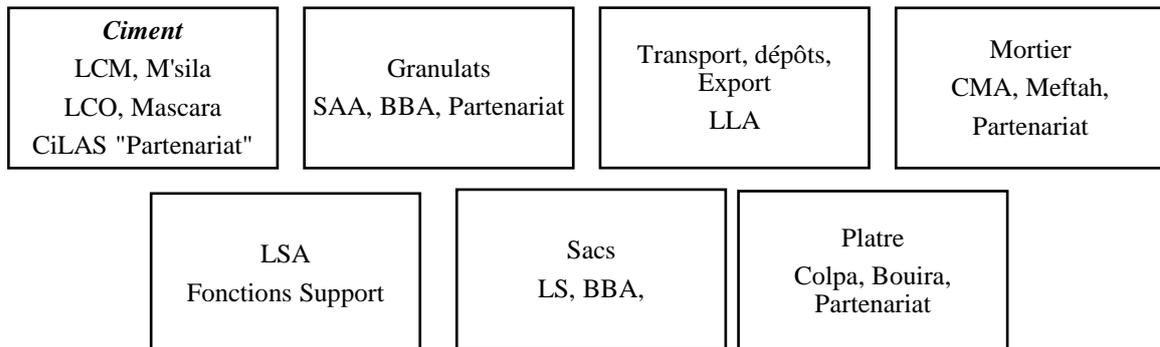
- **Airium** : c'est est une nouvelle technologie de mousse minérale isolante qui peut être utilisée dans différentes applications : sol, remplissage de murs et de blocs bétons, combles.
- **Mortier colle** : adapté au collage horizontal, vertical, des carreaux à moyenne porosité.

**2. Organigramme de Holcim Lafarge :**



- CCUS : (Carbon Capture, Utilization, Storage).

❖ Les partenariats et les différentes entreprises de Holcim Lafarge :



## Section02 : Le diagnostic financier des clients.

Dans cette section, nous examinerons la situation financière des clients de Lafarge Holcim.

Lafarge Holcim, a deux types de clients, les Vente Technique « VT » ça concerne la vente de ciment en Vrac destinées à des chantiers, et les Distribution « Distr », qui concerne la vente de ciment en Sacs.

Nous commencerons par analyser la structure financière basée sur l'équilibre financier, puis nous examinerons les ratios de gestion courante et de liquidité afin de porter un jugement global sur la santé financière des clientes de l'entreprise.

### 1. Les bilans de grandes masses

Dans cette partie, nous analyserons et apporterons des commentaires sur les différentes masses des bilans financiers.

**Tableau 7 :** Le bilan de grandes masses 2020

<b>Bilan Financier en Masse 2020</b>					
<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
<b>v. immobilisées</b>	615 793 111	19%	<b>Capitaux propres</b>	1 487 978 167	45%
<b>v. d'exploitation</b>	0	0%	<b>Passif Non Courant</b>	236 677 574	7%
<b>v. réalisables</b>	2 609 505 264	78%	<b>Passif Courant</b>	1 601 908 181	48%
<b>v. disponibles</b>	101 265 547	3%			
<b>Total</b>	<b>3 326 563 922</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>3 326 563 922</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins, à partir du bilan financier de l'exercice 2020.

**Tableau 8 :** Le bilan de grandes masses 2021

<b>Bilan Financier en Masse 2021</b>					
<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
<b>v. immobilisées</b>	671 041 839	16%	<b>Capitaux propres</b>	2 087 255 631	49%
<b>v. d'exploitation</b>	0	0%	<b>Passif Non Courant</b>	60 286 695	1%
<b>v. réalisables</b>	3 418 559 051	80%	<b>Passif Courant</b>	2 142 821 693	50%
<b>v. disponibles</b>	200 763 128	5%			
<b>Total</b>	<b>4 290 364 018</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>4 290 364 018</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins, à partir du bilan financier de l'exercice 2021.

**Tableau 9:** Le bilan de grandes masses 2022

<b>Bilan Financier en Masse 2022</b>					
<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
<b>v. immobilisées</b>	684 423 721	12%	<b>Capitaux propres</b>	2 427 163 863	44%
<b>v. d'exploitation</b>	718 619 863	13%	<b>Passif Non Courant</b>	128 946 647	2%
<b>v. réalisables</b>	4 069 117 143	74%	<b>Passif Courant</b>	2 961 491 696	54%
<b>v. disponibles</b>	45 441 479	1%			
<b>Total</b>	<b>5 517 602 206</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>5 517 602 206</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins, à partir du bilan financier de l'exercice 2022.

#### Commentaire :

##### A. L'analyse des ressources :

- **Valeurs immobilisées (VI) :**

Les immobilisations représentent respectivement 19%, 16% et 12% du bilan de l'entreprise pour les années 2020, 2021 et 2022. Ces immobilisations comprennent des actifs à long terme tels que des terrains, des bâtiments et des équipements, ce qui est justifié pour une entreprise à caractère industriel.

- **Valeurs d'exploitations (VE) :**

La proportion de la valeur d'exploitation de 13% en 2022 indique une augmentation significative par rapport à zéro en 2020 et 2021. Cela peut refléter une expansion des stocks ou des encours de production au fil du temps.

- **Valeurs réalisables (VR) :**

Pour les trois années 2020, 2021 et 2022, les valeurs réalisables sont très significatives qui représentant respectivement, 78%, 80% et 74% du total des actifs. Il s'agit des actifs qui devraient être convertis en espèces dans la trésorerie. Cette tendance indique généralement une bonne santé financière et une capacité de l'entreprise cliente à faire face à ses obligations à court terme.

- **Valeurs disponibles (VD) :**

Les disponibilités représentent respectivement 3% en 2020, 5% en 2021 et 1% en 2022. Elles respectent la norme d'être inférieur à 5%, ce qui indique que l'entreprise cliente a une bonne gestion de liquidité.

**B. L'analyse des emplois :**

- **Capitaux propres :**

Les capitaux propres pour les trois années 2020, 2021 et 2022 sont élevés, représentant respectivement 45%, 49% et 44% du total du passif, ce qui indique une base financière solide.

- **Passif Non Courant :**

Les passifs non courants représentent les obligations tels que les dettes qui seront réglées à long terme. On observe une diminution de ces passifs, passant de 7% en 2020 à 2% en 2022. Cette diminution implique un remboursement de dettes.

- **Passif Courant :**

Les passifs courants comprennent les obligations à court terme, telles que les fournisseurs, les impôts à payer et d'autres dettes courantes. On observe une augmentation significative de ces passifs, passant de 48% en 2020 à 54% en 2022. Cette augmentation peut être le résultat d'une augmentation des achats de biens et services à crédits, ou d'une accumulation d'impôts.

L'entreprise cliente semble dépendre principalement de ses actifs pour soutenir ses opérations.

Les capitaux propres représentent une part significative du financement de l'entreprise, ce qui indique une solide base financière.

Les passifs courants représentent une part importante du passif total, ce qui peut nécessiter une gestion efficace de la trésorerie pour répondre à ces obligations à court terme.

**2. Analyse de la structure financière :****2.1. Analyse par l'équilibre financier**

Nous allons maintenant poursuivre notre analyse en examinant la structure à l'aide des indicateurs de l'équilibre financier et des ratios, basés sur les résultats obtenus dans les bilans financiers. Ensuite, nous passerons à l'étude de la rentabilité.

- **Fonds de roulement :**

Le FRNG se calcule par deux méthodes différentes : par le haut du bilan et par le bas du bilan.

- **Le calcul du FR par le haut du bilan :**

$$FR = (CP + PNC) - VI$$

**Tableau 10:** Calcul FR par le haut du bilan.

<b>FR par le haut du bilan</b>			
<b>Eléments</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>CP</b>	1 487 978 167	2 087 255 631	2 427 163 863
<b>PNC</b>	236 677 574	60 286 695	128 946 647
<b>VI</b>	615 793 111	671 041 839	684 423 721
<b>FR</b>	<b>1 108 862 630</b>	<b>1 476 500 487</b>	<b>1 871 686 789</b>

**Source :** élaboré par nos soins, à partir des bilans financiers en masses.

- **Le calcul du FR par le bas du bilan :**

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

**Tableau 11:** Calcul FR par le bas du bilan.

<b>FR par le bas du bilan</b>			
<b>Eléments</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>VE</b>	-	-	718 619 863
<b>VR</b>	2 609 505 264	3 418 559 051	4 069 117 143
<b>VD</b>	101 265 547	200 763 128	45 441 479
<b>PC</b>	1 601 908 181	2 142 821 693	2 961 491 696
<b>FR</b>	<b>1 108 862 630</b>	<b>1 476 500 487</b>	<b>1 871 686 789</b>

**Source :** élaboré par nos soins, à partir des bilans financiers en masses.

**Commentaires :**

Le fonds de roulement est positif pour les trois années 2020, 2021 et 2022. Cette situation indique que l'entreprise cliente est en bonne santé financière, soit en équilibre financier. Elle couvre ses investissements sur le long terme et l'excédent obtenu couvre l'intégralité de son cycle d'exploitation. Dans cette situation l'entreprise dispose d'une marge de sécurité suffisante en termes de trésorerie.

- **Le besoin en fonds de roulement :**
  - **Le calcul du BFR**

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - \text{DF}$$

**Tableau 12:** Calcul BFR.

<b>BFR</b>			
<b>Eléments</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>VE</b>	-	-	718 619 862
<b>VR</b>	2 609 505 264	3 418 559 051	4 069 117 143
<b>DF</b>	1 198 799 325	756 848 989	341 985 630
<b>BFR</b>	<b>1 410 705 939</b>	<b>2 661 710 063</b>	<b>4 445 751 376</b>

Source : élaboré par nos soins, à partir des bilans financiers en masses.

**Commentaires :**

L'entreprise cliente est en équilibre à court terme, car son besoin en fonds de roulement est positif pour les trois années 2020, 2021 et 2022, ce qui signifie que les emplois d'exploitation dépassent les ressources d'exploitation. Le besoin en fonds de roulement à augmenter d'une année à l'autre, en raison de l'augmentation de la valeur réalisable et l'expansion des stocks en 2022.

Dans cette situation, l'entreprise cliente doit couvrir ses besoins à court terme soit par l'intermédiaire de son fonds de roulement, soit en contractant des dettes financières.

- **La trésorerie nette :**
  - **Le calcul de la TN**

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

**Tableau 13:** Calcul Trésorerie nette.

<b>TN</b>			
<b>Eléments</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>FR</b>	1 108 862 630	1 476 500 487	1 871 686 789
<b>BFR</b>	1 410 705 939	2 661 710 063	4 445 751 376
<b>TN</b>	<b>- 301 843 309</b>	<b>- 1 185 209 576</b>	<b>- 2 574 064 587</b>

Source : élaboré par nos soins, à partir des bilans financiers en masses.

**Commentaires :**

La trésorerie nette est négative pour les trois années 2020, 2021 et 2022. Cette situation, peut s'avérer assez inquiétante, car cela signifie que l'entreprise cliente n'est plus en mesure de générer des liquidités à court terme, ce qui peut conduire à des situations grave, allant jusqu'à la faillite.

Par conséquent, une trésorerie nette négative doit être une situation temporaire. Qui nécessite une gestion proactive pour rétablir la stabilité financière de l'entreprise cliente.

- **Structure Financière :**

**Tableau 14:** Structure financière.

Eléments	2020	2021	2022	Evolution N/N-1	Evolution N/N-2
<b>Total Bilan (TB)</b>	3 326 563 922	4 290 364 018	5 517 602 206	28,60%	65,86%
<b>IMMO Nets</b>	615 793 111	671 041 838	684 423 721	1,99%	11,15%
<b>Fonds propres (FP)</b>	1 487 978 167	2 087 255 631	2 427 163 863	16,28%	63,12%
<b>FP/TB</b>	44,73%	48,65%	43,99%		
<b>ENDT Fin Net</b>	135 412 027	-140 476 434	83 505 168	-	- 38,33%
<b>ENDT Fin Net/FP</b>	0,09	-	0,03		
<b>Equilibre Fin</b>	2,80	3,20	3,73	-	-

Source : élaboré par nos soins.

**Commentaires :**❖ **Total Bilan :**

On observe une évolution positive au fil des années, suggérant une croissance significative de l'entreprise cliente. Une telle expansion témoigne d'une dynamique positive pour l'entreprise, mais elle nécessite également une gestion prudente pour garantir une utilisation efficace des ressources et maintenir une rentabilité continue.

❖ **IMMO Net :**

L'évolution des immobilisations nettes au fil des années montre une tendance à la hausse, suggérant une croissance et un développement continu de l'entreprise cliente.

**❖ Fonds Propres :**

Les fonds propres de l'entreprise cliente affichent une évolution positive au fil des années. Cette augmentation suggère une stabilité financière accrue et une capacité d'autofinancement renforcée.

- On observe un ratio élevé entre les fonds propres et le total bilan, suggérant une situation financière solide.

**❖ Endettement Financier Net :**

On observe une diminution significative de l'endettement financiers net de l'entreprise cliente au fil des années, ce qui suggère une amélioration de sa situation financière. Cette diminution signifie qu'elle est moins endettée, ce qui est généralement considéré comme positif.

- On observe un ratio faible entre l'endettement financier net et les fonds propres, soit 0.09 en 2020 et 0.03 en 2022. Ces valeurs relativement basses suggèrent une réduction de la dépendance de l'entreprise cliente à l'égard de l'endettement pour financer ses opérations, ce qui peut contribuer à renforcer sa stabilité financière et sa capacité à faire face aux obligations à long terme.

**❖ Equilibre financier :**

Le ratio de l'équilibre évolue positivement au fil des années, passant de 2.80 en 2020 à 3.20 en 2021, puis à 3.73 en 2022. Cette tendance suggère une amélioration de la capacité de l'entreprise cliente à financer ses actifs à long terme par ses capitaux stables, ce qui souligne une solidité financière accrue.

Au fil des années, l'entreprise a montré une évolution positive de ses performances financières.

Les indicateurs clés ont démontré une santé financière solide, avec une croissance constante de ses actifs et de ses fonds propres. Les ratios de rentabilité ont également montré une amélioration, avec des marges et des rendements positifs sur les investissements. De plus, l'entreprise a réussi à réduire son endettement financier net, renforçant ainsi sa position financière.

## 2.2. Analyse par les ratios :

Une fois les bilans financiers établis, nous examinerons les divers ratios habituellement utilisés par les gestionnaires de Lafarge Holcim pour offrir une vision synthétique de la situation financière de l'entreprise cliente.

- **Ratio de gestion courante (Rotation) :**

**Tableau 15:** Ratio de gestion courante.

Eléments	2020	2021	2022
(Stocks/CA HT*365)	-	-	24 jours
Rotation des clients	40jours	62jours	50jours
Rotation des fournisseurs	46jours	43jours	14 jours
(BFR/ CA HT*365)	46 jours	117jours	151 jours
(Trésorerie/ CA HT*365)	(9,78) jours	(13,23) jours	(10,25) jours

**Source :** élaboré par nos soins.

### Commentaires :

- Le ratio (Stocks/CA HT\*365) exprime la rotation de stock par rapport au chiffre d'affaires. Pour les années 2020 et 2021, ce ratio est nul en raison de l'absence de stocks. En 2022, avec l'expansion du stock, on observe une rotation de 24 jours, ce qui signifie que les stocks de l'entreprise cliente représentent environ 24 jours de chiffre d'affaires hors taxe. Cela indique également que l'entreprise cliente maintient un niveau de stocks relativement bas par rapport à son activité économique.  
En d'autres termes, elle est capable de transformer rapidement ses stocks en vente, ce qui témoigne d'une efficacité opérationnelle dans la gestion de stocks.
- Le ratio (Clients/CA TTC\*365) exprime le délai moyen de paiement ou encore le nombre de jours de crédit accordé clients. Il est respectivement 40 jours en 2020, de 62 jours en 2021 et de 50 jours en 2022. Une diminution de ce ratio d'une année à l'autre indique une amélioration de la gestion des créances, tandis qu'une augmentation implique des problèmes de recouvrement ou une extension des délais de paiement accordés aux clients.
- Le ratio (Fournisseurs/ Achat TTC\*365) exprime le délai moyen de paiement des fournisseurs, en nombre de jours. Il est respectivement de 46 jours en 2020, de 43 jours en 2021 et de 14 jours en 2022. Une diminution de ce ratio d'une

année à l'une autre indique une amélioration de la gestion des paiements fournisseurs ou une négociation de délais de paiement plus favorables.

- L'augmentation progressive du BFR normatif, mesuré en jours de chiffre d'affaires, indique que l'entreprise doit allouer de plus en plus de ressources pour financer son cycle d'exploitation. Cela peut signaler des inefficacités dans la gestion des actifs courants, et il pourrait être nécessaire de prendre des mesures correctives pour améliorer la liquidité et la gestion du fonds de roulement.
- Les périodes de trésorerie négative indique une pression continue sur les liquidités de l'entreprise. Bien qu'il y ait une légère amélioration dans la troisième période, l'entreprise doit faire s'assurer que ses flux de trésorerie à court terme sont mieux alignés avec ses besoins financiers.

- **Ratio de liquidité :**

Analyse des ratios de liquidités (générale et restreinte et immédiate pour les trois années) se présente comme suit :

**Tableau 16:** Ratio de liquidité.

Eléments	Formule	2020	2021	2022
<b>Liquidité Générale</b>	Actifs Courants/ Passifs Courants	1,692	1,689	1,632
<b>Liquidité Réduite</b>	(VD+VR) / Passifs Courants	1,692	1,689	1,389
<b>Liquidité immédiate</b>	VD/ Passifs Courants	0,063	0,094	0,015

Source : élaboré par nos soins, à partir des bilans financiers en masses.

**Commentaires :**

- ❖ **Liquidité Générale :**

La liquidité générale est supérieure à 1 pour les trois années 2020, 2021 et 2022. Cette situation indique que l'entreprise cliente dispose de suffisamment d'actifs à court terme pour couvrir ses obligations à court terme. Cela signifie que l'entreprise cliente a une certaine marge de sécurité financière pour faire face à ses engagements à court terme.

❖ **Liquidité Réduite :**

La liquidité réduite est supérieure à 1 pour les trois années 2020, 2021 et 2022. Cela signifie que l'entreprise cliente dispose de suffisamment d'actifs liquides pour couvrir ses obligations à court terme.

❖ **Liquidité immédiate :**

La liquidité immédiate est inférieure à 1 pour les trois années 2020, 2021 et 2022. Cette situation indique que l'entreprise cliente ne dispose pas de suffisamment de disponibilités pour faire face à ses engagements à court terme. Cependant, une faible valeur de ce ratio ne reflète pas nécessairement une absence de solvabilité, étant donné que l'entreprise cliente dispose de stocks et de créances clients pour couvrir ses obligations à court terme.

• **Ratio de solvabilité :**

Analyse des ratios de solvabilité pour les trois années se présente comme suit :

**Tableau 17:** Ratio de solvabilité

Eléments	Formule	2020	2021	2022
<b>Autonomie Financière</b>	CP/ Total Dettes	0,809	0,947	0,785
<b>Endettement</b>	Total Dettes/ Total Passif	0,553	0,514	0,560
<b>Solvabilité Générale</b>	Total Actif/ Total Dette	1,809	1,947	1,785

Source : élaboré par nos soins, à partir des bilans financiers en masses.

**Commentaires :**❖ **Autonomie Financière :**

L'autonomie financière est inférieure à 1 pour les trois années 2020, 2021 et 2022. Cela signifie que les capitaux propres de l'entreprise cliente ne suffisent pas à couvrir l'ensemble de ses dettes. Donc, l'entreprise cliente a une faible capacité d'autonomie financière.

❖ **Endettement :**

L'endettement est inférieur à 1 pour les trois années 2020, 2021 et 2022, cela indique que l'entreprise dépendant des financements extérieurs.

### ❖ Solvabilité Générale :

La solvabilité générale est supérieure à 1 pour les trois années 2020, 2021 et 2022. Cela signifie que les actifs de l'entreprise cliente sont suffisants pour couvrir ses passifs. Cette situation implique que l'entreprise dispose d'une marge de sécurité financière et elle est capable de rembourser ses dettes en cas de besoins.

### • Ratio de rentabilité :

Analyse des ratios de rentabilité (commerciale, économique et financière pour les trois années) se présente comme suit :

**Tableau 18:**Ratio de rentabilité.

Eléments	Formule	2020	2021	2022
<b>Rentabilité commerciale</b>	Résultat Net/ CA HT	7%	4%	3%
<b>Rentabilité Economique</b>	Résultat Net/ Total Actif	23%	7%	6%
<b>Rentabilité Financière</b>	Résultat Net/ CPs	52%	15%	14%

Source : élaboré par nos soins.

### Commentaires :

### ❖ Rentabilité Commerciale :

La rentabilité commerciale est positive pour les trois années 2020, 2021 et 2022. Cela démontre la capacité de l'entreprise cliente à générer un bénéfice à partir de ses activités principales.

### ❖ Rentabilité Economique :

La rentabilité économique est positive pour les trois années 2020, 2021 et 2022. Cela témoigne de la capacité de l'entreprise cliente à générer un rendement positif sur l'ensemble de ses actifs. Cette situation indique également une utilisation efficiente des ressources pour générer des revenus et des bénéfices.

### ❖ Rentabilité Financière :

La rentabilité financière est positive pour les trois années 2020, 2021 et 2022. Cela montre que l'entreprise cliente est capable de générer des bénéfices à partir de ses fonds propres.

Voici quelle que question posée par les gestionnaires de HOLCIM LAFARGE, pour aider à la prise de décision.

**Tableau 19:** Questions.

Eléments	Formule	2020	2021	2022
Quelle est la part du travail dans l'élaboration de la valeur ajoutée ?	<b>Charges Personnelles/ VA</b>	16,06%	29,82%	34,94%
Quel est le taux d'intégration de l'entreprise dans le processus de production ?	<b>VA/ CA HT</b>	11,68%	12,32%	10,91%
Quelle est la part de richesse qui sert à rémunérer les apporteurs de capitaux et à renouveler le capital investi ?	<b>EBE / VA</b>	78,46%	64,96%	60,34%
Pour un DA de chiffre d'affaires, que reste-t-il pour renouveler les investissements et payer les charges financières ?	<b>EBE/ CA HT</b>	9,17%	8,00%	6,58%
Que représente le coût du financement externe dans la rentabilité de l'entreprise ?	<b>CF/ EBE</b>	0,20%	18,50%	23,12%

**Source :** élaboré par nos soins.

**Commentaires :**

- On observe une augmentation continue du ratio (Charges Personnelles/VA), ce qui signifie une hausse des coûts de mains-d'œuvre par rapport à la valeur ajoutée générée. Cette augmentation peut être due à une hausse des salaires, des charges sociales ou du nombre d'employés. Cela indique également que le travail et les salariés contribuent de plus en plus à la création de la richesse de l'entreprise. Cependant, une augmentation excessive de ce ratio peut également indiquer une pression sur la rentabilité de l'entreprise cliente, si les coûts de mains- d'œuvres augmentent plus rapidement que la valeur ajoutée générée.
- On observe une légère fluctuation du taux d'intégration dans le processus de production au fil des années, en 2020, ce taux était de 11,68%, puis il a légèrement augmenté en 2021 à 12,32%, avant de diminuer légèrement à 10,91% en 2022. L'augmentation peut indiquer une amélioration de l'efficacité de la production ou une optimisation des processus internes, ce qui a permis à l'entreprise de générer plus de valeur ajoutée par rapport à son chiffre d'affaires. La diminution observée en 2022 pourrait être le résultat de divers facteurs, tel que des coûts de production plus élevés, la baisse de la demande ou des inefficacités dans le processus de production.

- La part de de richesse qui sert à rémunérer les apporteurs de capitaux et à renouveler le capital investi, exprimé par le ratio (EBE/VA), est de 78,46% en 2020, 64,96% en 2021 et 60,34% en 2022. Une diminution de ce ratio peut indiquer une baisse de la capacité de l'entreprise cliente à générer un excédent brut d'exploitation par rapport à la valeur ajoutée, ce qui pourrait nécessiter une attention particulière pour maintenir la rentabilité et la santé financière de l'entreprise.
- L'entreprise présente une bonne capacité de gestion des couts avec des marges opérationnelles raisonnables, mais la tendance descendante suggère un besoin d'ajuster les stratégies pour maintenir une marge confortable.
- Le cout du financement externe dans la rentabilité de l'entreprise, exprimé par le ratio (CF/EBE), est de 0.20% en 2020, 18.50% en 2021 et 23.12% en 2022. Ce ratio met en évidence la proportion des charges financières par rapport à l'excédent brut d'exploitation, qui est une mesure de la rentabilité opérationnelle de l'entreprise. Une augmentation de ce ratio indique une augmentation du cout de financement externe par rapport à la capacité de l'entreprise cliente à générer des excédents à partir de ses activités principales. Cela peut refléter une dépendance accrue à l'égard de l'emprunt pour financer les opérations ou des conditions de financement moins favorables. Mais il reste tout de même raisonnable.

### 2.3. Analyse par les SIG :

Le tableau suivant, nous présente les différents Soldes Intermédiaires de Gestion pour l'entreprise VT.

**Tableau 20:** Analyse par les SIG.

Nom du solde	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
Marge commerciale	-	-	-
Production de l'exercice	11 267 462 128	8 326 969 756	11 468 883 513
Valeur ajoutée	1 316 376 886	1 025 952 427	1 251 520 907
EBE	1 032 818 962	666 467 606	755 112 368
Résultat d'exploitation	848 146 416	472 477 556	551 556 328
Résultat courant avant impôts	846 034 421	349 170 985	376 988 541
Résultat exceptionnel	-	-	-
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>769 193 752</b>	<b>319 514 416</b>	<b>339 908 231</b>

Source : élaboré par nos soins.

Commentaires :

#### ❖ Production de l'exercice :

La production de l'exercice représente la valeur totale des biens ou services produits par l'entreprise.

En 2020, la production s'élève à 11 267 462 128 DZD ;

En 2021, la production diminue pour atteindre 8 326 969 756 DZD ;

En 2022, la production remonte à 11 468 883 513 DZD.

Cette variation montre des fluctuations significatives dans le niveau de production de l'entreprise cliente au fil des années. Une augmentation peut indiquer une croissance de l'activité, tandis qu'une diminution peut être le résultat de divers facteurs tels que des conditions économiques défavorables, des contraintes de production, des changements dans la demande du marché ou des problèmes opérationnels internes.

❖ **Valeur Ajoutée :**

La valeur ajoutée représente la richesse créée par l'entreprise au cours de son activité.

En 2020, la valeur ajoutée s'élève à 1 316 376 886 DZD ;

En 2021, elle diminue pour atteindre 1 025 952 427 DZD ;

En 2022, elle remonte à 1 251 520 907 DZD.

Une valeur ajoutée élevée indique une meilleure efficacité dans l'utilisation des ressources et une capacité accrue à transformer les inputs en outputs à valeur ajoutée. La diminution de la valeur ajoutée en 2021 peut indiquer des défis rencontrés par l'entreprise cette-année-là, tandis que la reprise en 2022 pourrait indiquer des améliorations dans la performance opérationnelle ou des conditions économiques plus favorables.

❖ **L'Excédent Brut d'Exploitation :**

L'EBE représente la rentabilité opérationnelle de l'entreprise.

En 2020, l'EBE s'élève à 1 032 818 962 DZD ;

En 2021, il diminue considérablement pour atteindre 666 467 606 DZD ;

En 2022, il remonte à 755 112 368 DZD.

Une baisse de l'EBE indique une diminution de rentabilité de l'entreprise client, tandis qu'une augmentation peut indiquer des améliorations dans l'efficacité opérationnelle ou des économies de coûts.

❖ **Résultat Opérationnel :**

Le résultat opérationnel mesure la performance économique de l'entreprise.

En 2020, le résultat s'élève à 848 146 416 DZD, ce qui suggère une bonne performance opérationnelle.

En 2021, il diminue pour atteindre 472 477 556 DZD, cette baisse peut indiquer une augmentation des charges d'exploitations telles que dotations aux amortissements.

En 2022, il remonte à 551 556 328 DZD, bien qu'il reste inférieur à celui de 2020, cela indique une amélioration de la performance économique.

### ❖ **Résultat courant avant impôt :**

Le résultat courant avant impôt est positif pour les 2020,2021 et 2022. Cela est un signe encourageant de la santé financière de l'entreprise cliente.

### ❖ **Résultat extraordinaire :**

Le résultat extraordinaire est nul car il ne y'a pas d'activité hors exploitation.

### ❖ **Résultat Net de l'Exercice :**

Le résultat net de l'exercice est positif pour les trois années 2020, 2021 et 2022. Cela indique que l'entreprise génère des revenus suffisant pour couvrir ses dépenses et dégager des bénéfices.

Dans l'ensemble, l'entreprise cliente présente une santé financière satisfaisante. Bien que l'on observe une diminution des SIG entre 2020 et 2021, ils demeurent tout de même positifs pour les années 2020, 2021 et 2022. Cela indique une performance financière saine et solide, une capacité à crée de la valeur à chaque étape du processus de production et que l'entreprise cliente est rentable.

### ❖ **La capacité d'auto-financement :**

Nous allons calculer la capacité d'autofinancement du client VT, par les deux méthodes de calcul de cette dernière : la méthode additive et la méthode soustractive.

- **Méthode soustractive :**

**Tableau 21:** Calcul CAF méthode soustractive.

Eléments	2020	2021	2022
<b>EBE</b>	<b>1 032 818 962</b>	<b>666 467 606</b>	<b>755 112 368</b>
<b>+Autres produits (d'exploitation)</b>	5 112 165	14 961 935	6 426 720
<b>- Autres charges (d'exploitation)</b>	29 715 738	654 611	8 940 439
<b>+ Produits financiers</b>	-	-	-
<b>- Charges financières</b>	2 111 995	123 306 571	174567 787
<b>+ Produits exceptionnels</b>	-	-	-
<b>- Charges exceptionnelles</b>	-	-	-
<b>- Participation des salariés aux résultats</b>	-	-	-
<b>- Impôts sur les bénéfices</b>	76 840 669	29 656 569	37 080 309
<b>CAF</b>	<b>929 262 725</b>	<b>527 811 791</b>	<b>540 950 553</b>

Source : élaboré par nos soins.

- **Méthode additive :**

**Tableau 22:** Calcul CAF Méthode additive.

<b>Eléments</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>RNE</b>	<b>769 193 752</b>	<b>319 514 416</b>	<b>339 908 231</b>
<b>(+) Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions</b>	160 068 973	208 297 375	201 042 321
<b>(-) Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions</b>	-	-	-
<b>(+) Valeur comptable des éléments d'actifs cédés</b>	-	-	-
<b>(-) Produit des cessions d'éléments d'actifs immobilisés</b>	-	-	-
<b>(±) Quotes-parts des subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice</b>	-	-	-
<b>CAF</b>	<b>929 262 725</b>	<b>527 811 791</b>	<b>540 950 553</b>

**Source :** élaboré par nos soins.

**Commentaires :**

La Capacité d'Auto-Financement est positive pour les trois années 2020, 2021 et 2022, ce qui constitue un indicateur rassurant de viabilité financière. Cela reflète la capacité de l'entreprise cliente à générer des fonds à partir de ses activités courantes opérationnelles pour couvrir ses coûts et charges financières. Cela témoigne également d'une santé financière solide, où l'entreprise dispose de liquidité internes pour répondre à ses besoins financiers, investir et rembourser ses dettes.

### 3. Le bilan en grandes masses :

Dans cette partie, nous analyserons et apporterons des commentaires sur les différentes masses des bilans financiers.

**Tableau 23:** Le bilan en grandes masses 2020.

<b>Bilan Financier en Masse 2020</b>					
<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
<b>v. Immobilisées</b>	163 835 745	8%	<b>Capitaux propres</b>	317 106 281	16%
<b>v. D'exploitation</b>	1905003	0%	<b>Passif Non Courant</b>		0%
<b>v. Réalisables</b>	1 859 824 419	92%	<b>Passif Courant</b>	1 714 833 663	84%
<b>v. Disponibles</b>	6 374 778	0%			
<b>Total</b>	<b>2 031 939 944</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>2 031 939 944</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins, à partir du bilan financier de l'exercice 2020.

**Tableau 24:** Le bilan en grandes masses 2021.

<b>Bilan Financier en Masse 2021</b>					
<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
<b>v. Immobilisées</b>	142 905 931	5%	<b>Capitaux propres</b>	378 860 838	13%
<b>v. d'Exploitation</b>	15713133	1%	<b>Passif Non Courant</b>		0%
<b>v. Réalisables</b>	2 691 391 115	94%	<b>Passif Courant</b>	2 473 541 772	87%
<b>v. Disponibles</b>	2 392 430	0%			
<b>Total</b>	<b>2 852 402 610</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>2 852 402 610</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins, à partir du bilan financier de l'exercice 2021.

**Tableau 25:** Le bilan en grandes masses 2022.

<b>Bilan Financier en Masse 2022</b>					
<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
<b>v. Immobilisées</b>	116 538 992	4%	<b>Capitaux propres</b>	445 397 491	14%
<b>v. D'exploitation</b>	7 560 523	0%	<b>Passif Non Courant</b>		0%
<b>v. Réalisables</b>	3 129 907 873	96%	<b>Passif Courant</b>	2 810 562 532	86%
<b>v. Disponibles</b>	1 952 636	0%			
<b>Total</b>	<b>3 255 960 023</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>3 255 960 023</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par nos soins, à partir du bilan financier de l'exercice 2022.

### L'interprétation des bilans grandes masses :

#### ❖ Analyses des ressources :

- **Valeurs Immobilisées :**

Le pourcentage de l'actif total est en diminution continue, passant de 8 % à 5% et enfin à 4%. Cela peut indiquer une réduction des investissements à long terme, peut être due à des ventes d'actifs.

- **Valeurs d'exploitation :**

Malgré la croissance en 2021, ces valeurs représentent toujours une faible partie du total (0 à 1%). Cela montre que les valeurs d'exploitation ne constituent pas un élément significatif de l'actif total. Cela peut indiquer que les stocks sont rapidement convertis en produits finis ou vendus.

- **Valeurs Réalisables :**

Les valeurs réalisables sont en hausse passant de 92% à 94%, puis à 96%, soulignant une dépendance croissante sur ces actifs. Cela pourrait refléter une croissance clients ou des stocks.

- **Valeurs Disponibles :**

Ces valeurs restent très faibles, à 0% cela signifie que la part des liquidités est négligeable par rapport au total de l'actif.

❖ **Analyse des emplois :**• **Capitaux propres :**

Leur part reste stable à environ 13-16% est peut-être vu comme relativement bas par rapport au total du passif, ce qui pourrait signaler un risque plus élevé de levier financier.

• **Passif Non Courant :**

L'absence de passif non courant peut indiquer un faible endettement à long terme, ce qui est un signe positif pour la stabilité financière.

• **Passif Courant :**

Les passifs courants comprennent les obligations à court terme, telles que les fournisseurs, les impôts à payer et d'autres dettes courantes. On observe une augmentation de leur part passant de 84% à 87%, puis à 86%. Cela pourrait indiquer des risques liés à la dépendance aux engagements financiers à court terme.

**4. Analyse de la structure financière :****4.1. Analyse par l'équilibre financier :**

Nous allons maintenant poursuivre notre analyse en examinant la structure à l'aide des indicateurs de l'équilibre financier et des ratios, basés sur les résultats obtenus dans les bilans financiers. Ensuite, nous passerons à l'étude de la rentabilité.

• **Fonds de roulement :**

- Le calcul du FR par le haut du bilan :

$$FR = (CP + PNC) - VI$$

**Tableau 26:** Calcul de Fr par le haut du bilan.

<b>FR par le haut du bilan</b>			
<b>Eléments</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>CP</b>	317 106 281	378 860 838	445 397 491
<b>PNC</b>	-	-	-
<b>VI</b>	163 835 745	142 905 931	116 538 992
<b>FR</b>	<b>153 270 537</b>	<b>235 954 907</b>	<b>328 858 499</b>

Source : élaboré par nos soins.

- Le calcul du FR par le bas de bilan :

$$\text{FR} = (\text{VE} + \text{VR} + \text{VD}) - \text{PC}$$

**Tableau 27:** Calcul de FR par le bas du bilan.

<b>FR par le bas du bilan</b>			
<b>Eléments</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>VE</b>	1 905 003	15 713 133	7 560 523
<b>VR</b>	1 859 824 419	2 691 391 115	3 129 907 873
<b>VD</b>	6 374 778	2 392 430	1 952 636
<b>PC</b>	1 714 833 663	2 473 541 772	2 810 562 532
<b>FR</b>	<b>153 270 537</b>	<b>235 954 907</b>	<b>328 858 499</b>

Source : élaboré par nos soins.

**Commentaire :**

Cependant, le fonds de roulement est positif pour les trois années, cela signifie que l'entreprise a pu réunir assez de capitaux permanents permettant de financer à la fois l'intégralité des immobilisations et une partie des actifs courants. Dans ce cas, elle est en équilibre financier à long terme.

- **Besoin de fonds du roulement :**

- Le calcul du BFR :

$$\text{BFR} = (\text{VR} + \text{VE}) - \text{Dette Fournisseur}$$

**Tableau 28:** Calcul le BFR.

<b>BFR</b>			
<b>Eléments</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>VE</b>	1 859 824 419	2 691 391 115	3 129 907 873
<b>VR</b>	1 905 003	15 713 133	7 560 523
<b>DF</b>	210 134 348	184 853 746	353 863 858
<b>BFR</b>	<b>1 651 595 073</b>	<b>2 522 250 502</b>	<b>2 783 604 538</b>

Source : élaboré par nos soins.

**Commentaire :**

L'entreprise cliente est en équilibre à court terme, car son besoin en fonds de roulement est positif pour les trois années 2020 2021 et 2022, ce qui signifie que les emplois dépassent les ressources d'exploitation.

- **La Trésorerie nette :**
  - Le calcul de la trésorerie nette :

**Tableau 29:** Calcul de la trésorerie nette.

TN			
Eléments	2020	2021	2022
<b>FR</b>	153 270 537	235 954 907	328 858 499
<b>BFR</b>	1 651 595 073	2 522 250 502	2 783 604 538
<b>TN</b>	<b>- 1 498 324 536</b>	<b>- 2 286 295 596</b>	<b>- 2 454 746 038</b>

Source : élaboré par nos soins.

**Commentaire :**

L'entreprise cliente a une TN reste négative pour les trois années, cela indique que le besoin en fonds de roulement dépasse le fonds de roulement, ce qui peut indiquer un risque de liquidité. L'entreprise pourrait avoir du mal à couvrir ses besoins opérationnels avec ses ressources actuelles.

Cette situation, peut s'avérer assez inquiétante, cela signifie que l'entreprise cliente n'est plus en mesure de générer des liquidités à court terme, ce qui peut amener à des situations grave, allant jusqu'à la faillite.

#### 4.2. Analyse par les ratios :

##### ❖ Ratio de gestion courante :

**Tableau 30:**Ratio de gestion courante

Eléments	2020	2021	2022
(Stocks/CA HT*365)	1jour.	5jours.	2jours.
<b>Rotation des clients</b>	736jours.	685jours.	842jours.
<b>Rotation des fournisseurs</b>	237jours.	129jours.	186jours.
(BFR/FR TTC*365)	11jours.	11jours.	8jours.
(Trésorerie / CA TTC*365)	(805) jours.	(749) jours.	(899) jours.

Source : élaboré par nos soins.

**Commentaires :**

- **Rotation des stocks par rapport au chiffre d'affaires :**

Les résultats montrent une bonne gestion des stocks avec une rotation rapide sur les trois années, passant de 1 jour en 2020 à 5 jours en 2021, puis diminuant de nouveau à 2 jours en 2022.

- **Rotation des comptes clients :**

Une augmentation des jours de 685 à 842 jours suggère qu'il a fallu plus de temps pour encaisser les paiements des clients en 2022 par rapport à 2021, ce qui pourrait indiquer des problèmes avec les politiques de crédit ou les procédures de recouvrement.

- **Rotation des comptes fournisseurs :**

La diminution des jours de 129 à 186 jours indique que l'entreprise a mis plus de temps à payer ses fournisseurs en 2022 par rapport à 2021. Cela pourrait avoir des implications pour les relations avec les fournisseurs et la gestion de la trésorerie.

- **Rotation du fonds de roulement :**

Une diminution de 11 à 8 jours implique que l'entreprise a été plus efficace dans la gestion de son fonds de roulement en 2022 par rapport à l'année précédente. Cela pourrait signifier une amélioration de la gestion de la liquidité.

- **Rotation de la trésorerie :**

Les valeurs négatives indiquent que les soldes de trésorerie dépassaient le chiffre d'affaires total, ce qui pourrait suggérer soit une liquidité excessive soit une mauvaise gestion de la trésorerie.

❖ **Ratio de liquidité :**

**Tableau 31:** Ratio de liquidité

Eléments	Formule	2020	2021	2022
<b>Liquidité Générale</b>	Actifs Courants/ Passifs Courants	1,09	1,10	1,12
<b>Liquidité Réduite</b>	(VD+VR) / Passifs Courants	1,09	1,10	1,12
<b>Liquidité immédiate</b>	VD/ Passifs Courants	0,003	0,001	0,001

Source : élaboré par nos soins.

**Commentaires :****• Ratio de liquidité générale :**

Nous remarquons d'après les résultats que ce ratio est supérieur à 1 au cours des trois années (2020,2021, 2022), ce qui veut dire que les actifs à court terme de cette entreprise cliente couvrent largement ses dettes à court terme d'où l'existence d'un équilibre financier à court terme.

**• Ratio de liquidité réduite :**

Ce ratio est supérieur à 1 en 2020,2021et 2022 ce qui signifie que l'entreprise cliente peut honorer ses échéances sans procéder à la vente de ses stocks. Autrement dit, elle dispose de disponibilités et de réalisabilités suffisantes pour rembourser ses dettes à court terme.

**• Ratio de liquidité immédiate :**

Après avoir calculé ce ratio, nous constatons que le rapport est inférieur à 1 durant les trois ans, donc les disponibilités dont dispose l'entreprise durant ces années permettent de rembourser ses dettes à court terme.

**❖ Ratio de solvabilité :****Tableau 32:**Ratio de solvabilité.

Eléments	Formule	2020	2021	2022
<b>Autonomie Financière</b>	CP/ Total Dettes	0,18	0,15	0,16
<b>Endettement</b>	Total Dettes/ Total Passif	0,84	0,87	0,86
<b>Solvabilité Générale</b>	Total Actif/ Total Dette	1,18	1,15	1,16

Source : élaboré par nos soins.

**Commentaires :****• Autonomie Financière**

L'autonomie financière montre une baisse de 2020 à 2021, suivie d'une légère amélioration en 2022, il est inférieur à 1 pour les trois années 2020, 2021 et 2022. Cela signifie que les capitaux propres de l'entreprise cliente ne suffisent pas à couvrir l'ensemble de ses dettes. Donc, l'entreprise cliente a une faible capacité d'autonomie financière.

- **Endettement :**

Un ratio d'endettement élevé suggère un risque financier plus grand, tandis qu'un ratio faible indique une structure financière plus solide.

- **Solvabilité Générale :**

La solvabilité générale est supérieure à 1 pour les trois années 2020, 2021 et 2022. Cela signifie que les actifs de l'entreprise cliente sont suffisants pour couvrir ses passifs. Cette situation implique que l'entreprise dispose d'une marge de sécurité financière et elle est capable de rembourser ses dettes en cas de besoins.

❖ **Ratio de rentabilité :**

**Tableau 33:**Ratio de rentabilité.

Eléments	Formule	2020	2021	2022
<b>Rentabilité commerciale</b>	Résultat Net/ CA HT	11%	7%	7%
<b>Rentabilité Economique</b>	Résultat Net/ Total Actif	4%	3%	3%
<b>Rentabilité Financière</b>	Résultat Net/ CPs	26%	21%	19%

Source : élaboré par nos soins.

**Commentaires :**

- **Rentabilité Commerciale :**

La rentabilité commerciale est positive pour les trois années 2020, 2021 et 2022. Cela démontre la capacité de l'entreprise cliente à générer un bénéfice à partir de ses activités principales.

- **Rentabilité Economique :**

La rentabilité économique est positive pour les trois années 2020, 2021 et 2022. La rentabilité économique reflète la capacité de l'entreprise à générer un résultat en partant d'un montant de capital engagé pour l'exploitation. Cela témoigne de la capacité de l'entreprise cliente à générer un rendement positif sur l'ensemble de ses actifs. Cette situation indique également une utilisation efficiente des ressources pour générer des revenus et des bénéfices.

- **Rentabilité Financière :**

La rentabilité financière est positive pour les trois années 2020, 2021 et 2022. Cela signifie que les capitaux propres sont rentables et que cette entreprise est capable de rémunérer ses actionnaires. Cela montre que l'entreprise cliente est capable de générer des bénéfices à partir de ses fonds propres.

Voici quelle que question posée par les gestionnaires de HOLCIM LAFARGE, pour aider à la prise de décision.

**Tableau 34:** Questions.

Eléments	Formule	2020	2021	2022
Quelle est la part du travail dans l'élaboration de la valeur ajoutée ?	<b>Charge Personnelles/ VA</b>	55%	49%	43%
Quel est le taux d'intégration de l'entreprise dans le processus de production ?	<b>VA/ CA HT</b>	57%	41%	40%
Quelle est la part de richesse qui sert à rémunérer les apporteurs de capitaux et à renouveler le capital investi ?	<b>EBE / VA</b>	43%	49%	55%
Pour un DA de chiffre d'affaires, que reste-t-il pour renouveler les investissements et payer les charges financières ?	<b>EBE/ CA HT</b>	24%	20%	22%
Que représente le coût du financement externe dans la rentabilité de l'entreprise ?	<b>CF/ EBE</b>	50%	55%	55%

**Source :** élaboré par nos soins.

**Commentaires :**

- On observe (les charges P / CA) une tendance à la baisse (de 55% en 2020 à 43% en 2022), ce qui suggère que la proportion de la valeur ajoutée consacrée aux coûts du personnel diminue. Cela peut indiquer une réduction des coûts salariaux par rapport à la valeur ajoutée ou une augmentation de la valeur ajoutée par rapport au coût du travail.

- Une baisse significative de 57% en 2020 à 40% en 2022 montre que l'entreprise produit de moins en moins de valeur ajoutée relative à son chiffre d'affaires. Cela peut indiquer une externalisation accrue ou un recours plus important à des intrants externes.
- La tendance est à la hausse (de 43% à 55%), ce qui signifie que la proportion de la valeur ajoutée consacrée à l'EBE augmente. Cela peut indiquer que l'entreprise dégage plus de ressources pour rémunérer ses actionnaires et réinvestir dans son capital.
- La tendance est relativement stable, avec une légère baisse de 24% à 22%. Cela suggère que malgré les fluctuations des coûts du personnel et des intrants, la part du chiffre d'affaires allouée à l'EBE reste relativement stable.
- Le coût du financement externe reste élevé et stable (55% pour 2021 et 2022). Cela indique que plus de la moitié de l'EBE est consacrée au service de la dette, ce qui peut limiter la capacité d'investissement ou de distribution de bénéfices aux actionnaires. Ce ratio met en évidence la proportion des charges financières par rapport à l'excédent brut d'exploitation, qui est une mesure de la rentabilité opérationnelle de l'entreprise. Une augmentation de ce ratio indique une augmentation du coût de financement externe par rapport à la capacité de l'entreprise cliente.

## 4.3. Analyse par les SIG :

**Tableau 35:** Analyse par les SIG.

Nom du solde	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
Marge commerciale	-	-	-
Production de l'exercice	775 011 268	1 204 994 107	1 139 697 585
Valeur ajoutée	439 539 171	489 032 251	456 707 846
EBE	188 745 186	241 845 870	250 604 654
Résultat d'exploitation	175 532 752	212 970 005	222 927 284
Résultat courant avant impôts	81 474 336	80 493 654	85 050 193
Résultat exceptionnel	-	-	-
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>81 474 336</b>	<b>80 493 654</b>	<b>85 050 193</b>

Source : élaboré par nos soins.

**Commentaires :**

- **Production de l'exercice :**

La production de l'exercice représente la valeur totale des biens ou services produits par l'entreprise.

En 2021, il y a eu une augmentation significative de la production par rapport à 2020, mais en 2022, la production a légèrement diminué par rapport à 2021. Cela peut être le résultat de fluctuations de la demande, de changements dans les opérations ou de contraintes de capacité.

- **Valeur ajoutée :**

La valeur ajoutée a augmenté de 2020 à 2021, reflétant une plus grande production ou une meilleure capacité à ajouter de la valeur aux produits ou services. Cependant, elle a diminué en 2022, peut-être à cause de la réduction de la production ou de l'augmentation des coûts des intrants. Cela peut signaler des défis opérationnels ou des changements dans le processus de production.

- **Excédent Brut d'Exploitation (EBE) :**

L'EBE a montré une croissance constante de 2020 à 2022, indiquant une amélioration des marges opérationnelles ou des mesures de contrôle des coûts efficaces. Cela suggère que

malgré la baisse de la valeur ajoutée en 2022, l'entreprise a réussi à maintenir ou même augmenter sa rentabilité opérationnelle.

- **Résultat d'exploitation :**

Le résultat d'exploitation a également augmenté chaque année, ce qui confirme que l'entreprise a réussi à gérer ses coûts opérationnels tout en générant des bénéfices. Cela peut indiquer une gestion efficace des ressources ou des gains d'efficacité dans les opérations.

- **Résultat courant avant impôts :**

Ce chiffre est relativement stable et positif pour les 2020,2021 et 2022. Cela est un signe encourageant de la santé financière de l'entreprise cliente., indiquant que l'entreprise a pu maintenir sa rentabilité globale malgré les variations dans la production et la valeur ajoutée. Cela pourrait signifier que l'entreprise a des sources de revenus stables au-delà de ses opérations principales, ou qu'elle a maintenu un bon contrôle des coûts financiers.

- **Résultat de l'exercice :**

Le résultat de l'exercice a également montré une légère tendance à la hausse, ce qui suggère que l'entreprise a réussi à maintenir sa rentabilité globale malgré des fluctuations dans la production et la valeur ajoutée.

Dans l'ensemble, les chiffres montrent une entreprise cliente a connu une croissance solide de 2020 à 2021, suivie d'une légère baisse en 2022. Malgré cela, les indicateurs de rentabilité (EBE, résultat d'exploitation) ont continué de croître, ce qui indique une gestion efficace des coûts et des opérations.

## ❖ La capacité d'autofinancement :

- Méthode soustractive :

**Tableau 36:** Calcul de CAF méthode soustractive.

Eléments	2020	2021	2022
<b>EBE</b>	<b>188 745 186</b>	<b>241 845 870</b>	<b>250 604 654</b>
+ <b>Autres produits (d'exploitation)</b>	5 464 084	1 243 281	250 616
- <b>Autres charges (d'exploitation)</b>	4 212 206	3 664 900	986 867
+ <b>Produits financiers</b>	-	-	-
- <b>Charges financières</b>	94 058 416	132 476 351	137 877 091
+ <b>Produits exceptionnels</b>	-	-	-
- <b>Charges exceptionnelles</b>	-	-	-
- <b>Participation des salariés aux résultats</b>	-	-	-
- <b>Impôts sur les bénéfices</b>	-	-	-
<b>CAF</b>	<b>95 938 647</b>	<b>106 947 901</b>	<b>111 991 311</b>

Source : élaboré par nos soins.

**Tableau 37:** Calcul CAF méthode additive.

- **Méthode additive :**

Eléments	2020	2021	2022
<b>RNE</b>	<b>81 474 336</b>	<b>80 493 654</b>	<b>85 050 193</b>
<b>(+) Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions</b>	14 464 311	26 454 247	26 941 118
<b>(-) Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions</b>	-	-	-
<b>(+) Valeur comptable des éléments d'actifs cédés</b>	-	-	-
<b>(-) Produit des cessions d'éléments d'actifs immobilisés</b>	-	-	-
<b>(±) Quotes-parts des subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice</b>	-	-	-
<b>CAF</b>	<b>95 938 647</b>	<b>106 947 901</b>	<b>111 991 311</b>

Source : élabore par nos soins.

**Commentaires :**

La Capacité d'Auto-Financement est positive pour les trois années 2020, 2021 et 2022, ce qui constitue un indicateur rassurant de viabilité financière. Cela reflète la capacité de l'entreprise cliente à générer des fonds à partir de ses activités courantes opérationnelles pour couvrir ses coûts et charges financières. Cela témoigne également d'une santé financière solide, où l'entreprise dispose de liquidité internes pour répondre à ses besoins financiers, investir et rembourser ses dettes.

**Section03 : Analyses et Constats.****1. Analyse de la situation financière des clients de l'entreprise Lafarge Holcim :**

Dans cette analyse, nous évaluons la situation financière des clients de l'entreprise Lafarge Holcim, en examinons leurs bilans financiers, leurs ratios financiers et leurs soldes intermédiaires de gestion. L'objectif est de fournir un aperçu complet et synthétique de la santé financière des clients.

**❖ L'entreprise VT :****• Structure Financière :**

L'entreprise cliente présente une évolution positive de ses ressources au fil des années, avec une augmentation de son total bilan, reflétant une croissance soutenue de l'entreprise.

Les fonds propres ont également augmenté de manière significative au cours des trois dernières années 2020, 2021 et 2022, indiquant une stabilité financière accrue et une capacité d'autofinancement renforcée.

**• Ratio Financier :**

Les ratios financiers montrent une performance solide de l'entreprise. Le ratio fonds propres sur total bilan reste élevé, témoignant d'une solide base financière. De plus, l'endettement financier net diminue au fil des années, ce qui indique une réduction de la dépendance de l'entreprise à l'égard de l'emprunt pour financer ses opérations et renforce la solvabilité de l'entreprise.

**• Rentabilité :**

Malgré des fluctuations dans les résultats d'exploitation et les résultats net de l'exercice, l'entreprise maintient une rentabilité globalement positive, ce qui témoigne de sa capacité à générer des bénéfices sur ses activités.

**• Liquidité et Gestion Courante :**

Le ratio de liquidité générale reste supérieur à 1, indiquant une capacité à faire face aux obligations à court terme.

Cependant, le ratio de liquidité réduite a diminué, nécessitant une surveillance accrue de la gestion des liquidités.

La trésorerie nette est négative, ce qui peut indiquer des difficultés dans la génération de liquidité à court terme. Cependant, cela peut être temporaire et nécessite une gestion proactive pour restaurer sa stabilité financière.

- **Activité Opérationnelle :**

La rotation des stocks a augmenté en 2022, suggérant une gestion plus efficace des stocks.

Le délai moyen de paiement des clients a diminué, indiquant une amélioration dans la gestion des créances clients.

- **Endettement et Gestion du Risque :**

L'endettement financier net a diminué au fil des ans, réduisant la dépendance aux financements externes.

Le ratio d'endettement reste inférieur à 1, soulignant une structure financière solide.

- **Soldes Intermédiaire de Gestion (SIG) :**

Les SIG de l'entreprise cliente pour les années 2020, 2021 et 2022 révèle une performance financière fluctuante mais globalement stable. Tous les SIG de l'entreprise en connus une baisse en 2021, cela pourrait être le produit de divers facteurs, on peut citer un le « COVID19 ». Cependant, on observe une légère amélioration de ces SIG en 2022, suggérant une capacité de l'entreprise à s'adapter et à améliorer sa rentabilité au fil du temps.

Dans l'ensemble, l'entreprise VT présente une situation financière solide, marqué par une croissance soutenue, une stabilité financière accrue et rentabilité opérationnelle amélioré au fil du temps, reflétant une gestion efficace des opérations. L'entreprise a vu une augmentation de ses fonds propres, indiquant une meilleure santé financière. Cependant, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour optimiser la gestion du fonds de roulement et maintenir une croissance rentable à long terme. En somme, l'entreprise cliente VT affiche une croissance solide et une efficacité opérationnelle, mais une gestion prudente de la trésorerie demeure essentielle pour garantir sa santé financière à long terme.

**❖ L'entreprise Distr :****• La structure financière :**

L'entreprise cliente présente un FR positif cela indique une situation financière à long terme relativement saine, et un BFR positif qui peut indiquer un risque de liquidité mais elle semble avoir une base solide pour ses investissements à long terme, mais elle doit surveiller de près sa liquidité et sa capacité à financer ses obligations à court terme. La gestion des créances clients et des dettes fournisseurs sera cruciale pour améliorer sa trésorerie et réduire les risques de liquidité.

**• Ratio financier :**

L'entreprise cliente maintien des FR et BFR positifs pour les trois années Dans ce cas, elle est en équilibre financier à long terme.

La trésorerie nette est négative ce qui peut indiquer cela signifie que l'entreprise cliente n'est plus en mesure de générer des liquidités à court terme, ce qui peut amener à des situations grave, allant jusqu'à la faillite.

**• Rentabilité :**

L'entreprise cliente montre des résultats positifs en termes de rentabilité, ce qui témoigne de sa capacité à générer des bénéfices à partir de ses activités, de ses actifs et de ses capitaux propres. Mais les tendances à la baisse dans les trois ratios suggèrent des défis futurs.

**• Liquidité de gestion courante :**

Le ratio de liquidité générale et réduite reste supérieur à 1 durant les 3 années, Cela montre une capacité à faire face aux obligations à court terme, ce qui augmente la confiance dans sa stabilité financière à court terme. Et un ratio de liquidité immédiate faible Cela peut indiquer une situation de trésorerie tendue, nécessitant des ressources supplémentaires pour éviter des problèmes de liquidité.

- **Activité opérationnelle :**

La rotation des stocks a augmenté cela peut indiquer une amélioration de la gestion des stocks, des créances clients et des dettes fournisseurs qui peuvent indiquer des ajustements dans les délais de paiement.

- **Endettement et gestion de risque :**

Le ratio d'endettement reste stable pour les années 2020,2021et 2022 et inférieur à 1 ce qui peut indiquer sa capacité à faire face aux obligations à long terme et une structure financière stable.

- **Soldes intermédiaires de gestion (SIG) :**

L'analyse montre que l'entreprise cliente est capable de maintenir et même d'améliorer sa rentabilité opérationnelle malgré des fluctuations dans la production et la valeur ajoutée. Cela souligne une bonne gestion des coûts et une efficacité opérationnelle, bien qu'il soit nécessaire de surveiller de près les facteurs qui pourraient avoir conduit à la baisse de la production et de la valeur ajoutée en 2022. L'entreprise devra également assurer que les tendances à la baisse ne s'intensifient pas, en maintenant des opérations efficaces et en contrôlant les coûts.

## **2. Présentation des Matrices :**

Comme présenté précédemment, Holcim Lafarge a deux types de clients : VT et Distr. Ainsi, il existe deux types de matrices, chacune appropriée à un type de clients.

Ces matrices, présentent les critères d'évaluation des clients, les barèmes associés, les notes attribués, ainsi que les coefficients et les notes maximales pondérées par ces coefficients. Chaque critère est évalué selon une échelle de points prédéfinie, permettant ainsi d'obtenir une évaluation globale de la performance du client.

Les critères sont regroupés en trois parties : Partie Généralités, Partie Relation Client et Partie Financière. Chaque partie est pondérée en fonction de son importance relative dans l'évaluation globale.

La note globale de 304 points, qui représente les 100% de l'évaluation totale, est calculée en agréant les points attribués à chaque critère dans les trois parties. Cela permet d'obtenir une évaluation globale de la performance du client, en prenant en compte à la fois des aspects financiers et non financiers.

**❖ Partie Généralités :**

Cette partie englobe tout ce qui concerne les aspects juridiques, les dossiers fournis et la durée d'activité. Elle représente 28 points, ce qui équivaut à 9% du total.

**❖ Partie Relation Client :**

Cette partie inclut tous les paramètres marketing et commerciaux concernant l'entreprise cliente. Elle s'élève à 104 points, constituant ainsi 34% du total.

**❖ Partie Financière :**

Dans cette partie, on retrouve divers indicateurs financiers, tel que la liquidité et la rentabilité. Cette partie totalise 172 points, représentant 57% de l'ensemble.

Cela démontre que la partie financière est le critère prédominant dans l'évaluation globale, suivie de près par la partie relation client, tandis que la partie généralités représente une faible part de l'évaluation globale.

Ainsi, les matrices fournissent un cadre analytique robuste pour évaluer les clients de manière holistique, en prenant en considération différents aspects de leur activité et leur relation avec Holcim Lafarge.

- Le client est considéré admis si sa note globale est supérieure ou égale à 40%, soit près de 122 points.

Comme on peut le voir, il y'a une légère différence entre les matrices au niveau des critères clients. Ce qui est logique, car ce sont deux types différents de clients.

Pour les clients VT on trouve :

- Survenance d'un incident de paiement dans les 12 derniers mois
- Approvisionnement Ciment Exclusivité Lafarge
- Ordre de priorité
- Nombre de projets
- Ancienneté client
- Segment Client
- Type d'approvisionnement
- Mix-produit Lafarge

Et pour les clients Distr on trouve :

- Survenance d'un incident de paiement dans les 12 derniers mois
- Approvisionnement Ciment Exclusivité Lafarge
- Mounadem
- Profil client
- Ancienneté client
- Le poids du Ciment dans l'activité globale du Client ? (Selon le commercial)
- Produits LHA
- Mix-produit Lafarge

❖ **Ajout de nouveaux critères remplaçant d'autres :**

- Mounadem : Ce critère évalue l'état de l'activité de l'entreprise cliente, qu'elle soit active ou inactive, ce qui peut influencer sa capacité à honorer ses engagements.
- Profil Client : Ce critère prend en compte différents segments de clients en fonction de leur taille, de leur niveau de dépenses ou de leur statut. Il remplace le critère « segment client ».
- Produit LHA : Ce critère évalue les produits achetés par le client, remplaçant ainsi le critère « type d'approvisionnement ».
- Le poids du Ciment dans l'activité globale du Client ? (Selon le commercial) : Ce critère remplace le critère « ordre de propriété » en évaluant l'importance du ciment dans l'activité total du client, selon les informations fournies par le commercial.

**3. L'impact des aspects non financiers :**

Dans l'évaluation des clients VT et Distr, bien que leurs situations financières soient robustes, il est important de noter que l'octroi de privilèges de paiement par chèque ordinaire ne peut être automatiquement justifié en raison de leurs scores financiers.

Selon la matrice, le client VT présente les résultats suivants :

- Partie Généralité : 2 points sur 9 points, ce qui représente 7% du total de cette Partie. Et 1% du total de l'évaluation. Bien que le score soit faible, il contribue légèrement au score global.

- Partie Relation Client : 43 points sur 104 points, ce client a une performance relativement solide dans cette catégorie, représentant 41% du total. Et 14% du total de l'évaluation. Cela indique une bonne interaction avec ce client.
- Partie Financière : 97 points sur 172 points, ce qui représente 58% du total de cette Partie. Cette catégorie a le poids le plus élevé dans l'évaluation avec 32% du total, contribuant ainsi significativement à son score global.

Cela fait un total de 47%, dépassant le seuil d'admission de 7%, et donc le clients VT est Admis. Cela suggère que malgré des performances relativement faibles dans d'autres parties, ses aspects financiers sont robustes, ce qui a été crucial pour son admission.

Quant au client Distr, voici ses résultats :

- Partie Généralité : 2 points sur 9 points, ce qui représente 7% du total de cette Partie. Et 1% du total de l'évaluation. Cette partie n'a pas beaucoup d'impact sur sa décision final.
- Partie Relation Client : Avec seulement 4 points sur 104 points, ce client a une performance très faible dans cette catégorie, représentant 4% du total. Et 1% du total de l'évaluation. Cela suggère une interaction insuffisante et peu satisfaisante avec le client.
- Partie Financière : 80 points sur 172 points, ce qui représente 47%. Et 26% du total de l'évaluation.

Avec un total de 28%, le client Distr est en dessous du seuil d'admission de 40%. Bien que sa performance dans la partie financière soit relativement meilleure par rapport aux autres parties, les scores faibles de ces domaines ont fortement nui à sa décision d'admission, et par conséquent, il est Rejeté.

Le client VT, bien qu'admis avec un score global de 47%, a montré des faiblesses significatives dans les parties généralité et relation client, représentant respectivement 1% et 14% de l'évaluation total. Bien que sa performance dans la partie financière soit forte, avec 58% de la note, elle n'a pas suffi à compenser les déficits dans les autres domaines. Cette analyse révèle une certaine fragilité dans la partie marketing/ commercial, malgré une solide assise financière.

Quant au client Distr, bien que sa situation financière soit également robuste, avec 47% de la note attribuée à la partie financière, il a été rejeté avec un score global de seulement 28%. Ceci est principalement dû à ses performances extrêmement faibles dans les parties généralités

et relation clients, représentant 1% et 1% de l'évaluation total, respectivement. Ces résultats mettent en lumière l'importance des aspects non financier dans l'évaluation global du risque client.

En résumé, le client VT a été admis en raison de sa performance solide dans la partie financière, compensant ainsi les scores les plus faibles dans les autres parties. En revanche, le client Distr a été rejeté en raison des performances insuffisantes dans les parties généralités et relation client, malgré des résultats financiers relativement meilleurs.

Cela souligne l'importance d'une performance équilibrée dans toutes les catégories pour obtenir une décision positive.

**Conclusion du chapitre :**

Ce chapitre nous a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de nos années d'étude. Nous avons réalisé une évaluation financière et qualitative des clients de Lafarge Holcim pour les trois années 2020, 2021 et 2022. Voici les principales observations :

- A partir de l'analyse des indicateurs d'équilibre, nous avons observé que pour les deux clients, VT et Distr, présentent un équilibre à court et à long terme. Cependant, leur trésorerie nette est négative pour les trois années, ce qui nécessite une gestion proactive pour rétablir la stabilité financière.
- L'application de la méthode des ratios, nous a permis de constater que la structure financière des clients est solide et solvable. Cependant, des problèmes de liquidité immédiate ont été identifiés. En outre, les clients VT et Distr sont rentables, comme le confirment leurs ratios de rentabilité financière, économique et commerciale satisfaisants.
- L'analyse de la rentabilité, confirme ces observations précédentes. En effet, tous les soldes intermédiaires de gestion sont satisfaisants, indiquant des performances et une stabilité dans l'activité globale des clients.
- L'analyse qualitative révèle que malgré une bonne situation financière, la décision de rejet souligne l'impact significatif des critères non financiers sur l'octroi de crédit. Cette approche met en lumière l'importance de la réputation générale du client et la qualité de sa relation avec Lafarge Holcim, dans la prise de décision. Elle souligne également que la santé financière seule ne garantit pas nécessairement la fiabilité d'un client dans le remboursement des dettes.

Cette analyse combinée des aspects financiers et non financiers, offre une perspective plus holistique de la situation des clients de Lafarge Holcim et permet de prendre des décisions éclairées en matière de paiement par chèque ordinaire.

# **CONCLUSION GENERALE**

**Conclusion générale :**

Le diagnostic financier fait référence au processus d'analyse de la santé financière et de la performance d'une entreprise. Cette analyse implique l'examen des états financiers et l'utilisation de divers outils et techniques pour interpréter les données.

En menant un diagnostic financier, les décideurs peuvent obtenir des informations précieuses sur la rentabilité, la stabilité et la viabilité de l'entreprise. Ces connaissances servent ensuite de base à la prise de décisions commerciales informées et efficaces.

En étudiant cette question, nous nous sommes posé la problématique suivante :

« Dans quelle mesure le diagnostic financier permet-il d'aider les dirigeants à prendre des décisions ? »

L'ampleur du diagnostic financier sur le processus de prise de décision au sein d'un contexte organisationnel est significative et complexe. L'analyse financière fournit aux décideurs les informations nécessaires pour évaluer les risques potentiels et les récompenses associés aux décisions d'investissements et de financements.

Par conséquent, le diagnostic financier joue un rôle crucial dans le processus de prise de décision d'une entreprise en fournissant des informations précieuses sur sa santé et sa performance.

A travers l'analyse financière, les décideurs peuvent évaluer la performance opérationnelle et la situation financière d'une entreprise. Cette connaissance leur permet de prendre des décisions éclairées concernant l'allocation des ressources, la planification stratégique et la gestion des risques.

En résumé, le diagnostic financier est essentiel pour la prise de décision au sein d'une entreprise car il fournit des informations précieuses sur la santé et la performance de l'entreprise.

**Résultats et test d'hypothèses :**

- Le diagnostic financier constitue une évaluation essentielle de la santé financière d'une entreprise, il ne se limite pas à une simple analyse des données, il requiert une interprétation et une synthèse des informations financières pour dégager des orientations stratégiques. En examinant les données financières passées, la situation financière actuelle et les perspectives financières futures, les décideurs peuvent évaluer la

## Conclusion générale

---

trajectoire de l'entité et anticiper les opportunités ainsi que les défis à venir. Cette approche prospective favorise une prise de décision proactive, alignée sur les objectifs à long terme et la pérennité de l'entreprise. Ce qui confirme notre hypothèse.

- Le diagnostic financier offre une multitude d'informations essentielles pour les parties prenantes telles que les gestionnaires, les investisseurs et les prêteurs. Il permet d'évaluer la rentabilité de l'entreprise en analysant sa capacité à générer des bénéfices à partir de ses opérations. De plus, le diagnostic financier évalue la solvabilité de l'entreprise, en examinant sa capacité à honorer ses obligations financières à court et à long terme, par le biais de ratios comme le ratio de la liquidité et le ratio d'endettement. Ces informations fournies par le diagnostic financier permettent une prise de décision éclairée en offrant une évaluation complète de la santé financière de l'entreprise, guidant ainsi les décideurs dans l'allocation des ressources, la gestion des risques et la planification stratégique. Cela affirme notre hypothèse.
- Dans le cadre de notre étude de cas pratique, nous avons examiné l'impact des facteurs non financiers sur la prise de décision. Nous avons constaté que certains facteurs tels que la réputation du client et la qualité de sa relation avec Holcim Lafarge ont un impact significatif sur la prise de décision. Ils fournissent des perspectives complémentaires à celles des données financières et contribuent à une prise de décision plus holistique, favorisant ainsi une gestion proactive des risques et une création de valeur à long terme.

En résumé, notre cas pratique a mis en évidence l'influence des facteurs non financiers sur la prise de décision, même si l'analyse financière est souvent considérée comme prioritaire. Cette analyse révèle que ces aspects non financiers peuvent être tout aussi cruciaux dans la prise de décision. Elle offre également une perspective plus complète, reflétant la réalité selon laquelle la santé financière seule ne garantit pas nécessairement une décision complète. Cela confirme ainsi notre dernière hypothèse.

**Recommandations :**

- **Intégration systématique des facteurs non financiers :** Encourager l'entreprise à intégrer systématiquement les aspects non financiers dans son processus de prise de décision, en les considérant comme des éléments essentiels pour évaluer la performance globale et les risques.
- **Formation et sensibilisation :** Offrir une formation et sensibilisation aux décideurs, aux investisseurs et aux parties prenantes sur l'importance des aspects non financiers, afin de les inciter à les prendre en compte de manière proactive dans leurs décisions.
- **Transparence et communication :** Promouvoir la transparence et la communication sur les aspects non financiers, en encourageons les entreprises à divulguer davantage d'information sur leur performance sociale, environnementale et gouvernementale, facilitant ainsi une évaluation plus approfondie par les parties prenantes.
- **Évaluation continue et réajustement :** Encourager l'entreprises à évaluer continuellement l'impact des aspects non financiers sur sa performance et à ajuster ses stratégies et ses pratiques en conséquence, afin de garantir une gestion efficace des risques et une création de valeur à long terme.

**Perspectives de recherche :**

Pour poursuivre notre recherche et approfondir nos études, voici quelques recommandations supplémentaires :

- **Étude approfondie des facteurs non financiers :** Une analyse approfondie des différents facteurs non financiers, tels que la réputation, la qualité de la relation clients, l'impact social, etc., pour mieux comprendre leur influence sur les décisions d'investissement, de financement et de gestion des risques.
- **Évaluation de l'impact des facteurs non financiers à long terme :** Examiner l'impact à long terme des décisions prises en tenant compte des aspects non financiers, en particulier en ce qui concerne la performance financière, la durabilité et la réputation de l'entreprise.
- **Développement de modèles d'évaluation intégrés :** La création de modèles d'évaluation intégrant à la fois des données financières et non financières pour fournir une vision plus complète de la performance et du risque des entreprises, facilitant ainsi une prise de décision plus complète.

## Conclusion générale

---

Ces perspectives offrent un large éventail d'opportunités de recherche visant à approfondir notre compréhension de l'importance des aspects non financiers dans la prise de décision et à informer les pratiques de gestions et les politiques publiques.

En conclusion, nous aspirons à avoir offert une perspective exhaustive sur le sujet, en combinant à la fois la théorie et la pratique dans notre travail de recherche. Nous avons cherché à mettre en lumière l'importance du diagnostic financier au sein de l'entreprise pour prendre des décisions, tout en invitant les lecteurs à approfondir davantage cette étude. En présentant notre travail, nous avons souhaité démontrer aux lecteurs la pertinence et la valeur ajoutée de cette discipline dans la gestion quotidienne des entreprises. Nous encourageons ainsi les étudiants et les chercheurs à explorer plus en profondeur ce domaine, étant donné sa vaste étendue et son rôle crucial dans le processus de prise de décisions commerciales et managériales.





**Bibliographie :****OUVRAGE :**

- Abdirassoul, M. (2006). **\*Politique Générale de l'Entreprise\*** (4ème année).
- Amelon, J.-L. (2004). **\*Gestion financière\***. Paris : MAXIMA.
- Audon, J., & Laudon, K. (2006). **\*Management des systèmes d'information\***. Paris : PEARSON EDUCATION.
- Bancel, F. (2009). Les enjeux de la flexibilité. **\*Expansion management Review\***, P2, P42.
- Barneto, P., & Gregorio, G. (2009). **\*DSCG Finance\***. Paris : Dunod.
- Bernard, C. (1982). **\*Gestion financière de l'entreprise\***. p. 65.
- Bertin, E., Godowski, C., & Khelassi, R. Op-Cit, P361-362.
- Blay, O. T. (2004). **\*Economie d'entreprise : organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie\*** (2ème éd.). France : Economica.
- Brault, B. (2002). [Titre du livre]. [Éditeur]. p. 113.
- Brennemann, R., & Separ, S. (2001). **\*Economie d'entreprise\*** (1ère éd.). Paris : DUNOD.
- Brique, F. (1997). **\*Les plans de financement\***. Paris : Economica.
- Cassart, E., & Guyon, C. (2021). **\*Comptabilité et audit : DSCG\***. France : Ellipses.
- Chadoune, D. (2005-2006). **\*Comptabilité nationale financière\***. Paris.
- Charreaux, G. (2000). **\*Gestion financière\***, (6ème éd.). France : Litec.
- Chiha, K. (2009). **\*Finance d'entreprise : approche stratégique\***. Alger.
- Cohen, E. (1991). **\*Gestion financière de l'entreprise et développement financier\***. Canada : EDICEF.
- Cohen, E. (2004). **\*Analyse financière\***, (4ème éd.). Paris : Economica.
- Davenport, T. H. (2021), p. 102.

- De La Bruslerie, H. (2018). **\*Analyse financière - Décisions de gestion\***, (4ème éd.). Paris : Economica.
- Depallessene, G., & Jobarp, J. (1997). **\*Gestion financière de l'entreprise\***, (11ème éd.). Paris : DUNOD.
- Département Stratégie et Politique d'entreprise (Groupe HEC). (2005). **\*Strategor : Politique générale de l'entreprise\***, (4ème éd.). Paris : Dunod.
- Devallet, P. (2017). **\*Comptabilité générale : Principes de base\***. Paris : Dunod.
- Eglem, J., Philipps, A., & Raulet, C. (2000). **\*Analyse comptable et financière\***, (8ème éd.). Paris.
- Eglem, J.-Y., Philips, A., & Raulet, C. (2000). **\*Analyse comptable et financière\***, (8ème éd.). Paris : DUNOD.
- Eglemjy, Philips, & Raulet, C. (2000). **\*Analyse comptable et financière\***, (8ème éd.). Paris : DUNOD.
- Evraert, S. (1992). **\*Analyse et diagnostic financier\***, (2ème éd.). Paris : EYROLLES.
- Evraert, S., & Prat Dit Hauret, C. (2002). **\*Les documents de synthèse : bilan, compte de résultat, annexe\***. France : éthique.
- Grandguillot, B., & Grandguillot, F. (2014-2015). **\*L'essentiel de l'analyse financière\*** (13ème éd.). Paris : Gualino.
- Grandguillot, B., & Grandguillot, F. (2014-2015). **\*Les ZOMM'S Analyse financière\*** (13ème éd.). Paris : Gualino.
- Griffiths, S., & Degos, J.-G. (2011). **\*Gestion financière\***. Paris : Edition d'organisation.
- Guedj, N. (2004). **\*Finance d'entreprise : les règles du jeu\***, (2ème éd.). France : les éditions d'Organisation.
- Hamini, A. (2013). **\*Bilan comptable. Travaux de clôture\***. Alger : Berti Editions.
- Hamon, M., Chauveau, P., & Chauveau, S. (2018). **\*Comptabilité générale\***. Paris : Dunod.
- Haranger, M., & Helou, G. M. (2017). **\*Diagnostic financier\***. Paris : Hachette supérieur.

- Hervé, G. (2002). **\*Les Modes de financement de l'entreprise\***. France : les éditions Devechi.
- Hirigoyen, G. (2017). **\*Gestion financière de l'entreprise\***. Paris : Dunod.
- Hoarau, C. (2008). **\*Analyse et évaluation financières des entreprises\***. Paris : Vuibert.
- Hutin, H. (2010). **\*Toute la finance\*** (4ème éd.). France : les éditions d'Organisation.
- Khelifati, N. (1991). **\*Introduction à l'organisation et au diagnostic d'entreprise\***. Alger : BERTI.
- Kim, A., & Taïrou, A. (2006). **\*Analyse et décisions financières\***. Paris : Harmattan.
- Legros, G. (2010). **\*Mini manuel de finance d'entreprise\***. Paris : DUNOD.
- Leslous, M. (2012). **\*Gestion financière\***, (2ème éd.). Alger : OPU.
- Luecke, R., & Rowe, A. J. (2011). **\*L'essentiel pour bien décider\***. Paris : ESF éditeur, Les Echos.
- Marion, A. (2001). **\*Analyse financière : concepts et méthodes\***, (2ème éd.). Paris : DUNOD.
- Marion, A. (2001). **\*Analyse financière : concepts et méthodes\***, (2ème éd.). Paris : DUNOD.
- Melyon, G. (2007). **\*Gestion financière\***, (4ème éd.). Paris : BREAL.
- Merunak, D. (1990). **\*La prise de décision en management\***. Paris : Vuibert.
- Nacer-Eddine, S. (2011). **\*Innovations comptable internationales et analyse des états financiers\***. France : Edition PUG.
- Ogien, D. (2008). **\*Gestion financière de l'entreprise\***. Paris : Dunod.
- Ogien, D. (2011). **\*Max fiche gestion financière de l'entreprise\***, (2ème éd.). Paris.
- Ogien, D. (n.d.). **\*Gestion financière de l'entreprise\***, (3ème éd.).
- Piget, P. (1998). **\*Gestion financière de l'entreprise\***. Paris : Economica.
- Piget, P. (2005). **\*Gestion financière de l'entreprise\***, (2ème éd.). Paris.
- Rama, P. (2001). **\*Analyse et diagnostic financier\***. Paris : d'organisation.

- Rivet, A. (2003). **\*Gestion financière\***. Paris : Edition Ellipses.
- Rousselot, P., & Verdié, J.-F. (2011). **\*Gestion de trésorerie\***. France : Dunod.
- Rowe, A. J., & Luecke, R. (2019), p. 22.
- Simon, P. (2004). **\*Economie-droit : BTS 1ère année\***. France : Édition Bréal.
- Sion, M. (2007). **\*Réussir son Business Plan : méthodes, outils, et astuces\***. France : Dunod.
- Stephany, P. (2000). **\*Finance d'entreprise\***, (2ème éd.). Paris : ECONOMICA.
- Thibaut, J. (1993). **\*Le diagnostic d'entreprise\***. France : SEIFOR.
- Thibierge, C. (2005). **\*Analyse financière\***. Paris.
- Vernimmen, P. (1991). **\*Finance de l'entreprise : analyse et gestion\***. Paris : DALLOZ.
- Vernimmen, P. (2002). **\*Finance d'entreprise\***. Paris : DALLOZ.
- Vernimmen, P., Aury, P., Dallochino, M., & autres. (2021). **\*Finance d'entreprise\***. Paris : Dalloz.
- Zambotto, C., & Zambotto, M. (2001). **\*Gestion financière\***, (4ème éd.). Paris : DUNOD.

**Article :**

Article 260-1 de l'arrêté du 26 Juillet fixant les règles d'évaluation et de comptabilisation, le contenu et la présentation des états financiers ainsi que la nomenclature et les règles de fonctionnement des comptes.

ASSOUS N., « **Extrait du cours de stratégie financière** », 2ème année master finance d'entreprise, Université de Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2020, p16.

Damien PHILBERT, « **Le fonds de roulement (FRNG) : définition, calcul, analyse** », L-Expert-comptable.com, 12/03/2024, certifié par Guillaume DELEMARLE

Ecrit par Emilie NAUDIN, « **Besoin en Fonds de Roulement (BFR) : définition, calcul et analyse** », L-Expert-Comptable.com, 12/03/2024, certifié par Guillaume DELEMARLE.

Ecrit par Julien PIGNON Expert-Comptable et Commissaire aux Comptes chez l'Expert-Comptable.com, 12/03/2024, certifié par Guillaume DELEMARLE.

Hamdi Meriem Maitre Assistante « A », « **Annexe aux états financiers - Innovation du système comptable financier** », Université M'Hamed Bougara-Boumerdes, p244.

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N°19, 25Mars2009, P10, P21, P22, P23, P31, P33.

NAAS Abdelkader \*Université Oran2- ELBAHITH d'études Académiques\*, « **L'information comptable outil d'aide à la prise de décision : cas du SCF** » - 15/05/2023-pp :789-815.

Nathalie Gardes, Maitre de conférences en gestion, « **Chapiter3 analyse du résultat : les soldes intermédiaires de gestion** », P4, P5, P6, P15, P17.

Nathalie Gardes, Maitre de conférences en gestion, « **chapitre5 Les soldes intermédiaires de gestion et la capacité d'autofinancement** », P1.

NORME COMPTABLE INTERNATIONALE DU SECTEUR PUBLIC—IPSAS 2, « **Tableau des flux de trésorerie** », p 81.

R. NADEAU.R et LANDRY.M, « **L'aide à la décision** », Presses de l'université Laval, Québec, 1986.p147.

Saturnin TOUDONOU, « **L'analyse du compte de résultat et la prise de décision financière** », P1.

Thomas Wittenmeyer, Diplômé de l'ESSEC Business School. Sous la direction de Pierre Aïdan, docteur en droit et diplômé de Harvard.

**Site web:**

<https://fastercapital.com/fr/startup-sujet/analyse-financiere-et-de-la-prise-de-decision.html>.

<https://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-differents-modeles-de-prise-de-decision-a17.html>.

[https://www.implid.com/sites/default/files/2021-10/Actu-Compta\\_financements-investissements-entreprise.pdf](https://www.implid.com/sites/default/files/2021-10/Actu-Compta_financements-investissements-entreprise.pdf).

<https://www.piloter.org/decision/processus-decision.htm#processus>.

Les modèles de prise de décision, cloudfront.net, P5, consulté le 19/02/2024, 18h.

**Thèse et Mémoire :**

Mémoire de fin de cycle, « **ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE D'UNE ENTREPRISE ET SES SOURCES DE FINANCEMENT** », Présenté par BELAIDI Saoussan Madame, MOUKEBEL Nacym, Dirigé par Madame SALMI Samya.

Mémoire fin de cycle ; Mr. LAADJ Djahid, Mr. GANA Slimane, « **Le rôle de l'analyse financière dans la prise de décision Cas spa EATIT Bejaia** », Dirigé par Mr. SAM Hocine, p66,67.

Annexe

Annexe :  
Matrice client Distr.

	Critère	Barème	Note	Critère éliminatoire	Coeff	Note max	Note Max Coeff	Note client	Notation
Généralités	Forme juridique	Personne Physique=0	0						
		SARL / SNC / EURL = 1	1						
	Fourniture du dossier	Groupe=2	2	Oui	2	4	8	1	2
		SP=3	3						
En activité depuis:	EPE actionnaire Etat=4	4							
	complet = 4	4	Oui	2	4	8	0	0	
Survenance d'un incident de paiement dans les 12 derniers mois	Dossier incomplet = 0	0							
	Inférieur à 3 an = 0	0							
Approvisionnement Ciment Exclusivité Lafarge	Inférieur à 5 années et Supérieur à 3 années =2	2		Non	3	4	12	0	0
	Supérieur ou égale à 5 années = 4	4							
Monadem	Oui =0	0							
	Non=4	4	Non	5	4	20	0	0	
Profil client	Oui=4	4							
	Non=0	0	Non	2	4	8	0	0	
Ancienneté client	Actif =4	4							
	Inactif=0	0	Non	4	4	16	0	0	
le poids du Ciment dans l'activité globale du Client?(Selon le commercial)	Hors Plan = 0	0							
	Logisticien = 3	3							
	Medecin sise = 3	3							
	National = 4	4							
	DEB = 4	4							
	Inférieur à 1 an = 0	0							
	Inférieur à 3 années et Supérieur à 1 année =2	2		Non	2	4	8	0	0
	Supérieur ou égale à 3 années = 4	4							
	10%	1							
	20%	1							
Produits LHA	30%	1							
	40%	1							
Mix-produit Lafarge	50%	2							
	60%	2	Non	5	4	20	0	0	
Comptes audités/certifiés	70%	2							
	80%	1							
Délai moyen de rotation des stock < 30 js	90%	3							
	100%	5							
Délai de paiement des Fournisseurs < 60 js	Ciment uniquement = 1	2							
	Ciment + 1 produit (Mortier, Plâtre, Adjuvant) = 2	4							
Délai des créances Clients > 90 js	Ciment + 2 produit (Mortier, Plâtre, Adjuvant) = 3	5							
	Ciment + 3 produit (Mortier, Plâtre, Adjuvant) = 4	6	Non	2	4	8	0	0	
Analyse du BFR	Mix (Ciment & Béton) =2	2							
	Mx + Matiak = 3	3							
Trésorerie ICA > 30 js	Mx + Matiak + Sani = 4	4							
	oui = 4	4							
Liquidité	non = 0	0	Non	3	4	12	0	0	
	>= 45 = 0	0							
Gearing	> 30 et <= 65 = 2	2	Non	4	4	16	4	16	
	< 30 = 4	4							
Trésorerie ICA > 30 js	< 30 = 0	0							
	>= 30 et <= 60 = 2	2	Non	4	4	16	0	0	
Ratio équilibre Financier > 1	> 60 = 4	4							
	>= 90 = 0	0	Non	4	4	16	0	0	
Rentabilité Commerciale	>= 30 et <= 60 = 2	2							
	< 30 = 4	4	Non	4	4	16	4	16	

Matrice client VT.

	Critère	Barème	Note	Critère éliminatoire	Coeff	Note max	Note Max Coeff	Note client	Notation
Généralités	Forme juridique	Personne Physique=0	0						
		SARL / SNC / EURL = 1	1						
	Fourniture du dossier	Groupe=2	2						
		SP=3	3						
En activité depuis:	EPE actionnaire Etat=4	4							
	complet = 4	4	Non	2	4	8	0	0	
Survenance d'un incident de paiement dans les 12 derniers mois	Dossier incomplet = 0	0							
	Inférieur à 3 an = 0	0							
Approvisionnement Ciment Exclusivité Lafarge	Inférieur à 5 années et Supérieur à 3 années =2	2		Non	3	4	12	0	0
	Supérieur ou égale à 5 années = 4	4							
Ordre de priorité	Oui =0	0							
	Non=1	1	Non	5	4	20	0	0	
Nombre de projets	Oui=4	4							
	Non=0	0	Non	3	4	12	0	0	
Ancienneté client	Catégorie 3 = 0	2							
	Catégorie >= 2	4	Non	3	4	12	4	12	
Segment Client	Catégorie 1 = 4	6							
	1	3							
Type d'approvisionnement	2	6	Non	2	4	8	0	0	
	Inférieur à 1 an = 0	0							
Mix-produit Lafarge	Inférieur à 3 années et Supérieur à 1 année =2	2		Non	2	4	8	0	0
	Supérieur ou égale à 3 années = 4	4							
Comptes audités/certifiés	Batiment	4							
	EPE	3							
Délai moyen de rotation des stock < 30 js	Infrastrucure	5		Non	5	4	20	3	15
	Prête lourde	5							
Délai de paiement des Fournisseurs < 60 js	Prête légère	2							
	Ciment rendu	4							
Délai des créances Clients > 90 js	Ciment ex mark	2	Non	2	4	8	4	8	
	Mix (Ciment & Béton) =2	3							
Analyse du BFR	Mx + Matiak = 3	4							
	Mx + Matiak + Sani = 4	6	Non	4	4	16	2	8	
Trésorerie ICA > 30 js	oui = 4	4							
	non = 0	0	Non	3	4	12	0	0	
Liquidité	>= 45 = 0	0							
	> 30 et <= 65 = 2	2	Non	4	4	16	4	16	
Gearing	< 30 = 4	4							
	< 30 = 0	0							
Trésorerie ICA > 30 js	>= 30 et <= 60 = 2	2	Non	4	4	16	0	0	
	> 60 = 4	4							
Ratio équilibre Financier > 1	>= 90 = 0	0	Non	4	4	16	0	0	
	>= 30 et <= 60 = 2	2							
Rentabilité Commerciale	< 30 = 4	4	Non	4	4	16	4	16	
	> 0 et <= 5% = 2	2							
	> 5% = 4	4	Non	4	4	16	2	8	

## Annexe

## Bilan Actif VT.

	31/12/20	31/12/21	31/12/22
Nombre de mois de l'exercice :	12	12	12
	Net	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>			
<b>Immobilisation incorporelles</b>	<b>347 000</b>	<b>64 320,00</b>	<b>35 060,00</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>34 820 626</b>	<b>47 547 239</b>	<b>142 190 065</b>
<i>Terrains</i>		40 000 000,00	40 000 000,00
<i>Batiments</i>	34 820 626	7 547 238,71	102 190 064,73
<b>Autres immobilisations corporelles</b>	<b>579 932 225</b>	<b>476 924 195,45</b>	<b>289 893 080,75</b>
<b>Immobilisations en concession</b>			
<b>Immobilisations encours</b>	<b>500 000</b>		
<b>Immobilisations financières</b>	<b>193 260</b>	<b>146 506 085</b>	<b>252 305 516</b>
<i>Titres mis en équivalence - entreprises associées</i>			
<i>Autres participations et créances rattachées</i>			
<i>Autres titres immobilisés</i>			
<i>Perts et autres actifs financiers non courants</i>	193 260	146 506 084,66	252 305 515,71
<i>Impôts différés actif</i>			
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>615 793 111</b>	<b>671 041 839</b>	<b>684 423 721</b>
<b>ACTIF COURANT</b>			
<b>Stocks et encours</b>		0,00	718 619 862,83
<b>Créances et emplois assimilés</b>	<b>2 609 505 264</b>	<b>3 418 559 051</b>	<b>4 069 117 143</b>
<i>Clients</i>	1 487 645 618	1 684 710 987,65	1 750 025 618,69
<i>Autres débiteurs</i>	293 694 348	460 384 984,55	373 100 202,42
<i>Impôts</i>	828 165 298	1 273 463 079,20	1 945 991 321,74
<i>Autres actifs courants</i>			
<b>Disponibilités et assimilés</b>	<b>101 265 547</b>	<b>200 763 128,14</b>	<b>45 441 479,43</b>
<i>Placements et autres actifs financiers courants</i>			
<i>Tresorerie</i>	101 265 547	200 763 128,14	45 441 479,43
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>2 710 770 811</b>	<b>3 619 322 179,54</b>	<b>4 833 178 485,11</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>3 326 563 922</b>	<b>4 290 364 018,36</b>	<b>5 517 602 206,30</b>

## Annexe

## Bilan Actif Distr

	31/12/20	31/12/21	31/12/22
Nombre de mois de l'exercice :	12	12	12
	Net	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>			
<b>Immobilisation incorporelles</b>			
<b>Immobilisations corporelles</b>			
<i>Terrains</i>			
<i>Batiments</i>			
<b>Autres immobilisations corporelles</b>	154 035 731	137012778,68	111827945,39
<b>Immobilisations en concession</b>			
<b>Immobilisations encours</b>			
<b>Immobilisations financières</b>	9 800 014	5 893 152	4 711 046
<i>Titres mis en équivalence - entreprises associées</i>			
<i>Autres participations et créances rattachées</i>			
<i>Autres titres immobilisés</i>			
<i>Perts et autres actifs financiers non courants</i>	9 800 014	5893152,47	4711046,11
<i>Impôts différés actif</i>			
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>163 835 745</b>	<b>142 905 931</b>	<b>116 538 992</b>
<b>ACTIF COURANT</b>			
<b>Stocks et encours</b>	1 905 003	15713133,28	7560522,84
<b>Créances et emplois assimilés</b>	1 859 824 419	2 691 391 115	3 129 907 873
<i>Clients</i>	1 616 963 497	2431799428,64	2779158296,19
<i>Autres débiteurs</i>	93 653 458	60691103,03	65605319,36
<i>Impôts</i>	149 207 463	198900583,16	285144257,16
<i>Autres actifs courants</i>			
<b>Disponibilités et assimilés</b>	6 374 778	2 392 430	1 952 636
<i>Placements et autres actifs financiers courants</i>			
<i>Tresorerie</i>	6 374 778	2392430,43	1952635,69
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>1 868 104 200</b>	<b>2 709 496 679</b>	<b>3 139 421 031</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>2 031 939 944</b>	<b>2852402609,69</b>	<b>3255960022,74</b>

## Annexe

### Bilan Passif VT

	31/12/20	31/12/21	31/12/22
Nombre de mois de l'exercice :	12	12	12
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	35 000 000	1 252 000 000	1 252 000 000
Capital non appelé			
Primes et réserves -(réserves consolidées)	3 500 000	174 373 903	224 778 047
Ecart de réévaluation			
Résultat Net	769 193 752	319 514 416	339 908 231
Autres capitaux propres - Report à nouveau	680 284 415	341 367 312	610 477 584
Liaisons inter-unités			
<b>TOTAL Capitaux Propres</b>	<b>1 487 978 167</b>	<b>2 087 255 631,31</b>	<b>2 427 163 862,63</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financiers	236 677 574	60 286 694,53	128 946 647,34
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance			
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>236 677 574</b>	<b>60 286 694,53</b>	<b>128 946 647,34</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	1 198 799 325	756 848 988,59	341 985 629,98
Impôts	277 249 588	281 837 438,63	323 116 529,67
Autres dettes	78 550 839	75 036 891,36	146 346 419,09
Tresorerie passif	47 308 429	1 029 098 373,94	2 150 043 117,59
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>1 601 908 181</b>	<b>2 142 821 692,52</b>	<b>2 961 491 696,33</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>3 326 563 922</b>	<b>4 290 364 018,36</b>	<b>5 517 602 206,30</b>

## Annexe

### Bilan Passif Distr

	31/12/20	31/12/21	31/12/22
Nombre de mois de l'exercice :	12	12	12
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	50 000 000	50 000 000,00	50 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves -(réserves consolidées)			
Ecart de réévaluation			
Résultat Net	81 474 336	80 493 654,06	85 050 192,99
Autres capitaux propres - Report à nouveau	185 631 945	248 367 183,93	310 347 297,93
Liaisons inter-unités			
<b>TOTAL 1</b>	<b>317 106 281</b>	<b>378 860 838</b>	<b>445 397 491</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financiers			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance			
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS 2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	210 134 348	184 853 746	353 863 858
Impôts	237 999 560	327 050 030	414 454 079
Autres dettes	122 010 347	144 909 839	111 438 618
Tresorerie passif	1 144 689 407	1 816 728 156	1 930 805 977
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS 3</b>	<b>1 714 833 663</b>	<b>2 473 541 772</b>	<b>2 810 562 532</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>2 031 939 944</b>	<b>2 852 402 610</b>	<b>3 255 960 023</b>

## Annexe

## Compte de résultat VT

RUBRIQUES	31/12/20	31/12/21	31/12/22
Ventes de marchandises	11 267 462 128	8 326 969 756,01	10 750 263 649,84
Produits fabriqués			
Production Venue   Prestation de services			
Vente de travaux			
RRR accordés			
<b>Chiffre d'affaire net des Rabais, Remise, Ristourne</b>	<b>11 267 462 128</b>	<b>8 326 969 756,01</b>	<b>10 750 263 649,84</b>
Proction stockée ou destockée			718 619 862,83
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>11 267 462 128</b>	<b>8 326 969 756,01</b>	<b>11 468 883 512,67</b>
Achats de marchandises vendues			
Matières premières	7 969 880 261	5 385 248 092,94	7 497 057 634,18
Autres approvisionnements			
Variation des stocks			
Achat d'etudes et deprestations de services			
Autres consommations			
Rabais, Remises, Ristourne, obtenues sur achat			
Sous Traitance Générale			
Locations			
Entretien, Reparation et maintenance			
Services   Primes d'assurances			
Personnel extérieur à l'entreprise			
Extérieurs   Rémunération d'intermédiaires et honoraires			
Publicité			
Déplacement, missions et réceptions			
Autres services	1 981 204 981	1 915 769 236,15	2 720 304 971,55
RRR obtenus sur services extérieurs			
<b>CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>	<b>9 951 085 242</b>	<b>7 301 017 329,09</b>	<b>10 217 362 605,73</b>
<b>VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>1 316 376 886</b>	<b>1 025 952 426,92</b>	<b>1 251 520 906,94</b>
Charges de personnel	211 429 881	305 979 777,01	437 257 724,86
Impots, Taxes et Versements Assimilés	72 128 043	53 505 043,59	59 150 813,91
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 032 818 962</b>	<b>666 467 606,32</b>	<b>755 112 368,17</b>
Cessions produits			
Autres produits opérationnelles	-5 112 165	-14 961 935,43	-6 426 719,93
Autres charges opérationnelles	29 715 738	654 610,72	8 940 438,85
Cessions charges			
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de	160 068 973	208 297 374,96	201 042 321,27
Reprises sur pertes de valeur et provisions			
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>848 146 416</b>	<b>472 477 556,07</b>	<b>551 556 327,98</b>
Produits financiers			
Charges financières	2 111 995	123 306 571,38	174 567 787,43
<b>Resultat Financier</b>	<b>-2 111 995,00</b>	<b>-123 306 571,38</b>	<b>-174 567 787,43</b>
<b>RESULTAT ORDINAIRE (V + VI)</b>	<b>846 034 421</b>	<b>349 170 984,69</b>	<b>376 988 540,55</b>
Elements extraordinaires (produits)			
Elements extraordinaires (charges)			
<b>Résultat extraordinaire</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Impots exigibles sur Résultat	76 840 669	29 656 568,57	37 080 309,23
Impots différés (variations) sur résultats ordinaires			
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>769 193 752</b>	<b>319 514 416,12</b>	<b>339 908 231,32</b>

## Annexe

## Compte de résultat Distr :

RUBRIQUES	31/12/20	31/12/21	31/12/22
Ventes de marchandises	775011268,4	1204994106,75	1139697584,89
Produits fabriqués			
Production Venue   Prestation de services			
Vente de travaux			
RRR accordés			
<b>Chiffre d'affaire net des Rabais, Remise, Ristourne</b>	<b>775 011 268</b>	<b>1204994106,75</b>	<b>1139697584,89</b>
Proction stockée ou destockée			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>775 011 268</b>	<b>1204994106,75</b>	<b>1139697584,89</b>
Achats de marchandises vendues	267 825 266	432230465,47	576430348,33
Matières premières			
Autres approvisionnements			
Variation des stocks			
Achat d'etudes et deprestations de services			
Autres consommations			
Rabais, Remises, Ristourne, obtenues sur achat			
Sous Traitance Générale			
Locations			
Entretien, Reparation et maintenance			
Services   Primes d'assurances			
Personnel extérieur à l'entreprise			
Extérieurs   Rémunération d'intermédiares et honoraires			
Publicité			
Déplacement, missions et réceptions			
Autres services			
RRR obtenus sur services extérieurs	67 646 832	283731390,69	106559390,51
<b>CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>	<b>335 472 098</b>	<b>715961856,16</b>	<b>682989738,84</b>
<b>VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>439 539 171</b>	<b>489032250,59</b>	<b>456707846,05</b>
Charges de personnel	243 179 734	239471963,16	197276773,45
Impots, Taxes et Versements Assimilés	7 614 251	7714417,13	8826419,00
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>188 745 186</b>	<b>241845870,30</b>	<b>250604653,60</b>
Cessions produits			
Autres produits opérationnelles	-5 464 084	-1243281,24	-250615,75
Autres charges opérationnelles	4 212 206	3664899,57	986867,32
Cessions charges			
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de	14 464 311	26454247,21	26941118,35
Reprises sur pertes de valeur et provisions			
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>175 532 752</b>	<b>212970004,76</b>	<b>222927283,68</b>
Produits financiers		0,00	
Charges financières	94 058 416	132476350,70	137877090,75
<b>Resultat Financier</b>	<b>94 058 416</b>	<b>132476350,70</b>	<b>137877090,75</b>
<b>RESULTAT ORDINAIRE (V + VI)</b>	<b>81 474 336</b>	<b>80493654,06</b>	<b>85050192,93</b>
Elements extraordinaires (produits)			
Elements extraordinaires (charges)			
<b>Résultat extraordinaire</b>	<b>0</b>		<b>0,00</b>
Impots exigibles sur Résultat			
Impots différés (variations) sur résultats ordinaires			
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>81 474 336</b>	<b>80493654,06</b>	<b>85050192,93</b>

<b>Remerciements</b>	
<b>Dédicaces</b>	
<b>Sommaire</b> .....	<b>I</b>
<b>Liste des abréviations</b> .....	<b>II</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>III</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>IV</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>V</b>
<b>Introduction Générale</b> .....	<b>A</b>
<b>Chapitre 01 : Cadre conceptuel du diagnostic financier</b> .....	<b>1</b>
Introduction du chapitre .....	2
Section 1 : Définition et objectifs du diagnostic financier .....	2
1. Définition du diagnostic financier .....	2
2. Les objectifs du diagnostic financier .....	4
2.1. L'appréciation de la solvabilité .....	4
2.2. L'appréciation des performances financières .....	5
2.3. L'appréciation des autres paramètres financières majeures .....	6
2.4. La prise en compte des atouts et handicaps stratégiques de l'entreprise .....	8
Section 2 : Les sources d'information financière .....	10
1. La démarche du diagnostic financier .....	10
2. Les outils du diagnostic financier .....	11
2.1. Le Bilan .....	11
2.2. Le bilan financier .....	11
2.2.1. Les actifs .....	11
2.2.2. Les passifs .....	12
2.3. Comptes de résultat .....	13
2.3.1 Les charges .....	14
2.3.2 Les produits .....	14
2.4. Le Tableau des flux de trésorerie .....	15
2.4.1 Définition du tableau des flux de trésorerie .....	15
2.4.2 Objectif du tableau des flux de trésorerie .....	16
2.5. L'Etat de Variation des Capitaux Propres .....	18
2.6. Les annexes .....	19
2.6.1. Contenu de l'annexe .....	19
2.6.2. Contenu de l'annexe consolidée .....	20
2.6.3. Objectif de l'annexe aux états financiers .....	20
Section03 : L'analyse de la structure financière de l'entreprise .....	22
1. Définition de la structure financière .....	22
2. L'analyse par les indicateurs d'équilibre financier .....	22
2.1. Le fonds de roulement .....	23
2.1.1. Composition du fonds de roulement .....	23
2.1.2. Calcul du fonds de roulement .....	24
2.1.3. L'interprétation du fonds de roulement (FR) .....	25

2.2. Le besoin en fonds de roulement .....	25
2.2.1. Le calcul du besoin en fonds de roulement (BFR) .....	26
2.2.2. L'interprétation de fonds de roulement (BFR) .....	27
2.3. La trésorerie nette .....	27
2.3.1. Définition de la trésorerie nette .....	27
2.3.2. Calcul de la trésorerie nette (TN) .....	28
2.3.3. L'interprétation des différentes situations de la trésorerie nette .....	28
3. L'analyse par l'appréciation de la performance .....	30
3.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) .....	31
3.1.1. La production de l'exercice .....	32
3.1.2. La marge commerciale .....	32
3.1.3. La valeur ajoutée (VA) .....	33
3.1.4. L'excédent brut d'exploitation (EBE) .....	33
3.1.5. Le résultat d'exploitation .....	34
3.1.6. Le résultat ordinaire avant impôt .....	34
3.1.7. Le résultat extraordinaire .....	35
3.1.8. Le résultat net .....	35
3.2. La capacité d'autofinancement (C.A.F.) et l'autofinancement .....	35
3.2.1. La capacité d'autofinancement (C.A.F.) .....	36
3.2.2. L'autofinancement .....	38
4. L'analyse par les ratios .....	39
4.1. Ratios d'équilibres financiers : .....	39
4.1.1. Ratio de solvabilité .....	39
4.1.2. Ratio de liquidité .....	41
4.1.3. Ratio de rentabilité .....	42
4.1.4. Ratio de gestion (Rotation) .....	43
Conclusion du chapitre .....	45
<b>Chapitre 02 : Le système de prise de décision .....</b>	<b>46</b>
Introduction du chapitre .....	46
Section 01 : Définition et classification de la décision. ....	46
1. Définition de la prise de décision .....	46
2. Le rôle de l'incertitude et de la prise de risques .....	47
3. Les types de décisions .....	47
3.1. Les décisions stratégiques .....	47
3.2. Les décisions tactiques (administratives) .....	48
3.3. Les décisions opérationnelles (courantes) .....	48
4. Caractéristiques des types de décision .....	49
5. Les typologies de la décision financière .....	49
5.1. Décision d'investissement (DI) .....	49
5.1.1 Définition décision d'investissement : .....	49
5.1.2. Les types de décision d'investissement .....	50
5.1.3. Le processus de sélection d'investissement implique plusieurs étapes	51
5.2. Décision de financement .....	52
6. Les facteurs qui influencent la prise de décisions .....	57
6.1. Facteurs externes .....	57
6.2. Facteurs internes .....	57

Section 2 : Processus de prise de décision et modèles fondamentaux .....	59
1. Notion de processus de prise de décision .....	59
2. La définition du processus de décision .....	59
3. Les phases du processus de prise de décisions .....	60
4. Les étapes du processus de prise de décision .....	62
5. Les modèles de prise de décision .....	65
5.1. Le modèle rationnel (de l'acteur unique) .....	65
5.2. Le modèle de la rationalité limitée .....	66
5.3. Le modèle politique .....	67
5.4. Le modèle de la corbeille.....	68
5.5. Le modèle organisationnel.....	70
Section 3 : Diagnostic financier et la prise de décision. ....	71
1. Le rôle du diagnostic financier dans la prise de décision commerciale .....	71
2. Optimisation de la prise de décision grâce diagnostic financier : Bonne pratiques et stratégies .....	72
3. Le rôle de la marge brute dans l'analyse financière et la prise de décision .....	73
4. Les états financiers (diagnostic financier) et la prise de décision .....	74
4.1. Bilan (analyse financière fonctionnelle) et décision .....	76
4.2. Le rôle des indicateurs d'équilibre financier dans la prise de décision .....	78
4.3. Le rôle des ratios financière dans la prise de décision .....	79
4.4. L'analyse du compte de résultat et la prise de décision financière .....	79
4.4.1. Procédures d'Analyse du Compte de Résultat .....	79
4.4.2. Principaux points de prise de décision financière et leurs objectifs : ...	80
Conclusion du chapitre .....	82
<b>Chapitre 03 :L'étude empirique .....</b>	<b>83</b>
Introduction du chapitre .....	83
Section 01 : Présentation de Lafarge Holcim.....	83
1. Présentation de l'entreprise .....	83
1.1. Présentation du groupe LafargeHolcim .....	83
1.2. Présentation Lafarge Algérie membre du groupe Holcim.....	83
2. Organigramme de Holcim Lafarge .....	89
Section02 : Le diagnostic financier.....	90
1. Les bilans de grandes masses.....	90
2. Analyse de la structure financière .....	92
2.1. Analyse par l'équilibre financier .....	92
2.2. Analyse par les ratios .....	97
2.3. Analyse par les SIG .....	103
3. Le bilan en grandes masses .....	108
4. Analyse de la structure financière .....	110
4.1. Analyse par l'équilibre financier .....	110
4.2. Analyse par les ratios .....	112
4.3. Analyse par les SIG .....	118
Section03 : Analyses et Constats. ....	122
1. Analyse de la situation financière des clients de l'entreprise Holcim LAFARGE .....	122

---

2. Présentation des Matrices .....	125
3. L'impact des aspects non financiers .....	127
Conclusion du chapitre .....	130
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>131</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>135</b>
<b>Annexe .....</b>	<b>140</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>147</b>