

**REPUBLIQUE ALGERIEEENE ET DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**MINISTERE DES ETUDES SUPERIEURES ET DE LA RECHERCHE**  
**SCIENTIFIQUE**  
**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences  
financières et comptabilité

Spécialité : FINANCE D'ENTREPRISE

**THEME :**  
**Diagnostic de la performance financière d'une entreprise publique**  
**algérienne**  
Cas : Algérie Télécom

Réalisé par : FERROUKHI Hadjer

Encadré par : Mme MAHDID Malika

Année de soutenance : 2018/2019



# **REMERCIEMENTS:**

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidée lors de la rédaction de ce mémoire.

Je voudrais dans un premier temps remercier, mon directeur de mémoire Mme MAHDID Malika, professeur à l'ESC, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je remercie également toute l'équipe pédagogique de l'entreprise Algérie Télécom et les intervenants professionnels responsables de ma formation, pour avoir assuré la partie théorique de celle-ci.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour leur aide :

Monsieur BENCHAIIB qui m'a beaucoup soutenu et encouragé.

Je remercie en particulier Monsieur SEBOUA Le Directeur de l'ESC et Monsieur DEHIA Le Directeur des Etudes , pour m'avoir donné l'occasion extraordinaire de soutenir ma thèse.

Je tiens à remercier spécialement Mr BELAIDI

Finalement, j'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions durant mes recherches.

# DEDICACES

---

*Du profonds de mon cœur, je dédie ce travail à tous qui me sont très chers :*

## *A Ma Chère Mère*

*Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.*

*Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours.*

## *A LA MEMOIRE DE MON PERE MED Benyoucef*

*Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour vous. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation. Tu es toujours dans mon cœur.*

*Puisse Dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde !*

## *A Mes Très Chères Sœurs*

*ElKhensaa, Imene et ma troisième sœur et amie Malika pour votre soutien, aide, amour et consolidation.*

*A Mon Frère adoré Salah Eddine qu'Allah te protège et te garde pour moi.*

## *A Mon Cher Mari Hamza*

*A mon cœur , mon Trésor ma Raison d'existence ma Fille MARIA*

*A Mon Amie Halima pour son aide, je te remercie énormément*

*A mes beaux-parents et ma belle-famille.*

*A tous ceux qui me sont chers et que j'ai omis de citer.*



## **Plan sommaire :**

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Plan sommaire**

**Liste des tableaux**

**Liste des graphiques**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction Générale</b>  | <b>11</b> |
| <b>Chapitre I : les enjeux théorique de la performance</b>          | <b>13</b> |
| <b>Première section : Notions de base de la performance</b>         | <b>14</b> |
| 1.1) Définition   | 14        |
| 1.2) Les composantes de la performance                              | 15        |
| 1.3) les objectifs de la performance                                | 16        |
| 1.4) Typologies de la performance                                   | 17        |
| 1-4-1- L'efficacité organisationnelle                               | 17        |
| 1-4-2- La performance stratégique et la performance concurrentielle | 17        |
| 1-4-3- La performance humaine                                       | 18        |
| 1-5- Théories relatives à la performance                            | 19        |
| 1-5-1- la théorie des buts  | 19        |
| 1-5-2- La théorie du renforcement                                   | 19        |
| 1-6- Les caractéristiques de la performance                         | 19        |
| 1-6-1- Support de jugement  | 19        |
| 1-6-2- Evolution dans le temps                                      | 20        |
| 1-6-3- La performance se pilote                                     | 20        |
| 1-6-4- Composants antinomiques (opposés)                            | 20        |
| 2-1- Les dimensions de la performance                               | 20        |
| 2-2- Les formes de la performance                                   | 21        |
| 2-2-1- la performance clients                                       | 21        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2-2-2- La performance actionnaire   | 21        |
| 2-2-3- la performance personnelle   | 21        |
| 2-2-4 La performance partenaires  | 21        |
| 2-2-5- La performance sociale   | 22        |
| 2-3- Les actions pour maîtriser et améliorer la performance                   | 22        |
| 2-3-1- La maîtrise de la performance  | 22        |
| 2-3-2- La responsabilité des acteurs  | 22        |
| 2-3-3 Les actions pour améliorer la performance                               | 23        |
| 2-3-3-1- la nature organisationnelle  | 23        |
| 2-3-3-2-La qualité du système d'information                                   | 23        |
| 2-3-3-3- Evolution du rôle d'un contrôleur de gestion                         | 23        |
| <b>Section II : : Notions sur la performance financière d'une entreprise.</b> | <b>24</b> |
| 1.Définition  | 24        |
| 2.Objectif de la performance  | 27        |
| 3.Caractéristiques d'une entreprise performante:                              | 28        |
| 4.Indicateurs de la performance   | 29        |
| 4.1.Indicateur de la structure financière                                     | 29        |
| 4.2 Indicateurs d'activité  | 29        |
| 4.3) Autres Indicateurs de la performance                                     | 29        |
| <b>Section III : Notion sur l'analyse de la structure financière.</b>         | <b>30</b> |
| 1.Notion sur l'analyse financière   | 30        |
| 1.1. Définition   | 30        |
| 1.2. Importance de l'analyse financière                                       | 30        |
| 1.3.Démarche de l'analyse financière  | 31        |
| 2) Travaux préliminaires à l'analyse de la structure financière               | 31        |
| 2.1) Le bilan et le TCR   | 32        |
| 2.2) Le tableau de flux de trésorerie   | 34        |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.3) Qualité des tableaux de synthèse  | 35        |
| 3) Présentation financière du bilan :  | 35        |
| 4) Etude de l'équilibre financier  | 36        |
| <b>Chapitre n°II : APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE</b>   | <b>38</b> |
| <b>Section 1 : Généralités sur les indicateurs de la performance de l'entreprise</b>                       | <b>39</b> |
| 1-1- Définitions   | 39        |
| 1-1-1- Définition d'un indicateur  | 39        |
| 1-1-2 Définitions d'un indicateur de performance   | 39        |
| 1-2- Construction d'un indicateur de performance financière  | 39        |
| 1-3-Typologies des indicateurs de performance  | 40        |
| 1.4Caractéristiques d'un bon indicateur  | 41        |
| 1-5-différents types d'indicateurs de performance  | 41        |
| <b>Section n°2 : les indicateurs de la performance financière</b>  | <b>42</b> |
| 1.les indicateurs de la structure financière   | 42        |
| 2. Indicateur d'activités  | 53        |
| 3. Les indicateurs hors TCR  | 53        |
| <b>Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom</b>           | <b>57</b> |
| <b>Première section : Présentation de l'entreprise Algérie Telecom</b>                                     | <b>58</b> |
| 1.1. L'historique d'Algérie Telecom  | 58        |
| 1.2. L'organisation structurelle d'Algérie Telecom   | 58        |
| 1.3. La situation d'Algérie Télécom dans le marché des télécommunications                                  | 59        |
| 1.4. Les activités, missions et objectifs d'Algérie Telecom  | 61        |
| 1.5. Perspectives de développement   | 62        |
| <b>Section II : Travaux préparatoire à l'appréciation de la performance financière de l'entreprise AT.</b> | <b>65</b> |
| 1.2 Présentation financière des bilans   | 65        |
| 1.3 Tableau de cristallisation et graphique de visualisation   | 68        |
| <b>Section III : Analyse de la performance financière d'AT.</b>  | <b>69</b> |
| 3.1 Analyse de la structure financière   | 69        |



|     |  |           |
|-----|--|-----------|
| 3.2 | Appréciation de la performance d'AT par son activité                         | 82        |
| 3.3 | Appréciation de la performance financière par le résultat                    | 87        |
| 3.4 | Appréciation de la performance financière à travers les indicateurs hors TCR | 87        |
| 3.5 | Appréciation de la rentabilité   | 90        |
|     | <b>Conclusion Générale</b>   | <b>92</b> |
|     | <b>Abréviations</b>  | <b>94</b> |
|     | <b>Bibliographie</b>   | <b>95</b> |
|     | <b>Annexes</b>   | <b>97</b> |

## Liste des tableaux

|  |    |
|--|----|
| Tableau n° 1 la performance externe et la performance interne    | 20 |
| Tableau n° 2 Le bilan  | 32 |
| Tableau n° 2.2 Tableau de comptes des résultats                  | 33 |
| Tableau n° 3 Tableau des flux de trésorerie                      | 34 |
| Tableau n° 4 Tableau d'affectation de résultat                   | 65 |
| Tableau n° 5 Bilan condensé d'AT                                 | 66 |
| Tableau n° 6 Bilan synthétique d'AT                              | 67 |
| Tableau n° 7 : tableau de cristallisation                        | 68 |
| Tableau n° 8: tableau de visualisation :                         | 68 |
| Tableau n° 9.1 : Fond de roulement net par le haut du bilan      | 69 |
| Tableau n° 9 Fond de roulement net par le bas du bilan           | 69 |
| Tableau n° 10 Détermination du fonds de roulement propre         | 70 |
| Tableau n° 11 Détermination du fonds de roulement étranger       | 71 |
| Tableau n° 12 Fond de roulement brut                             | 72 |
| Tableau n° 13 Détermination du besoin en fond de roulement       | 73 |
| Tableau n° 14 Détermination de la trésorerie nette               | 74 |
| Tableau n° 15 détermination de la trésorerie totale              | 76 |
| Tableau n° 16 détermination de la Trésorerie immédiate           | 77 |
| Tableau n° 17 Ratio de liquidité générale                        | 78 |
| Tableau n° 18 Ratio de liquidité réduite                         | 79 |
| Tableau n° 19 Ratio de liquidité immédiate                       | 80 |
| Tableau n° 20 Ratio de solvabilité et ratio de l'auto financière | 81 |
| Tableau n° 21 Evolution de la marge commerciale                  | 82 |
| Tableau n° 22 évolution de Production de l'exercice              | 83 |
| Tableau n° 23 : variation du Chiffre d'affaires                  | 84 |
| Tableau n° 24 La valeur ajoutée                                  | 86 |

|   |    |
|---|----|
| Tableau n° 25 L'excédent brut d'exploitation                | 87 |
| Tableau n° 26 Détermination du cash-flow et autofinancement | 89 |
| Tableau n° 27 la rentabilité commerciale                    | 90 |

## Liste des graphiques

|   |    |
|---|----|
| Graphique n° 1 La boucle du pilotage de la performance                          | 26 |
| Graphique n° 2 Le triangle de la performance.                                   | 27 |
| Graphique n° 3 perspectives de développement d'AT                               | 62 |
| Graphique n° 4 Bilan synthétique d'AT   | 67 |
| Graphique n° 5 évolution du FRN d'AT  | 70 |
| Graphique n° 6 évolution du FRP   | 71 |
| Graphique n° 7 évolution du FRE   | 72 |
| Graphique n° 8 évolution du FRB   | 73 |
| Graphique n° 9 évolution du BFR   | 74 |
| Graphique n° 10 évolution de la TN  | 75 |
| Graphique n° 11 évolution de la TT  | 76 |
| Graphique n° 12 évolution de la TI  | 77 |
| Graphique n° 13 évolution de la LG  | 78 |
| Graphique n° 14 évolution de la LR  | 80 |
| Graphique n° 15 évolution de la LI  | 81 |
| Graphique n° 16 évolution du ratio de solvabilité et ratio de l'auto financière | 82 |
| Graphique n° 17 Evolution de la marge commerciale                               | 83 |
| Graphique n° 18 évolution de Production de l'exercice                           | 84 |
| Graphique n° 19 variation du Chiffre d'affaires                                 | 85 |
| Graphique n° 20 variation de la valeur ajoutée                                  | 86 |
| Graphique n° 21 L'excédent brut d'exploitation                                  | 88 |
| Graphique n° 22 cash-flow et autofinancement                                    | 90 |



## **Introduction générale**

### **Introduction Générale :**

Face à un monde économique de plus en plus concurrentiel, l'entreprise est amenée à améliorer sa performance, qui est considérée comme : la recherche de la maximisation du rapport entre les résultats obtenus par l'entreprise et les moyens mis en œuvre ; et pour atteindre un objectif fixé nous allons faire un diagnostic objectif sur la performance de l'entreprise en identifiant les indicateurs clés et tenir compte des outils nécessaires pour cette dernière.

Les entreprises algériennes se retrouvent ainsi dans un environnement concurrentiel exacerbé dus aux choix de l'économie de marché et doivent faire face à ces bouleversements qui se traduisent par l'émergence de nouveaux concurrents entrant sur un marché national traditionnellement protégé.

Certes, tous ces changements ont eu un impact sur la performance économique et financière de l'entreprise algérienne.

La performance de l'organisation demeure un enjeu central pour la recherche en gestion. Dans de nombreuses analyses, la justification principale de l'objet étudié repose sur son lien supposé, voire simplement postulé, avec la performance de l'entreprise. Cependant, les données économiques ne sont pas toujours accessibles et les évaluations subjectives de la performance deviennent alors le seul recours pour les chercheurs.

La performance financière d'une entreprise peut être appréciée en analysant certains indicateurs financiers liés à son activité et à sa structure financière telle que la rentabilité, le chiffre d'affaire, fonds de roulement

Dans ce travail, nous essayons de répondre à la question principale suivante :

***« Peut-on dire que l'entreprise publique algérienne 'Algérie Télécom' est performante ? ».***

### **Les sous questions :**

- Qu'est ce que la performance des entreprise?
- Quel sont les indicateurs de la performance financière ?
- Est-ce que l'entreprise publique algérienne a une structure financière équilibrée pour piloter sa performance ?

Pour répondre à ces questions nous avons choisi l'entreprise Algérie Télécom qui opère dans le marché des réseaux et services de communications électroniques.

### **Hypothèse :**

## **Introduction générale**

**Première hypothèse :** Dans le cadre de notre étude nous partons de l'hypothèse selon laquelle l'entreprise publique algérienne n'est pas performante par rapport à ses paramètres financiers.

**Deuxième hypothèse :** On évalue la performance d'une entreprise selon plusieurs critères ; parmi eux l'EBE, le FR, le BFR...

**Troisième hypothèse :** l'entreprise AT n'a pas une structure financière équilibrée pour piloter sa performance.

### **Choix et intérêt du sujet :**

Notre travail s'intitule Appréciation de la Performance Financière des Entreprises Publiques à travers leurs structures financières et leurs activités porte un intérêt particulier dans la mesure où il nous éclaire sur les causes majeures de manque de performance des entreprises publiques algériennes.

### **Méthodologie du travail :**

Pour une meilleure appréhension du sujet qui fait l'objet de notre investigation, il s'est avéré nécessaire que nous adoptions un ensemble des règles et procédés pour atteindre l'objectif que nous nous sommes fixé. Pour y arriver nous avons fait recours aux méthodes ci après :

- la méthode juridique : qui nous a aidés à nous imprégner de l'esprit et de la lettre de textes légaux et réglementaires qui régissent le secteur économique algérien ;
- la méthode Descriptive : qui nous a permis à décrire l'entreprise sous étude selon sa structure financière, organisationnelle...
- la méthode comparative : nous a été d'un apport considérable du fait qu'elle nous a permis de grouper, interpréter et comparer les données relatives au travail selon les différentes années de notre étude;
- enfin, la méthode historique : nous a permis de faire des projections par rapport aux faits tirés du passé relatifs au sujet

### **Plan sommaire :**

Notre travail sera organisé sur trois chapitres comme suit :

Le premier chapitre est porté sur l'aperçu général sur les concepts de base.

Le second chapitre est axé sur les indicateurs de la performance financière,

Le troisième sera consacré pour l'approche pratique du diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom.

# **CHAPITRE I : les enjeux théorique de la performance**



## Chapitre I : les enjeux théorique de la performance

### Chapitre I : les enjeux théorique de la performance

La performance est la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité du processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion. La démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

Ce chapitre aura alors pour objet de développer des principaux axes à examiner lors du diagnostic de l'entreprise

#### Section 1 : Notions de base de la performance

Dans cette section nous essayons d'éclairer la notion de performance, en présentant un certains nombres de définitions de quelques notions voisines.

##### 1.1 Définitions :

la performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs.

Pour l'auteur KHEMAKHEM dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion » a expliqué la notion de performance de la manière suivante : « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais ». Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

- Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.
- To perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande.<sup>1</sup>

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé.

Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

LORINO a écrit sur ce sujet « Est performant dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur »<sup>2</sup>

« La performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distinct. Est performant dans l'entreprise tout ce

---

<sup>1</sup> KHEMAKHEM(A):«ladynamiqueducontrôledegestion», 2émeédition,DUNOD,Paris,1976, p.6.

<sup>2</sup>LORINO Philips,«méthodeetpratiquedelaperformance»Editionleséditionsd'organisations,Paris,2003,P 5.

## Chapitre I : les enjeux théorique de la performance

qui contribue à améliorer le couple coût/valeur. A contrario n'est pas forcément performance, ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, séparément

« La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il acceptés »<sup>3</sup>

### 1.2 Les composantes de la performance :

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience ; la pertinence et l'économie, autrement dit, une entreprise est performance si est seulement appliqué ces notions.

#### L'efficacité

Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement, « C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle »<sup>4</sup>.

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des

Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>5</sup>

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultat atteints}}{\text{Objectifs visés}}$$

#### L'efficience

Par efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour un ensemble de ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services (c'est-à-dire que l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats).

« C'est le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »<sup>6</sup>

Donc nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

<sup>3</sup> KHEMAKHEM,(A):«ladynamiquedecontrôledegestion»,EditionDUNOD,Paris,1992,P311

<sup>4</sup> GRANSTED,(I):«l'impasseindustrielle»,Editionduseuil,1980,P33

<sup>5</sup> BOISLANDELLE,(H.M):«gestiondesressourchumainedanslaPME»,EditionECONOMICA,Paris,1998, P139.

<sup>6</sup>GRANSTED,(I):Op.cit.P33

## Chapitre I : les enjeux théorique de la performance

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Moyens mis en œuvre}}$$

### La pertinence

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

### L'économie

Par l'économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

- Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité ;
- Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ;
- Pour la finance, C'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières

**1-3-les objectifs de la performance:** la mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- Développer les produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- Réduire les coûts de fabrication
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel
- Améliorer le traitement des réclamations
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail

## **Chapitre I : les enjeux théorique de la performance**

- Identifier et évaluer les compétences –clés
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ;
- Consolider et développer les savoir –faire

### **1-4-Typologies de la performance**

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, on peut distinguer trois types de performance.

#### **1-4-1- L'efficacité organisationnelle**

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à l'atteindre, il ya quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle,
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle),
- La qualité de la circulation d'informations,
- La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels.

#### **1-4-2- La performance stratégique et la performance concurrentielle**

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité. Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités. Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels elles ont conquis ce leadership global.

La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents à travers une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

## Chapitre I : les enjeux théorique de la performance

La recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions. C'est en détectant suffisamment finement les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation / construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc du stratège, axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément tendance à identifier la performance globale à la compétitivité.

### 1-4-3- La performance humaine

Il est plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs. Compte la célèbre formule d'EINSTEIN,  $E = MC$ .

En 1985, reprenant à son compte la célèbre formule,  $E = MC^2$ , DESCARPENTRIES J.M. alors président directeur générale du groupe CARNOT suggérait de considérer l'efficacité humaine ( $E_h$ ) comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs :

-Motivés,

-compétents,

-communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes.

L'efficacité humaine,  $E_h$ , susceptible d'être libérée par un groupe humaine s'exprimerait donc par :  $E_h = M.C.C$  où ;

M : motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.

C : compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle)

C : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective)

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité et de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent

## **Chapitre I : les enjeux théorique de la performance**

désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme.

Pour l'obtention de la performance dans une organisation, MICHEL S. et LEDRU M. considèrent que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau <sup>77</sup>.

A compétence égale, les performances peuvent être différentes. C'est que, si la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir-faire ou motivation. Cette motivation (c'est-à-dire, ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'actions choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pouvoir-faire). Cet environnement peut lui-même être caractérisé par des données d'organisation (rôles prescrits, injonctions, moyens,.....) et des données de culture (représentation dominante).

### **1-5-Théories relatives à la performance**

On distingue deux principales théories :

#### **1-5-1-la théorie des buts**

LEVY LEBOYER<sup>8</sup> définit le but sur le fait de se fixer les objectifs autant sur le niveau personnel qu'au niveau organisationnel.

LOCKE définit le but comme le désir d'atteindre un certain niveau de performance. Il démontre que les buts sont des puissants déterminants de l'offre et de l'activité qui conduise à cette performance. Ceci même si le but lui-même n'est pas et ne peut être atteint.

Cette notion est subjective, elle est définie par rapport à la probabilité d'atteindre un résultat donné, probabilité estimée en fonction de performance observée dans le passé.

#### **1-5-2-La théorie du renforcement**

Cette théorie stipule que tout comportement qu'il soit positif ou négatif peut être maîtrisé, voire modifier, en fonction du résultat désiré. Elle repose sur le postulat que nos comportements sont contrôlés par leurs conséquents, et nos pas, par des phénomènes internes tels que les besoins, les attitudes, les valeurs, etc.

### **1-6-Les caractéristiques de la performance**

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :

#### **1-6-1-Support de jugement**

---

<sup>7</sup> MICHEL S., LEDRU M. : « Capital-Compétence dans l'entreprise », éditeur : ESF (éducatif sans frontière) édition, 1991, p221

<sup>8</sup> LEVY-LEBOYER : « la motivation dans l'entreprise modèle et stratégie », Edition des EDITIONS D'ORGANISATION, Paris, 2001.

## Chapitre I : les enjeux théorique de la performance

Elle implique un jugement de valeurs sur son environnement dit les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social autant de significations qu'il existe des individus ou de groupes qui l'utilisent.

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de l'entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat du travail, et pour un client la qualité des services rendus.

### 1-6-2- Evolution dans le temps

Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès de l'entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatible avec ceux exigés pendant une phase de développement. Il faut admettre qu'il existe des combinaisons des facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels, qu'ils sont efficace, dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans l'autre. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps.

### 1-6-3- La performance se pilote

Les critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers vient compléter les premiers, ils sont le moteurs de la réussite future, ils fournissent aux pilotes vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément.

Par suite, la performance à un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants si les résultats sont en dessous des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques

### 1-6-4- Composants antinomiques (opposés)

Les composants antinomiques se présentent comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposant donc des arbitrages permanents. Tous les composants n'ont pas la même importance.

## 2.les formes et les dimensions de la performance

Dans cette section nous essayons de donner les formes et les dimensions de la performance, et les actions pour l'améliorer et la maîtriser.

### 2-1- Les dimensions de la performance

En général, on distingue la performance externe qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, et la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. Le tableau suivant en recense les différences.

**Tableau N°01 : la performance externe et la performance interne**

| Performance externe                                 | Performance interne           |
|---|-------------------------------|
| Est tournée principalement vers les actionnaires et | Est tournée vers les managers |

## Chapitre I : les enjeux théorique de la performance

|  |  |
|--|--|
| les organismes financiers.   |  |
| Porte sur le résultat, présent ou futur                              | Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation           |
| Nécessite de produire et de communiquer les informations financières | Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision                            |
| Générer l'analyse financière des grands équilibres                   | Aboutir à la définition des variables d'action   |
| Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes           | Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but |

(Source: DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, p173).

### 2-2- Les formes de la performance

#### 2-2-1- la performance clients :

La satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un temps assez important. Les entreprises ont bien compris que pour être compétitive elles doivent déployer des efforts cohérents pour capter et conserver les parts de marché. Ces efforts, concrétisent par l'anticipation des attentes des clients et aussi à la recherche de les fidéliser<sup>9</sup>.

#### 2-2-2- La performance actionnaire

L'accès au capital est devenu un enjeu stratégique pour l'entreprise en raison de plusieurs développements interdépendants, notamment, on peut citer la croissance des besoins en capitaux, liée aux évolutions technologiques et plus récemment, un retour en force des actionnaires et un accroissement du rôle des investisseurs institutionnels. En plus la nécessité d'expansion des entreprises, les a poussé à rechercher continuellement des capitaux afin de soutenir leur croissance économique. Selon les marchés financiers la performance de l'entreprise est mesurée par la création de la richesse pour l'actionnaire.

#### 2-2-3- la performance personnelle

Pour innover et servir mieux le client, il est nécessaire pour l'entreprise de motiver leurs employés de manière à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de cette entreprise. Depuis, la concurrence pour un savoir-faire particulier oblige des entreprises à fidéliser efficacement leur capital humain. Par ailleurs, si ces dernières ont pu réussir à maintenir une bonne performance en management des ressources humaines elles auront alors compris du rapport de confiance entre employé et entreprise<sup>10</sup>.

#### 2-2-4 La performance partenaires

<sup>9</sup> FERNANDEZAlain,Op.cit

<sup>10</sup> FERNANDEZAlain,op.cit.



## **Chapitre I : les enjeux théorique de la performance**

Aujourd'hui les entreprises confient de plus en plus d'activités à forte valeur ajoutée aux partenaires. Ses activités, comme par exemple la conception ou le transport, représente un impact stratégique important dans la chaîne de valeur des entreprises. L'optimisation de la chaîne de valeur devient en partie dépendante de l'efficacité du fournisseur (partenaire) en question. Ainsi, le rapport entre entreprise et fournisseur ne se limite pas à un simple accord contractuel mais d'une relation stratégique à long terme. Par conséquent la gestion stratégique est la recherche d'un échange permanent d'information entre les partenaires ce qui permet d'économiser des coûts importants qui font la différence par rapport à la concurrence. Cette relation entre les entreprises et le partenaire est sources de synergies au sein d'une même chaîne de valeurs.

### **2-2-5- La performance sociale**

Pour être performante, l'entreprise d'aujourd'hui doit avoir une vision stratégique qui soit partagée par tous, collaborateurs et dirigeants. Autrement dit, il n'est pas possible pour l'entreprise de réussir en privilégiant que l'aspect économique sans tenir compte de l'aspect social. Par ailleurs, la mondialisation de l'information et les pressions de la société environnante ont rendu l'activité des entreprises de plus en plus complexe, car, pour évaluer dans leur environnement social plusieurs variables telle que : l'environnement, les droits du travail, sont devenues parties intégrantes des stratégies des entreprises. Donc, il ne suffit plus de minimiser les coûts sans tenir compte de la valeur du risque social encouru par l'entreprise.

### **2-3- Les actions pour maîtriser et améliorer la performance<sup>11</sup>**

#### **2-3-1- La maîtrise de la performance**

La prévision et le contrôle des performances font partie d'une démarche globale de recherche de maîtrise de la performance

- En termes d'expressions de résultats, selon les critères quantitatifs et qualitatifs
- En termes de modalité d'obtention de ces résultats : il s'agit de mettre en place les moyens de prévision, de coordination et de contrôle tel que l'ensemble des actions quotidiennes des différents acteurs participant à la réalisation des objectifs de l'entreprise ; maîtriser la performance signifie alors à atteindre les objectifs et les moyens que l'on s'est donnés
- En termes de réactivité afin de réduire le temps de réponse à tout changements de l'environnement. L'anticipation, l'information rapide sur la performance contribuent à cette réactivité.

#### **2-3-2- La responsabilité des acteurs**

La complexité de certaines organisations oblige les directions à décentraliser les décisions. Le besoin de réactivité, dans un marché fortement concurrentiel impose de prendre la décision au plus près de terrain. La prévision et le contrôle de gestion s'appuient alors sur un nombre croissant d'acteurs. Ainsi, les managers délèguent de plus en plus les décisions vers les responsables d'unités, de service, de projet. Ceux-ci participant aux prévisions aux choix des programmes d'actions, mais, en retour, rendent compte de leurs performances. Cette

---

<sup>11</sup> BOUBBASToufik, BOUBBASAbdelhak, «l'analyse de la performance de l'entreprise», Thèse de master: gestion: université de Bejaia: 2014, p12.13.

## **Chapitre I : les enjeux théorique de la performance**

responsabilisation favorise l'apprentissage par les acteurs car l'analyse des défaillances, lorsqu'elles sont d'origine interne, permet de ne pas les produire.

La décentralisation, si elle correspond à une délégation effective des décisions, motive les responsables et rapproche les lieux des décisions des acteurs, ce qui accroît leur implication. Sans cette décentralisation, la recherche de la maîtrise de la performance prendrait la forme d'une planification autoritaires et d'un contrôle-vérification, peu motivants.

### **2-3-3 Les actions pour améliorer la performance**

Pour améliorer la performance de l'entreprise, il est nécessaire d'agir sur trois volets : l'organisation de l'entreprise, le système d'information, et le contrôle de gestion.

#### **2-3-3-1- la nature organisationnelle**

La prévision et le contrôle de gestion reposent sur les centres de responsabilité, division de l'organisation :

- pilotées par un responsable opérationnel, qui participe à l'élaboration des prévisions et rend compte des résultats ;
- Unités de base de construction des budgets et donc, logiquement, du contrôle budgétaire par les écarts.

#### **2-3-3-2-La qualité du système d'information**

Il doit être capable :

- D'allouer au centre de responsabilité les coûts qu'il a effectivement engagés ; une mauvaise allocation de ces coûts entraîne en effet des subventionnements croisés pouvant induire des décisions erronées et une démobilité des acteurs ;
- De fournir aux décideurs les données pertinentes ainsi que les moyens de traitement de ces données ;
- De percevoir tout événement nouveau susceptible d'avoir un impact sur la performance afin de permettre de réagir rapidement.

#### **2-3-3-3- Evolution du rôle d'un contrôleur de gestion**

IL se démarque plus par son aptitude à conseiller, analyser et synthétiser l'information, tant auprès des opérationnels et de la hiérarchie, que par un contrôle des actions menées par les acteurs.

## Chapitre I : les enjeux théorique de la performance

### Section II : : Notions sur la performance financière d'une entreprise.

Dans cette section nous allons éclairer la notion de la performance. Ainsi, nous allons définir la performance, l'objectif de la performance ; les caractéristiques d'une entreprise performante et les indicateurs de la performance.

#### 1) Définition :

Du point de vue conceptuel, il existe une panoplie d'opinion sur ce concept :

1) MALLOT Jean louis et maitre JEAN Charles définissent la performance comme étant l'association de l'efficacité et de l'efficience ou l'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et l'efficience correspond à la meilleur gestion des moyens, des capacités en relation avec les résultats<sup>12</sup>.

2) Dans l'acception française, la performance est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. L'origine du mot remonte au 19ème siècle et désignait le résultat obtenu par un cheval de course et le succès remporté par la course, puis le résultat de l'exploit sportif. Au 20ème siècle, il indiquait de manière chiffré les possibilités d'une machine et par extension un rendement exceptionnel. Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë utilisée en contrôle de gestion par transposition du sens anglais. Ainsi, elle est définie comme « la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus »<sup>13</sup> Par extension, est considéré comme performant celui ou celle qui atteint ses objectifs.

3) En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès.

4) Hormis le caractère équivoque du terme même de performance, E.M. Morin et al. [1994] recensent quatre grandes approches théoriques de l'efficacité ou performance : une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique. Le regard porté sur la performance guide les préconisations en matière de mesure de la performance.

5) La performance est l'atteinte continue des cibles définies autour de l'intention stratégique.

Créer la performance c'est créer le contexte pour que les personnes qui composent l'organisation puissent et veuillent réaliser et atteindre ces cibles.

Est donc performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût.

6) Dans le dictionnaire français la performance est définie comme suit<sup>14</sup>:

---

<sup>12</sup> MALLOT J.L et JEAN C., L'essentiel du contrôle de gestion, édition d'organisation, Paris, 1998, P.182

<sup>13</sup> Bourguignon 2000

<sup>14</sup> dictionnaire français, LA ROUSSE.

## Chapitre I : les enjeux théorique de la performance

Exploit ou réussite remarquable en un domaine quelconque : Faire un tel travail en si peu de temps, c'est une véritable performance.

Résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un, une machine, un véhicule (souvent pluriel) : Améliorer ses performances.

7) Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné.

Dans une entreprise, l'objectif doit être :

- en cohérence avec la finalité de l'entreprise ;
- préalablement défini et mesurable ;
- accompagné du résultat attendu.

L'objectif n'est pas nécessairement quantifié, mais le résultat doit être mesurable.

Ensuite ; le concept de performance intègre la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

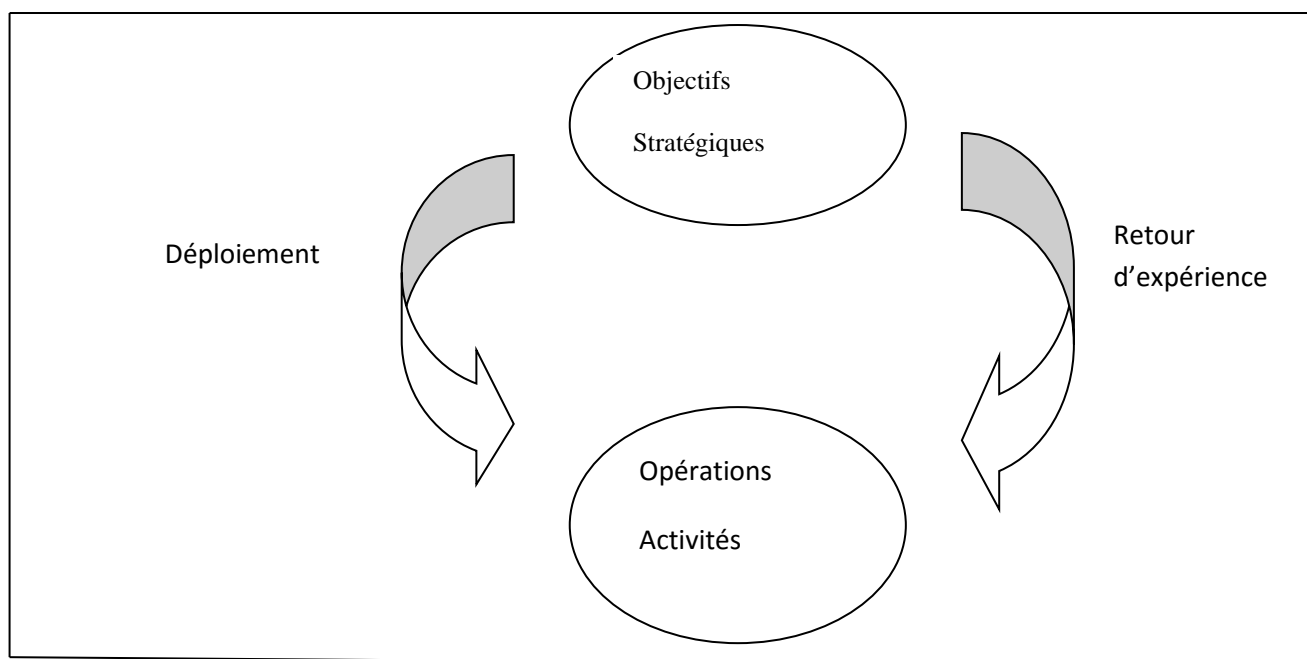
Une action sera donc considérée comme efficace si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût.

La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficace possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative.

8) Selon Dubnickégatement (2005 : 391), la performance est un terme vague et polysémique, qui renvoie à l'intentionnalité d'une action : « Of any specific context, performance can be associated with a range of actions from the simple and mundane act of opening a car door, to the staging of an elaborate reenactment of the Broadway musical "Chicago". In all these forms, performance stands in distinction from mere "behavior" in implying some degree of intent ».

9) La performance renvoie à la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement en minimisant (ou en rentabilisant) le coût des ressources et des processus mis en œuvre.

**Figure 1 : La boucle du pilotage de la performance**

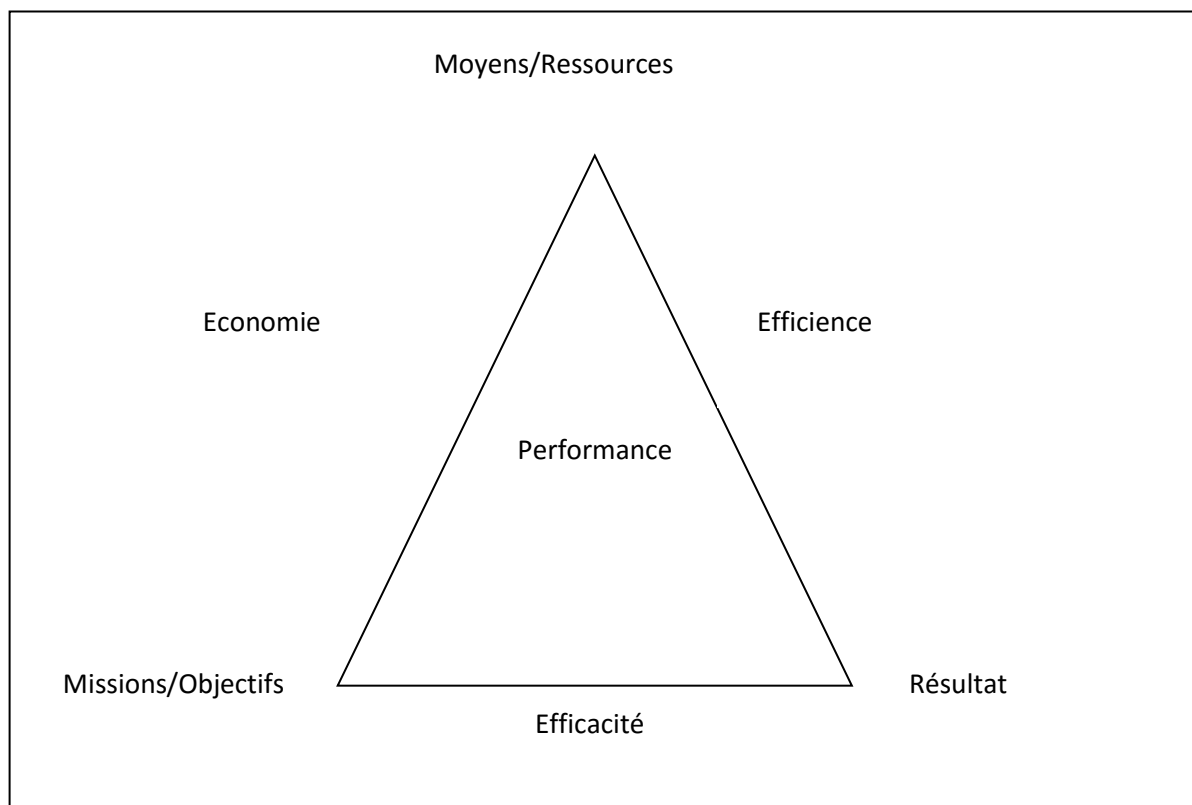


Source : Lorino(2003 :11)

10) Prenons en résumé la définition de Bourguignon, alors la performance est :

- Accomplir, réaliser, donc faire quelque chose dans un but donné (créer de la valeur) ;
- Réalisation, résultats que l'on peut définir de manière variée ;
- Aptitude à accomplir ou potentiel de réalisation (capacité créative, Fidélité des clients) comme élément anticipatif de la probabilité de ré-achat;
- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence (interne ou externe, choisie ou imposée);
- Compétition ou application des concepts de progrès continu, ou faire mieux que la dernière fois;
- Jugement, comparaison (il faut ici savoir qui juge) et par rapport a quels critères, l'actionnaire, le syndicaliste ou l'écologiste militant qui n'ont aucune raison de définir le mot performance de la même manière, ceci pose la question de qui définit ce concept de valeur et indique qu'il y' aura intrinsèquement besoin d'une approche multicritère performance;
- Mesure par un chiffre ou une expression communicable (information financière peu ambiguë ou donnée prévisionnelle relativement subjective). La mesure peut être soit cardinale (par ex. 80 millions de profit), soit ordinale (par ex: premier producteur asiatique et seconde dans le monde), soit littérale (par ex: le résultat est bon).

**Figure 2 : Le triangle de la performance.**



Source : Demesteere (2005)

### **2) Objectif de la performance :**

Pour remplir sa mission l'entreprise fixe des objectifs intermédiaires, opérationnels ou d'exploitation qui permettent de s'acquitter de sa mission ultime. Ces objectifs peuvent être le profit maximum, la survie, la puissance et le pouvoir, la part de marché, l'augmentation du chiffre d'affaire.

Bien que poursuivant plusieurs objectifs simultanément, les entreprises n'ont qu'un seul objectif fondamental et la performance dépend d'une bonne définition de celui-ci et de sous objectifs de centre de responsabilité.

Soulignons que les systèmes de mesure de performance ont pour but de mobiliser les membres d'une organisation afin d'atteindre les objectifs fixés par les dirigeants soit directement soit indirectement après actions correctives.

La performance est multidimensionnelle dès que les buts sont multiples, la performance est un sous ensemble de l'action, elle est subjective puisqu'elle est le produit de l'opération par nature

## Chapitre I : les enjeux théorique de la performance

subjective qui consiste à rapprocher une réalité à un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention<sup>15</sup>.

### 3) Caractéristiques d'une entreprise performante:

Les entreprises les plus performantes développent en elles, les éléments d'un dynamisme cumulatif. Ces éléments sont liés entre eux et déterminent la qualité générale de l'entreprise. Ils peuvent être regroupés dans les grands thèmes suivants<sup>16</sup>:

#### •Adaptation rapide à l'évolution :

Il s'agit de l'orientation dynamique des ressources en fonctions des possibilités et des changements du marché. Celle-ci se caractérise par ses transformations ponctuelles. Et l'entreprise qui veut progresser doit s'y adapter sans cesse et se définir constamment en fonction de celle-ci.

#### •Ouverture au progrès :

C'est l'ensemble des politiques qui permettent à l'entreprise de préparer à temps les transformations nécessaires. C'est le développement d'un esprit de recherche ainsi que des forces de création et de renouvellements nécessaires à la stratégie du progrès ;

#### •Développement de la gestion :

Il s'agit d'un système de gestion qui favorise la mise en œuvre d'un progrès continu, qui assure une meilleure préparation et un meilleur contrôle de l'action. Il permet aux dirigeants de consacrer moins de temps aux opérations courantes et plus de temps à la croissance et à la créativité, qui facilite l'accomplissement des structures qui exigent une structure d'innovation;

#### •Flexibilité des structures :

C'est le choix des structures qui favorisent le progrès et diminuent la résistance au changement, il s'agit d'établir les structures selon les buts à atteindre et de définir les liaisons selon les impératifs de mouvements afin d'augmenter les initiatives et faciliter combinaison des ressources les plus dynamiques ;

#### •Direction participative et développement des hommes :

Il s'agit de développer et diffuser un mode de direction qui consiste à mieux préciser les buts, à déléguer les pouvoirs et à contrôler les résultats plutôt que les moyens. C'est l'ensemble des options qui conduisent à une participation véritable. Cela devient possible grâce aux outils modernes de gestion et nécessaires pour répondre aux conditions de la création et au changement ;

#### •Développement et justification du pouvoir de l'action :

C'est l'ensemble des politiques permettant l'entreprise de disposer d'un pouvoir suffisant, pour mettre en œuvre une stratégie de progrès. Ce sont les choix qui feront des pouvoirs le support

---

<sup>15</sup> Appréciation de la performance d'une entreprise privée à travers sa structure financière cas de NRC Rouiba, mémoire, Sahraoui MED, 2008-2009, P.8.

<sup>16</sup> PHILIPPE de Woot, La dynamique de l'entreprise performante, Ed Marabout, Paris, 1974, P.364.

## **Chapitre I : les enjeux théorique de la performance**

autant que les résultats de cette stratégie. Il sera ainsi au centre d'un processus cumulatif de croissance lorsqu'une partie des surplus créés par la stratégie de progrès sera justifiée et les politiques de concertation et de relations extérieures trouvent ici leur place.

Toutes ces caractéristiques sont liées et contribuent à former un processus unique qui est celui du progrès et de la croissance.

### **4) Indicateurs de la performance :**

Les indicateurs de la performance d'une entreprise sont des grandeurs financières qui permettent de mesurer la performance des entreprises en valeur monétaire. Ces indicateurs sont multiples et dépendent d'une organisation à une autre. De manière générale, ces indicateurs peuvent être regroupés en indicateurs de structures et ceux d'activités.

#### **4.1) Indicateur de la structure financière :**

Les indicateurs de structure sont ceux qui sont fournis par les éléments émanant du bilan tel que le fond de roulement, la solvabilité, la liquidité, la trésorerie...

#### **4.2) Indicateurs d'activité :**

Les indicateurs d'activités sont des grandeurs financières tirées du tableau de comptes des résultats comme la rentabilité, le cash flow, l'autofinancement...

Il faut noter que deux ratios interviennent dans l'analyse de la performance financière à savoir:

Le return on Equity (ROE),

Le return on Assets (ROA).

#### **a) Return on Equity (ROE) :**

Dans sa formation comptable le ROE est définie comme étant le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

Mathématiquement,  $ROE = (\text{Résultat net}) / (\text{Capitaux propre})$

#### **b) Return on Assets (ROA) :**

Ce ratio est utilisé par tous les établissements. Il est quant à lui bien adapté à la mesure de performance de la banque privée ou de l'institution financière privée. Il est obtenu par le rapport entre le résultat net et le total du bilan.

Mathématiquement,  $ROA = (\text{Résultat net}) / (\text{Total bilan})$

#### **4.3) Autres Indicateurs de la performance :**

Les institutions financières utilisent en plus ROE et ROA, deux autres indicateurs à savoir :

Le taux de rendement interne (TRI) ;



## **Chapitre I : les enjeux théorique de la performance**

Le taux de rendement des titres (TRT).

### **a) Le taux de rendement interne (TRI)**

Cet indicateur reste privilégié pour mesurer le rendement d'un investissement dans la durée, calculé sur base de cash-flow engendre. Il consiste à actualiser tous les flux financiers : investissements de départ ou apports en cours de vie, flux positif issus des dividendes ou des cessions de titres, avec une hypothèse de sortie complète à la date de calcul. La valorisation de sortie est calculée sur base de la dernière situation nette connue. On intègre les plus values latentes dans le portefeuille de placement.

### **b) Le taux de rendement des titres (TRT)**

Pour l'actionnaire, c'est le taux de rendement instantané qui prend en compte les dividendes rapportées à la valeur d'acquisitions.

## **Section III : Notion sur l'analyse de la structure financière.**

Dans la présente section, nous éclairons les concepts de la structure financière. Nous aborderons :

- Notions sur l'analyse financière
- Travaux préliminaires à l'analyse de la structure financière
- La présentation financière du bilan
- Etude de l'équilibre financier

### **1) Notion sur l'analyse financière :**

Dans ce paragraphe nous allons aborder les points suivants : la définition de l'analyse financière, l'importance de l'analyse financière, la démarche de l'analyse financière, les travaux préliminaires à l'analyse financière, la présentation financière du bilan et l'étude de l'équilibre financier.

#### **1.1) Définition :**

L'analyse financière est l'ensemble des concepts, des méthodes et instruments permettant de formuler une appréciation relative à la situation d'une entreprise, aux risques qui l'affectent au niveau et à la qualité de ses performances<sup>17</sup>.

#### **1.2) Importance de l'analyse financière :**

L'analyse financière permet à son auteur de porter un jugement sur le niveau de la performance et sur la situation financière actuelle et futur.

---

<sup>17</sup> COHEN, Analyse financière, 5ème éd. Economica, Paris, 2001, P.3 29

## Chapitre I : les enjeux théorique de la performance

Autrement dit, l'analyse financière permet d'évaluer la bonne adéquation entre les moyens économiques et les ressources financières dont disposent l'entreprise et les risques de faillite encourus en matière de liquidité, de solvabilité et d'autonomie financière.

### 1.3) Démarche de l'analyse financière :

La démarche de l'analyse financière consiste à des travaux ci-après :

- L'affectation du résultat
- Le retraitement du bilan comptable
- Le reclassement du bilan comptable

#### a) L'affectation du résultat :

Une analyse financière avant affectation du résultat n'est qu'énorme dans la mesure où l'entreprise doit distribuer une part des bénéfices aux associés et conserver l'autre partie (réserve). Ainsi, si l'exercice se termine par un bénéfice<sup>18</sup>:

- Les dividendes distribuées et les tantièmes vont augmenter des dettes à court terme, en ce qu'ils devront être respectivement payés aux associés et aux administrateurs ;
- La part des bénéfices réservés ou reportés va augmenter les fonds propres. Par contre si le résultat de l'exercice se solde par une perte, il diminue à due concurrence les fonds propres.
- Si malgré cette perte les actionnaires s'octroient les privilèges d'une distribution, l'analyste financier doit diminuer à due concurrence les fonds propres pour les redimensionner.

#### b) Le retraitement du bilan :

Retraiter un bilan comptable c'est identifier et valoriser avec précision les emplois et les ressources significatives utilisées par l'entreprise à la date de l'établissement du bilan.

Il consiste à éliminer les non-valeurs de l'actif, intégrer les effets escomptés mais non encore échus, intégrer les opérations de crédit-bail et intégrer certains encours du bilan comptable (par exemple pour les immobilisations corporelles ; ajuster leur valeur s'il s'avère que l'amortissement ne suffit pas pour le corriger)

#### c) Le reclassement du bilan :

Reclasser un bilan comptable c'est replacé les comptes d'actifs et de passif dans des masses qui correspondent à leur liquidité (actif) ou à leur exigibilité (passif) réelle<sup>19</sup>.

## 2) Travaux préliminaires à l'analyse de la structure financière :

Avant d'arriver à l'analyse de la structure financière proprement dit, l'analyste doit en premier lieu rassembler les informations qu'on retrouve dans les états financiers.

---

<sup>18</sup> note de cours, planification à court terme, groupe 3, 2013-2014

<sup>19</sup> note du cours, planification à court terme, op.cit. .

## Chapitre I : les enjeux théorique de la performance

Les états financiers sont des documents légaux contractuels ou libres initiés par l'Etat et/ou pour l'organisation dont on analyse la situation économique et financière<sup>20</sup>.

Les états financiers ou tableaux de synthèse retenus selon le SCF sont:

- Le bilan ;
- Le tableau de comptes des résultats (TCR) ;
- Le tableau de flux de trésorerie;
- Le tableau de variation des capitaux propres ;
- Les annexes.

Dans notre analyse nous allons utiliser les bilans et les TCR.

### 2.1) Le bilan et le TCR :

#### a) le bilan :

Le bilan est un document comptable de synthèse qui donne à un moment précis une photographie du patrimoine de l'entreprise<sup>21</sup>.

Le bilan ou le patrimoine est la traduction comptable de l'ensemble des ressources d'une entreprise et de leur emploi établi à un instant donné<sup>22</sup>.

C'est un tableau représentatif de la situation d'une entreprise à une date donnée.

Il se présente sous deux colonnes à savoir : l'actif et le passif, l'actif exprime l'emploi des ressources et le passif montre l'origine des ressources qui ont servi à l'acquisition des biens dont dispose l'entreprise

Tableau n°2

---

<sup>20</sup> Selon le SCF (Système Comptable et Financier)

<sup>21</sup> LAVAUD.R., Comment mener une analyse financière, éd. DUNOD, Paris, 1974, PP.34-40

<sup>22</sup> CORHAY A. et MAPAPA M., Fondements de Gestion Financière, 2e éd. Revue et corrigée, Université de Liège, 2007, P .13

## Chapitre I : les enjeux théorique de la performance

| BILAN ACTIF   | BILAN PASSIF   |
|---|--|
| <b>Actif Immobilisé - Immobilisations</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Immobilisations incorporelles (brevets, fond de commerce, frais d'établissement)</li> <li>- Immobilisations corporelles (terrains, constructions, matériel, installations, outillage)</li> <li>- Immobilisations financières (participation dans d'autres sociétés, prêts octroyés)</li> </ul> | <b>Capitaux Propres</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital</li> <li>- Réserves (légale, statutaire, réglementées, autres)</li> <li>- Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)</li> </ul> |
| <b>Actif Circulant</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stocks (matières premières, en cours de production, marchandises)</li> <li>- Créances (clients)</li> <li>- Valeurs mobilières de placement (SICAV)</li> <li>- Disponibilités (solde des comptes en banque, solde de la caisse)</li> </ul>   | <b>Provisions pour risques et charges</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Provisions pour risques, provisions pour charges</li> </ul>   |
| <b>Dettes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emprunts (obligataires, auprès des banques )</li> <li>- Dettes fournisseurs, dettes fiscales et sociales</li> </ul>  |  |
| <b>TOTAL ACTIF</b>  | <b>TOTAL PASSIF</b>  |

Source : VERNIMENN

### b) Tableau de comptes de résultats :

On l'utilise pour estimer la rentabilité d'une entreprise. Le compte de résultat présente en deux parties (produits et charges) l'ensemble des produits (ce qui accroît la richesse de l'entreprise) et des charges (ce qui diminue la richesse de l'entreprise) générés par l'entreprise durant un exercice comptable (généralement un an). Le chiffre d'affaires est indiqué, ainsi que les produits d'autres activités, les impôts payés, les charges de personnel et les charges financières, les produits et charges exceptionnelles et d'autres sous-ensembles qu'il est important d'étudier. Un compte de résultat se subdivise en sous-parties dans les produits et les charges (avec les produits et les charges d'exploitation, financier(ère)s et exceptionnel(le)s. Les activités d'exploitation sont celles liées à l'activité de l'entreprise, à son métier, les activités financières sont liées aux opérations financières et à l'endettement de la société et les activités exceptionnelles représentent, par définition, les produits et les charges qui ne relèvent pas de l'activité courante. Le résultat net est fourni par l'égalité : ensemble des produits – ensemble des charges.

Ci-dessous, la structure d'un compte de résultat : Tableau n° 2.2

| Niveaux      | Charges   | Produits                |
|--------------|---|-------------------------|
| Exploitation | Charges d'exploitation                                | Produits d'exploitation |
| Financier    | Charges financières                                   | Produits financiers     |
| Exceptionnel | Charges exceptionnelles                               | Produits exceptionnels  |
| Global       | Participation des salariés<br>Impôt sur les bénéfices |                         |

## Chapitre I : les enjeux théorique de la performance

|   |
|---|
| <b>Chiffres d'affaires</b>  |
| -Charges d'exploitation<br>(achats consommés, frais de personnel, charges externes, dotation aux amortissements et aux provisions d'exploitation) |
| <b>Résultat d'exploitation (1)</b>  |
| Produits financiers   |
| -Charges financières  |
| <b>Résultat financier (2)</b>   |
| Produit exceptionnel  |
| -Charges exceptionnelles  |
| <b>Résultat exceptionnel (3)</b>  |
| <b>Résultat net = (1)+(2)+(3)</b>   |

Source : VERNIMENN

### 2.2) Le tableau de flux de trésorerie :

C'est un état financier qui fournit de l'information sur les cash-flows générés par une société durant une période définie (généralement un exercice). Les flux sont distingués en plusieurs classes : ceux qui proviennent des activités d'exploitation de la société, ceux qui proviennent des activités de financement et ceux qui proviennent des activités d'investissement. Cet état financier peut être plus difficile à appréhender que les deux précédents et il est vrai qu'il est un peu plus complexe. Cependant le but ici n'est pas de devenir expert-comptable, mais de comprendre les concepts de base sur lesquels formuler une opinion issu d'une analyse.

Voici un exemple du tableau des flux de trésorerie : Tableau n°3

| Period Ending  | 31-Dec-06          | 31-Dec-05          | 31-Dec-04          |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Net Income</b>  | <b>1,353,400</b>   | <b>1,351,400</b>   | <b>1,327,100</b>   |
| <b>Operating Activities, Cash Flows Provided By or Used In</b> |                    |                    |                    |
| Depreciation   | 328,700            | 329,300            | 327,800            |
| Adjustments To Net Income                                      | 215,800            | (5,500)            | 69,300             |
| Changes In Accounts Receivables                                | (116,000)          | (24,100)           | (5,600)            |
| Changes In Liabilities   | 149,900            | 193,800            | 109,400            |
| Changes In Inventories   | (118,500)          | (46,800)           | (76,100)           |
| Changes In Other Operating Activities                          | 8,200              | (13,700)           | 2,400              |
| <b>Total Cash Flow From Operating Activities</b>               | <b>1,821,500</b>   | <b>1,784,400</b>   | <b>1,754,300</b>   |
| <b>Investing Activities, Cash Flows Provided By or Used In</b> |                    |                    |                    |
| Capital Expenditures   | (476,400)          | (389,200)          | (348,100)          |
| Investments  | (1,200)            | (10,000)           | 19,600             |
| Other Cashflows from Investing Activities                      | (142,800)          | 178,500            | (761,900)          |
| <b>Total Cash Flows From Investing Activities</b>              | <b>(620,400)</b>   | <b>(220,700)</b>   | <b>(1,090,400)</b> |
| <b>Financing Activities, Cash Flows Provided By or Used In</b> |                    |                    |                    |
| Dividends Paid   | (677,800)          | (607,200)          | (536,200)          |
| Sale Purchase of Stock   | (520,300)          | (749,100)          | (567,500)          |
| Net Borrowings   | 139,100            | (168,100)          | 492,600            |
| Other Cash Flows from Financing Activities                     |                    |                    |                    |
| <b>Total Cash Flows From Financing Activities</b>              | <b>(1,059,000)</b> | <b>(1,524,400)</b> | <b>(611,100)</b>   |
| Effect Of <u>Exchange Rate</u> Changes                         | 6,700              | (18,200)           | 1,500              |
| <b>Change In Cash and Cash Equivalents</b>                     | <b>\$148,800</b>   | <b>\$21,100</b>    | <b>\$54,300</b>    |

Source : Vernimenn

## Chapitre I : les enjeux théorique de la performance

### 2.3) Qualité des tableaux de synthèse :

Ces documents forment un tout indissociable. Pour être utiles et valides, les informations comptables qu'ils contiennent doivent être :

- « intelligibles » : son lecteur doit pouvoir se forger une opinion sur l'activité de l'entreprise à la simple lecture des informations comptables

- « pertinentes » : les informations doivent permettre au lecteur de prendre des décisions économiques appropriées sur le futur de l'entreprise

- « d'une importance relative » : une information comptable ne doit être divulguée que si et seulement si elle apporte des éléments utiles à la prise de décision. Ce seuil de signification (langage usuel des auditeurs financiers) dépend du jugement du professionnel. Par exemple, une baisse infime de la valeur d'un actif de l'entreprise ne doit pas forcément être reportée.

- L'information doit enfin être « fiable », utilisée sans risque d'erreur. La fiabilité repose sur quatre principes fondamentaux :

o la neutralité,

o l'apparence juridique,

o la prééminence de la réalité économique sur l'apparence juridique et

o le respect de l'image fidèle.

### 3) Présentation financière du bilan :

Le bilan comptable tel que fourni par la comptabilité générale ne facilite pas une analyse financière rapide. Ainsi donc il faut présenter le bilan financièrement. Dans ce paragraphe, nous allons présenter : le bilan condensé, le bilan synthétique, le tableau de cristallisation et la graphique de visualisation.

#### a) Bilan condensé :

Le bilan condensé comprend : voire l'annexe n°1

#### b) Bilan synthétique :

Le bilan synthétique comprend : voire l'annexe n°2

#### c) Tableau de cristallisation :

Cristalliser un bilan c'est le représenter en valeur relative. Ce tableau permet à l'analyse de savoir la part en pourcentage de chaque rubrique qui constitue l'actif et le passif afin de porter son jugement sur la manière dont les ressources financent les emplois.

#### d) Graphique de visualisation :

## Chapitre I : les enjeux théorique de la performance

C'est sur base de tableau de cristallisation que l'on dresse ce graphique de visualisation. Ce dernier permet de déterminer le niveau de certains indicateurs sans faire souvent recours au calcul.

### 4) Etude de l'équilibre financier :

#### a) Définition :

L'équilibre financier est la position de la stabilité du rapport entre les ressources financières et les emplois. L'équilibre financier est perçu dans une entreprise suivant la règle de l'équilibre financier minimum.

#### b) Règle de l'équilibre financier minimum :

Les capitaux qui se trouvent au passif du bilan doivent être employé par l'entreprise pour l'acquisition des postes d'actifs. Il ne suffit pas pour un gestionnaire rationnel de chercher les meilleures sources de financements mais aussi d'en faire une affectation judicieuse.

L'affectation que l'on considère comme étant l'orientation des financements pour l'acquisition des éléments d'actifs peut être malavisée. Ainsi, le gestionnaire doit orienter les financements selon une règle de l'équilibre financier minimum qui énonce : « les capitaux utilisés par une entreprise pour financer une valeur d'actif doivent rester à la disposition de l'entreprise pendant un temps qui correspond à la valeur de cet actif ».<sup>23</sup>

Il s'agit bien d'ajustement de rapport ressource/emplois et selon laquelle les valeurs immobilisée doivent être financés par les capitaux permanents et les emprunts et dettes à court terme finance les valeurs circulants.

Il est rationnelle que les immobilisations dont la transformation en liquidité est élastique soit financé par les capitaux permanents car la longue ou moyenne échéance permettre à l'immobilisation de générer les fonds nécessaires à la couverture de la dette. Il en va de soi que les valeurs circulantes dont la rotation est rapide puissent être financées par les dettes à court terme dans la mesure où dans un temps relativement court, les valeurs circulantes génèrent les fonds nécessaire pour faire face aux exigibles le plus proche.

Il est inconvenable de recourir aux emprunts à court terme de lors l'investissement requiert le long terme. Ainsi, donc, l'échéance de remboursement apparaît comme un élément qui détermine le choix de poste d'actif à financer.

#### c) La loi de sécurité financière :

La règle de l'équilibre financier minimum n'offre pas toute la garantie sécuritaire à l'entreprise. Si la durée de la réalisation en liquide des valeurs circulantes est incertaine mais celui de l'échéance des dettes à court terme est certain.

Ce qui est évident les débiteurs de l'entreprise peuvent se retrouver en difficulté d'honorer leur engagement aux échéances prévues ; le stock peut se détériorer dans le magasin ou en basse conjoncture économique le degré de rotation des marchandises (produits finis) deviennent moins rapide.

---

<sup>23</sup> Note de cours planification à court terme ; op.cit.

## **Chapitre I : les enjeux théorique de la performance**

Ces situations malheureuses peuvent amener l'entreprise à une trésorerie serrée ce qui, par ricochet altérera la solvabilité de celle-ci vis-à-vis de ses créanciers. Pour prévenir aux conséquences fâcheuses, il faut que l'actif circulant soit supérieur aux emprunts à court terme pour qu'il se dégage une marge de sécurité.

Cette marge de l'excédent des fonds propres ou supplément des capitaux stables qui résultent des dettes à long et moyen terme lorsque les réalisables et les disponibles sont financés par l'exigibles à court terme<sup>1</sup>.

La totalité des capitaux stables ne doit pas être englouti par les immobilisations, l'excédent de ceux-ci doit financer une partie de l'actif circulant.

On ne peut assurer la sécurité financière dans une entreprise que si après financement de la totalité des valeurs immobilisées par les capitaux permanents, l'excédent de ceux-ci finance une partie de l'actif circulant notamment la valeur d'exploitation.

L'équilibre financier est apprécié à partir des indicateurs qui feront les points le du chapitre suivant.



## **CHAPITRE II : APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE**

## **Chapitre II : APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE**

### **Chapitre n°II : APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE**

La notion de « performance » signifie la capacité d'atteindre les objectifs préalablement fixés, exprimée en termes d'efficacités du processus et de qualité de service ou d'efficience de gestion. La démarche de la performance est un dispositif de pilotage, dont l'objectif est l'amélioration de l'efficacité de l'organisation de gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

En effet pour la mesure de la performance plusieurs indicateurs sont mis en place par l'entreprise, ce qui permettra aux contrôleurs de gestion de suivre les activités de son entreprise et de prendre des décisions correctives.

Ils permettent d'évaluer la situation financière d'une entreprise, d'en apprécier l'évolution d'une année sur l'autre, ou de comparer à des entreprises de même secteur.

#### **Section 1 : Généralités sur les indicateurs de la performance de l'entreprise**

Dans cette section en va présenter la définition d'un indicateur de performance et les mots clés qui peuvent le définir. Ensuite, nous donnerons comment nous allons construire l'indicateur, les typologies et les caractéristiques d'un indicateur, et à la fin nous allons voir les indicateurs de performance.

##### **1-1- Définitions**

###### **1-1-1- Définition d'un indicateur**

Un indicateur est un instrument statistique qui permet d'observer et de mesurer un phénomène. C'est un outil de contrôle de gestion permettant de mesurer le niveau de performance atteint selon des critères d'appréciation définis.

###### **1-1-2 Définitions d'un indicateur de performance**

« Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »<sup>24</sup>

Un indicateur de performance se définit comme « donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise »<sup>25</sup>.

##### **1-2- Construction d'un indicateur de performance financière**

Un indicateur est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses.

---

<sup>24</sup> LORINO.P,op.cit

<sup>25</sup> AFGI,«Indicateurdeperformance»,Editionhermes,Paris,2001,p150

## Chapitre II : APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE

Les fonctions des indicateurs sont multiples :

- Suivi d'une action, d'une activité et d'un processus ;
- Evaluation d'une action ;
- Diagnostic d'une situation, d'un problème ;
- Veille et surveillance d'environnements et de changements.

Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, temps, qualité, flux, productivité, taux de marge, stocks, sécurité, services, complexité, ... ». Construction d'un indicateur de performance financière comprend généralement les étapes suivantes<sup>26</sup>:

- **Choix des variables qui reflètent les objectifs financiers de la direction générale**

Est-ce que c'est le résultat d'exploitation, le résultat net, le taux de rendement des actifs ou le chiffre d'affaire, par exemple, qui est la meilleure expression de la performance financière d'une division ?

- **Définition des paramètres des variables de la 1ère étape** : Par exemple, les actifs sont-ils représentés par l'actif total ou par l'actif net (actif total moins dettes) ?

- **Choix d'une méthode d'évaluation des paramètres des variables de 1ère étape** : Par exemple, les actifs sont-ils évalués au coût historique, à la valeur marché actuelle ou à la valeur actualisée ?

- **Définition d'un objectif de référence pour la performance** : Par exemple, toutes les divisions doivent-elles avoir comme référence le même taux de rendement attendu des actifs ?

- **Choix de périodicité des retours d'informations**: Par exemple, les comptes rendus de la performance des unités de production doivent-ils être transmis à la direction générale, tous les jours, chaque semaine ou chaque mois ?

Ces cinq étapes ne sont pas consécutives. Les problèmes qu'elles soulèvent, sont liés et un décideur reviendra souvent plusieurs fois sur chacun d'entre elles avant d'arrêter.

La définition de l'indicateur, les réponses aux questions posées lors de chaque étape ça dépend de l'opinion de la direction sur le rapport avantage-coût de chaque opinion et sur la meilleure réponse apportée aux critères de convergence des intérêts, d'incitation à l'effort et d'autonomie des divisions.

### 1-3-Typologies des indicateurs de performance<sup>27</sup>

#### 1-3-1- Indicateur de résultat et indicateur de suivi

La définition proposée distingue deux situations correspondantes à des fonctions distinctes de l'indicateur, selon son positionnement par rapport à l'action.

---

<sup>26</sup> Aminata Fall

<sup>27</sup> PHILIPPELORINO

## Chapitre II : APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE

- Soit il s'agit d'évaluer le résultat final de l'action achevée (degré de performance atteint, degré de réalisation d'un objectif) on parlera alors d'indicateur de résultat. Par définition cet indicateur arrive trop tard infléchir, l'action, puisqu'il permet de constater que l'on atteint ou non les objectifs : c'est un outil pour formaliser et contrôler des objectifs, donc des engagements.
- Soit il s'agit de conduire une action en cours, d'en jalonner la progression en

permettant, si nécessaire, de réagir avant que le résultat soit consommé on

parlera alors d'indicateur de processus ou de suivi. Un indicateur de suivi doit

révéler les évolutions tendancielle dans les processus de fournir une capacité

d'anticipation ou de réaction à temps.

### 1-3-2 Indicateur de reporting et indicateur de pilotage

On distingue deux types d'indicateurs selon son positionnement par rapport à la structure du pouvoir et de responsabilité :

- Les indicateurs de reporting servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte d'objectifs. Ils ne servent pas nécessairement de manière directe au pilotage de niveau qui rend compte. L'indicateur de reporting correspond souvent à un engagement formel pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie, il s'agit d'un indicateur de résultat, d'un constat a posteriori.
- Les indicateurs de pilotage servent à la propre gouverne de l'acteur qui les suit, pour l'aider à piloter son activité. L'indicateur de pilotage doit guider une action en cours, et n'a pas nécessairement vocation à remonter aux niveaux hiérarchie supérieure pour permettre un contrôle a posteriori.

### 1-4- Caractéristiques d'un bon indicateur<sup>28</sup>

Les caractéristiques d'un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, nous cherchons à respecter plusieurs critères regroupent en quatre volets que sont :

La pertinence : c'est-à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet.

La qualité et la précision se mesure: l'indicateur doit être précis, claire et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.

La faisabilité ou disponibilité des données: cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût.

La convivialité: Elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire simple, clair, et bien illustré.

### 1-5-différents types d'indicateurs de performance<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup>, performanced'uneentreprise:casSAR»2011,2013,p,mémoireenlinge.

## Chapitre II : APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE

Il existe plusieurs types d'indicateurs, les indicateurs de moyens, les indicateurs de résultats et les indicateurs de contexte.

**Les indicateurs de moyens :** les indicateurs de moyens indiquent le niveau des ressources consommées, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières. Grâce à ces ratios nous pourrions comprendre quelle a été la disponibilité et l'affectation des ressources de notre entreprise allouées à la réussite de notre objectif.

**Les indicateurs de résultats :** comme leur nomme l'indique, ils expriment le niveau de performance atteint grâce aux moyens et aux ressources alloués durant la période mesurée. Ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisation.

**Les indicateurs de contexte :** les indicateurs de contexte sont des indicateurs externes à l'entreprise. Ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultats.

### Section n°2 : les indicateurs de la performance financière

La performance des organisations est un sujet central des sciences de gestion, sa mesure demeure une question méthodologique délicate. Après une présentation des différentes conceptualisations de la performance en matière de recherche organisationnelle nous allons présenter dans ce chapitre les différents indicateurs de performance financière.

Nous retenons trois indicateurs à savoir :

- Indicateur de la structure financière ;
- Indicateur de l'activité ;
- Les indicateurs de résultat
- Et les indicateurs hors tableau de résultat.

#### 1.les indicateurs de la structure financière

Les indicateurs de la structure financière sont :

- Les fonds de roulement ;
- Les besoins en fond de roulement ;
- La trésorerie ;
- La liquidité.

##### 1.1) les fonds de roulement :

Le premier indicateur de la structure financière est le fonds de roulement. Dans ce paragraphe, nous allons définir le fonds de roulement, déterminer le mode de calcul, déterminer les différentes sorte de fonds de roulement et les facteurs de variation du fonds de roulement.

---

<sup>29</sup> COHENE,« Analysefinancière»,Editionéconomique,5émeédition, Paris, 2004,

## **Chapitre II : APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE**

### **1.1.1) Définition :**

C'est la part des capitaux permanents qui n'est pas absorbée par le financement des valeurs immobilisées et qui par suite est disponible pour financer les besoins liés au cycle d'exploitation.

Le fonds de roulement est l'excédent des capitaux sur les valeurs immobilisées<sup>30</sup>.

Le fonds de roulement est l'excédent des capitaux permanents qui reste à la disposition de l'entreprise après avoir financé les actifs acyclique<sup>31</sup>

Il exprime la part des capitaux dont le degré d'exigibilité est stable et sert à financer les éléments d'actifs dont le degré de liquidité est assez élevé<sup>32</sup>.

### **1.1.2) Mode de calcul du fonds de roulement :**

Le fonds de roulement se calcul de deux façons, entre autres :

- Par le haut du bilan ;
- Par le bas du bilan.

Les deux approches de calcul montrent qu'il existe un seul problème financier dans l'entreprise, mais qui peut être abordé sous deux options différentes. Celle de financement à long terme et celle de financement à court terme.

### **1.1.3) Différents sortes de fonds de roulement :**

Les fonds de roulements se calcul sous quatre formes suivantes :

- Les Fonds de Roulement Net (FRN) ;
- Les Fonds de Roulement Propre (FRP) ;
- Les Fonds de Roulement Etranger (FRE) ;
- Les Fonds de Roulement Brut (FRB).

#### **a) Fonds de Roulement Net (FRN) :**

C'est la différence entre les capitaux permanents et les immobilisations nettes<sup>33</sup>.

$$\text{FRN} = \text{CP} - \text{VIN}$$

---

<sup>30</sup> LUCIEN G., Economie de l'entreprise, 1ère éd. Dunod, Paris, 1983, PP.63-64

<sup>31</sup> CORHAY A. et MAPAPA M.,

<sup>32</sup> CONSO P., Dictionnaire de la gestion financière, éd. Dunod, Paris, 1952, P.191

<sup>33</sup> Note de cours planification à CT

## **Chapitre II : APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE**

### **b) Fonds de Roulement Propre (FRP) :**

C'est l'excédent des ressources dégagées par le fonds propre après financement des immobilisations nettes. Une entreprise ne peut disposer de ce fonds que si ces capitaux propres sont supérieurs aux immobilisations nettes.

**FRP = Fonds Propres-Immobilisation Nettes**

### **c) Fonds de Roulement Etranger :**

C'est la partie des immobilisations financés par les capitaux étrangers, c'es à dire les emprunts à moyen et long terme.

**FRE = Capitaux Etrangers-Immobilisations Nettes**

### **d) Fonds de Roulement Brut ou Economique ou Total :**

C'est l'ensemble des actifs circulants.

**FRB = VE + VR + VD**

#### **1.1.4) Facteurs de variation du fonds de roulement :**

Toutes choses restant égales par ailleurs, le fonds de roulement augmente chaque fois qu'il ya une augmentation des capitaux permanents ou des valeurs circulantes ou une diminution des immobilisations nettes ou des dettes à court terme. Il diminue chaque fois qu'il ya une diminution des capitaux permanents ou des valeurs circulantes ou une augmentation des immobilisations nettes actionner dans un sens ou dans un autre pour améliorer le niveau de cet indicateur.

#### **1.2) Besoin en fond de roulement**

Le fonds de roulement ne suffit pas pour juger l'équilibre financier d'une entreprise car un fonds de roulement positif traduit une bonne situation pour une entreprise industrielle, ce qui ne pas le cas pour une entreprise commerciale. Raison pour laquelle les analystes financiers ont mis au point la notion du besoin en fonds de roulement.

##### **1.2.1) Définition des besoins en fonds de roulement :**

Les besoins en fonds de roulement répondent à plusieurs définitions. Nous en tirons deux seulement :

- Le besoin en fonds de roulement est la partie des actifs circulants d'exploitations non couvertes par les ressources d'exploitation ;

## Chapitre II : APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE

- Le besoin en fonds de roulement est la part des besoins cycliques dont le financement n'est pas assuré par les ressources cycliques et qui se trouve par la suite à la charge de l'entreprise<sup>34</sup>.

### 1.2.2) Facteurs qui influencent le besoin en fonds de roulement :

Toutes chose restante égales par ailleurs, le besoin en fonds de roulement augmente chaque fois qu'il ya augmentation des valeurs d'exploitations et des valeurs réalisables ou une diminution des valeurs réalisables et des valeurs d'exploitation ou une augmentation des emprunts à court terme.

### 1.2.3) Calcul des besoins en fonds de roulement :

Le besoin en fonds de roulement se calcul par la confrontation de besoin cyclique tirés du bilan dans les postes des valeurs circulantes aux ressources cycliques tirées également du bilan dans les postes des dettes à court terme.

**BRF=Besoins Cycliques-Ressources Cycliques**

Avec :

- Besoins Cycliques = valeurs d'exploitations et valeurs réalisables ;
- Ressources Cycliques = dettes à court terme.

Autrement : **BRF= VE + VR-DCT**

### 1.2.4) Sortes des besoins en fonds de roulement

Il existe 3 sortes de besoin en fonds de roulement :

- Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) ;
- Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE) ;
- Besoin en fonds de roulement total (BFRT).

#### a) Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation est le solde entre les besoins cycliques liés à l'exploitation et les ressources cycliques liées à l'exploitation<sup>35</sup>.

Il provient du décalage entre, d'une part, l'incertitude de la liquidité des stocks et des créances commerciales et d'autres parts, de la certitude de l'exigibilité des dettes commerciales, fiscales et sociales.

---

<sup>34</sup> DE PALLENS G., Gestion Financière de l'Entreprise, 8e éd. Dunod, Paris, 1983, P.64

<sup>35</sup> Note de cours planification à CT



## **Chapitre II : APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE**

### **BFRE=EC-RC**

Avec BFRE = Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

EC = Emplois Cyclique

RC = ressources Cycliques

### **b) besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)**

C'est le solde des besoins cycliques et des ressources cycliques non liés à l'exploitation. Les besoins cycliques non liés à l'exploitation concernent les emplois non permanents, sans signification économique particulière. Par exemple : le compte autres débiteurs à l'actifs, créance sur cession d'immobilisation<sup>36</sup>.

Les ressources cycliques non liés à l'exploitation ce sont des ressources non permanentes, sans signification économiques particulièrement tel que le compte « autres créditeurs » au passif. (Dettes sur immobilisation...)

### **BFRHE= ECHE-RCHE**

Avec BFRHE= Besoin en fonds de roulement hors exploitation ;

ECHE= Emplois Cycliques Hors Exploitations ;

RCHE= Ressources Cycliques Hors Exploitation.

### **c) Besoin en fonds de roulement total (BFRT)**

C'est la somme de besoin en fonds de roulement d'exploitation et le besoin en fonds de roulement hors exploitation.

**BFRT=BFRE+BFRHE** (où BFRT= Besoin en Fond de Roulement Total,

BFRE= Besoin en Fond de Roulement d'Exploitation,

BFRHE= Besoin en Fond de Roulement Hors Exploitation)

## **1.3) Etude de la liquidité et la trésorerie**

Les analystes financiers complètes les informations en étudiant le risque que court l'entreprise en matière de liquidité.

### **1.3.1) Concept de liquidité**

Nous allons aborder la définition, le types et calcul de liquidité.

## Chapitre II : APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE

### 1.3.1.1) Définition :

C'est l'aptitude d'un actif à devenir liquide c'est-à-dire s'échanger commodément et rapidement contre numéraire.

La liquidité est la caractéristique d'un actif qui peut être transformé rapidement et sans coût de transaction en monnaie<sup>37</sup>.

### 1.3.1.2) Types et calculs de liquidité :

On distingue trois types de liquidité, à savoir :

Liquidité Générale (LG)

Liquidité Réduite (LR)

Liquidité Immédiate (LI)

#### a. liquidité générale

C'est la différence entre les valeurs circulantes et les dettes à court terme. Elle indique la capacité de l'actif circulant à faire face à l'exigibilité le plus rapproché.

$$LG = VC - DCT$$

Avec LG=Liquidité Générale

VC= Valeurs Circulantes ;

DCT= Dettes à Courte Terme

Sous forme de ratio, elle se calcule de la manière suivante :

$$RLG = VC / DCT$$

Avec RLG= ratio de Liquidité Générale ;

VC= Valeurs Circulantes ;

DCT= Dettes à Court Terme

Il faut noter que la situation de liquidité d'une entreprise est dite saine si le ratio de liquidité générale est supérieur à 1.

Signification :

Si  $LG > 0$  ou  $RLG > 1$ , cela signifie que les valeurs circulantes peuvent couvrir intégralement les dettes à court terme et dégager un sur plus.

## Chapitre II : APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE

Si  $LG=0$  ou  $RLG=1$ , cette situation signifie que les valeurs circulantes peuvent couvrir seulement les dettes à court terme sans dégager un sur plus. C'est une mauvaise situation compte tenu de l'incertitude de la liquidité des valeurs circulantes face à la certitude de l'exigibilité des dettes à court terme.

### b. liquidité réduite (LR) :

C'est la différence entre les valeurs circulantes hors stocks et les dettes à court terme.

Elle indique la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme avec les valeurs circulantes hors stocks.

$$LR = (VR + VD) - DCT$$

Avec LR= Liquidité Réduite ;

VR= valeurs Réalisables ;

VD= valeurs Disponibles ;

DCT= Dettes à court terme.

Sous forme de ratio, elle s'obtient de la manière suivante :

$$RLR = (VC - S) / DCT$$

Avec RLR= Ratio de Liquidité Réduite

VC= valeurs circulantes ;

S= Stocks ;

DCT= Dettes à court terme

### c. Liquidité Immédiate (LI) :

C'est la différence entre les valeurs disponibles et les dettes à court terme. Elle mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme avec ses disponibles.

$$LI = VD - DCT$$

Avec LI= Liquidité Immédiate ;

VD= valeurs Disponible ;

DCT= dettes à court terme.

Sous la forme Ratio :

## **Chapitre II : APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE**

$$\mathbf{RLI=VD/DCT}$$

Avec RLI= Ratio de Liquidité Immédiate ;

VD= Valeurs Disponibles

La situation de l'entreprise est jugée très bonne si la **LI>0** ou **RLI>1**.

### **1.3.2) Trésorerie :**

#### **1.3.2.1) Définition de la trésorerie nette :**

La trésorerie nette est le financement à court terme obtenu par l'entreprise pour combler l'écart négatif provenant de la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement ou le placement à court terme que l'entreprise effectuera provenant de la différence entre le fonds de roulement net et le besoin en fonds de roulement.

#### **1.3.2.2) Mode de calcul de la trésorerie nette :**

Il existe trois modes de calcul de la trésorerie nette :

$$\mathbf{TN=FRN-BFR}$$

Avec TN= Trésorerie nette

FRN=Fonds de roulement net

BFR= Besoin en fonds de roulement

#### **1.3.2.3) Différente parties de la trésorerie :**

Du point de vue du caractère actif ou passif, la trésorerie nette comporte deux parties à savoir :

La Trésorerie Active (TA)

La Trésorerie Passive (TP)

##### **a) la Trésorerie Active (TA) :**

C'est l'ensemble des valeurs disponibles. Mais dans un sens large, on y inclut les placements à court terme et les concours éventuellement accordés par l'entreprise à tirés en dehors de l'activité d'exploitation.

$$\mathbf{TA = VD + VMP}$$

Avec TA = Trésorerie Active ;

VD = Valeurs Disponibles ;

## Chapitre II : APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE

VMP = Valeurs Mobilière de Placement

### b) Trésorerie Passive (TP) :

Elle comprend essentiellement les interventions bancaires et en cours obtenus à l'occasion d'opérations extérieures à l'activité courante auprès des tiers.

$$TP = SCB + CBC + EENE$$

Avec SCB = Solde Crédeur du Compte Banque ;

CBC = Concours Bancaires Courants ;

EENE = Effets Escomptés Non encore Echu

$$\text{D'où la } TN = TA - TP$$

Du point de vue liquidité nette la trésorerie nette comporte les parties suivantes :

- Trésorerie nette totale ;
- Trésorerie nette immédiate.

### c) Trésorerie nette totale :

C'est la différence entre d'une part, les valeurs réalisables et les valeurs disponibles, et d'autres parts les dettes à court terme hors trésorerie.

$$TNT = [(VR - FC) + VD] - [DCT - FD]$$

Avec TNT = Trésorerie Nette Totale ;

VR = Valeurs Réalisables ;

FC = Fausses Créances (avances et acomptes versés aux fournisseurs) ;

DCT = Dette à Court Terme ;

FD = Fausses Dettes (avance et acompte verser aux clients)

La trésorerie est le lieu commun par lequel transit tous les règlements, quelle que soit leur origine ; par exemple, les encaissements liés à une augmentation du capital ou à un emprunt : les décaissements liés à un investissement ou au paiement d'une dette.

### 1.4) La solvabilité :

## Chapitre II : APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE

Dans ce paragraphe nous allons parler : de la définition, mode de calcul et du ratio de la solvabilité.

### 1.4.1) Définition :

La solvabilité est la capacité d'une entreprise à régler la totalité de son passif exigible par son actif.

### 1.4.2) Mode de calcul

La solvabilité est la différence entre les valeurs actives et les dettes totales.

$$\text{Sol} = \text{VA} - \text{D}$$

Avec Sol=solvabilité ;

VA=valeurs actives ;

D= dettes totales.

Sous forme de ratio, la solvabilité est obtenue par la formule suivante :

$$\text{R.sol} = \text{VA} / \text{DT}$$

Avec R.sol= Ratio de solvabilité

La solvabilité est assurée si  $\text{sol} > 0$  ou  $\text{R sol} > 1$ , tous les autres signes de la solvabilité ou du ratio de solvabilité décrivent une situation financière mauvaise.

#### a. Indépendance financière

Ce ratio permet de savoir si l'entreprise dispose ou non d'une autonomie financière vis-à-vis des bailleurs des fonds.

RAF= Ratio d'autonomie financière

FP= Fonds propres

EDLMT= Emprunts et dettes à long & moyen terme.

$$\text{RAF} = (\text{FP}(\text{corrigés})) / (\text{EDLMT}(\text{restructuré}))$$

Plus ce ratio s'éloigne de 1, d'avantage l'entreprise dispose d'une plus grande indépendance financière et donc d'une plus grande autonomie financière vis-à-vis des bailleurs des fonds.

Normes :

0,66 = RAF = 1= Zone favorable. L'entreprise peut contracter de nouveaux emprunts sans la situation financière;

## Chapitre II : APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE

0,55 = RAF = 0,55 : Zone normale;

0,33 = RAF = 0,55 : Zone médiocre, appelant la vigilance des gestionnaires.

### b. Dépendance financière.

Une entreprise est dans une situation de dépendance financière lorsque le ratio de l'indépendance financière est compris entre 0,33 et 0,55.

Section II : Indicateur d'activités et des résultats

A l'exception des indicateurs de la structure, il existe aussi les indicateurs d'activités et de résultats.

#### 2.1) Indicateur d'activités :

Nous retenons trois indicateurs d'activités à savoir :

Le chiffre d'affaires;

La marge brute;

La valeur ajoutée.

##### a) Le chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaire est pour une entreprise commerciale le solde créditeur de compte « 70 ventes » au cours d'un exercice comptable.

Pour une entreprise industrielle, le chiffre d'affaire est représenté par la production de l'exercice. Celle-ci comprend production vendue, production stockée et travaux faits par l'entreprise pour elle-même ou production immobilisée.

##### b) La marge brute :

Elle enregistre la marge que l'entreprise tire de la vente des marchandises achetées.

**MB= ventes - stocks vendus**

Sous forme de ratio

**RMB=ventes/(stocks vendus)**

##### c) La valeur ajoutée :

La valeur ajoutée est la différence entre la production de l'exercice, y compris la marge brute, et les consommations intermédiaires.

## Chapitre II : APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE

**VA= (production totale + MB) - consommations intermédiaires**

### 2.2) Indicateurs des résultats :

Il s'agit :

- Du résultat net d'exploitation avant impôt ;
- Du résultat de la période à affecter.

#### a) Résultat net avant impôt (RNAI)

Le compte enregistre le solde de trois comptes de gestion :

- Résultat sur cession des immobilisations et titres à court terme;
- Résultat net d'exploitation;
- Résultat net hors exploitation.

L'intérêt de l'étude du RNAI réside dans l'analyse de l'évolution de l'une ou l'autre de ses composantes dans le temps, car celle-ci permettent de comprendre certains accidents de parcours en cas de mouvement erratique. Un bénéfice peut ne pas nécessairement traduire une bonne gestion car un résultat exceptionnel excédentaire (hors exploitation) peut compenser un résultat d'exploitation négatif.

#### b) Résultat de la période a affecté :

Il enregistre le résultat final de l'exercice comptable à affecter. C'est la différence entre le résultat net avant impôt et l'impôt sur les revenus professionnel et locatifs.

Il est donc influencé par le taux de cet impôt. Les indicateurs de résultat ci-dessus soulèvent une certaine contestation dans la mesure où ils introduisent des biais et des contradictions en tant que solde de gestion.

En effet, les résultats comptables fournissent des indicateurs de gestion réels de l'activité de l'entreprise. En même temps ces mêmes résultats servent de base pour le calcul de l'impôt. Pour suivre conjointement ; ces deux finalités aboutissent souvent à des incohérences car là où l'une cherche à étaler ces performances, l'autre cherche à les minorer. C'est pourquoi les analystes ont mis sur pieds des indicateurs hors TCR.

## 3. Les indicateurs hors TCR

On peut retenir trois indicateurs hors TCR :

- L'excédent brut d'exploitation;
- La capacité d'auto financement;
- Le cash-flow.



## Chapitre II : APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE

### 3.1) l'excédent brut d'exploitation (EBE) :

L'EBE est la différence entre les produits d'exploitation susceptibles de générer une encaisse immédiate ou potentielle et les charges d'exploitation susceptibles d'entraîner un décaissement immédiat ou décalé.

C'est l'indicateur pivot de la performance de l'entreprise, il est à la fois résultante de toutes la gestion courante et préalable à l'application des politiques d'amortissement, ou d'endettement ou de distributions des dividendes qui varient d'une entreprise à l'autre<sup>44</sup>.

**EBE= valeur ajoutée + subvention - (impôt + charges du personnel).**

### 3.2) Auto financement :

C'est la capacité d'une entreprise à se pourvoir elle-même des capitaux.

On distingue par rapport à l'objectif poursuivi l'autofinancement de maintien qui comprend les amortissements et les provisions et l'autofinancement d'expansion qui est constitué de réserve et des bénéfices reporté.

Selon les modes de calcul on distingue l'autofinancement brut et l'autofinancement net.

v Autofinancement brut : **AB= RNAI+DAP;**

v Autofinancement net : **AN= AB-IRPL**

Où, AB= autofinancement brut ; DAP= dotation aux amortissements et provisions non exigible, AN= autofinancement net. IRPL= impôt sur les revenus professionnels et locatifs.

### 3.3) Cash Flow :

Après avoir déterminé les ressources, l'entreprise fixe les emplois, l'utilisation des actifs circulants doit sécréter un surplus qu'on appelle cash-flow.

#### 3.3.1) Définition et Importance :

##### a. Définition :

Littéralement le Cash Flow signifie « Flux d'argent ». C'est la différence entre toutes les entrées en trésorerie et toutes les sorties de trésorerie pendant une période donnée<sup>38</sup>. Le Cash flow est le surplus monétaire sécrété par l'activité déterminé par la sommation du résultat brut d'exploitation et du résultat hors exploitation diminué de l'impôt sur les revenus professionnel et locatifs.

##### b. Importance

L'Etude ou la détermination du cash Flow permet :

- D'identifier les ressources internes générées par toutes les activités de l'entreprise.

## Chapitre II : APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE

•Le Cash Flow représente le potentiel d'autofinancement de l'entreprise avant toute décision d'affectation de résultat net.

### 3.3.2) Approches de détermination :

Le Cash Flow est déterminé soit par le haut du compte de résultats soit par le bas du compte de résultats.

#### a) Par le haut du compte de résultats :

Résultat brut d'exploitation

+ Produit financement encaissables

- Charges financières décaissables

+Produits exceptionnelles encaissables (sauf produits de cessions).

-Charges exceptionnelles décaissables (Sauf charges de cessions)

-Participation des Salariés

-Impôts sur les bénéfices

= Cash-Flow

#### b. Par le bas du Compte de Résultats

Résultat net de l'exercice

- Produits des cessions d'une immobilisation

+ Moins-values de cession d'immobilisation.

- Reprises de dotations aux amortissements au sens large

- Dotation aux amortissements au sens large

= Cash Flow

### 3.3.3) CALCUL DE CASH FLOW:

La capacité d'autofinancement est définie comme étant la ressource dégagée au cours d'un exercice par l'ensemble des opérations de gestion<sup>39</sup>.

**CFB=RBE+RBHEE**

C'est la sommation du résultat brut d'exploitation et du résultat brut hors exploitation.

Avec CFB = Cash-flow brut

## **Chapitre II : APPROCHE FINANCIERE DE LA PERFORMANCE**

RBE = Résultat brut d'exploitation

RBHE = Résultat brut hors exploitation

Notre deuxième chapitre a porté sur les indicateurs de la performance financière. Il s'avère intéressant de présenter l'entreprise de notre investigation.

## **CHAPITRE III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom**

## **Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom**

### **Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom**

#### **Première section : Présentation de l'entreprise Algérie Telecom**

##### **1.1. L'historique d'Algérie Telecom :**

Algérie Télécom est une entreprise publique économique (EPE) sous le statut juridique d'une société par actions (SPA) à capitaux publics, opérant dans le marché des réseaux et services de communications électroniques.

La naissance d'Algérie Télécom, dont le siège social est sis à route nationale n° 5, Cinq Maisons, El Harrach, Alger, a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, après une restructuration du secteur des postes et télécommunications algérien. Dans le but de relever le défi de l'ouverture du marché de télécommunications dicté par les réformes engagées par le pays, le ministère de tutelle s'est vu contraint de séparer les activités postales de celles des télécommunications.

Cette réforme amenée par la loi n° 2000/03 du 05 août 2000, a eu comme résultats :

- Le ministère des PTT (Poste, Télégraphes et Téléphones) qui devient le ministère des technologies d'information et de communication.
- La création de l'autorité de la régulation de la poste et des télécommunications (ARPT) chargée de réguler le marché et de veiller au respect des règles de la concurrence.
- La création de deux opérateurs Algérie poste et Algérie Télécom en tant qu'entreprises autonomes.

L'entreprise Algérie Telecom est dirigée par un président élu, le conseil d'administration et l'assemblée générale où est représenté le seul actionnaire, à savoir l'Etat. Ce dernier, est représenté par le ministère des technologies d'information et de communication. Sur proposition de l'assemblée générale, le président et le conseil d'administration déterminent les orientations économiques d'Algérie télécom.

Algérie Telecom est entrée officiellement en activité à partir du premier janvier 2003, elle s'engage dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec trois objectifs :

- **Rentabilité ;**
- **Efficacité ;**
- **Qualité de service.**

## **Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom**

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine. Ceci est devenu nécessaire dans un environnement très concurrentiel où exercent de nombreux opérateurs. Algérie Télécom cherche également à préserver et à développer sa dimension internationale et à participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

Le groupe Algérie Telecom est organisé en filiales spécialisées de dimensions nationales. Il s'agit de :

- La filiale de téléphonie mobile « Algérie Telecom Mobilis ».
- La filiale des télécommunications par satellite « Algérie Telecom Satellite ».

### **1.2. L'organisation structurelle d'Algérie Telecom :**

Algérie Telecom est organisée en direction centrale ou générale, dont le siège sis à la route nationale n°5, Cinq Maisons, El Harrach, Alger, et en Directions Régionales de Télécommunications (DRT) « anciennes Directions Territoriales de Télécommunications (DTT) ». Ces dernières sont composées de trois à cinq Directions Opérationnelles de Télécommunications (DOT) qui par la suite (à partir du premier janvier 2011) sont devenues des directions autonomes.

Chaque DOT englobe à son tour un nombre précis de :

- Agences commerciales de télécommunications (ACTEL), qui assurent le rôle d'intermédiaire entre Algérie Telecom et ces abonnés.
- Centres de production Télécom (CPT) qui se chargent de l'installation, l'assainissement et de la maintenance technique.

A cette structure s'ajoutent deux filiales, l'une chargée de téléphonie mobile « AT Mobilis » et l'autre chargée des télécommunications spatiales « AT Satellite »

Enfin, on peut schématiser l'organisation structurelle du groupe Algérie Telecom par l'organigramme suivant :

Annexe n°

Source : direction ressources humaines d'AT.

### **1.3. La situation d'Algérie Télécom dans le marché des télécommunications :**

### **Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom**

Le marché des télécommunications en Algérie est très actif où plusieurs opérateurs interviennent 48:

- 01 opérateur fixe « Algérie Telecom »
- 03 opérateurs mobiles
- 03 opérateurs GMPCS
- 03 opérateurs VSAT
- 11 opérateurs « VoIP »
- 30 opérateurs « ISP : Internet Service Provider »

Les revenus du marché des télécommunications en 2009 s'élèvent à près de 290 milliards de DA avec une progression annuelle de 4% à 5% par an.

Les trois composantes majeures du marché sont : téléphonie fixe, Internet et téléphonie mobile, avec 76% pour le mobile, 19% pour la téléphonie fixe et près de 5% pour l'internet. De même, aujourd'hui la télé densité téléphonique globale est de 85% (8, 5% pour le fixe et 78% pour le mobile).

Le marché de la téléphonie fixe où Algérie Telecom est l'unique fournisseur, continue de baisser d'année en année. Cette baisse s'explique essentiellement par la préférence du consommateur algérien pour le Mobile au détriment du téléphone fixe où le phénomène de désabonnement a atteint des niveaux importants « 250 000 résiliations par an ». La preuve c'est qu'à la fin 2009, sur 30.3 millions d'abonnés actifs, 2,9 millions d'abonnés seulement continuent à utiliser le réseau fixe.

En ce qui concerne le marché mobile, celui ci a connu, à la fin de 2009, une croissance relative de 3% après des années de grand essor et il a atteint 27.4 millions abonnés selon l'ARPT. Ce marché du mobile reste dominé par l'opérateur OTA avec un chiffre d'affaires de 137 Milliards de DA avec cependant, une baisse de 9% par rapport 2008 et 14 millions d'abonnés, suivi par Algérie Telecom Mobilis avec un chiffre d'affaires de 48 Milliards de DA, soit une croissance de 4% par rapport 2008 et un nombre d'abonnés de 7.4 millions, et ensuite vient Watania Telecom avec un chiffre d'affaires de 35 Milliards de DA, soit une croissance de 22% par rapport 2008 et 6 millions d'abonnés. Dans ce marché très concurrentiel, ATM Mobilis a connu un grand retard dans le lancement de ses services par rapport à l'opérateur dominant OTA et également une insuffisance d'investissements dans le réseau radio et plateformes des services. De plus, ATM Mobilis continue d'être gérée d'une manière plutôt administrative et ce, malgré un effectif très jeune. Ajouté à cela, l'instabilité dans l'équipe de management que Mobilis a connue ces dernières années.

Avec l'ouverture totale de tous les segments de services des TIC en Algérie et compte tenu des retards observés en rapport avec les besoins du marché, les acteurs du secteur ont arrêté

## **Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom**

chacun en ce qui le concerne des business plans pour conquérir et prendre des parts de ce marché suivant bien entendu des stratégies spécifiques.

### **1.4. Les activités, missions et objectifs d'Algérie Telecom :**

#### **1.4.1. Les activités d'Algérie Télécom :**

Les activités majeures d'Algérie Télécom sont :

- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de la télécommunication.
- Fournir des prestations et mettre à la disponibilité de ses clients tous ses produits (transport et échange d'informations audiovisuelles, de données numériques,...).
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tous les opérateurs des réseaux d'assurer la communication entre les clients.
- Assurer en permanence la disponibilité de ses produits pour l'ensemble des clients sur le territoire, dans le respect des règles d'égalité, de continuité et d'adaptation.

#### **1.4.2. Les missions et responsabilités d'Algérie Télécom :**

Les missions d'Algérie Télécom sont nombreuses, nous citerons essentiellement les plus importantes :

- Optimiser l'exploitation de ses infrastructures, son réseau et moderniser ses méthodes de gestion ;
- Engager des relations d'affaires avec les opérateurs économiques intéressés par le secteur des télécommunications et des multimédias ;
- Rechercher des partenariats extérieurs pour saisir les opportunités offertes par les évolutions des technologies de l'information et de la télécommunication ;
- Participer à la promotion de la société de l'information en Algérie ;
- Préserver et développer sa dimension internationale sur le double plan de l'interconnexion et des relations de coopération transfrontalière.

Les responsabilités d'Algérie Télécom s'exercent dans les domaines suivants :

- Le soutien des actionnaires en valorisant leur patrimoine ;
- L'anticipation des besoins des clients en leur fournissant des produits et des services de qualité afin de gagner et conserver leur confiance ;
- La satisfaction de l'attente (les attentes) du personnel en organisant les conditions de l'épanouissement professionnel de chacun car la réussite d'Algérie Télécom dépend de l'engagement de tous.



## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

### 1.5.3. Les objectifs d'Algérie Télécom :

En développant son parc d'abonnés et en acquérant des parts de marchés par l'introduction des nouvelles technologies, Algérie Télécom a pour objectifs de :

- Devenir leader sur le marché des télécommunications et participer au développement national ;
- Développer un réseau de télécommunications national fiable ;
- Accroître l'offre des services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales ;
- Fournir, développer et augmenter la qualité des services offerts et la gamme des prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.

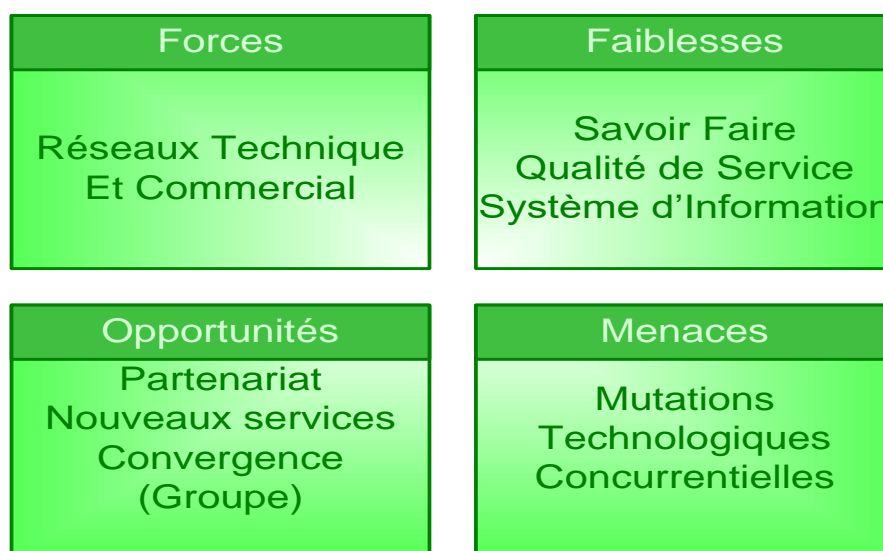
### 1.5. Perspectives de développement :

Comme tout secteur de télécommunications, le marché algérien va continuer à subir de profonds changements au cours des prochaines années, notamment dans le mobile et dans l'Internet haut débit.

Globalement, le marché algérien de télécommunications offre un potentiel de croissance important. Les estimations du marché algérien dans ses différents segments en matière de TIC sont aujourd'hui loin de correspondre aux niveaux perçus, dans le monde développé.

Les perspectives de développement d'Algérie Télécom à l'horizon sont perçues à travers une évaluation objective de ses forces et faiblesses, des opportunités qui s'ouvrent devant elle mais aussi les menaces qui risquent de ralentir sa progression.

Figure n°3 :



## **Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom**

**Source : DRH d'AT**

### **1.5.1. Forces et faiblesses :**

- La principale force de l'entreprise réside dans la qualité et la densité de ses réseaux.

Algérie Telecom est un acteur important dans le secteur des télécommunications en Algérie. Elle possède un portefeuille complet d'activités (fixe, mobile, internet) tournées vers tous les segments de la clientèle (grand public, entreprises) et d'usage personnel, domestique et professionnel.

La densité, la modernité et l'étendue du backbone d'Algérie Telecom, fibre optique ou en faisceaux hertziens, offre, en terme d'avantages comparatifs, par rapport à la concurrence, un motif de réelle satisfaction.

Par ailleurs, la mise en place en mars 2006 du réseau RMS composé de quatre nœuds principaux à savoir, Alger, Oran, Constantine et Ouargla, ouvre de nouvelles opportunités notamment en matière d'utilisation rationnelle et commercialisation des services IP et, à terme, offrir à AT une place de choix dans le marché de la convergence (fixe mobile, Vsat et haut débit).

A l'international, les capacités en câbles sous marins se sont renforcées par la mise en service du SMW4 Annaba – Marseille qui offre des opportunités plus grandes en matière de capacités équivalant à 400 STM1. Avec ce câble sous-marin, Algérie Télécom a pu procéder à l'extension du réseau international, avec des points d'atterrissage éventuels multiples qui permettent la mise en place d'offres diversifiées en matière de trafic de terminaison et de liaisons louées internationales.

La réalisation, au cours de l'année 2007, de la liaison sous marine Oran – Carthagène et la participation durant la période couverte par le business plan au futur Sea Me We 5, consolideront certainement la position de AT sur ce segment du marché.

- Ses faiblesses résident dans le décalage qu'il y a entre la rapidité des mutations technologiques et les lenteurs dans l'appropriation du savoir faire.

La réactivité de l'entreprise en matière d'appropriation de nouvelles technologies, particulièrement dans la partie services, reste très lente au regard de la rapidité et de la fréquence des mutations qui affectent les technologies des télécommunications.

La mise en œuvre de solutions techniques ne se traduit pas souvent et rapidement par des offres de services, faute de « maîtrise » suffisante des différents procès.

Atténuer le poids de cette « tare » constitue un préalable à tout plan de relance de l'entreprise.

## **Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom**

- Ses faiblesses résident également dans l'absence d'un système d'information fédérateur de l'ensemble des briques existantes.

L'absence de système d'information fédératif de l'ensemble des « briques » n'a pas permis à ce jour à AT de disposer d'un outil fiable d'aide à la prise de décision en temps réel.

L'intranet, proposé par AT à ses clients, n'est pas développé entre les services tant centraux que décentralisés, ce qui rend son degré de réactivité, ou de pro activité, très faible par rapport aux mutations que connaît son environnement technologique et concurrentiel.

### **1.5.2. Opportunités et menaces :**

- **Les opportunités**

Les opportunités qui s'offrent à l'entreprise restent incontestablement les faibles taux de pénétration de la téléphonie fixe, du haut débit et des réseaux d'entreprises (Intranet).

Grâce à son positionnement unique, en sa qualité d'opérateur historique, Algérie Telecom détient des atouts indéniables dans l'ensemble des champs d'activité du secteur pour relever le défi. Ceci est concrétisé par l'existence au sein d'AT de nouveaux services à très haut débit (FTTX et WIMAX) et à valeurs ajoutées (IP CENTREX, VPN,...).

- **Les menaces**

proviennent surtout des mutations technologiques et concurrentielles.

Il s'agit essentiellement de risques liés à l'absence de visibilité suffisante sur l'évolution de la technologie et du marché des télécommunications. La mise en œuvre d'une politique de veille stratégique avec tout ce qu'elle induit comme veilles, technologique, concurrentielle ou commerciale, devient vitale pour l'entreprise.

## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

### Section II : Travaux préparatoire à l'appréciation de la performance financière de l'entreprise AT.

Dans cette section, il est question de préparer les outils qui vont nous permettre de bien analyser la structure financière d'AT.

#### 1.1

**tableau n°4 : Tableau d'affectation de résultat**

| Exercice<br>Rubrique     | 2013              | %       | 2014              | %       | 2015              | %       | 2016              | %       | 2017              | %      | 2018             |
|--------------------------|-------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|--------|------------------|
| - Résultat de l'exercice | - 4 474 689 088   | 284,74% | - 12 741 408 720  | 373,64% | - 47 607 266 667  | 67,75%  | - 32 254 222 714  | 192,09% | - 61 956 669 542  | 48,06% | - 29 775 737 171 |
| - Report à nouveau       | - 116 583 209 433 | 100,45% | - 117 107 109 658 | 225,60% | - 264 192 219 317 | 105,64% | - 279 090 924 834 | 41,12%  | - 114 753 601 208 |        | -                |
| Total à affecter         | - 121 057 898 521 | 107,26% | - 129 848 518 378 | 240,13% | - 311 799 485 988 | 99,85%  | - 311 345 147 548 | 56,76%  | - 176 710 270 750 | 16,85% | - 29 775 737 171 |
| - Réserves légales       | -                 |         | -                 |         | -                 |         | -                 |         | -                 |        | -                |
| - Autres réserves        | 1 809 382         | 96,74%  | 1 750 332         | 100,09% | 1 751 877         | 78,68%  | 1 378 291         | 85,24%  | 1 174 892         |        | -                |

**Source :** d'après nos calculs

il ressort de l'analyse de ce tableau que AT a réalisé un résultat négatif durant toutes les années sous examens. En 2018 AT n'a constitué aucune réserve.

#### 1.2 Présentation financière des bilans

Les bilans tels que AT a mis à notre disposition sont des bilans comptables comportant plusieurs postes. Il s'avère donc important pour une meilleure analyse de les présenter financièrement. Notamment en présentant le bilan condensé, bilan synthétique, tableau de cristallisation et graphique de visualisation.

### Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

tableau n°5 : Bilan condensé d'AT

| Exercice            | 2013                   | %              | 2014                   | %              | 2015                   | %              | 2016                   | %              | 2017                   | %              | 2018                   |
|---------------------|------------------------|----------------|------------------------|----------------|------------------------|----------------|------------------------|----------------|------------------------|----------------|------------------------|
| Actifs              |                        |                |                        |                |                        |                |                        |                |                        |                |                        |
| Immobilisés         | 83 231 026 899         | 117,15%        | 97 506 363 098         | 118,22%        | 115 274 443 624        | 103,70%        | 119 540 971 019        | 134,21%        | 160 436 046 573        | 266,59%        | 427 712 748 605        |
| Val. E              | 5 599 138 762          | 152,83%        | 8 557 271 968          | 119,49%        | 10 225 172 722         | 78,48%         | 8 024 730 339          | 118,79%        | 9 532 630 245          | 122,84%        | 11 710 158 714         |
| Val. R              | 56 496 892 610         | 120,68%        | 68 183 207 332         | 134,62%        | 91 784 858 186         | 101,41%        | 93 076 576 954         | 102,27%        | 95 191 558 803         | 186,61%        | 177 641 554 468        |
| Val. D              | 2 499 815 961          | 23,54%         | 588 429 412            | 70,46%         | 414 621 993            | 98,39%         | 407 932 151            | 1367,85%       | 5 579 912 866          | 70,64%         | 3 941 636 550          |
| <b>Total actif</b>  | <b>147 826 874 232</b> | <b>118,27%</b> | <b>174 835 271 810</b> | <b>124,52%</b> | <b>217 699 096 525</b> | <b>101,54%</b> | <b>221 050 210 463</b> | <b>122,48%</b> | <b>270 740 148 487</b> | <b>229,37%</b> | <b>621 006 098 337</b> |
| C.P.                | - 35 210 112 616       | 103,59%        | - 36 473 338 856       | 142,94%        | - 52 133 456 180       | 78,31%         | - 40 827 927 900       | 96,73%         | - 39 490 919 202       | -822,34%       | 324 751 389 791        |
| EDL&MT              | 109 812 246 308        | 107,19%        | 117 709 826 460        | 88,10%         | 103 706 338 542        | 98,25%         | 101 887 030 143        | 110,62%        | 112 710 469 846        | 86,00%         | 96 925 540 771         |
| D.CT                | 73 224 740 540         | 127,82%        | 93 598 784 206         | 177,49%        | 166 126 214 163        | 96,31%         | 159 991 108 220        | 123,46%        | 197 520 597 843        | 100,92%        | 199 329 167 775        |
| <b>Total passif</b> | <b>147 826 874 232</b> | <b>118,27%</b> | <b>174 835 271 810</b> | <b>124,52%</b> | <b>217 699 096 525</b> | <b>101,54%</b> | <b>221 050 210 463</b> | <b>122,48%</b> | <b>270 740 148 487</b> | <b>229,37%</b> | <b>621 006 098 337</b> |

Source : D'après nos calculs sur base du bilan d'AT

Ce tableau nous montre que l'actif d'AT est dominé par les valeurs immobilisées suivi des valeurs réalisables. Cela s'explique par la nature et l'importance de l'entreprise.

Ces deux raisons expliquent le constant.

Coté passif, ce tableau fait remarquer que le passif d'AT est dominé par les dettes à court terme suivie de dettes à long terme pour les cinq premières années. Pour l'année 2018, ce passif est dominé par les capitaux propres suivis des dettes à CT.

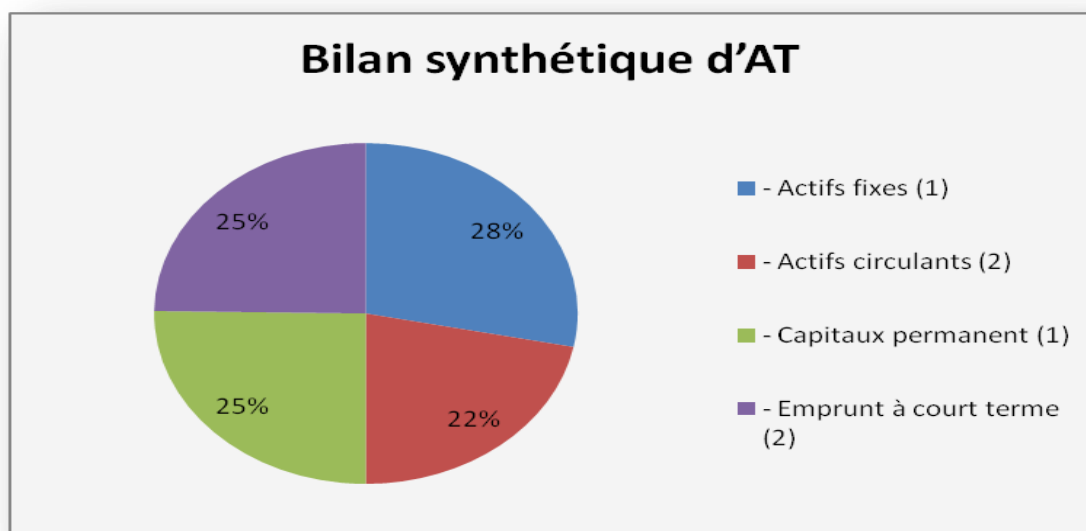
## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

**tableau n°6 : Bilan synthétique d'AT**

| Exercices<br>Rubriques            | 2013                   | %           | 2014                   | %           | 2015                   | %           | 2016                   | %           | 2017                   | %           | 2018                   | %           |
|-----------------------------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|
| - Actifs fixes<br>(1)             | 83231026899            | 56,30%      | 97 506 363 098         | 55,77%      | 115 274 443 624        | 52,95%      | 119 540 971 019        | 54,08%      | 160 436 046 573        | 59,26%      | 427 712 748 605        | 68,87%      |
| - Actifs<br>circulants<br>(2)     | 64 595 847 333         | 43,70%      | 77 328 908 712         | 44,23%      | 102 424 652 901        | 47,05%      | 101 509 239 444        | 45,92%      | 110 304 101 914        | 40,74%      | 193 293 349 732        | 31,13%      |
| <b>Total actif<br/>(1) + (2)</b>  | <b>147 826 874 232</b> | <b>100%</b> | <b>174 835 271 810</b> | <b>100%</b> | <b>217 699 096 525</b> | <b>100%</b> | <b>221 050 210 463</b> | <b>100%</b> | <b>270 740 148 487</b> | <b>100%</b> | <b>621 006 098 337</b> | <b>100%</b> |
| - Capitaux<br>permanent<br>(1)    | 74602133692            | 50,47%      | 81 236 487 604         | 46,46%      | 51 572 882 362         | 23,69%      | 61 059 102 243         | 27,62%      | 73 219 550 644         | 27,04%      | 421 676 930 562        | 67,90%      |
| - Emprunt à<br>court terme<br>(2) | 73 224 740 540         | 49,53%      | 93 598 784 206         | 53,54%      | 166 126 214 163        | 76,31%      | 159 991 108 220        | 72,38%      | 197 520 597 843        | 72,96%      | 199 329 167 775        | 32,10%      |
| <b>Total passif<br/>(1) + (2)</b> | <b>147 826 874 232</b> | <b>100%</b> | <b>174 835 271 810</b> | <b>100%</b> | <b>217 699 096 525</b> | <b>100%</b> | <b>221 050 210 463</b> | <b>100%</b> | <b>270 740 148 487</b> | <b>100%</b> | <b>621 006 098 337</b> | <b>100%</b> |

source : D'après nos calculs sur base du bilan d'AT

**schéma n°4 : Bilan synthétique d'AT**



Source : Elaboré par nous même.

## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

Il se dégage de ce tableau que le patrimoine d'AT est dominé essentiellement par les actifs fixes. Le passif est dominé par les emprunts et dettes à court terme sauf pour les années 2013 et 2018 où les capitaux permanents sont dominants.

### 1.3 Tableau de cristallisation et graphique de visualisation :

**Tableau n°7** : tableau de cristallisation

| Exercices                       | 2013                   | %           | 2014                   | %           | 2015                   | %           | 2016                   | %           | 2017                   | %           | 2018                   | %           |
|---------------------------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|
| Rubriques                       |                        |             |                        |             |                        |             |                        |             |                        |             |                        |             |
| - Val. Imm. (1)                 | 83231026899            | 56,30%      | 97 506 363 098         | 55,77%      | 115 274 443 624        | 52,95%      | 119 540 971 019        | 54,08%      | 160 436 046 573        | 59,26%      | 427 712 748 605        | 68,87%      |
| - Val. D'expl. (2)              | 5 599 138 762          | 3,79%       | 8 557 271 968          | 4,89%       | 10 225 172 722         | 4,70%       | 8 024 730 339          | 3,63%       | 9 532 630 245          | 3,52%       | 11 710 158 714         | 1,89%       |
| - Val. Réal. (3)                | 56 496 892 610         | 38,22%      | 68 183 207 332         | 39,00%      | 91 784 858 186         | 42,16%      | 93 076 576 954         | 42,11%      | 95 191 558 803         | 35,16%      | 177 641 554 468        | 28,61%      |
| - Val. Disp. (4)                | 2 499 815 961          | 1,69%       | 588 429 412            | 0,34%       | 414 621 993            | 0,19%       | 407 932 151            | 0,18%       | 5 579 912 866          | 2,06%       | 3 941 636 550          | 0,63%       |
| <b>T. actif (1)+(2)+(3)+(4)</b> | <b>147 826 874 232</b> | <b>100%</b> | <b>174 835 271 810</b> | <b>100%</b> | <b>217 699 096 525</b> | <b>100%</b> | <b>221 050 210 463</b> | <b>100%</b> | <b>270 740 148 487</b> | <b>100%</b> | <b>621 006 098 337</b> | <b>100%</b> |
| - Cap. propres(1)               | -35210112616           | -23,82%     | - 36 473 338 856       | -20,86%     | - 52 133 456 180       | -23,95%     | - 40 827 927 900       | -18,47%     | - 39 490 919 202       | -14,59%     | 324 751 389 791        | 52,29%      |
| - DL&M (2)                      | 109 812 246 308        | 74,28%      | 117 709 826 460        | 67,33%      | 103 706 338 542        | 47,64%      | 101 887 030 143        | 46,09%      | 112 710 469 846        | 41,63%      | 96 925 540 771         | 15,61%      |
| - DCT (3)                       | 73 224 740 540         | 49,53%      | 93 598 784 206         | 53,54%      | 166 126 214 163        | 76,31%      | 159 991 108 220        | 72,38%      | 197 520 597 843        | 72,96%      | 199 329 167 775        | 32,10%      |
| <b>T. passif (1)+(2)+(3)</b>    | <b>147 826 874 232</b> | <b>100%</b> | <b>174 835 271 810</b> | <b>100%</b> | <b>217 699 096 525</b> | <b>100%</b> | <b>221 050 210 463</b> | <b>100%</b> | <b>270 740 148 487</b> | <b>100%</b> | <b>621 006 098 337</b> | <b>100%</b> |

**Source** : Elaboré par nous même sur base du bilan condensé.

Il découle de ce tableau que l'actif de l'AT est dominé par les valeurs immobilisées qui évolue en moyenne de 57,8% suivie des valeurs réalisables qui évoluent en moyenne de 37,5%. Le passif est dominé par le DL&M qui dégraisse durant toutes les années d'études en moyenne de 48,7%, les dettes à courte terme ont dominé de 2015 à 2018.

**tableau n°8** : tableau de visualisation :

| 2013       |             | 2014      |            | 2015      |             | 2016      |            | 2017      |            | 2018      |           |
|------------|-------------|-----------|------------|-----------|-------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|
| A          | P           | A         | P          | A         | P           | A         | P          | A         | P          | A         | P         |
| V.I        | F.P. -23,8% | V.I       | F.P.-20,8% | Val. Im.  | F.P. -23,9% | V.I 54%   | F.P -18,4% | V.I 59,2% | F.P -14,5% | V.I 68,8% | F.P 52,4% |
| 56,30%     | DLMT        | 55,70%    | EDL&MT     | 52,90%    | EDL&MT      |           |            |           | EDL&MT     |           |           |
|            | 74,20%      |           | 67,30%     |           | 47,60%      |           | DLMT       |           | 41,60%     |           |           |
|            |             |           | EDCT       | V.D. 4,7% |             |           | 46,1%      |           |            |           |           |
|            | D.C.T.      | V.E. 4,8% |            |           | V.E. 3,6%   |           |            |           |            |           |           |
|            | 49,60%      |           |            |           |             |           |            |           |            |           |           |
| V.E. 3,7%  |             |           |            | V.R.      |             | V.R 42,1% | EDCT 72,3% | V.E 3,5%  | EDCT 72,9% |           | EDL&MT    |
|            |             |           |            | 42,20%    |             |           |            |           |            | V.E 1,8%  | 15,6%     |
| V.R. 38,2% |             | V.R.      |            |           | DCT         |           |            | V.R 35,2% |            | V.R 28,6% | EDCT 32%  |
|            |             | 38,90%    |            |           | 76,30%      |           |            |           |            |           |           |
| V.D 1,8%   |             | V.D.0,6%  |            | V.D.0,2%  |             | V.D.0,3%  |            | V.D       |            | V.D 0,8%  |           |
|            |             |           |            |           |             |           |            | 2,20%     |            |           |           |

## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

Source : Elaboré par nous sur base du tableau de cristallisation.

### Section III : Analyse de la performance financière d'AT.

#### 3.1 Analyse de la structure financière :

##### 3.1.1 Détermination du fonds de roulement :

##### 3.1.1.1 Fond de roulement net :

tableau n° 9.1 : Fond de roulement net par le haut du bilan

| Exercices             | 2013        | %       | 2014         | %       | 2015         | %       | 2016         | %       | 2017         | %       | 2018         |
|-----------------------|-------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|
| Rubriques             |             |         |              |         |              |         |              |         |              |         |              |
| - Cap. permanents (1) | 74602133692 | 108,89% | 81236487604  | 63,48%  | 51572882362  | 118,39% | 61059102243  | 119,92% | 73219550644  | 575,91% | 421676930562 |
| - Imm. nettes (2)     | 83231026899 | 117,15% | 97506363098  | 118,22% | 115274443624 | 103,70% | 119540971019 | 134,21% | 160436046573 | 266,59% | 427712748605 |
| FRN (1) - (2)         | -8628893207 | 188,55% | -16269875494 | 391,53% | -63701561262 | 91,81%  | -58481868776 | 149,13% | -87216495929 | 6,92%   | -6035818043  |

Source : Elaboré par nous à partir du bilan synthétique

Il se dégage de ce tableau que le fond de roulement d'AT est négatif durant toutes les années sous examens c'est-à-dire les capitaux permanents n'ont pas pu couvrir la totalité des immobilisations nettes et dégager un surplus. Donc l'entreprise à recourue aux dettes à court terme pour financer son actif.

tableau n°9 : Fond de roulement net par le bas du bilan

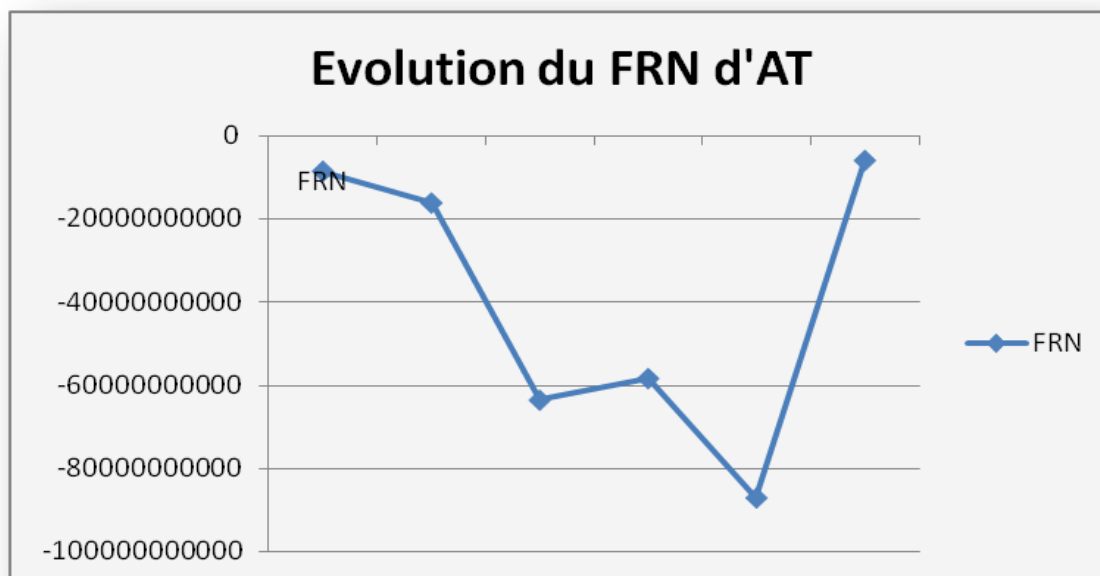
| Exercices     | 2018        | %       | 2014         | %       | 2015         | %      | 2016         | %       | 2017         | %       | 2018         |
|---------------|-------------|---------|--------------|---------|--------------|--------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|
| Rubriques     |             |         |              |         |              |        |              |         |              |         |              |
| Actif courant | 64595847333 | 119,71% | 77328908712  | 132,45% | 102424652901 | 99,11% | 101509239444 | 108,66% | 110304101914 | 387,76% | 427712748605 |
| - DCT (2)     | 73224740540 | 127,82% | 93598784206  | 177,49% | 166126214163 | 96,31% | 159991108220 | 123,46% | 197520597843 | 100,92% | 199329167775 |
| FRN (1)-(2)   | -8628893207 | 188,55% | -16269875494 | 391,53% | -63701561262 | 91,81% | -58481868776 | 149,13% | -87216495929 | 6,92%   | -6035818043  |

Source : Elaboré par nous à partir du bilan synthétique



## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

Schéma n°5 : évolution du FRN d'AT



Source : élaboré par nous même

A travers ce tableau, nous constatons que le fonds de roulement calculé par le haut et le bas du bilan est identique et est négatif pour toutes les années de notre étude. Cela veut dire que l'actif circulant d'AT est insuffisant pour couvrir toutes les dettes à court terme.

### 3.1.1.2 fonds de roulement propre

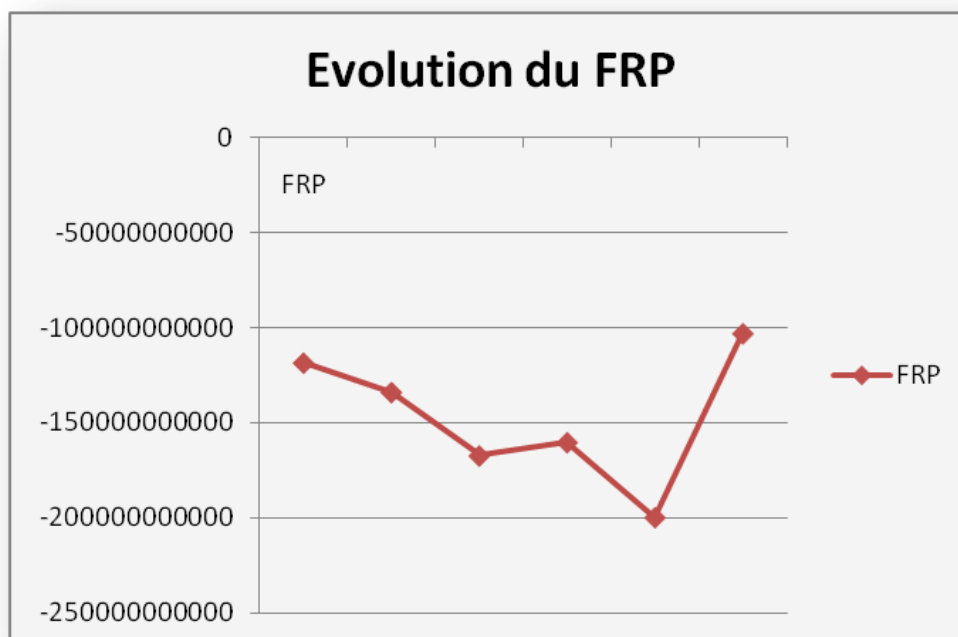
tableau n°10 : Détermination du fonds de roulement propre

| Exercices      | 2013          | %       | 2014          | %       | 2015          | %       | 2016          | %       | 2017          | %     | 2018          |
|----------------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|-------|---------------|
| rubriques      |               |         |               |         |               |         |               |         |               |       |               |
| -Fonds propres | -35210112616  | 103,59% | -36473338856  | 142,94% | -52133456180  | 78,31%  | -40827927900  | 96,73%  | -39490919202  | -822% | 32475138971   |
| -Imm. nettes   | 83231026899   | 117,15% | 97506363098   | 118,22% | 115274443624  | 103,70% | 119540971019  | 134,21% | 160436046573  | 267%  | 427712748605  |
| FRP (1) - (2)  | -118441139515 | 113,12% | -133979701954 | 124,95% | -167407899804 | 95,80%  | -160368898919 | 124,67% | -199926965775 | 51%   | -102961358814 |

## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

Source : Elaboré par nous à partir du bilan condensé.

Schéma n°6 : évolution du FRP



Source : élaboré par nous même

Il se révèle de ce tableau que le fond de roulement propre d'AT est resté négatif durant toutes les années de notre étude, ceci signifie que l'entreprise est incapable de financer toutes ces immobilisations partant de ses capitaux propres ; il l'a fallu un endettement à long et moyen terme.

### 3.1.1.3 Fond de roulement étranger

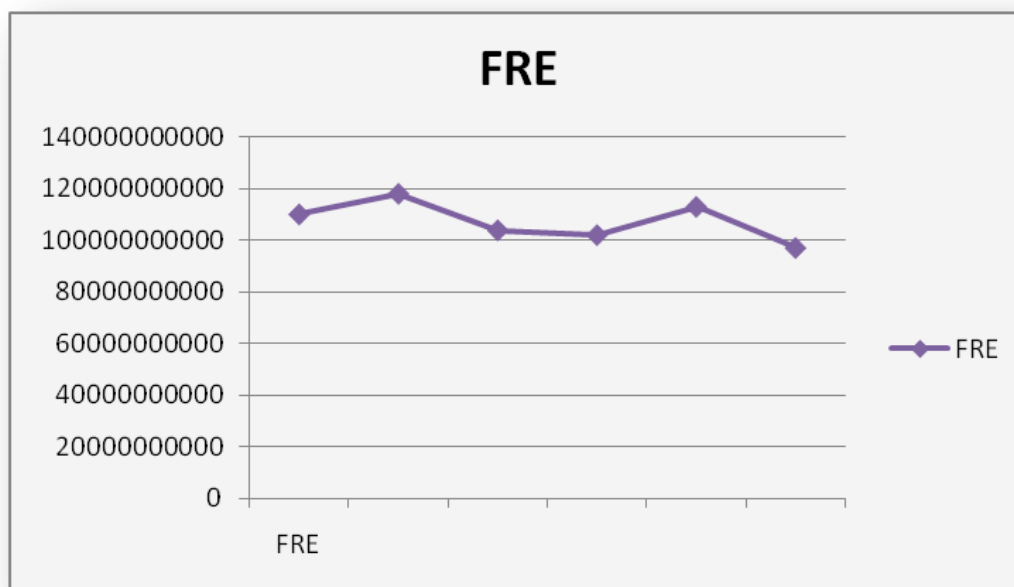
tableau n°11 : Détermination du fonds de roulement étranger

| Exercices<br>rubriques | 2013          | %           | 2014          | %            | 2015          | %            | 2016          | %            | 2017          | %            | 2018          |
|------------------------|---------------|-------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
|                        | -FRN (1)      | -8628893207 | 188,55%       | -16269875494 | 391,53%       | -63701561262 | 91,81%        | -58481868776 | 149,13%       | -87216495929 | 6,92%         |
| -FRP (2)               | -118441139515 | 113,12%     | -133979701954 | 124,95%      | -167407899804 | 95,80%       | -160368898919 | 124,67%      | -199926965775 | 51,50%       | -102961358814 |
| FRE(1) - (2)           | 109812246308  | 107,19%     | 117709826460  | 88,10%       | 103706338542  | 98,25%       | 101887030143  | 110,62%      | 112710469846  | 86,00%       | 96925540771   |

Source : Elaboré par nous même

## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

Schéma7 : évolution du FRE



Source : Elaboré par nous même

Nous remarquons, par rapport à ce tableau que le fonds de roulement étranger correspond exactement aux dettes à long et moyen terme.

### 3.1.1.4 Fond de roulement brut, économique ou total

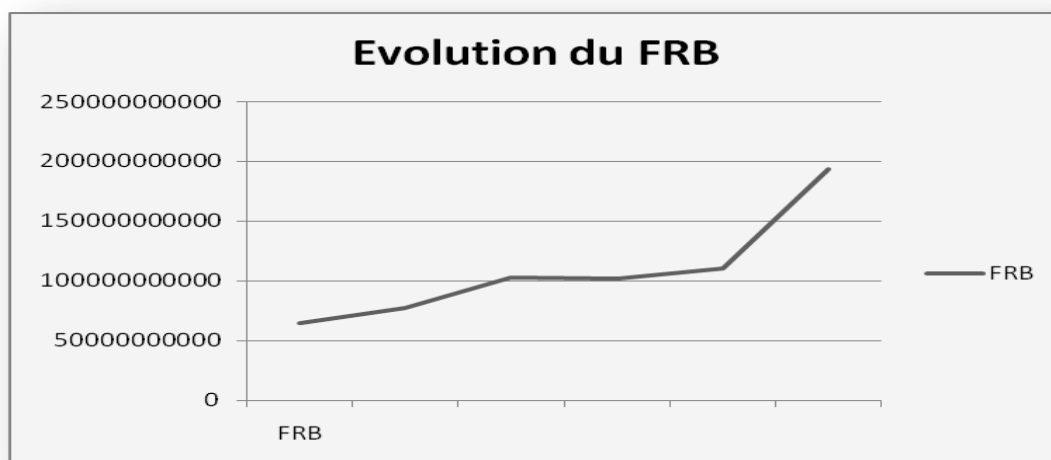
tableau n°12 : Fond de roulement brut

| Exercices<br>rubriques       | 2013               | %              | 2014               | %              | 2015                | %             | 2016                | %              | 2017                | %              | 2018                |
|------------------------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|---------------------|---------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|
| - Val.<br>d'exploitation (1) | 5599138762         | 152,83%        | 8557271968         | 119,49%        | 10225172722         | 78,48%        | 8024730339          | 118,79%        | 9532630245          | 122,84%        | 11710158714         |
| - Val. réalisable<br>(2)     | 56496892610        | 120,68%        | 68183207332        | 134,62%        | 91784858186         | 101,41%       | 93076576954         | 102,27%        | 95191558803         | 186,61%        | 177641554468        |
| - Val. disponible<br>(3)     | 2499815961         | 23,54%         | 588429412          | 70,46%         | 414621993           | 98,39%        | 407932151           | 1367,85%       | 5579912866          | 70,64%         | 3941636550          |
| <b>FRB (1) + (2) +</b>       | <b>64595847333</b> | <b>119,71%</b> | <b>77328908712</b> | <b>132,45%</b> | <b>102424652901</b> | <b>99,11%</b> | <b>101509239444</b> | <b>108,66%</b> | <b>110304101914</b> | <b>175,24%</b> | <b>193293349732</b> |

Source : Elaboré par nous sur base du bilan condensé

## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

### Schéma 8: évolution du FRB



Source : Elaboré par nous même

Il se dégage de ce tableau que le fonds de roulement brut d'AT évolue chaque année d'étude. Cela démontre les capitaux circulants que AT a disposé pour faire face aux exigibles à court terme.

#### 3.1.1.5 Appréciation des différents fonds de roulement d'AT :

A ce sujet, il est à noter que AT est dominée par un fonds de roulement étranger qui traduit la dépendance de l'entreprise aux capitaux étrangers, suivi de fond de roulement brut, économique qui est supérieur au fond de roulement étranger que pour l'année 2018.

Le fond de roulement propre a une présentation malsaine dans la mesure où les immobilisations nettes sont supérieures aux capitaux propres.

#### 3.1.2 Détermination du besoin en fond de roulement

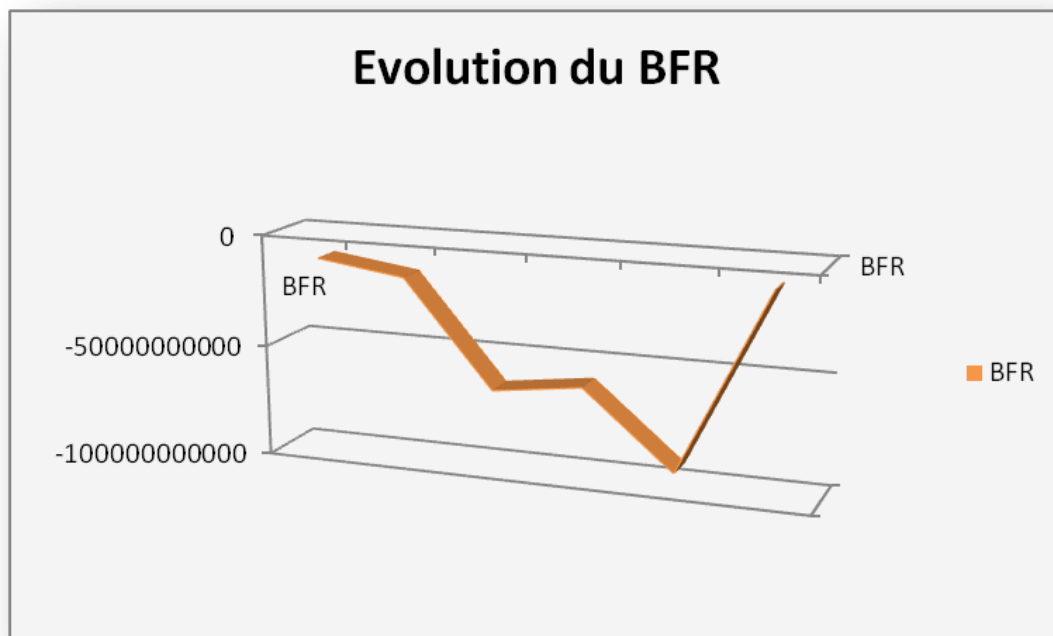
tableau n°13 : Détermination du besoin en fond de roulement

| Exercices<br>Rubriques        | 2013                      | %              | 2014                | %              | 2015                | %             | 2016                | %              | 2017                | %             | 2018               |
|-------------------------------|---------------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|---------------|---------------------|----------------|---------------------|---------------|--------------------|
|                               | - Val. d'exploitation (1) | 5599138762     | 152,83%             | 8557271968     | 119,49%             | 10225172722   | 78,48%              | 8024730339     | 118,79%             | 9532630245    | 122,84%            |
| - Val. réalisable (2)         | 56496892610               | 120,68%        | 68183207332         | 134,62%        | 91784858186         | 101,41%       | 93076576954         | 102,27%        | 95191558803         | 186,61%       | 177641554468       |
| Besoin cyclique (A)=(1) + (2) | 62096031372               | 123,58%        | 76740479300         | 132,93%        | 102010030908        | 99,11%        | 101101307293        | 103,58%        | 104724189048        | 180,81%       | 189351713182       |
| Ressources cycliques (B)      | 73224740540               | 127,82%        | 93598784206         | 177,49%        | 166126214163        | 96,31%        | 159991108220        | 123,46%        | 197520597843        | 100,92%       | 199329167775       |
| <b>BFR= (A) - (B)</b>         | <b>-11128709168</b>       | <b>151,48%</b> | <b>-16858304906</b> | <b>380,32%</b> | <b>-64116183255</b> | <b>91,85%</b> | <b>-58889800927</b> | <b>157,58%</b> | <b>-92796408795</b> | <b>10,75%</b> | <b>-9977454593</b> |

## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

Source : Elaboré par nous à partir du bilan condensé

Schéma n°9 : évolution du BFR



Source : Elaboré par nous même

Il ressort de ce tableau que AT à une capacité de financement pour son cycle d'exploitation qui évolue positivement.

Le BFR est négatif implique que les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieur aux ressources d'exploitation ; l'entreprise n'a pas de besoin d'exploitation à financer, puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation ; elle n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme (fonds de roulement) pour financer d'éventuels besoins à court terme.

### 3.1.3 Détermination de la trésorerie :

#### 3.1.3.1 trésorerie nette

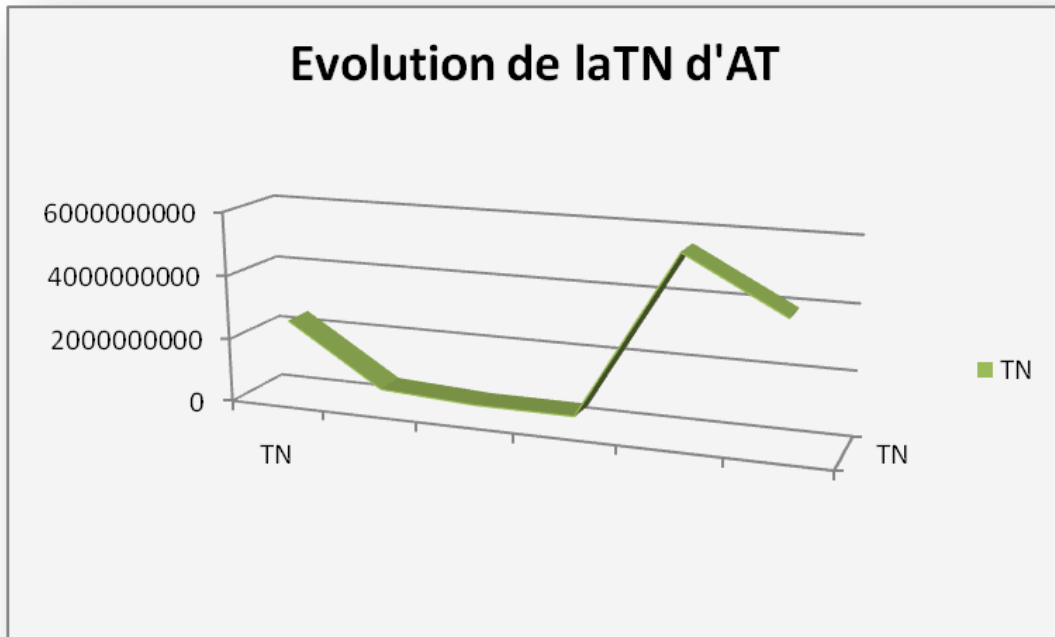
tableau n°14: Détermination de la trésorerie nette

| Exercices                | 2013         | %       | 2014         | %       | 2015         | %      | 2016         | %        | 2017         | %      | 2018        |
|--------------------------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|--------|--------------|----------|--------------|--------|-------------|
| Rubriques                |              |         |              |         |              |        |              |          |              |        |             |
| -FRN (1)                 | -8628893207  | 188,55% | -16269875494 | 391,53% | -63701561262 | 91,81% | -58481868776 | 149,13%  | -87216495929 | 6,92%  | -6035818043 |
| -BFR (2)                 | -11128709168 | 151,48% | -16858304906 | 380,32% | -64116183255 | 91,85% | -58889800927 | 157,58%  | -92796408795 | 10,75% | -9977454593 |
| Trésorerie nette (1)-(2) | 2499815961   | 23,54%  | 588429412    | 70,46%  | 414621993    | 98,39% | 407932151    | 1367,85% | 5579912866   | 70,64% | 3941636550  |

### Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

Source : Elaboré par nous sur base du bilan condensé

Schéma n°10 : évolution de la TN



Source : Elaboré par nous même

Il découle de ce tableau que AT a disposé d'une trésorerie nette positive cela signifie qu'elle peut effectuer le placement à court terme car elle dispose d'une capacité de financement. et on peut dire que la trésorerie représente une situation idéale.

## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

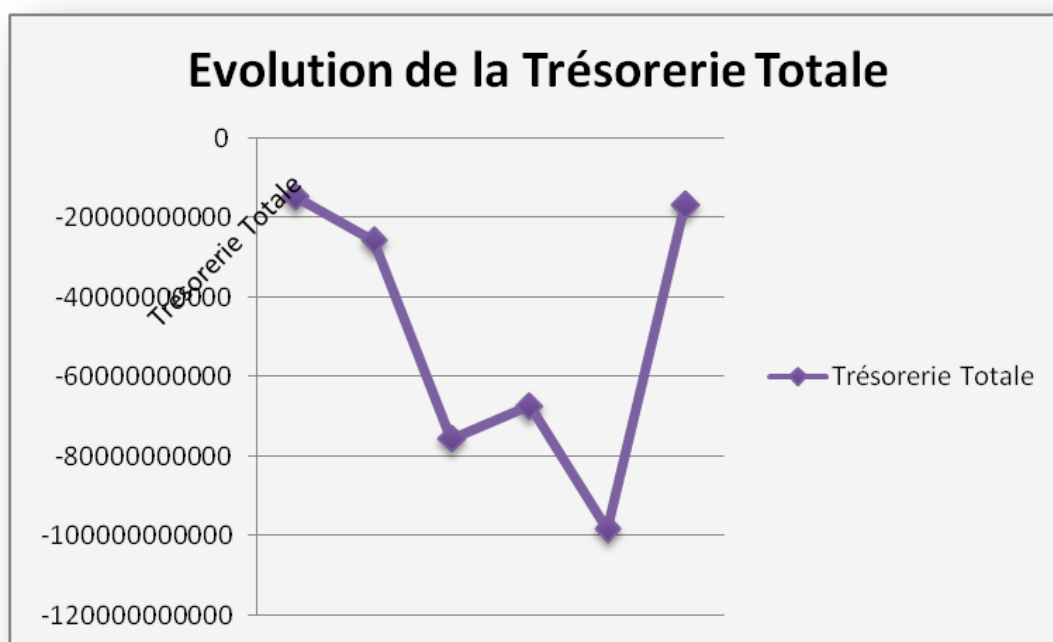
### 3.1.3.2 Trésorerie totale

tableau n°15 : détermination de la trésorerie totale

| Exercices                        | 2013                | %              | 2014                | %              | 2015                | %              | 2016                | %              | 2017                | %              | 2018                |
|----------------------------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|
| Rubriques                        |                     |                |                     |                |                     |                |                     |                |                     |                |                     |
| - Val. réalisable (1)            | 56496892610         | 120,68%        | 68183207332         | 134,62%        | 91784858186         | 101,41%        | 93076576954         | 102,27%        | 95191558803         | 186,61%        | 177641554468        |
| - Fausses créances (2)           | 723591039           | 130,98%        | 947790534           | 180,93%        | 1714866689          | 85,68%         | 1469237627          | 151,02%        | 2218896337          | 74,35%         | 1649738968          |
| - Val. disponible(3)             | 2499815961          | 23,54%         | 588429412           | 70,46%         | 414621993           | 98,39%         | 407932151           | 1367,85%       | 5579912866          | 70,64%         | 3941636550          |
| <b>Total (A)=(1) - (2) + (3)</b> | <b>58273117532</b>  | <b>116,39%</b> | <b>67823846210</b>  | <b>133,41%</b> | <b>90484613490</b>  | <b>101,69%</b> | <b>92015271478</b>  | <b>107,10%</b> | <b>98552575332</b>  | <b>182,58%</b> | <b>179933452050</b> |
| - Dettes à court terme (1)       | 73224740540         | 127,82%        | 93598784206         | 177,49%        | 166126214163        | 96,31%         | 159991108220        | 123,46%        | 197520597843        | 100,92%        | 199329167775        |
| concours bancaire                | 208609294           | 7,10%          | 14819176            | 508,83%        | 75403999            | 844,02%        | 636424788           | 98,00%         | 623683115           | 386,28%        | 2409181693          |
| <b>Différence (B)= (1) - (2)</b> | <b>73016131246</b>  | <b>128,17%</b> | <b>93583965030</b>  | <b>177,44%</b> | <b>166050810164</b> | <b>95,97%</b>  | <b>159354683432</b> | <b>123,56%</b> | <b>196896914728</b> | <b>100,01%</b> | <b>196919986082</b> |
| <b>Trésorerie total= A - B</b>   | <b>-14743013714</b> | <b>174,73%</b> | <b>-25760118820</b> | <b>293,35%</b> | <b>-75566196674</b> | <b>89,11%</b>  | <b>-67339411954</b> | <b>146,04%</b> | <b>-98344339396</b> | <b>17,27%</b>  | <b>-16986534032</b> |

Source : Elaboré par nous sur base du bilan condensé d'AT.

Schéma n°11 : évolution de la TT



## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

Source : Elaboré par nous même

63 Nous constatons en rapport avec ce tableau que la trésorerie totale d'AT est serrée durant toutes les années d'études c'est-à-dire que AT est incapable d'honorer toutes ses échéances à court terme et doit recourir aux découverts bancaires pour alimenter sa trésorerie totale.

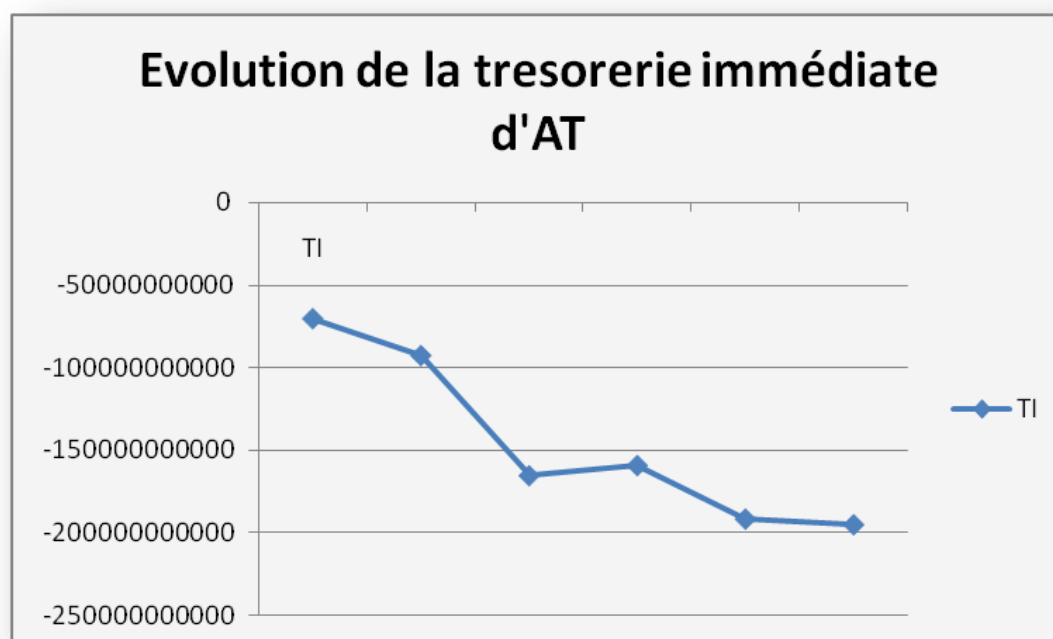
### 3.1.3.3 Trésorerie immédiate

tableau n°16 : détermination de la Trésorerie immédiate

| Exercices                    | 2013         | %       | 2014         | %       | 2015          | %      | 2016          | %     | 2017          | %       | 2018          |
|------------------------------|--------------|---------|--------------|---------|---------------|--------|---------------|-------|---------------|---------|---------------|
| Rubriques                    |              |         |              |         |               |        |               |       |               |         |               |
| - Val. disponible (1)        | 2499815961   | 23,54%  | 588429412    | 70,46%  | 414621993     | 98,39% | 407932151     | 1368% | 5579912866    | 70,64%  | 3941636550    |
| - Dettes à court terme (2)   | 73224740540  | 127,82% | 93598784206  | 177,49% | 166126214163  | 96,31% | 159991108220  | 123%  | 197520597843  | 100,92% | 199329167775  |
| Trésorerie immédiate (1)-(2) | -70724924579 | 131,51% | -93010354794 | 178,16% | -165711592170 | 96,30% | -159583176069 | 120%  | -191940684977 | 101,80% | -195387531225 |

Source : Elaboré par nous à partir du bilan condensé.

Schéma n°12 : évolution de la TI





## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

Source : Elaboré par nous même

Il se dégage de ce tableau que la trésorerie immédiate d'AT est serrée. Cela veut dire que l'entreprise ne saurait couvrir la totalité de ses dettes à court terme avec ses disponibles.

### 3.1.4 Appréciation de la liquidité d'AT :

#### 3.1.4.1 Ratio de liquidité générale (curent ratio)

tableau n°17 : Ratio de liquidité générale

| Exercices<br>rubriques   | 2013        |         | 2014        |         | 2015         |        | 2016         |         | 2017         |         | 2018         |
|--------------------------|-------------|---------|-------------|---------|--------------|--------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|
|                          |             | %       |             | %       |              | %      |              | %       |              | %       |              |
| - Actif<br>circulant (1) | 64595847333 | 119,71% | 77328908712 | 132,45% | 102424652901 | 99,11% | 101509239444 | 108,66% | 110304101914 | 175,24% | 193293349732 |
| - Dettes à<br>CT (2)     | 73224740540 | 127,82% | 93598784206 | 177,49% | 166126214163 | 96,31% | 159991108220 | 123,46% | 197520597843 | 100,92% | 199329167775 |
| LG=1/2                   | 0,9         | 88,89%  | 0,8         | 75%     | 0,6          | 100%   | 0,6          | 100%    | 0,6          | 150%    | 0,9          |

Source : Elaboré par nous à partir du bilan condensé.

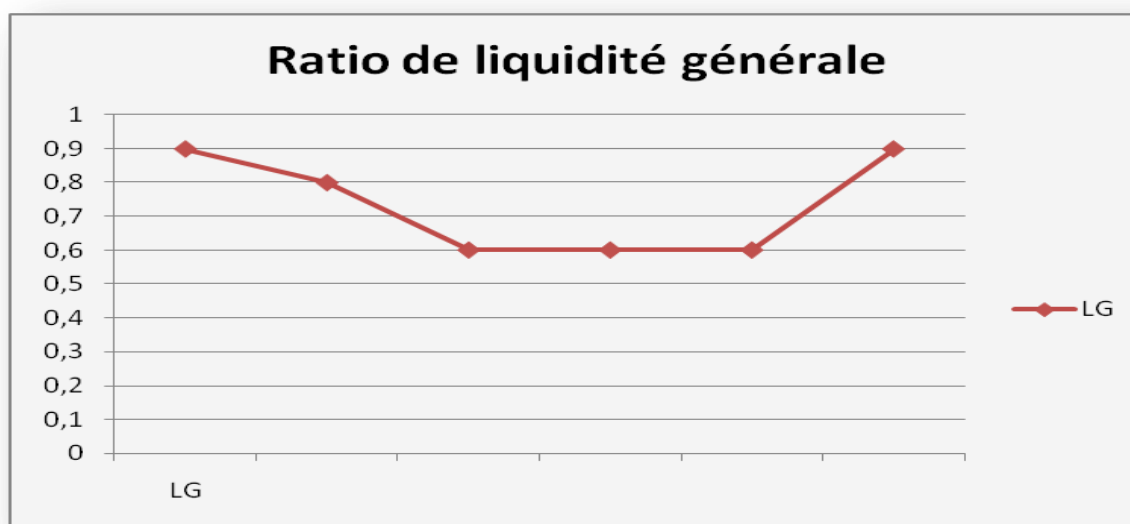


Schéma n°13 : évolution de la LG

## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

Source : Elaboré par nous même

Il se dégage de ce tableau que le ratio de la liquidité générale est inférieur à 1 durant les années sous examens c'est-à-dire les valeurs circulantes d'AT ne sauraient couvrir toutes ses dettes à court terme en cas de paiement immédiat. AT court un risque d'illiquidité.

### 3.1.4.2 Ratio de liquidité réduite

tableau n°18 : Ratio de liquidité réduite

| Exercices<br>rubriques                       | 2013        | %             | 2014        | %             | 2015         | %           | 2016         | %           | 2017         | %           | 2018         |
|--|-------------|---------------|-------------|---------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| - Val.<br>réalisables (1)                    | 56496892610 | 120,68%       | 68183207332 | 134,62%       | 91784858186  | 101,41%     | 93076576954  | 102,27%     | 95191558803  | 186,61%     | 177641554468 |
| - Val.<br>disponibles (2)                    | 2499815961  | 23,54%        | 588429412   | 70,46%        | 414621993    | 98,39%      | 407932151    | 1367,85%    | 5579912866   | 70,64%      | 3941636550   |
| Actifcirculant<br>hors stock<br>(A)=(1)+ (2) | 58996708571 | 116,57%       | 68771636744 | 134,07%       | 92199480179  | 101,39%     | 93484509105  | 107,79%     | 100771471669 | 180,19%     | 181583191018 |
| Dettes à CT (B)                              | 73224740540 | 127,82%       | 93598784206 | 177,49%       | 166126214163 | 96,31%      | 159991108220 | 123,46%     | 197520597843 | 100,92%     | 199329167775 |
| <b>LR</b>                                    | <b>0,8</b>  | <b>87,50%</b> | <b>0,7</b>  | <b>71,43%</b> | <b>0,5</b>   | <b>100%</b> | <b>0,5</b>   | <b>100%</b> | <b>0,5</b>   | <b>180%</b> | <b>0,9</b>   |

Source : Elaboré par nous à partir du bilan condensé.

## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

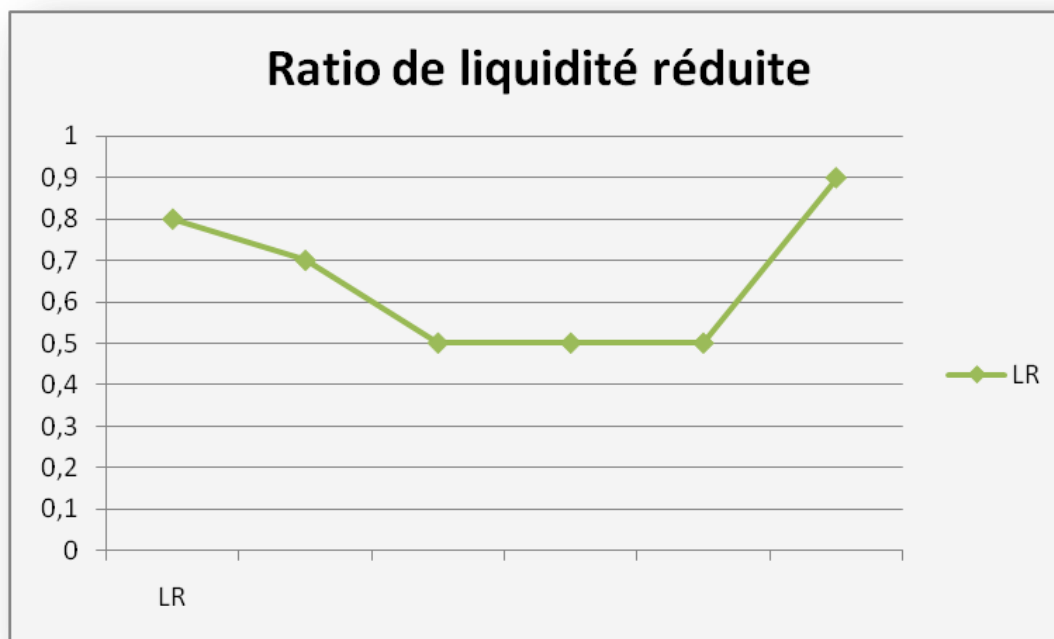


Schéma n°14 : évolution de la LR

Source : Elaboré par nous même

il ressort de ce tableau que AT ne saurait honorer tous ses engagements à court terme avec les encaissements provenant des paiements de débiteurs et de ses disponibles dans la mesure où le ratio de la liquidité réduite est inférieur à 1. Toutes les années d'études.

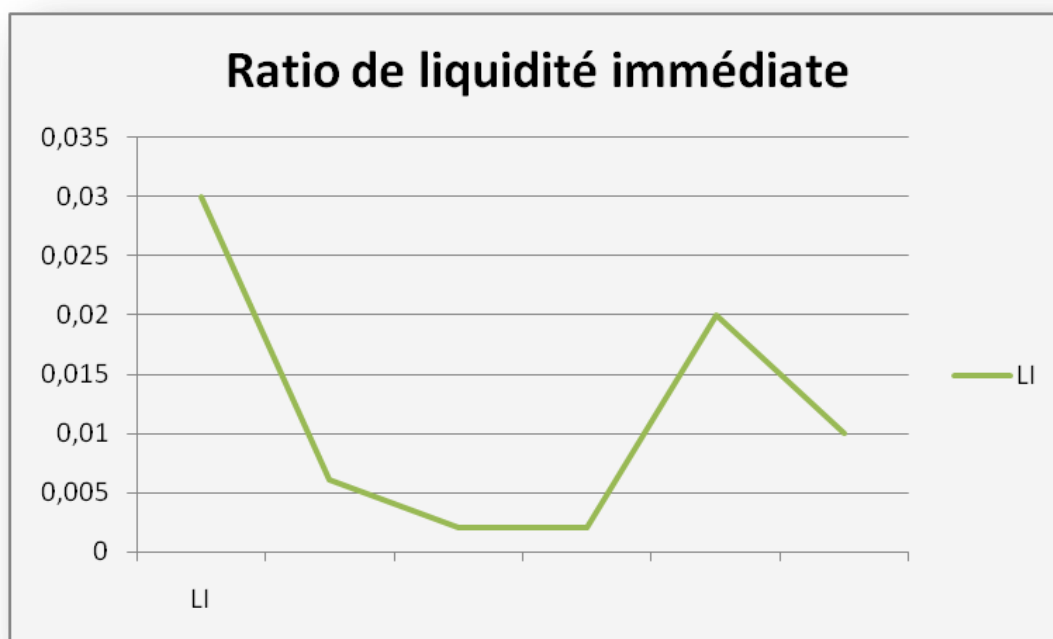
### 3.1.4.3 Ratio de liquidité immédiate

tableau n°19 : Ratio de liquidité immédiate

| Exercices          | 2013        | %       | 2014        | %       | 2015         | %      | 2016         | %        | 2017         | %       | 2018         |
|--------------------|-------------|---------|-------------|---------|--------------|--------|--------------|----------|--------------|---------|--------------|
| Val. Disponible(1) | 2499815961  | 23,54%  | 588429412   | 70,46%  | 414621993    | 98,39% | 407932151    | 1367,85% | 5579912866   | 70,64%  | 3941636550   |
| Dettes à C.T (2)   | 73224740540 | 127,82% | 93598784206 | 177,49% | 166126214163 | 96,31% | 159991108220 | 123,46%  | 197520597843 | 100,92% | 199329167775 |
| LI                 | 0,03        | 20%     | 0,006       | 33,33%  | 0,002        | 100%   | 0,002        | 1000%    | 0,02         | 50%     | 0,01         |

Source : Elaborer par nous à partir du bilan condensé.

Schéma n°15 : évolution de la LI



Source : Elaboré par nous même.

il se dégage de ce tableau que le ratio de liquidité immédiate est de loin inférieur à 1. Cela signifie que les disponibles d'AT ne sauraient pas couvrir les dettes à court terme.

#### 4.1.5 Ratio de solvabilité

Tableau n°20 : Ratio de solvabilité et ratio de l'auto financière

| Exercices           | 2013         | %       | 2014         | %       | 2015         | %       | 2016         | %       | 2017         | %        | 2018         |
|---------------------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|----------|--------------|
| Rubriques           |              |         |              |         |              |         |              |         |              |          |              |
| - Val. Active (1)   | 147826874232 | 118,27% | 174835271810 | 124,52% | 217699096525 | 101,54% | 221050210463 | 122,48% | 270740148487 | 229,37%  | 621006098337 |
| - Fonds propre (2)  | -35210112616 | 103,59% | -36473338856 | 142,94% | -52133456180 | 78,31%  | -40827927900 | 96,73%  | -39490919202 | -822,34% | 324751389791 |
| - EDLMT (3)         | 109812246308 | 107,19% | 117709826460 | 88,10%  | 103706338542 | 98,25%  | 101887030143 | 110,62% | 112710469846 | 86%      | 96925540771  |
| - Dettes totale (4) | 112616761616 | 122,86% | 138361932954 | 119,66% | 165565640345 | 108,85% | 180222282563 | 128,31% | 231249229285 | 128,11%  | 296254708546 |
| R. Sol              | 1,3          | 92,31%  | 1,2          | 108,33% | 1,3          | 92,31%  | 1,2          | 91,67%  | 1,1          | 181,82%  | 2            |
| RAF                 | -0,3         | 100%    | -0,3         | 166,67% | -0,5         | 80%     | -0,4         | 75%     | -0,3         | -1100%   | 3,3          |

## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

Source : Elaborer par nous à partir du bilan condensé.

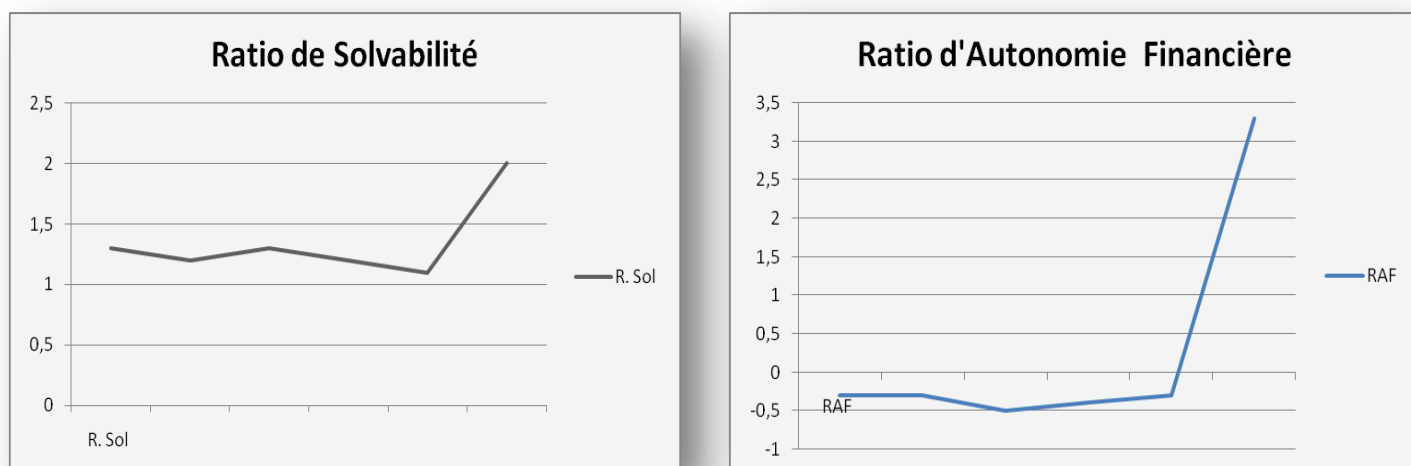


Schéma n° 16: évolution du ratio de solvabilité et ratio de l'auto financière

Source : Elaboré par nous même.

Il ressort de ce tableau que AT est solvable ce qui traduit une bonne situation financière. A ce qui concerne l'indépendance financière, l'entreprise n'a pas une autonomie financière vis-à-vis des bailleurs de fonds.

### 3.2 Appréciation de la performance d'AT par son activité

#### 3.2.1 Evolution de la marge commerciale

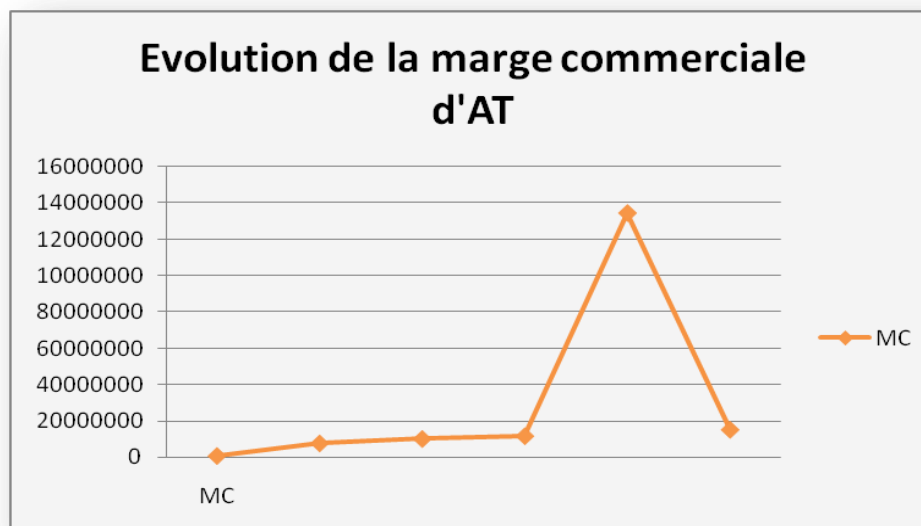
tableau n°21 : Evolution de la marge commerciale

| Exercices                                 | 2013     | %      | 2014     | %       | 2015     | %       | 2016     | %        | 2017      | %      | 2018     |
|---|----------|--------|----------|---------|----------|---------|----------|----------|-----------|--------|----------|
| Ventes (1)                                | 36138994 | 39,22% | 14174100 | 122,34% | 17340507 | 88,50%  | 15346556 | 1104,98% | 169576613 | 10,10% | 17132556 |
| Stocks vendus (2)                         | 30581182 | 21,81% | 6668529  | 110,70% | 7382066  | 52,31%  | 3861910  | 906,88%  | 35023047  | 6,08%  | 2127853  |
| Marge commerciale (1) - (2)               | 557812   | 1346%  | 7505571  | 132,68% | 9958441  | 115,33% | 11484646 | 1171,60% | 134553566 | 11,15% | 15004703 |
| Variation en % par rapport à l'année 2005 |          |        | 1346%    |         | 1785%    |         | 2059%    |          | 24122%    |        | 2690%    |

## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

Source : Elaborer par nous à partir du TCR.

Schéma n°17 : Evolution de la marge commerciale



Source : Elaborer par nous même.

ce tableau nous indique les ventes d'AT évoluent positivement. Cette évolution des ventes est due à l'inflation.

### 3.2.2 Production de l'exercice

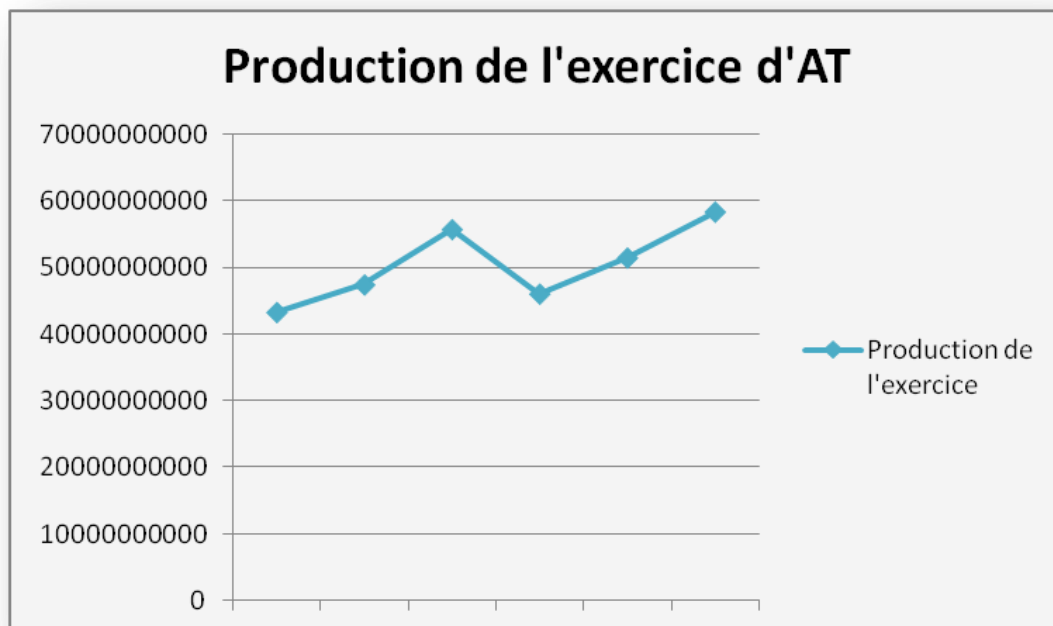
tableau n°22 : évolution de Production de l'exercice

| Exercices   | 2013        | %       | 2014        | %       | 2015        | %      | 2016        | %       | 2017        | %       | 2018        |
|---|-------------|---------|-------------|---------|-------------|--------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|
| Rubriques   |             |         |             |         |             |        |             |         |             |         |             |
| - Production vendue(1)                            | 42431374748 | 105,38% | 44712200534 | 120,26% | 53771200565 | 83,06% | 44662855853 | 112,85% | 50402312367 | 111,80% | 56348102691 |
| - Production stockée (2)                          | 808555377   | 328,51% | 2656173080  | 70,51%  | 1872994478  | 71,48% | 1338834704  | 74,18%  | 993081091   | 193,38% | 1920398045  |
| Production de l'exercice (1) + (2)                | 43239930125 | 109,55% | 47368373614 | 117,47% | 55644195043 | 82,67% | 46001690557 | 111,73% | 51395393458 | 113,37% | 58268500736 |
| Variation en % par rapport à l'année de base 2005 |             |         | 110%        |         | 129%        |        | 106%        |         | 199%        |         | 135%        |

Source : Elaborer par nous à partir du TCR.

## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

Schéma n°18 : évolution de Production de l'exercice



Source : Elaborer par nous même.

Ce tableau indique que la production d'AT évolue positivement. La production de l'entreprise pour elle-même est constituée principalement des travaux de pose de câbles des différents chantiers d'Algérie Télécom. Pour l'année 2016, pour un montant de 46 Mr de DA des produits des exercices, 51 Mr DA et 58 Mr de DA concernent respectivement les produits des exercices.

### 3.2.3 Chiffre d'affaires

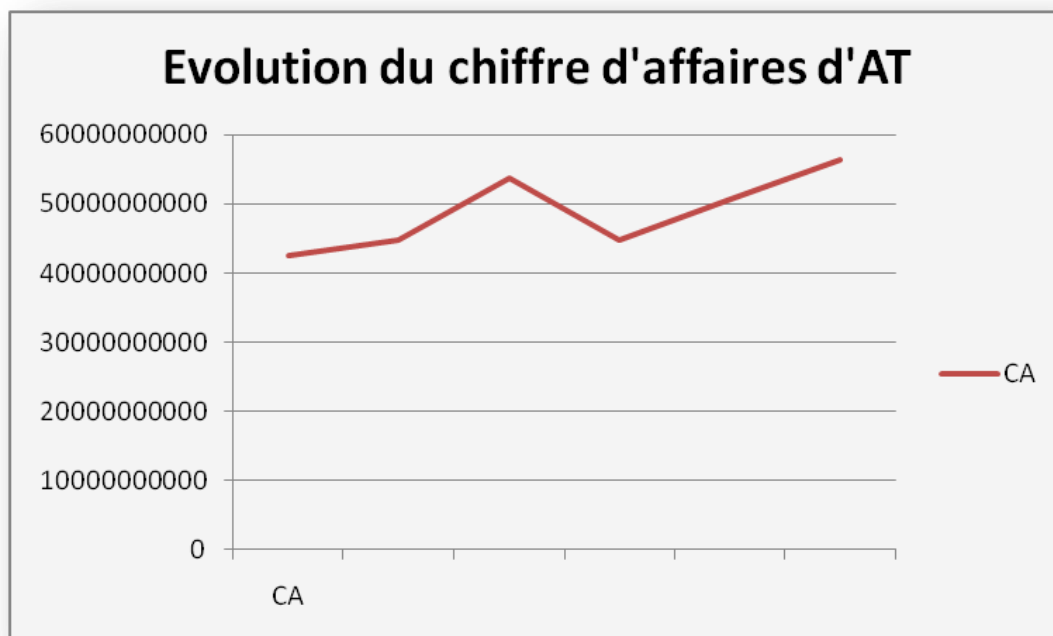
tableau n°23 : variation du Chiffre d'affaires

| Exercice                           | 2013        | %       | 2014        | %       | 2015        | %      | 2016        | %        | 2017        | %       | 2018        |
|------------------------------------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|--------|-------------|----------|-------------|---------|-------------|
| Rubrique                           |             |         |             |         |             |        |             |          |             |         |             |
| - Ventes m <sup>ses</sup> (1)      | 36138994    | 39,22%  | 14174100    | 122,34% | 17340507    | 88,50% | 15346556    | 1104,98% | 169576613   | 10,10%  | 17132556    |
| - Production vendues (2)           | 42431374748 | 105,38% | 44712200534 | 120,26% | 53771200565 | 83,06% | 44662855853 | 112,85%  | 50402312367 | 111,80% | 56348102691 |
| Chiffre d'affaire (1) + (2)        | 42467513742 | 105,32% | 44726374634 | 120,26% | 53788541072 | 83,06% | 44678202409 | 113,19%  | 50571888980 | 111,46% | 56365235247 |
| Variation en % par rapport en 2005 |             |         | 105%        |         | 127%        |        | 105%        |          | 119%        |         | 133%        |

Source : Elaboré par nous partir du TCR.

## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

Schéma n°19 : variation du Chiffre d'affaires



Source : Elaborer par nous même.

Le chiffre d'affaires d'Algérie Télécom comprend les ventes de services de télécommunications du Fixe, Mobile, Téléx, Liaisons spécialisées, Transmissions de données, les services satellitaires, Internet ainsi que les ventes de produits telles les ventes de terminaux (mobile, fixe et équipement multimédia) et les cartes téléphoniques (cartes mères et cartes de recharges pour le fixe). Le chiffre d'affaires est comptabilisé sur la base des consommations des abonnés et clients.

Il ressort de ce tableau que le chiffre d'affaire d'AT évolue. Il passe de 105% à 127% et diminue à 105% pour augmenter à 119% jusqu'à atteindre 133% en 2018 par rapport à l'année de base 2013.

### 3.2.4 La valeur ajoutée



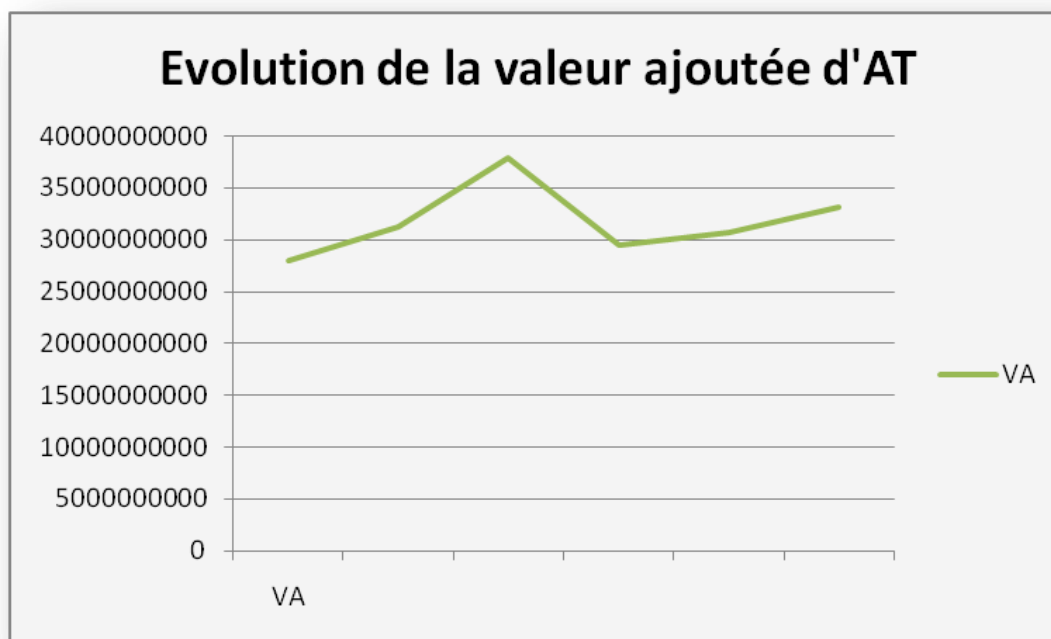
## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

**Tableau n°24 : La valeur ajoutée**

| Exercice                          | 2013        | %        | 2014         | %       | 2015        | %       | 2016        | %        | 2017        | %       | 2018        |
|-----------------------------------|-------------|----------|--------------|---------|-------------|---------|-------------|----------|-------------|---------|-------------|
| Rubrique                          |             |          |              |         |             |         |             |          |             |         |             |
| - Marge commerciale (1)           | 557812      | 1345,54% | 7505571      | 132,68% | 9958441     | 115,33% | 11484646    | 1171,60% | 134553566   | 11,15%  | 15004703    |
| - Production de l'exercice (2)    | 43239930125 | 109,55%  | 47368373614  | 117,47% | 55644195043 | 82,67%  | 46001690557 | 111,73%  | 51395393458 | 113,37% | 58268500736 |
| - Consommation intermédiaires (3) | 30508932928 | 408,38%  | 124591270198 | 28,58%  | 35602075292 | 46,52%  | 16562122301 | 126,15%  | 20893293347 | 120,35% | 25145512243 |
| Valeur ajoutée (1) + (2) - (3)    | 27991021473 | 111,41%  | 31184608987  | 121,38% | 37853115846 | 77,80%  | 29451052902 | 104,03%  | 30636653677 | 108,16% | 33137993196 |

Source : Elaboré par nous à partir du TCR.

**Schéma n°20 : variation de la valeur ajoutée**



Source : Elaborer par nous même.

Entre 2018 et 2017, la valeur ajoutée est passée de 30 à 33 milliards de DA. Cette augmentation résulte essentiellement de l'augmentation du chiffre d'affaires. La valeur ajoutée générée représente plus de 58% du chiffre d'affaires.

## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

A signaler que la norme internationale pour l'activité des télécommunications se situe entre 40 et 50%.

Il se dégage de ce tableau que AT crée réelle la richesse du fait que sa valeur ajoutée est positive.

### 3.3 Appréciation de la performance financière par le résultat :

Par rapport au TCR le résultat net avant impôt est négatif pour les quatre premières années de l'ordre de : -4474689088 pour 2013, -22481371562 en 2014, -57487063329 en 2015, -13940883898 en 2016. Est positif pour les deux dernières années qui s'élève à 61956669542 en 2017 et 29775737171 en 2018. Ce le résultat reporté dans le résultat de la période à affecter.

### 3.4 Appréciation de la performance financière à travers les indicateurs hors TCR

#### 3.4.1 L'excédent brut d'exploitation

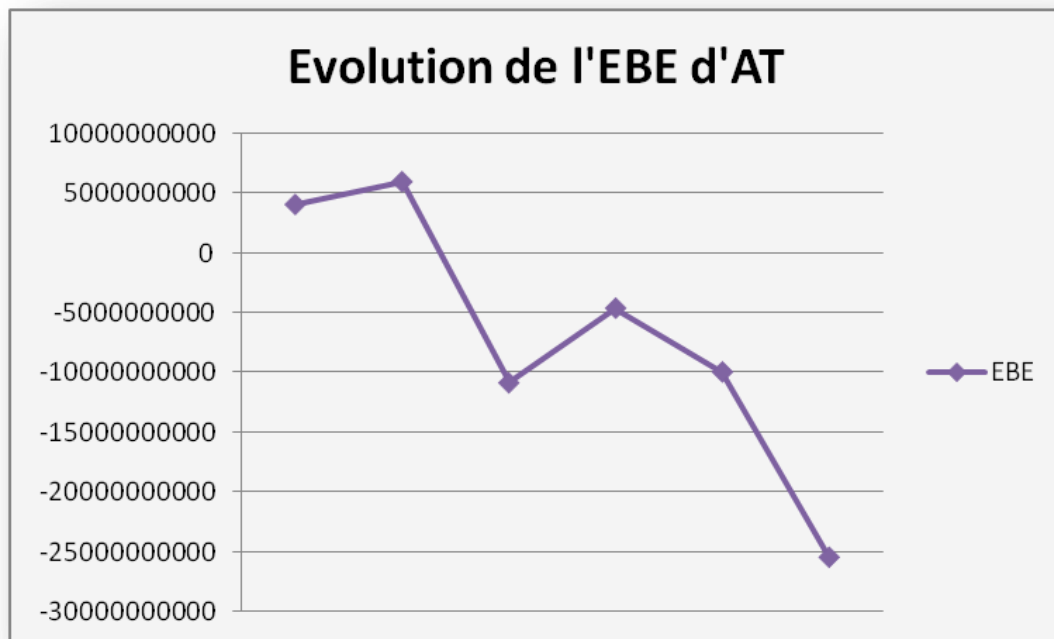
tableau n°25 : L'excédent brut d'exploitation

| Exercices                 | 2013        | %       | 2014        | %        | 2015         | %       | 2016        | %       | 2017        | %       | 2018         |
|---------------------------|-------------|---------|-------------|----------|--------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|--------------|
| Rubriques                 |             |         |             |          |              |         |             |         |             |         |              |
| - Val. Ajoutée (1)        | 27991021473 | 111,41% | 31184608987 | 121,38%  | 37853115846  | 77,80%  | 29451052902 | 104,03% | 30636653677 | 108,16% | 33137993196  |
| - Sub. D'équipement (2)   | 10102594638 | 189,18% | 19112287801 | 158,99%  | 30385710051  | 130,76% | 39731966722 | 96,16%  | 38206655636 | 72,10%  | 27546116320  |
| A=(1)+(2)                 | 38093616111 | 132,03% | 50296896788 | 135,67%  | 68238825897  | 101,38% | 69183019624 | 99,51%  | 68843309313 | 88,15%  | 60684109516  |
| - Impôt et taxe (1)       | 21438043869 | 134,40% | 28813243117 | 214,48%  | 61798155277  | 93,26%  | 57631253197 | 98,11%  | 56541200705 | 105,88% | 59867303237  |
| - Charge du personnel (2) | 12631193663 | 123,16% | 15556499812 | 111,35%  | 17321854458  | 93,45%  | 16188091028 | 137,57% | 22269696017 | 117,98% | 26274706886  |
| B= (1) + (2)              | 34069237532 | 130,23% | 44369742929 | 178,32%  | 79120009735  | 93,30%  | 73819344225 | 106,76% | 78810896722 | 109,30% | 86142010123  |
| EBE= A - B                | 4024378579  | 147,28% | 5927153859  | -183,58% | -10881183838 | 42,61%  | -4636324601 | 214,99% | -9967587409 | 255,41% | -25457900607 |

Source : Elaboré par nous à partir du bilan et tableau de comptes du résultat.

#### Schéma n°21 : L'excédent brut d'exploitation

### Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom



**Source :** Elaborer par nous même.

L'EBE présent un solde positif de l'ordre de 4 milliards de DA en 2014, et 5 milliards de DA en 2015 , due essentiellement par l'augmentation importante en du poste « services » ainsi que du poste « frais de personnel » . mais L'EBE présent un solde négatif pour les autres années, donc on peut dire que AT n'est performante pour les restes d'années car l'EBE est négatif.

#### 3.4.2 Détermination du cash-flow et autofinancement

## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

**tableau n°26 : Détermination du cash-flow et autofinancement**

| Exercices   |             |          |              |          |             |           |              |          |              |          |             |
|---|-------------|----------|--------------|----------|-------------|-----------|--------------|----------|--------------|----------|-------------|
| Rubriques   | <b>2013</b> | <b>%</b> | <b>2014</b>  | <b>%</b> | <b>2015</b> | <b>%</b>  | <b>2016</b>  | <b>%</b> | <b>2017</b>  | <b>%</b> | <b>2018</b> |
| - Résultat de l'exercice après impôt (1)              | -4474689088 | 502,42%  | -22481871562 | 0,26%    | -57487063   | 24250,47% | -13940883898 | -444,42% | 61956669542  | 48,06%   | 29775737171 |
| - Dotation à l'amortissement (2)                      | 1908560171  | 218,98%  | 4179335849   | 93,55%   | 3909689642  | 98,69%    | 3858386341   | 104,16%  | 4018767209   | 481,01%  | 19330789401 |
| - Dotation aux provisions (3)                         | 91629049340 | 34,83%   | 31914734741  | 41,42%   | 13220325394 | 291,44%   | 38528698884  | 169,46%  | 65290466383  | 26,21%   | 17112916767 |
| - Reprise sur amortissement et provision (4)          | 1238402060  | 360,78%  | 4467868799   | 97,51%   | 4356616315  | 110,36%   | 4808155931   | 128,70%  | 6188314387   | 315,69%  | 19535603647 |
| Capacité d'autofinancement (A)= (1) + (2) + (3) - (4) | 87824518363 | 10,41%   | 9144330229   | 139,06%  | 12715911658 | 185,89%   | 23638045396  | 529,14%  | 125077588747 | 37,32%   | 46683839692 |
| - Dividende (5)                                       | ---         | ---      | ---          | ---      | ---         | ---       | ---          | ---      | ---          | ---      | ---         |
| - Autres allocations (6)                              | ---         | ---      | ---          | ---      | ---         | ---       | ---          | ---      | ---          | ---      | ---         |
| Autofinancement (B)= (A-5-6)                          | 87824518363 | 10,41%   | 9144330229   | 139,06%  | 12715911658 | 185,89%   | 23638045396  | 529,14%  | 125077588747 | 37,32%   | 46683839692 |
| Bénéfice distribués (8)                               | ---         | ---      | ---          | ---      | ---         | ---       | ---          | ---      | ---          | ---      | ---         |
| Cash flow (C)= (B+8)                                  | 87824518363 | 10,41%   | 9144330229   | 139,06%  | 12715911658 | 185,89%   | 23638045396  | 529,14%  | 125077588747 | 37,32%   | 46683839692 |
| Impôt sur les bénéfices (9)                           | ...         | ...      | ...          | ...      | ...         | ...       | ...          | ...      | ...          | ...      | ...         |
| Cash-flow brute D= (C+9)                              | 87824518363 | 10,41%   | 9144330229   | 139,06%  | 12715911658 | 185,89%   | 23638045396  | 529,14%  | 125077588747 | 37,32%   | 46683839692 |

**Source:** Etabli par nous même à partir du TCR.

le cash-flow d'AT évolue positivement

## Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom

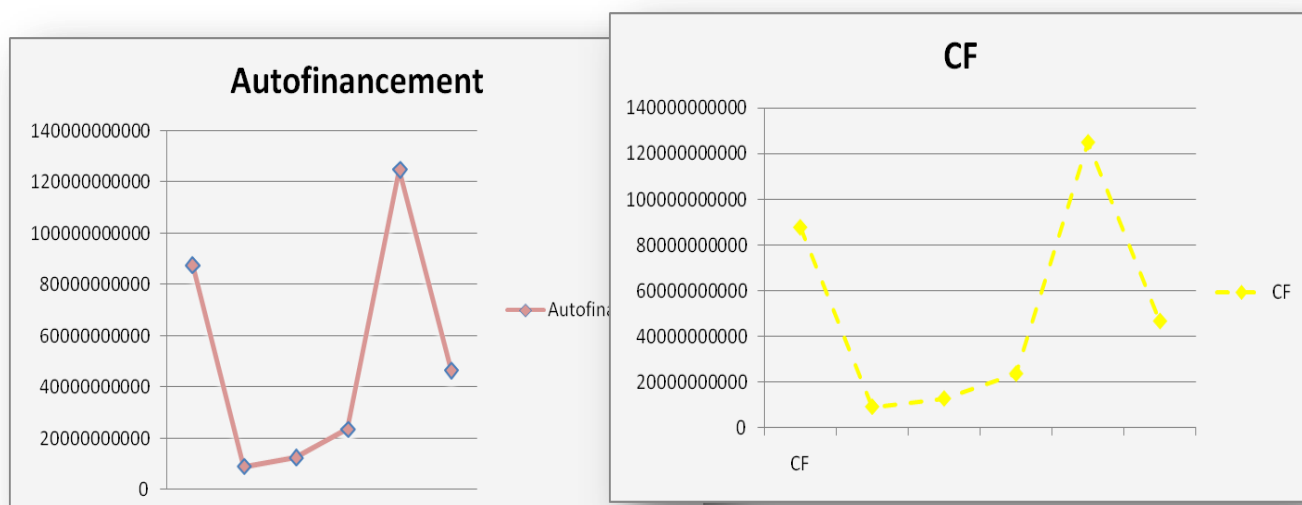


Schéma n°22 : cash-flow et autofinancement

Source : Elaborer par nous même.

### 3.5 Appréciation de la rentabilité :

#### 3.5.1 Appréciation de la rentabilité commerciale

tableau n°27 : la rentabilité commerciale

| Exercices                  | 2013         | %         | 2014         | %       | 2015         | %       | 2016         | %        | 2017         | %        | 2018         |
|----------------------------|--------------|-----------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|----------|--------------|----------|--------------|
| Rubriques                  |              |           |              |         |              |         |              |          |              |          |              |
| - Résultat net d'expl. (1) | -8412943149  | 241,85%   | -20346301868 | 263,22% | -53555896985 | 40,23%  | -21546996035 | -218,72% | 47126514500  | 64,67%   | 30477867288  |
| - Charge du personnel (2)  | 12631193663  | 123,16%   | 15556499812  | 111,35% | 17321854458  | 93,45%  | 16188091028  | 137,57%  | 22269696017  | 117,98%  | 26274706886  |
| - Chiffre d'affaire (3)    | 42467513742  | 105,32%   | 44726374634  | 120,26% | 53788541072  | 83,06%  | 44678202409  | FAUX     | 50571888980  | 111,46%  | 56365235247  |
| - Val. Ajoutée (4)         | 27991021473  | 111,41%   | 31184608987  | 121,38% | 37853115846  | 77,80%  | 29451052902  | 104,03%  | 30636653677  | 108,16%  | 33137993196  |
| - Actif total (5)          | 147826874232 | 118,27%   | 174835271810 | 124,52% | 217699096525 | 101,54% | 221050210463 | 122,48%  | 270740148487 | 229,37%  | 621006098337 |
| - Cap. Propres (6)         | -35210112616 | 103,59%   | -36473338856 | 142,94% | -52133456180 | 78,31%  | -40827927900 | 96,73%   | -39490919202 | -822,34% | 324751389791 |
| Rent. Com. net             | -19,80%      | 229,29%   | -45,40%      | 219,16% | -99,50%      | 48,44%  | -48,20%      | -193,15% | 93,10%       | 58,00%   | 54%          |
| Rent. sociale              | 45,10%       | 110,42%   | 49,80%       | 91,77%  | 45,70%       | 120,13% | 54,90%       | 132,24%  | 72,60%       | 109,09%  | 79,20%       |
| ROI                        | -5,60%       | 20714,29% | -11,6        | 2,12%   | -24,60%      | 39,43%  | -9,70%       | -179,38% | 17,40%       | 28,16%   | 4,90%        |
| ROE                        | 23,80%       | 234,03%   | 55,70%       | 184,38% | 102,70%      | 51,31%  | 52,70%       | -226,38% | -119,30%     | -7,80%   | 9,30%        |

### **Chapitre n° III : Diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie Télécom**

**Source :** Elaboré par nous à partir du TCR.

Ce tableau nous renseigne que la rentabilité commerciale nette est négative pour les quatre premières années. Elle est positive pour les deux dernières années avec une appréciation de 6,6%.

La rentabilité sociale d'AT est élevée. Cela signifie que la plus grande partie de la richesse créée par l'entreprise est absorbée par les charges du personnel presque à 79,2% en 2018. Autrement dit AT a un recours plus important à la main d'œuvre qu'au capital technique ou aussi que l'entreprise accorde beaucoup d'avantages à son personnel tel que des primes exagérées...

A ce qui concerne la rentabilité économique, elle est positive pour les deux dernières années ce qui traduit une meilleure politique d'investissement.

AT est rentable financièrement sauf pour l'année

## Conclusion générale

### Conclusion général :

Le diagnostic de la performance financière de l'entreprise Algérie télécom (A T) nous a permis de comprendre premièrement le concept de performance, qui est un élément important pour l'entreprise, et l'existence de cet élément permettrait à l'entité de concevoir des stratégies de développement au niveau interne et se doter d'une légitimité au niveau externe et deuxièmement d'étudier les différents indicateurs qui déterminent la performance financière, qui est l'objet de notre étude. Nous avons pris connaissance de l'entreprise, ce qui nous a permis d'effectuer une présentation générale de A L et de sa structure organisationnelle. En effet, les informations obtenues à l'issue de cette étude comme les rapports de fin d'exercice ont permis d'évaluer la performance financière de A L. Il faut noter que nous n'avons pas pu obtenir certaines informations telles que les différents budgets des exercices 2018 et 2019, ce qui a limité notre étude aux états financiers des exercices 2017 et 2018, qui ont servi de base de calcul des indicateurs de performance financière.

Il ressort à partir de l'analyse théorique du concept de la performance financière, et l'analyse empirique de ses différents ratios financiers les résultats suivants :

- Malgré qui n'existe pas une définition standard de la performance, la définition idéale doit comprendre les trois éléments : l'économie, l'efficacité et l'efficacités. Aussi nous avons vu que sa mesure dépend sur plusieurs indicateurs telles que les indicateurs de la structure financière (FR , FRN, BFR, BFRE, BFRHE, TN.....etc), les indicateur de l'activité (CA, MB, VA...etc), les indicateurs de résultat (RNAI, RA) et les indicateurs hors tableau de résultat (EBE, CAF, CF), cela donc nous a conduit à confirmer la première hypothèse (H1) ;

- La majorité des ratios financiers calculés ont révélé que AT n'est pas une entreprise performante à ce qui concerne sa structure financière (la deuxième hypothèse est confirmée) dans la mesure où :

- Elle a disposé d'un fonds de roulement négatif durant toutes les années sous examens. C'est-à-dire le principe de l'équilibre financier et de la sécurité financière n'ont pas été respecté par AT. Autrement dit la structure financière d'AT est déséquilibrée.
- AT à disposer d'une capacité d'autofinancement car son besoin en fonds de roulement est négatif.
- Sa trésorerie totale et immédiate étant serrée, AT doit recourir aux dettes à court terme pour financer son cycle d'exploitation ;
- Les ratios des liquidités d'AT sont inférieurs à 1 durant les années sous examens. Ce qui signifie que l'entreprise court le risque de liquidité.
- La marge brut évolue positivement compte tenu de l'augmentation de vente ;
- La production de l'exercice évolue en dent de Cie. Elle passe de 43239930125 en 2013 à 58268500736 en 2018 ;
- Le chiffre d'affaire évolue positivement en dent de Cie allant de 42467513742 en 2013 à 56365235247 en 2018 ;

## Conclusion générale

- La valeur ajoutée évolue en dent de Cie passant 27991021473.
- En ce qui concerne le résultat d'AT, nous avons remarqué que l'entreprise a été non performante pour les quatre premières années car le résultat net avant impôt et le résultat de la période à affecter ont été négatifs. Seulement de 2017 à 2018 où les résultats sont positifs ce qui traduit une bonne performance.
- Les indicateurs hors TCR montrent que AT n'est pas performante car à l'exception de deux premières années, l'EBE est resté négatif.
- L'appréciation de la performance par rapport à la rentabilité ont démontrés que AT avait une mauvaise rentabilité financière qu'en 2017 qui s'élevée à -119%.

Au terme de notre analyse sur l'Algérie télécom, nous faisons les propositions suivantes en vue de renforcer la performance de l'entreprise :

- L'Algérie télécom doit maitrise des frais généraux qui le principale le principale élément affectant son résultat global et ainsi sa performance financière ;
- Mettre en place un système de diagnostic financier pertinent ;
- Création d'une procédure de gestion financière (control et reporting) ;
- La mise en place d'un organe de contrôle au sein de l'entreprise assurerait le respect des procédures en vigueur ;

Enfin, certes que toute étude ne peut pas prendre en considération toute les théories et toute les suppositions, elle ne peut pas être complète ; à cet effet, elle doit être compléter par d'autre travaux de recherche.

Nous proposons alors, pour compléter cette étude d'étudier la performance des entreprises publiques dans son contexte globale. Cette étude demande une durée importante car la performance globale de l'entreprise comporte plusieurs éléments.

Finalement, il existe un nouveau concept de la performance d'entreprise méritant d'être étudié, qui est la performance globale et la notion de responsabilité sociétale.



## **Abréviations**

AC : Actif Circulant ;

AF : Autofinancement ;

AT Algérie Télécom

BFR : Besoins en fond de roulement ;

CA : Chiffre d'affaire ;

CAF :Capacité d'Autofinancement ;

CF : Charges Financière ;

CP : Capitaux Propres ;

CV : Charges Variables

DA : Dinars Algérien ;

DCT : Dette à Court Terme ;

DLMT : Dette à Long et Moyen Terme ;

PE : Production de l'Exercice ;

R : Ratio ;

RAF : Ratio d'Autonomie financière ;

RE : Résultat d'exploitation ;

RLG : Ratio de Liquidité Générale ;

RLI : Ratio de Liquidité Immédiate ;

RLR : Ratio de Liquidité Réduite ;

RN : Résultat Net ;

TR : Trésorerie ;

VA : Valeurs Ajoutées ;

VD : Valeurs Disponibles ;

VE : Valeurs d'Exploitation ;

VI : Valeurs Immobilisées ;

VR : Valeurs Réalisables.

## **Bibliographie :**

### **I. OUVRAGES**

1. ALAIN B., Antoine CAZORLA et autres, Dictionnaire économique, ed. Armand. Colin, Paris, 2001.
2. BARREAU J. et DELAHAYE, Gestion financière, manuel et application, éd. DUNOD, Paris, 2001.
3. BLINDS, Démystification des bilans des sociétés, éd. Organisation, Paris, 1971.
4. BRENEMANN B. et SEPARIS, Economie d'entreprise, éd. DUNOD, Paris, 2000.
5. COHEN, Analyse financière, 5<sup>e</sup> éd. Economica, Paris, 2001
6. CONSO P., Dictionnaire de la gestion financière éd. DUNOD, Paris, 1952.
7. CORHAY et MBANGALA M., Fondement de Gestion financière 2<sup>ème</sup> éd. Revue et corrigé, Université de Liège, Liège, 2007
8. DEPPALENS G., Gestion financière de l'entreprise, 8<sup>ème</sup> éd. DUNOD, Paris 1983
9. D'ABOVILLE J.C., Fonds de roulement, 4<sup>ème</sup> éd. DUNOD, Paris, 1997
10. LAVAUD R., Comment mener une analyse financière, éd. DUNOD, Paris, 1974
11. MALLOT J.L et JEAN C., l'essentiel du contrôle de gestion, éd. d'organisation, Paris, 1998
12. PHILIPPE de Woot, la dynamique de l'entreprise performante, éd. Marabout, Paris, 1974.
13. AGBODAN MAVOR Michel. ASSOUSSOGO Fulbert Gero, (1995), Les facteurs de performance de l'entreprise, Edition 5L, Paris.
14. Bergeron, H., (1998), "Les tableaux de bord pour rendre compte de la performance : typologie et déterminants", Actes du XIX Congrès de l'AFC, Nantes, Volume II, pp. 555-568.
- 15.

### **II. NOTES DE COURS**

1. Notes de cours du module planification à court terme ; groupe 3 ; finance d'entreprise ; promotion 2013-2014.
2. Notes de cours du module diagnostic des entreprises ; groupe 3 ; finance d'entreprise ; promotion 2013-2014.

### **III. Articles :**

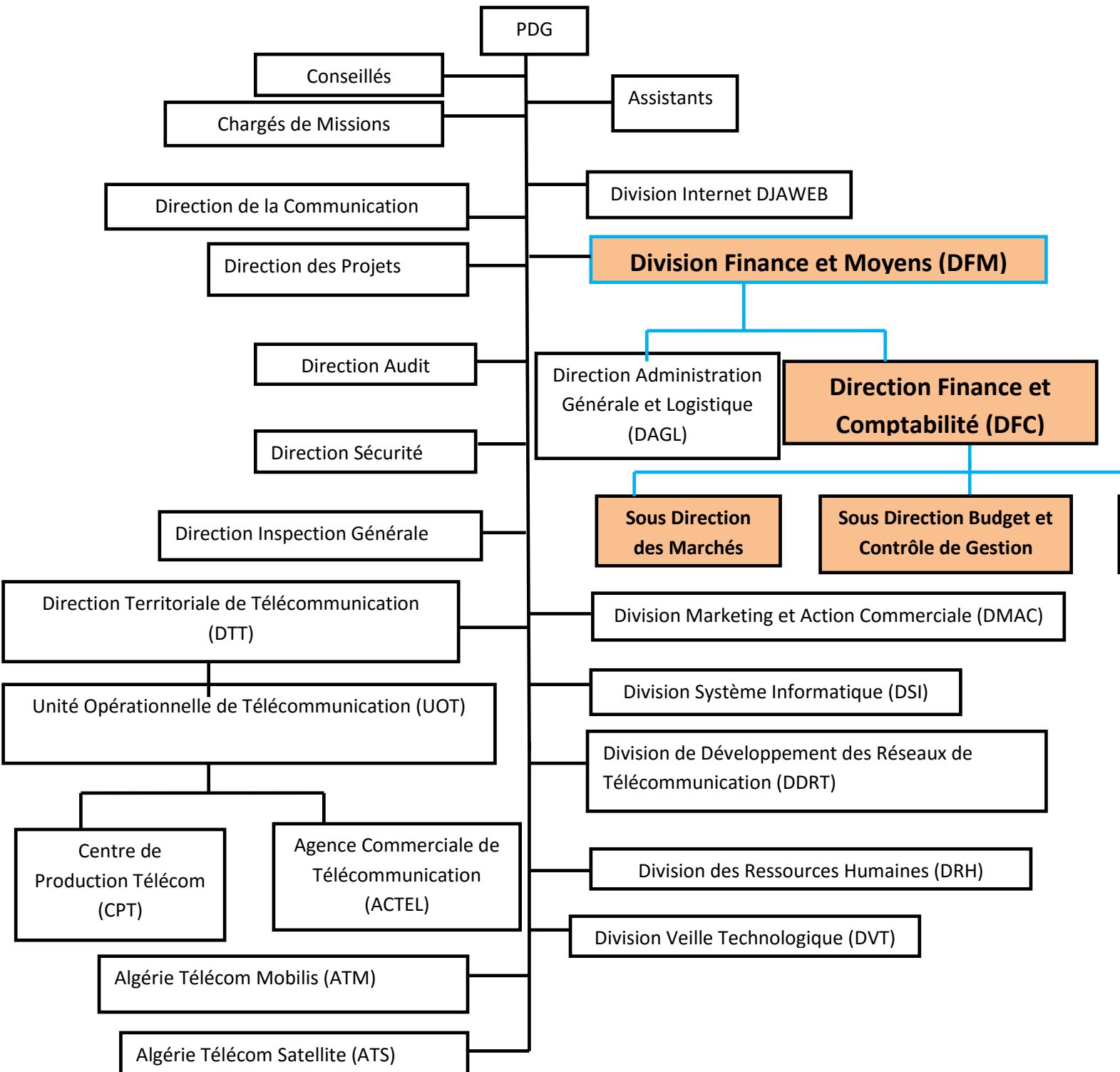
1. Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs ; Claire GAUZENTE ; Université d'Angers ; Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, juin 2000, p. 145 – 165.
2. Contribution Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes ; Malika AHMED ZAID – CHERTOUK ; Universidad Politécnica de Valencia & Ciriéc-Espana Valencia, 21-22 October 2011
3. Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? Hélène Bergeron ; Manuscrit auteur, publié dans "21<sup>e</sup> ME CONGRES DE L'AFIC, France (2000)".
4. Évolution de l'environnement de l'entreprise publique algérienne et son impact sur sa performance ; Aoumeur AKKI ALOUANI ; Revue des Sciences Économiques et de Gestion ; N°06 (2006).
5. TYPE DE PROPRIÉTÉ ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES FERHI MOHAMMED+ BELOUARD ALI NABIL ; magazine des économies du nord africain ; n°4.

### **IV. Site internet :**

1. [www.vernimenn.com](http://www.vernimenn.com)
2. [www.Droit-Afrique.com/Algérie Code des sociétés \(livre 5 du code de commerce\) Ordonnance du 26 septembre 1975](http://www.Droit-Afrique.com/Algérie Code des sociétés (livre 5 du code de commerce) Ordonnance du 26 septembre 1975)

## Les annexes

### Annexe n° Organigramme de l'entreprise AT



**Remarques :** veuillez l'ensemble des jury accepter les annexes des bilans et TCR de l'entreprise Algérie Télécom séparément de la thèse a cause de l'actualisation des données