

République Algérienne Démocratique et Publique

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique**

Ecole Supérieure de Commerce

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention d'un diplôme de
Master en Sciences Financières et Comptabilité**

Option : FINANCE D'ENTREPRISE

Thème :

***« L'évaluation de la Performance Financière
de l'entreprise »***

Etude de cas : Entreprise Cliente de PwC Algérie

Présenté par l'étudiante :

LAIDI Feriel

Encadrant :

Pr . MERHOUN Malek

Organisme de stage : PwC Algérie

Période de stage : Du 12 FEVRIER 2023 au 15 MAI 2023

Année universitaire : 2022 - 2023

Remerciements

*J'aimerais tout d'abord adresser mes remerciements les plus sincères à mon encadrant **Pr. MERHOUN Malek** pour son expertise, ses conseils éclairés qui ont été essentiels à la réussite de ce travail. Je suis reconnaissante également à M. BOUDJEMAA Rachid pour le soutien qu'il m'a apporté et ses encouragements constants.*

Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude pour l'opportunité qui m'a été donnée de recueillir ce mémoire au sein de mon école mais également au sein de PwC Algérie. Ce projet représente pour moi, une étape significative de ma formation académique et constitue le fruit de nombreux efforts énormes et sacrifices consentis. Tout au long de ce parcours, j'ai fait preuve d'une détermination inébranlable et d'une volonté constante d'atteindre mes objectifs.

Je saisis cette occasion pour exprimer ma reconnaissance envers mes maîtres de stage au sein de PwC Algérie M. HACHEMI Zineddine et Mme. BOUCENNA Fatima Zohra ainsi que tous les collaborateurs qui ont participé de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Je voudrais exprimer ma gratitude infinie envers mes parents, ma sœur et mes deux frères. Leur amour inconditionnel, leur soutien sans faille et leur confiance en moi m'ont toujours donné la force nécessaire pour poursuivre mes rêves. Leurs encouragements incessants ont été le moteur de ma motivation, et leur présence réconfortante a dissipé mes doutes et mes craintes. Je ne pourrais jamais assez les remercier pour leur soutien indéfectible tout au long de cette aventure académique.

En conclusion, ce mémoire est le résultat d'un engagement personnel intense, soutenu par l'appui inestimable de mon entourage. Leurs rôles respectifs dans cette réalisation sont incommensurables et je leur suis éternellement reconnaissante. Ce travail représente bien plus qu'un simple document académique pour moi ; il est le symbole de ma détermination et de ma croissance personnelle.

Merci infiniment.

Dédicaces

Ce travail est dédié à ma chère maman, qui grâce à elle j'ai pu acquérir ce courage et cette force pour la réalisation de mon travail, ma mère qui est mon ultime exemple de dévouement et de persévérance ;

Je dédie également mon mémoire à mon père à qui je suis énormément reconnaissante, pour le soutien quotidien qu'il m'apporte à travers ces actes et ces mots. A ma famille sœur et frères, ma chère tante et à chacun de mes instituteurs et professeurs, à mes ami(e)s, à toute personne que j'ai connue tout au long de mes années universitaires.

Et enfin à toute personne désireuse de se distraire à la lecture de ce document.

Je vous dédie ce travail que je considère comme étant une énorme réalisation et dont j'en suis entièrement fière, espérant l'avoir tissé à une fin utile.

Table des Matières

Remerciements.....	II
Dédicace.....	III
TABLE DE MATIERES.....	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
LISTE DES FIGURES	X
LISTE DES ACRONYMES	XI
RESUME	XII
INTRODUCTION GENERALE.....	A
CHAPITRE 01 : Aspects théoriques de la performance financière.....	1
Introduction du premier chapitre	2
Section 01 : Notions sur la performance de l'entreprise.....	2
1. Définition de la performance :.....	2
2. Les critères de la performance :.....	5
2.1 L'efficacité :.....	6
2.2 L'efficience :.....	6
2.3 La pertinence :.....	6
2.4 L'économie des ressources :.....	7
3. Les typologies de la performance :.....	7
3.1 La performance stratégique :.....	7
3.2 La performance Socio-économique :.....	8
3.2.1 La performance commerciale :.....	8
3.2.2 La performance économique et financière :.....	9
3.2.3 La performance sociale :.....	9
3.2.4 La performance organisationnelle :.....	10
3.3 La performance environnementale :.....	11
3.4 La performance globale de l'entreprise :.....	11
4 Les dimensions de la performance :.....	13
4.1 la performance externe :.....	14
4.2 la performance interne :.....	14
5. L'évaluation de la performance :.....	14
6. La mesure de la performance :.....	16
7. Les objectifs de la mesure de la performance :.....	17

7.1 L'objectif d'information :	18
7.2 L'objectif d'incitation :	18
7.3 L'objectif de pilotage :	18
8 Les caractéristiques d'une entreprise performante :	19
8.1 Adaptation rapide à l'évolution	19
8.2 Flexibilité des structures	19
8.3 Développement de la gestion	19
8.4 Ouverture au progrès :	19
8.5 Direction participative et développement des hommes	19
8.6 Développement et justification du pouvoir de l'action	19
Section 02 : La performance financière	20
1. Définition de la performance financière :	20
2. Les déterminants de la performance financière :	20
2.1 La politique financière :	21
2.2 La compétitivité :	21
2.2.1 La compétitivité prix :	22
2.2.2 La compétitivité hors prix :	22
2.3 La création de la valeur :	23
3. Présentation des indicateurs de la performance financière :	24
3.1 Définition d'un indicateur de performance (KPI) :	24
3.2 Les indicateurs de la performance financière :	25
3.2.1 La rentabilité :	25
3.2.1.1 La rentabilité économique	25
3.2.1.2 La rentabilité financière	25
3.2.1.3 L'effet de levier	26
3.2.2 La profitabilité :	27
3.2.3 L'autofinancement :	27
4. Le partage de la valeur financière : salaires, autofinancement ou dividendes :	29
Conclusion du premier chapitre :	30
CHAPITRE 02 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière	31
Introduction du deuxième chapitre :	32
Section 01 : Le diagnostic financier	32
1. Définition de l'analyse financière :	33
2. Les outils de l'analyse financière :	33
2.1 Analyse des résultats	34

2.1.1 Le compte de résultat :	34
2.1.2 Les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) :	35
2.1.2.1 Le chiffre d'affaires (CA) :	36
2.1.2.2 La marge commerciale (MC) :	36
2.1.2.3 La production de l'exercice.....	37
2.1.2.4 La valeur ajoutée (VA).....	37
2.1.2.5 Excédent Brut d'exploitation (EBE).....	38
2.1.2.6 Le Résultat d'exploitation (RE).....	38
2.1.2.7 Le Résultat Financier (RF).....	39
2.1.2.8 Le résultat exceptionnel.....	39
2.1.2.9 Le Résultat Courant Avant Impôt (RCAI)	39
2.1.2.10 Le Résultat Net (RN).....	40
2.1.2.11 La capacité d'autofinancement (CAF).....	40
2.2 Analyse de l'équilibre financier.....	42
2.2.1 Le Bilan.....	42
2.2.2 Le haut du bilan et le Fonds de Roulement (FR) :	44
2.2.2.1 Le Fonds de Roulement (FR).....	44
2.2.3 Le bas du bilan et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) :	45
2.2.3.1 Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR).....	45
2.2.4 La Trésorerie Nette (TN).....	47
2.3 Analyse par les ratios.....	48
2.3.1 Ratios de rentabilité.....	48
2.3.1.1 Ratios de rentabilité commerciale (RRC).....	48
2.3.1.2 Ratio de rentabilité des actifs (ROA).....	49
2.3.1.3 Ratio de la marge brute.....	49
2.3.2 Ratios de solvabilité.....	50
2.3.2.1 Ratio de solvabilité générale.....	50
2.3.2.1 Ratio d'autonomie financière.....	50
2.3.2.1 Ratio d'endettement.....	51
2.3.2.1 Ratio de remboursement des dettes.....	51
2.3.2.1 Ratio de couverture des charges financières.....	51
2.3.3 Ratios de liquidité.....	52
2.3.3.1 Ratio de liquidité générale.....	52

2.3.3.2 Ratio de liquidité réduite.....	52
2.3.3.3 Ratio de liquidité immédiate.....	53
Section 02 : Modèles d'évaluation de la performance financière	53
1. Le modèle d'Edward Altman :	53
1.1 Définition du modèle.....	53
1.2 Composition du score	54
1.2.1 Fonds de roulement/actif total.....	54
1.2.2 Bénéfices non distribués/actif total.....	54
1.2.3 Bénéfice avant intérêts et impôts/actif total	55
1.2.4 Valeur marchande des capitaux propres/total du passif	55
1.2.5 Ventes/actif total	55
1.3 Interprétation du score.....	56
2. Le modèle EVA (Economic Value Added).....	57
3.Le modèle DuPont	58
1.1 Présentation du modèle « DuPont »	58
1.2 Les composants du modèle « DuPont »	58
1.2.1 Le ratio de marge bénéficiaire	59
1.2.2 Le ratio de rotation des actifs	60
1.2.3 Le ratio de levier financier	60
Conclusion du deuxième chapitre :.....	61
CHAPITRE 03 : Etude Empirique.....	62
Introduction du troisième chapitre :.....	63
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et contextualisation de notre cas d'étude	64
1. Présentation de l'organisme d'accueil :.....	64
1.1 Historique du cabinet :.....	64
1.2 PwC en Algérie :	65
1.3 Les valeurs de PwC :	66
1.4 Les domaines d'activités de PwC :.....	66
1.5 La structure de PwC Algérie :	67
1.6 Présentation du département d'accueil « Advisory » :.....	68
2. Présentation de l'entreprise cas d'étude :	68
3. Présentation du secteur d'activité de l'entreprise :	69
3.1 Les facteurs influant le secteur des emballages métallique en Algérie :.....	69
3.2 Les caractéristiques du secteur des emballages métalliques en Algérie :.....	69

3.2.1 Dépendance à l'importation du fer blanc :	69
3.2.2 Barrières à l'entrée :	70
3.2.3 Risque de substitutions :	70
3.2.4 Concentration des clients :	70
3.3 Le secteur des emballages métalliques en Algérie en chiffre :	70
Section 2 : Présentation du rapport de l'évaluation de la performance financière de l'entreprise cas d'étude :	72
1. Analyse de l'activité :	72
1.1 Analyse de la croissance :	73
1.2 Analyse des marges :	75
1.2.1 Analyse de la marge brute :	75
1.2.2 Analyse des indicateurs de profitabilité :	76
1.2.3 Analyse du résultat net :	78
1.2.4 Analyse de la capacité d'autofinancement (CAF) :	79
2. Analyse de l'équilibre financier :	81
2.1 Analyse de la structure du bilan :	82
2.1.1 Analyse de la structure de l'actif :	82
2.2 Analyse des indicateurs d'équilibre financier :	84
3 Analyse par les ratios	86
3.1 Ratios de rentabilité :	86
3.2 Ratios de liquidité :	88
3.3 Ratios de solvabilité :	90
3.4 Analyse des ratios d'endettement :	90
Conclusion du troisième chapitre :	91
 CONCLUSION GENERALE	 92
BIBLIOGRAPHIE	96
ANNEXES	102

Liste des Tableaux

N° de Tableau	Titre du Tableau	Page
1	La performance interne et la performance externe	14
2	Synthèse du compte de résultat	34
3	Calcul des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)	35
4	Calcul de la CAF à partir de l'EBE	38
5	Calcul de la CAF à partir du résultat net	41
6	Le bilan	42
7	Bilan fonctionnel	43
8	Les composants du BFR	46
9	Les soldes intermédiaires de gestion de l'entreprise étudiée	71
10	Les indicateurs de profitabilité de l'entreprise étudiée	75
11	Calcul de la CAF de l'entreprise étudiée	78
12	Emplois et Ressources des bilans financiers de l'entreprise étudiée	80
13	Structure de l'actif de l'entreprise étudiée	81
14	Structure du passif de l'entreprise étudiée	82
15	Indicateurs d'équilibre financier de l'entreprise étudiée (FR, BFR et TN)	83
16	Ratio BFR/CA	84
17	Rotation du BFR	84
18	Ratios de rentabilité	86
19	Ratios du modèle Dupont	87
20	Ratios de liquidité	88
21	Ratios de solvabilité	89
22	Ratios d'endettement	90

Liste des Figures

N° de Figure	Titre de Figure	Page
1	Le triangle de la performance	5
2	La performance globale de l'entreprise	33
3	La démarche de l'évaluation de la performance	33
4	Les composants de l'autofinancement	35
5	Le Besoin en Fonds de Roulement	45
6	Score d'Altman	55
7	Modèle DuPont	58
8	Les valeurs de PwC	65
9	L'organigramme de PwC Algérie	66
10	Evolution de la taille de marché en valeur de la production d'emballages métalliques en fer blanc en Algérie	69
11	Evolution du chiffre d'affaires et de la production de l'entreprise étudiée	72
12	Evolution CA et marge brute de l'entreprise étudiée	74
13	Evolution de la valeur ajoutée de l'entreprise étudiée	75
14	Marge EBE et RE de l'entreprise étudiée (en%)	76
15	Evolution Résultat financier et Résultat net de l'entreprise étudiée	77
16	L'évolution de la CAF de l'entreprise étudiée	78
17	Evolution des indicateurs de l'équilibre financiers	83
18	Evolution du BFR par rapport au CA	84
19	Evolution de la liquidité	88

Liste des Acronymes

BFR	Besoin en Fonds de Roulement
CA	Chiffre d'Affaires
CAF	Capacité d'Autofinancement
CP	Capitaux Propres
DMLT	Dette à Moyen et à Long Terme
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EVA	Economic Value Added
FR	Fonds de Roulement
KPI	Key Performance Indicators
MC	Marge Commerciale
RE	Résultat d'Exploitation
RF	Résultat Financier
ROCE	Return On Capital Employed
ROE	Return On Equity
RRC	Ration de Rentabilité Commerciale
RCAI	Résultat Courant Avant Impôts
TN	Trésorerie Net
VA	Valeur Ajoutée
VD	Valeur Disponibles
VE	Valeur d'Exploitations
VI	Valeur d'Immobilisations
VR	Valeur Réalisables

Titre : Evaluation de la Performance Financière de l'entreprise**Résumé :**

L'évaluation de la performance financière revêt une importance cruciale dans un environnement économique en constante évolution. Elle fournit une mesure objective de la santé financière de l'entreprise, facilite l'adaptation stratégique, maintient la confiance des parties prenantes externes et permet d'évaluer l'efficacité des actions entreprises.

L'objectif principal de notre étude est d'appliquer les principaux outils et méthodes d'évaluation de la performance financière. Pour ce faire, nous utilisons une méthodologie qui se compose d'une approche théorique visant à expliquer les différentes notions liées à notre sujet, ainsi que d'une approche analytique qui repose sur l'analyse financière. Grâce à cette méthodologie, nous évaluons la performance financière de l'entreprise étudiée et formulons des recommandations pour son amélioration.

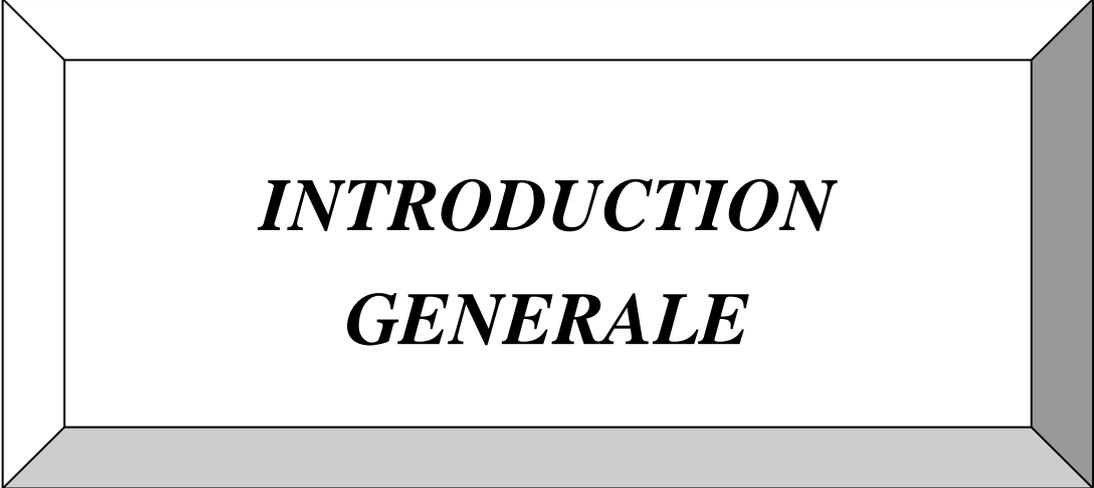
Mots clés : Analyse Financière, Equilibre Financier, Performance Financière, Rentabilité Financière, Ratios Financiers.

Title : Evaluation of the company's financial performance**Abstract :**

The evaluation of financial performance is of crucial importance in a constantly evolving economic environment. It provides an objective measure of the company's financial health, facilitates strategic adaptation, maintains the trust of external stakeholders, and enables the assessment of the effectiveness of actions taken.

The main objective of our study is to apply key tools and methods for evaluating financial performance. To achieve this, we employ a methodology comprising a theoretical approach to explain various related concepts and an analytical approach based on financial analysis. Through this methodology, we evaluate the financial performance of the studied company and provide recommendations to improve its financial performance.

Key words : Financial Analysis, Financial Balance, Financial Performance, Financial Return, Financial Ratios.



INTRODUCTION
GENERALE

L'entreprise est une entité économique indépendante qui mobilise des ressources humaines, matérielles et financières afin de produire des biens et services destinés à la consommation. Ses objectifs, fixés par la direction, se traduisent généralement par le développement de son activité. Au cœur de toute économie, l'entreprise a pour principale mission de générer des profits, d'accroître sa valeur et d'assurer sa pérennité à travers une rentabilité financière et économique durable.

Dans un environnement de plus en plus complexe et mondialisé, les entreprises sont confrontées à la nécessité constante d'améliorer leurs performances pour survivre et se développer. La performance se manifeste à travers divers aspects tels que la performance économique, technique, humaine, environnementale et citoyenne, mais elle est particulièrement incarnée par la performance financière. Cette dernière joue un rôle crucial dans la détermination de sa santé et de sa capacité à rassurer les investisseurs potentiels tels que les banques et les actionnaires futurs. L'évaluation de la performance financière devient donc une nécessité pour communiquer la valeur de l'entreprise. À cette fin, il existe plusieurs méthodes d'évaluation que l'entreprise doit maîtriser afin de progresser vers une gestion financière performante.

1. La problématique de la recherche :

Le présent travail se concentre sur l'évaluation de la performance financière, une pratique d'une grande importance pour les entreprises opérant dans tous les secteurs d'activité. En effet, cette évaluation permet aux entreprises d'analyser et de mesurer leur efficacité en termes de processus et d'activités, tout en identifiant leurs points forts et leurs points faibles. Cela leur permet de prendre des mesures pour améliorer leur performance globale et atteindre leurs objectifs de manière plus efficace.

Dans le cadre de cette étude, nous avons entrepris d'évaluer la performance financière d'une entreprise spécialisée dans la fabrication d'emballages métalliques. Notre but est d'analyser les diverses approches et ressources permettant d'évaluer la performance financière, en les ajustant aux besoins particuliers de notre entreprise. Nous essaierons d'identifier les indicateurs pertinents à utiliser dans notre étude. Nous examinerons également les facteurs clés qui ont une influence sur la performance financière de cette entreprise, en tenant compte des spécificités de l'industrie des emballages métalliques. Enfin, nous identifierons les mesures spécifiques que cette entreprise peut prendre pour améliorer sa performance financière et maintenir sa compétitivité dans ce secteur en évolution constante.

Ce cheminement nous mène à nous intéresser à la problématique suivante :

« Comment évaluer la performance financière d'une entreprise dans un environnement en pleines mutations économiques et financières ? »

Nous nous sommes donc posé les questions secondaires suivantes :

Q1 : Quels sont les aspects clés à considérer lors de l'évaluation de la performance financière ?

Q2 : Comment se mesure la performance financière ?

Q3 : L'entreprise objet de l'étude a-t-elle une structure financière équilibrée pour piloter sa performance financière ?

2. Les hypothèses :

H1 : Il est crucial de prendre en compte la politique financière de l'entreprise, qui est le reflet de sa stratégie et de ses objectifs, ainsi que sa rentabilité, en tant qu'aspects clés lors de l'évaluation de la performance financière.

H2 : L'analyse financière constitue le principal outil utilisé pour évaluer la performance financière d'une entreprise.

H3 : L'entreprise étudiée parvient à gérer sa performance financière efficacement grâce à son actif important.

3. Justification du choix de thème :

Nous avons choisi ce thème pour souligner l'importance de la maîtrise des outils d'évaluation de la performance financière dans la réalisation des objectifs d'une entreprise. Cette étude mettra en lumière l'impact de ces outils sur la prise de décision et la gestion financière globale. En comprenant comment évaluer et mesurer la performance financière, les entreprises pourront ajuster leurs stratégies et leurs actions pour maximiser leur rentabilité et leur croissance. La maîtrise de ces outils est donc essentielle pour assurer le succès à long terme d'une entreprise.

Cette étude nous sera également bénéfique sur le plan professionnel, car elle nous permettra d'appliquer les outils d'analyse et de mesure de la performance financière au sein de l'entreprise que nous étudions, contribuant ainsi à notre développement futur.

4. Les études antérieures :

A travers ce point nous présentons quelques études qui ont été utilisées comme références et qui ont contribué à l'élaboration de notre travail.

- **Etude de EL AMRAOUI et HINTI (2022) :**

L'objectif de cette étude est d'analyser l'évolution temporelle d'un concept complexe et problématique : la performance de l'entreprise. Cette notion varie en fonction des intérêts des différentes parties prenantes. Dans cette optique, une revue de littérature narrative est réalisée, qui identifie quatre périodes distinctes. La première période se concentre sur la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour les actionnaires (performance économique et financière), suivie de sa capacité à créer de la valeur pour les clients (performance commerciale), les employés (performance organisationnelle) et enfin l'ensemble des parties prenantes (performance globale).

- **Etude de Zineb ISSOR (2017) :**

Cet article aborde le concept de performance dans le contexte des entreprises. Il souligne que la performance est une notion polysémique, et qu'elle est complexe et difficile à définir de manière précise. L'article souligne la complexité de la notion de performance dans le contexte des entreprises et met en évidence la nécessité d'adopter une approche multidimensionnelle pour la définir et la mesurer.

- **Etude de CONSTANTIN (C), MIHAELA (L) : (2011)**

Cet article porte sur l'analyse des indicateurs de résultats et leur rôle crucial dans l'établissement de la stratégie d'une entreprise, notamment en période de crise économique et financière. L'objectif est de mettre en évidence la performance de l'entreprise et d'évaluer l'efficacité de l'utilisation des ressources. Pour ce faire, une série d'indicateurs de performance est utilisée, dans le cadre d'une approche d'amélioration continue inspirée par les principes de Deming. L'article se concentre sur l'analyse de la performance de l'entreprise, en se basant sur des indicateurs tels que les revenus, les dépenses et les bénéfices. Plus précisément, il examine la nature du profit et réalise une analyse diagnostique factorielle du bénéfice total et du bénéfice financier de la société OMV PETROM S.A.

- **Etude de Niki LUKVIARMAN (2008) :**

L'objectif de cette étude est de mettre en évidence l'importance pour les entreprises de maintenir des relations contractuelles solides avec leurs différents groupes de parties prenantes. Dans ce contexte, la stratégie d'une entreprise doit prendre en compte ces relations,

et il est donc essentiel d'avoir une mesure appropriée de la performance pour évaluer dans quelle mesure l'entreprise répond aux attentes de ses parties prenantes. À travers une analyse documentaire, cette étude vise à observer les modèles actuels de mesure de la performance, en se concentrant sur la théorie des parties prenantes. Bien que des modèles plus larges de mesure de la performance aient été développés pour prendre en compte l'existence des parties prenantes, ces modèles continuent de reposer sur la théorie des actionnaires, en utilisant principalement des indicateurs financiers, complétés par des indicateurs opérationnels. Cependant, ces mesures reconnaissent l'importance de la performance de l'entreprise non seulement pour évaluer les résultats actuels, mais aussi pour influencer les résultats futurs. Les défis liés à la mise en œuvre de mesures plus larges de la performance incluent l'identification des variables pertinentes, l'établissement de liens entre les actions et les résultats, ainsi que la traduction des projets et des activités en termes mesurables.

5. Méthodologie de la recherche :

Pour mener à bien ce projet, nous adopterons une approche méthodologique analytique basée sur le diagnostic financier. Ce dernier s'appuie sur les états financiers tels que le bilan, le compte de résultats, etc. Ces états financiers serviront de support pour déterminer les principaux indicateurs financiers utilisés dans l'évaluation de la performance financière.

La méthodologie se compose de deux volets distincts :

Le premier volet concerne l'approche théorique. Dans cette étape, nous identifierons les théories, les concepts clés et les idées préexistantes liées au sujet choisi ainsi que les outils utilisés pour bien mener ce dernier. Pour cela, nous effectuerons une recherche bibliographique approfondie et une étude documentaire afin de recueillir des ouvrages, des articles et des thèses pertinents. Ces sources nous permettront de construire un corpus théorique et conceptuel solide, facilitant ainsi notre compréhension du sujet de recherche.

Le deuxième volet est dédié à une étude de cas pratique. Nous utiliserons une approche empirique pour appliquer les méthodes étudiées précédemment. Cette étude de cas consistera à exploiter les documents internes de l'entreprise étudiée. Nous analyserons les données recueillies et interpréterons les résultats obtenus, permettant ainsi une mise en pratique concrète des concepts théoriques étudiés.

En combinant ces deux volets, notre projet vise à approfondir notre compréhension théorique et à appliquer ces connaissances à travers une étude de cas spécifique, en utilisant des données réelles provenant de l'entreprise étudiée.

6. Structure globale du mémoire :

Ce travail de recherche est structuré en trois chapitres distincts. Le premier chapitre est consacré aux aspects théoriques de la performance financière. Il vise à explorer les concepts clés liée à la performance financière des entreprises et à présenter les déterminants ainsi que les indicateurs de cette dernière.

Le deuxième chapitre se concentre sur les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière. Il examine les différentes approches et techniques utilisées pour mesurer la performance financière des entreprises. Cela inclut l'analyse des états financiers tels que le bilan, le compte de résultats, ainsi que l'utilisation d'indicateurs financiers et de ratios clés. Ce chapitre vise à fournir un aperçu des méthodes d'évaluation disponibles et à expliquer comment elles peuvent être utilisées pour évaluer la performance financière d'une entreprise.

Le troisième chapitre constitue une étude de cas pratique où la performance financière est évaluée en utilisant l'analyse financière. Un cas réel est sélectionné comme exemple concret, et les données financières de l'entreprise sont analysées en utilisant les outils et les techniques présentés dans le deuxième chapitre. L'objectif de cette étude de cas est d'appliquer les connaissances théoriques et les méthodes d'évaluation de la performance financière à une situation concrète, afin d'obtenir des insights précis sur la performance financière de l'entreprise étudiée.

CHAPITRE 01 :

***Aspects théoriques de la
performance financière***

Introduction du premier chapitre :

La performance est un concept multidimensionnel qui est utilisé dans de nombreux domaines tels que l'entreprise, le sport, la musique, la médecine, etc. Cependant, il ne possède pas de définition claire et précise en raison de son caractère polysémique. Sa signification varie selon le contexte d'utilisation et les auteurs qui l'utilisent. Les facteurs qui déterminent la performance sont multiples, notamment les critères d'évaluation, les attentes des parties prenantes, les ressources disponibles, ainsi que le contexte dans lequel elle est mesurée.

Dans ce contexte, ce chapitre se propose de présenter les différents aspects théoriques liés au concept de la performance, en mettant l'accent sur la performance financière de l'entreprise.

La première section vise à clarifier le concept de performance dans sa globalité, tandis que la seconde se concentrera spécifiquement sur la performance financière de l'entreprise. Nous présenterons également les principaux indicateurs utilisés pour mesurer la performance financière, ainsi que les déterminants qui influencent cette performance, tout en soulignant l'importance de la mesure de la performance financière pour les parties prenantes de l'entreprise.

Section 01 : Notions sur la performance de l'entreprise

Comprendre les principales caractéristiques et enjeux liés à l'évaluation de la performance d'une entreprise serait ardu, si la performance elle-même n'étant pas définie.

Dans cette première section, nous allons tenter de délimiter la notion de performance en explorant les différentes définitions proposées par les auteurs. Nous allons également présenter les dimensions et les typologies de la performance, aborder la notion de mesure de la performance, et finalement discuter des caractéristiques d'une entreprise performante.

1. Définition de la performance :

Étymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français *parformer* qui signifiait « **accomplir, exécuter** » au XIII^e siècle (Petit Robert). Le verbe anglais *to perform* apparaît au XV^e siècle avec une signification plus large, synonyme d'accomplissement, de réalisation, de résultat. Le mot fut introduit en français dans le domaine des courses pour désigner le résultat obtenu par un cheval. Il prit ensuite le sens d'exploit, puis de capacités au sens anglo-saxon et enfin d'action au sens artistique (Rey, 1993). La performance varie dans le temps,

dans l'espace, selon la représentation que chacun s'en fait et correspond à une production réelle.¹

Le dictionnaire Larousse définit la performance comme : un résultat chiffré d'un athlète ou d'un cheval à l'issue d'une épreuve ; une victoire acquise sur une équipe ou un adversaire mieux classé ; un résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un, une machine, un véhicule (résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche).²

On peut trouver dans le lexique économique une définition de la performance, qui est définie comme « **l'accomplissement des buts, des plans ou des programmes que s'est consciemment fixer une personne ou une organisation**³ ».

Le concept de performance fait partie des « **mots valises** », c'est un concept flou et multidimensionnel qui en définitive ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé.⁴ La notion de performance dans le domaine de la gestion est souvent floue et rarement définie de manière précise. Les chercheurs n'ont pas réussi à s'accorder sur une définition claire et concise, ce qui peut s'expliquer par les divergences d'idéologies qui les caractérisent. Pour étayer cette affirmation, on peut citer quelques exemples de définitions différentes :

Selon P. Lorino, « Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément) ». Elle est aussi : « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre des objectifs stratégiques ».⁵

Selon Lebas, la performance en gestion ne se limite pas aux réalisations passées, mais prend également en compte l'avenir et la capacité de l'unité en cours d'évaluation, Ainsi, la performance est définie comme le potentiel d'une future mise en œuvre réussie des actions en vue d'atteindre les objectifs et les cibles désignés.⁶

Bourguignon a regroupé les différentes significations du terme "performance" dans le domaine de la gestion en trois sens principaux⁷:

¹ **MARION (A)** et al, « *Diagnostic de la performance de l'entreprise : concepts et méthodes* », éd. Dunod, Paris, 2012, p1.

² <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/performance/59512>, consulté le 12/03/2023 à 20h35.

³ Le Lexique économique. 7ème éd. DALLOZ, 2005, p 501.

⁴ **SALGADO (M)**, « *La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations* », 2013, <hal-00842219>, p01 : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219/document>, consulté le 04/03/2023 à 20 :30.

⁵ **LORINO (P)**, « *Méthodes et Pratiques de la Performance* », Les Editions d'Organisation, Paris, 1998, P18-20.

⁶ **Michel J. LEBAS**, « *Performance measurement and performance management* », international journal of production economics, Vol 41, 1995, p 23.

⁷ **MARION (A)**, et al, Op.cit, p2.

- Tout d'abord, la performance-succès, qui est considérée comme synonyme de réussite. Ce sens implique un jugement de valeur en fonction d'un référentiel qui représente la réussite du point de vue de l'observateur.
- Ensuite, la performance-résultat, qui se réfère aux résultats d'une action, c'est-à-dire à l'évaluation ex post des résultats obtenus sans jugement de valeur.

Enfin, le dernier sens est la performance-action, qui se réfère à une action ou à un processus, c'est-à-dire la mise en œuvre d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.

Après avoir présenté plusieurs définitions de la performance, on peut conclure qu'il y a une certaine confusion ou incertitude autour de la définition de la performance, cette notion ne peut pas être précisément définie car elle est un concept subjectif qui comporte plusieurs dimensions. Cependant, il existe des points de convergence entre les différentes définitions. Ces quatre points sont présentés par Bessir comme suit : ⁸

- Le premier point de convergence identifié par Bessir est que le terme "performance" est souvent utilisé dans un contexte d'évaluation, comme l'évaluation de la performance, le pilotage de la performance et le management de la performance. La performance est donc étroitement liée à la valeur et cette dernière prédomine dans la définition de la performance en tant que résultat.
- Le deuxième point de convergence souligné par Bessir est que la performance comporte plusieurs dimensions, dont le nombre peut varier selon les auteurs .
- Le troisième point de convergence est que la performance est souvent associée à la cohérence et à la pertinence. Le terme cohérence fait référence à des décisions qui sont logiques entre elles et par rapport à une échelle de préférence, et cette définition ne soulève pas de difficulté particulière. En revanche, le terme pertinence n'a pas de définition précise. Bien qu'elle soit habituellement définie en relation avec un utilisateur et une intention, dans certains cas, elle est confondue avec la cohérence, tandis que dans d'autres cas, elle est assimilée à la précision ou l'exactitude. La combinaison de ces différents termes conduit à considérer la performance comme le résultat d'une simple sommation de pertinence et de cohérence, ou comme le produit d'une boucle itérative entre ces deux mêmes termes. Ainsi, la performance, la cohérence et la pertinence sont respectivement la dimension objective, la dimension rationnelle et la dimension subjective de toute évaluation valide.

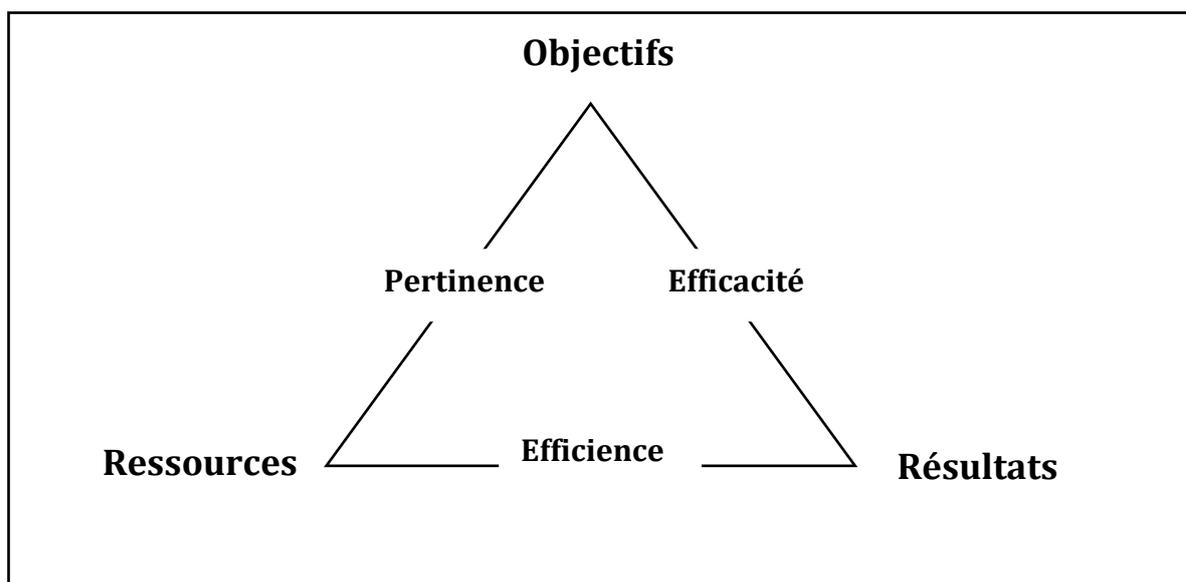
⁸ Zineb ISSOR, «La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Projectics - Proyéctica Projectique, n° 17, Février 2017, p 94.

- Le quatrième et dernier point est que la performance n'est pas un concept qui peut être défini de manière absolue ou objective, mais est plutôt considérée par les auteurs comme un concept subjectif.

2. Les critères de la performance :

Bartoli considère que la performance est la mise en relation de trois notions : les résultats, les moyens et les objectifs. Ces trois éléments sont représentés dans la figure suivante :

Figure N°01 : Le triangle de la performance.



Source : Loning (L), Malleret (V), Persqueux (J), « Contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », DUNOD, 4^{ème} édition, 2013, p7

La performance d'une entreprise est une notion qui englobe plusieurs aspects de son fonctionnement. Elle se positionne au centre du triangle regroupant les notions d'efficience, d'efficacité et de pertinence.

Ces concepts sont définis en termes d'objectifs, de moyens et de résultats : le segment qui relie les objectifs aux résultats mesure l'efficacité et indique si l'entreprise est capable d'atteindre ses objectifs. Le segment qui relie les résultats aux moyens mesure l'efficience et montre si l'entreprise est capable d'atteindre ses objectifs en utilisant moins de ressources et en minimisant les coûts. Le segment qui relie les moyens aux objectifs mesure la pertinence et évalue si l'entreprise a choisi les bonnes stratégies, méthodes et outils pour atteindre ses objectifs.

$$\text{Performance} = \text{Efficacité} + \text{Efficience}$$

..... (1)

La performance « Est réputée performante une activité qui réalise au moindre coût (efficience) les objectifs stratégiques qui lui sont associés (efficacité) »⁹: être performant ne signifie pas seulement atteindre ses objectifs, mais le faire de manière efficace et efficiente.

D'après ce qui précède, les principaux critères de la performance sont :

2.1 L'efficacité :

L'efficacité est liée à la relation entre le résultat atteint et l'objectif visé. Ce concept implique donc qu'un objectif soit défini au préalable et que le résultat obtenu soit mesuré ou au moins estimé.¹⁰

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat réalisé} / \text{Objectif fixé}$$

..... (2)

2.2 L'efficience :

L'efficience concerne le rapport entre le résultat obtenu et les moyens engagés. En termes économiques, il s'agit alors de mettre en relation l'output (l'extrait) et l'input (l'entrant). C'est donc un concept parfaitement distinct du précédent.¹¹

$$\text{Efficience} = \text{Résultat réalisé (output)} / \text{Ressource engagée (input)}$$

..... (3)

2.3 La pertinence :

La pertinence est une notion subjective et difficile à mesurer de manière précise. Cependant, on peut considérer que la pertinence est la mesure dans laquelle les moyens et les actions mises en place sont conformes à l'objectif à atteindre.

Autrement dit, être pertinent signifie atteindre efficacement et de manière efficiente l'objectif fixé.¹²

⁹ SIMON CORNEE, CREM, Université de Rennes 1, « Une Proposition d'Evaluation Conjointe des Performances Sociales et Financières en Microfinance », SPI3 - DOCUMENT DE TRAVAIL N°3, 2007, p 7.

¹⁰ BARTOLI (A), BLATRIX (C) "Management dans les organisations publiques ", 4e édition, Dunod, p 113.

¹¹ Ibid, p 115.

¹² Ikrame EL MEZOUARI, Projet de fin d'étude « Processus D'elaborationdes Budgets », Université HASSAN II, Casablanca, 2014-2015, p 18.

2.4 L'économie des ressources :

L'économie est fondée sur le principe d'acquérir des ressources nécessaires, que ce soit des ressources financières, humaines ou matérielles, au moment, au lieu et au coût les plus avantageux possible.

D'après VOYER (1999) L'économie est : « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées tant sur le plan de la quantité que celui de la qualité au moment, au lieu et au coût de moindre. »¹³ Ainsi une entreprise peut réaliser des économies en évitant de dépenser de l'argent pour des dépenses jugées inutiles ou excessives.

3 Les typologies de la performance :

En considérant ce qui a été mentionné précédemment, la performance se caractérise par sa complexité, sa subjectivité et sa multiforme, car elle dépend du contexte et des objectifs des auteurs. En général, on distingue quatre types de performance :

1. La performance stratégique ;
2. La performance socio-économique ;
3. La performance environnementale ;
4. La performance globale de l'entreprise.

3.1 La performance stratégique :

La performance stratégique d'une entreprise peut être en première instance définie comme la capacité de cette entreprise à atteindre les objectifs qu'elle s'est assignés, en utilisant les ressources et les compétences dont elle dispose. On parle alors d'évaluer son efficacité. La formule proposée par Roland Calori et Tugrul Atamer (2003) résume bien cette approche, où l'efficacité (E) est le produit de la position stratégique (PS) des ressources mobilisées par l'entreprise (R) et de la qualité de leur mise en œuvre (Moer).¹⁴

La performance stratégique, également connue sous le nom de performance à long terme, est cruciale pour la durabilité de l'entreprise, le maintien d'une avance concurrentielle et l'utilisation d'un système d'excellence comme indicateur de mesure. Pour atteindre cette performance, plusieurs facteurs sont nécessaires, tels que la croissance des activités, une stratégie bien élaborée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation pour les objectifs à long terme, la capacité de l'entreprise à créer de la valeur

¹³ VOYER (P), « *Tableau de bord de gestion et indicateur de performance* » 2^e édition, presse de l'université du Québec., 1999, p 110.

¹⁴ MARION (A) et al, Op.Cit, p13.

pour ses clients, la qualité de la gestion et des produits pour les clients, la maîtrise de l'environnement ainsi que la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise.¹⁵

En effet, une entreprise est dite performante stratégiquement si elle arrive à maintenir et à accroître ses parts de marché tout en maîtrisant efficacement les risques liés à ce marché.

3.2 La performance Socio-économique :

Elle regroupe la performance commerciale, la performance économique et financière, la performance sociale, et enfin, la performance organisationnelle.

3.2.1 La performance commerciale :

Selon Plauchu et Tairou,, la performance commerciale peut être approchée à l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation.¹⁶

La mesure de la performance commerciale selon Nwamen passe par « la minimisation des coûts, l'amélioration de la qualité des produits ou services en raison des conséquences possibles (augmentation du nombre de commandes, des ventes, réduction de délai de livraison, des délais crédit client avec une augmentation des délais fournisseurs) l'amélioration du taux de rotation des stocks et la minimisation du nombre et du montant des commandes en souffrance (créances douteuses, irrécupérables ou litigieuses)». ¹⁷

La performance commerciale est évaluée en utilisant des critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit et le chiffre d'affaires, ainsi que des critères qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité et leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise.¹⁸

La performance commerciale d'une entreprise se résume donc à sa capacité à satisfaire les attentes des consommateurs en leur offrant des produits et services de qualité. Elle basait sur la création de la valeur pour le client.

¹⁵ Zineb ISSOR, Op.cit, p 99.

¹⁶ JABRAOUI (S), GABER (H), « Impact du CRM system sur la performance commerciale : cas d'une organisation bancaire Marocaine », 2020, p 7.

¹⁷ Ibid, p7

¹⁸ Zineb ISSOR, Op.cit, p101

3.2.2 La performance économique et financière :

La performance économique et financière d'une entreprise est mesurée par des indicateurs tels que la rentabilité des investissements, la profitabilité et la productivité. Elle intègre la création de valeur pour le client, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs. Bien que cette performance ait été longtemps considérée comme la référence en matière d'évaluation d'entreprise, elle ne suffit plus à assurer la compétitivité de l'entreprise et doit être combinée à d'autres critères de performance¹⁹

3.2.3 La performance sociale :

Le groupe de travail sur la performance sociale SPTF (Social Performance Task Force) est arrivé à une définition consensuelle de la performance sociale : « La performance sociale est la traduction effective dans la pratique des objectifs sociaux d'une institution, conformément aux valeurs sociales reconnues : ces objectifs sont notamment de servir durablement un nombre croissant de pauvres et d'exclus, d'améliorer la qualité et l'adéquation des services financiers, d'améliorer la situation économique et sociale des clients et de garantir la responsabilité sociale envers les clients, les employés, la communauté servie et l'environnement ». ²⁰

En plus de contribuer au développement (ou "do good" en anglais), la performance sociale implique également une responsabilité sociale ("do no harm") pour éviter de causer des préjudices. Cette responsabilité s'applique aux clients, aux employés et à l'environnement en proposant des services adaptés et transparents, en respectant les normes sociales et en pratiquant un travail décent. En somme, la responsabilité sociale est un élément intégral de la performance sociale. ²¹

Au niveau interne de l'entreprise, la performance sociale se définit comme la capacité de mobiliser efficacement les ressources humaines de l'organisation en veillant à leur bien-être par des actions d'encouragement et d'amélioration des conditions de travail ou de rémunération. Les indicateurs sociaux tels que les effectifs, la formation et le recrutement sont utilisés pour évaluer l'efficacité de ces mesures, permettant des comparaisons dans le temps et entre les organisations. Ces indicateurs servent également de base aux discussions et négociations internes et de communication externe sur le climat social de l'entreprise. En effet, l'analyse des indicateurs sociaux est essentielle pour évaluer l'efficacité des actions

¹⁹ Zineb ISSOR, Op.cit, p 100

²⁰ <https://www.cairn.info/revue-techniques-financieres-et-developpement-2015-4-page-111.html>, consulté le 16/04/2023, à 17h23.

²¹ Ibid.

mis en place pour améliorer le bien-être des collaborateurs et pour s'assurer que l'entreprise atteigne ses objectifs en matière de performance sociale.²²

La performance sociale revêt également une dimension stratégique, car elle permet à l'entreprise de soigner son image auprès de son environnement.

3.2.4 La performance organisationnelle :

Cette dimension rend compte de l'impact que produit l'organigramme d'une organisation sur sa propre performance. Cette performance dépend de quatre éléments essentiels : le respect de l'organigramme officiel, des relations d'harmonie et coopération entre les services, le bon transfert de l'information, la flexibilité structurelle.²³

Selon KALIKA, « la mesure de la performance organisationnelle permet de refléter les soucis organisationnels auxquels l'entreprise doit faire face pour éviter des répercussions éventuelles sur la performance globale ».²⁴

Madella, Bayle et Tomé (2005, p. 209) donnent une définition de la performance organisationnelle comme la capacité d'une organisation à utiliser de manière efficace ses ressources humaines, financières et physiques pour atteindre ses objectifs. Selon eux, trois modèles ont été utilisés pour mesurer la performance organisationnelle à travers trois phases distinctes : La première phase consiste à acquérir et transformer les ressources nécessaires de manière efficiente, ce qui correspond au modèle des systèmes de ressources. La deuxième phase se concentre sur la mise en œuvre de processus internes efficaces pour atteindre les objectifs organisationnels, ce qui correspond au modèle des processus internes. Enfin, la troisième phase est centrée sur la réalisation des objectifs organisationnels eux-mêmes, ce qui correspond au modèle des buts organisationnels.²⁵

3.3 La performance environnementale :

Dans le domaine du management environnemental, la performance environnementale se définit comme : « les résultats mesurables du système de management environnemental

²²<https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-de-gestion-et-numerique>, consulté le 22/04/2023 à 00h34.

²³ CHRISTIAN (M). « *Politique générale modèle et choix stratégique* ». Paris : ECONOMICA. P 105

²⁴ KALIKA (M). « *Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance* ». Paris, ECONOMICA, 1995, p 340.

²⁵ WINAND (M), ZINTZ (T), « *Management et évaluation de la performance* », De Boeck Supérieur, 2017, p 27.

(SME), en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux. »²⁶

Effectivement, la performance environnementale d'une entreprise est étroitement liée à sa politique environnementale. Cependant, chaque entreprise peut avoir une politique environnementale différente en fonction de sa mission, ses valeurs, les conditions locales et régionales propres à son activité ainsi que les exigences de ses parties prenantes. Par exemple, une entreprise qui opère dans le secteur de l'énergie aura probablement une politique environnementale différente de celle d'une entreprise de textile.²⁷

La performance environnementale d'une entreprise peut être évaluée en mesurant sa consommation d'énergie, sa gestion des déchets, sa réduction d'émissions de gaz à effet de serre, ou encore son utilisation de matières premières durables.²⁸

En général, une entreprise performante sur le plan environnemental est une entreprise qui réduit son impact environnemental tout en maintenant sa rentabilité économique et en répondant aux besoins de ses parties prenantes.

3.4 La performance globale de l'entreprise :

La performance de l'entreprise a longtemps été limitée à la dimension financière, qui se concentrait sur la rentabilité des actionnaires (*shareholders*). Cependant, comme nous l'avons vu précédemment dans les typologies de la performance, la performance concerne d'autres destinataires (et parfois contributeurs) de la création de valeur générée par l'organisation. Cette approche est appelée l'approche des parties prenantes (*stakeholders*), qui vise une performance globale. Cette dernière repose sur quatre piliers fondamentaux²⁹:

- La satisfaction des clients (produits ou services compétitifs)
- La mise en œuvre de processus efficaces et de qualité
- La capacité de l'entreprise à apprendre grâce à des collaborateurs (dirigeants et opérationnels) formés et impliqués
- Une allocation optimale des ressources financières

Si l'équilibre entre ces quatre piliers est maintenu, la création de valeur qui en résulte est souvent supérieure à la simple somme des richesses créées par chacun des piliers. La

²⁶ Norme ISO 14031, 1999, p 2.

²⁷ GENDRON, « *La gestion environnementale et la norme ISO* », Presses de l'Université de Montréal PUM, 2004, p104.

²⁸ Ibid, p104.

²⁹ Zouhair (D)I, DURAND (X) et KUSZLA (C), « *Contrôle de gestion* », Dunod, 2014, Paris, p 267.

performance globale fait référence à la capacité d'une organisation, évoluant dans un environnement concurrentiel, de répondre aux attentes de ses clients grâce aux produits ou services qu'elle propose, tout en respectant les intérêts de toutes les parties prenantes impliquées : actionnaires et environnement. En somme, l'objectif de la performance est de garantir un équilibre satisfaisant entre ces différents aspects.³⁰

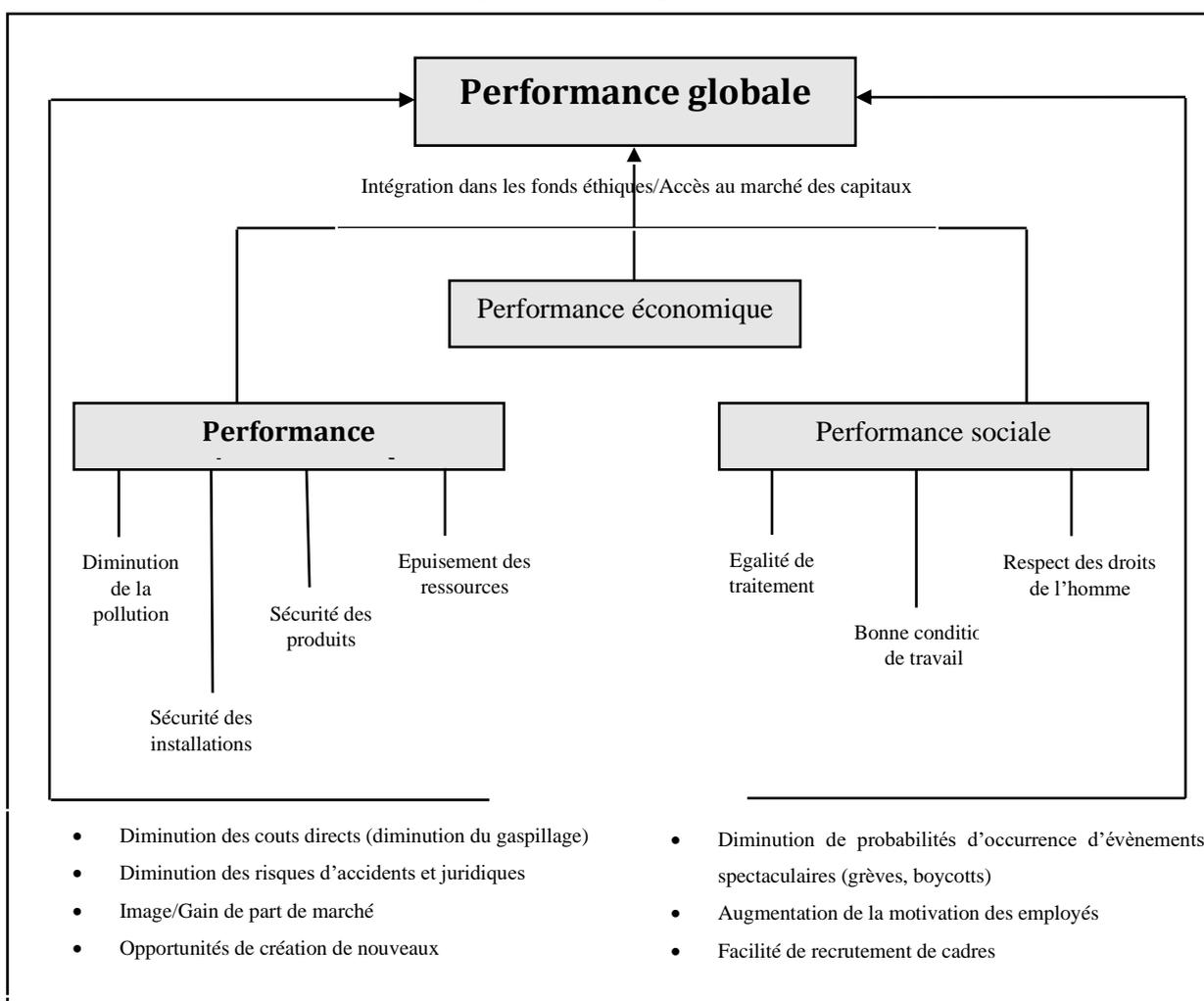
L'évaluation de la performance globale peut se faire à travers l'approche anglo-saxonne du concept Triple Bottom Line (Elkington), où plusieurs dimensions sont prises en compte : « L'évaluation se fait à travers le Triple Bottom Line c'est-à-dire une mesure globale comprenant une triple contribution à la prospérité économique, à la qualité l'environnement et l'amélioration de la cohésion sociale ». En effet, la théorie du triple bilan (TBL) se présente comme un mécanisme de reporting conçu pour encourager les entreprises à accorder une plus grande attention à l'impact global de leurs activités commerciales, plutôt qu'à leurs seules performances financières.³¹

En conclusion, les parties prenantes d'une entreprise incluent non seulement les actionnaires et les investisseurs, mais aussi les employés, les clients, les fournisseurs, les communautés locales et la société dans son ensemble. Chacune de ces parties prenantes joue un rôle important dans le fonctionnement et la réussite d'une entreprise. C'est pour cela La performance d'une entreprise ne se réduit pas à sa dimension financière et doit prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes impliquées. La notion de performance globale synthétise l'ensemble des aspects à considérer pour une évaluation complète et équilibrée

³⁰ Ibid, p267.

³¹ **EL AMRAOUI (H).** et **HINTI (S).** (2022) « *La performance d'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020)* », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 5 » pp :341 -354.

Figure N°02 : La performance globale de l'entreprise



Source : Latifa HAMDANI, « De la performance financière à la performance globale : Quels outils de mesure ? », Université Hassan II-Casablanca, p 6.

4 Les dimensions de la performance :

La performance de l'entreprise est appréciée différemment selon les acteurs (client, manager, actionnaire, prêteur), car ces derniers n'ont pas les mêmes objectifs, ni la même perception. Pour un dirigeant la performance pourra être la compétitivité ou la rentabilité de son entreprise ; pour un actionnaire elle pourra être évaluée à travers la valeur de l'action et la distribution des dividendes ; et pour un client elle pourra être évaluée selon sa satisfaction perçue dans la valeur apportée par le bien utilisé ou le service rendu.

On distingue généralement deux dimensions de la performance ³²:

³² DORATH (B), GOUJET (C), « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^e édition, DUNOD, Paris, 2007, p173.

4.1 la performance externe :

La performance interne se concentre principalement sur les membres internes d'une organisation. Les gestionnaires de l'organisation, qui sont chargés de la performance, sont plus préoccupés par le processus permettant d'atteindre les résultats. Leur objectif est de prendre, organiser et mettre en œuvre toutes les décisions visant à maximiser l'utilisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise

4.2 la performance interne :

La performance externe, quant à elle, est généralement destinée aux parties prenantes ayant des relations contractuelles avec l'organisation. Elle est principalement axée sur les actionnaires et les institutions financières, et se concentre sur les résultats actuels et futur

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

Performance externe	Performance interne
Est tourné principalement sur les actionnaires et les institutions financiers	Est tourné vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat grâce aux ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision
Génère l'analyse financière des grands équilibres	Aboutit à la définition des variables de 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 (B), GOUJET (C), « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^e édition, DUNOD, Paris, 2007, p173.

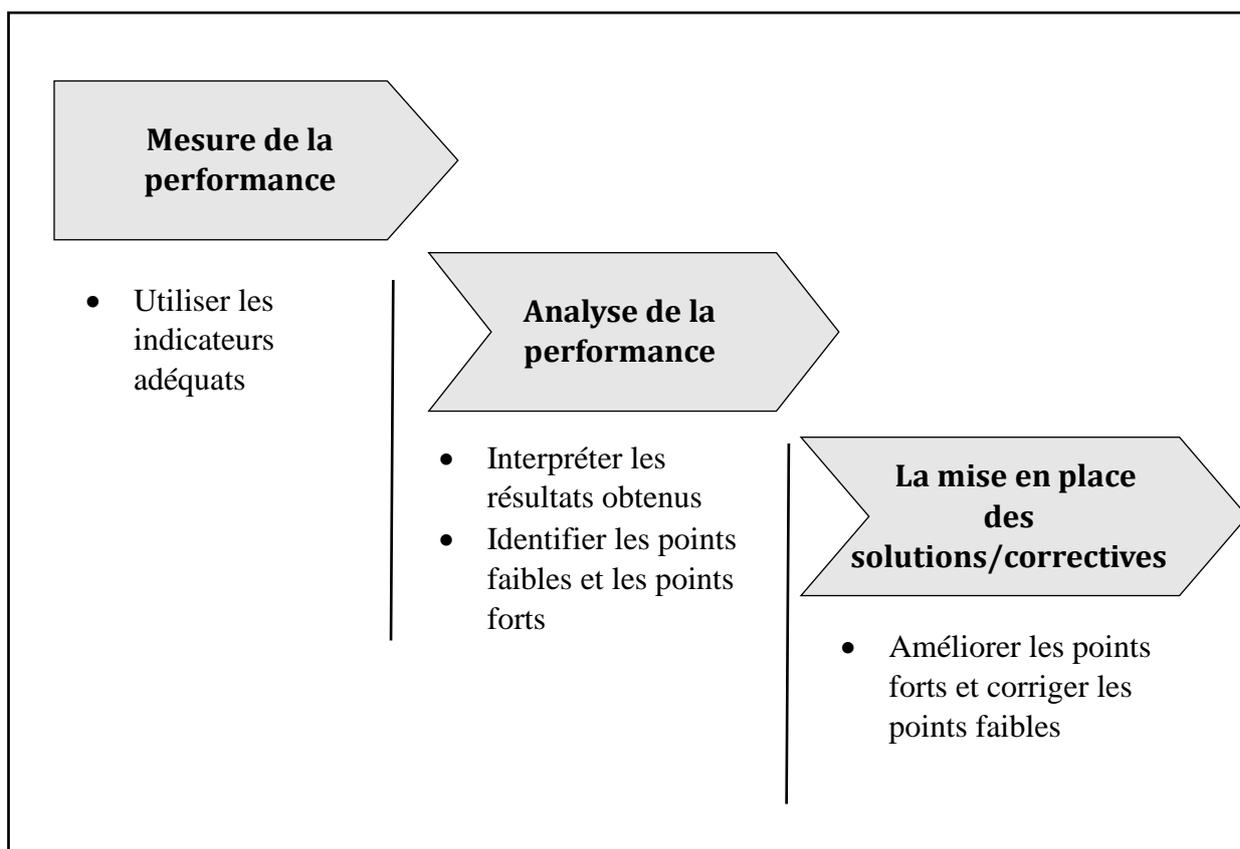
5. L'évaluation de la performance :

La notion de la performance est ambiguë et très large, ce qui est pareil pour la notion d'évaluation de la performance qui touchent les moyens mis en œuvre afin d'atteindre les résultats souhaités. En effet toute entreprise quel que soit son secteur d'activité doit évaluer sa performance. La notion d'évaluation a pour objet de mesurer les facteurs employés, analyser

les résultats obtenus et aider les entreprises à détecter les écarts et les erreurs, et mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les rectifier.³³

La démarche de la performance financière est présentée comme suit :

Figure N°03 : La démarche de l'évaluation de la performance



Source : Elaboré par l'étudiante sur la base des informations collectées

La mesure de la performance représente une étape primordiale dans le processus d'évaluation car elle permet de quantifier les données et d'obtenir une image plus claire et précise, facilitant ainsi l'analyse et la mise en place de solutions adaptées.

Cette notion revêt une importance particulière dans notre travail, c'est pourquoi nous avons choisi de la détailler.

³³ **BELBOUL (H), OUALHI (B)**, *Financial Disclosure as an Approach to Evaluating the Financial Performance of the Economic Corporation*, Case study: Hodna milk in M'sila during the period 2015-2017, p88.

6. La mesure de la performance :

Selon Bourguignon, la performance n'a de sens que si elle peut être mesurée et décrite par un ensemble de mesures plus ou moins complexes. Bien que la mesure de la performance puisse être difficile et complexe, elle est nécessaire pour pouvoir la définir et l'appréhender.³⁴

Selon Neely et al, bien que le concept de mesure de la performance soit largement discuté, il est rarement défini. Ils définissent littéralement la mesure de la performance comme le processus de quantification de l'action, où la mesure est le processus de quantification et où l'action mène à la performance. Ils donnent également une autre définition de la mesure de la performance en la considérant comme le processus de quantification de l'efficacité et de l'efficience de l'action à l'aide de mesures et d'indicateurs. 31 « Il s'agit [...] de passer d'une vision de la performance finale à un système d'indicateurs de gestion »³⁵.

La mesure de la performance peut fournir des informations précieuses pour permettre à la direction de suivre les performances, de rendre compte des progrès accomplis, d'améliorer la motivation et la communication, et d'identifier les problèmes.³⁶

Les systèmes de mesure de la performance se sont historiquement développés comme un moyen de surveiller et de maintenir le contrôle organisationnel, afin d'assurer la réalisation des buts et des objectifs de l'organisation³⁷. Par conséquent, la mesure de la performance reflète "la culture et la philosophie de l'organisation et décrit la qualité du travail effectué en termes de coût, de temps et de qualité"³⁸.

Selon Atkinson et al. (1997), un système de mesure de la performance doit essentiellement remplir quatre fonctions :³⁹

- Aider l'entreprise à évaluer si elle reçoit la contribution attendue de la part des employés et des fournisseurs ;

³⁴ **ALAZARD (C), SEPARI (S)**, « *Contrôle de gestion : manuel & applications* », Dunod, 6^e édition, Paris, 2004, p 8.

³⁵ **GIRAUD, SAULPIC (N)**, et autres, « *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance* ». France: GUALINO éditeur, 2002. p 21.

³⁶ **WAGGONER (D), NEELY (A), & KENNERLEY (M)**, (1999). *The forces that shape organizational performance measurement systems*. An interdisciplinary review. *International Journal of Production Economics*, Volumes 60–61, p 53.

³⁷ **BRIGNALL (S), BALLANTINE (J)**. (1996) 'Performance Measurement in Service Business Revisited' *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, No. 1, p 6.

³⁸ **TATIKONDA (L.U), TATIKONDA (R.J)**. (1998) 'We Need Dynamic Performance Measures' *Management Accounting*, September, p 49.

³⁹ **ATKINSON (A), WATERHOUSE (J), & WELLS (R)**. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 38, 3, 5, Spring.

- Aider l'entreprise à évaluer si chaque groupe de parties prenantes l'aide à atteindre ses principaux objectifs.
- Aider l'entreprise à élaborer et à mettre en œuvre des processus qui contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques ;
- Aider l'entreprise à évaluer et à contrôler la planification stratégique conformément aux accords négociés avec les principales parties prenantes.

En utilisant un système de mesure de performance adapté, une organisation peut évaluer la mise en œuvre de ses plans pour déterminer leur niveau de réussite et identifier les opportunités d'amélioration

Du point de vue de la gestion stratégique, l'importance de la mesure de la performance peut être à tous les stades. Lors de l'élaboration des stratégies, la mesure de la performance contribuera à des lignes directrices, afin d'aider à fixer des normes et des objectifs pour l'orientation stratégique. Au stade de la mise en œuvre, des systèmes de mesure des performances seront utilisés pour suivre les progrès, communiquer les stratégies et motiver et influencer les personnes au sein de l'organisation pour atteindre les objectifs. En outre, les systèmes de mesure de la performance peuvent contribuer à l'évaluation de la qualité des décisions stratégiques qui ont été prises et aider à déterminer comment les améliorer, afin de renforcer de nouvelles stratégies compétitives. Par conséquent, le système de mesure des performances aura un impact sur la capacité de l'entreprise à maintenir sa compétitivité, ainsi que sur sa capacité à faire face aux changements environnementaux. En l'absence de mesures appropriées de la performance, l'entreprise ne peut pas suivre l'évolution de ses activités, ni identifier ses points forts et ses points faibles afin de concevoir sa stratégie à l'avenir.⁴⁰

7. Les objectifs de la mesure de la performance :

La mesure de performance a plusieurs objectifs, notamment celui d'influencer le comportement des managers en leur fournissant des informations claires sur l'efficacité et l'efficience de l'entreprise dans la réalisation des objectifs fixés. Cela aide les managers à mieux comprendre les points forts et les points faibles de leur organisation, afin de mettre en place des dispositifs d'incitation et de pilotage appropriés en fonction de cette mesure.

Nous pouvons donc distinguer trois (3) objectifs principaux de la mesure de la performance :

⁴⁰ LUKVIARMAN (N), "Performance Measurement: A Stakeholder Approach", SINERGI KAJIAN BISNIS DAN MANAJEMEN, Vol. 10 No. 2, Juni 2008, Hal, p 180.

7.1 L'objectif d'information :

La mesure de performance a pour but de donner à la hiérarchie une vision précise de la situation de l'entreprise et de son niveau de performance. Elle permet également de mieux comprendre les résultats obtenus, le degré de réalisation des objectifs et les principales situations de l'organisation. Cette approche vise à obtenir une meilleure compréhension des gains réalisés et des progrès accomplis.

7.2 L'objectif d'incitation :

La mesure de performance est utile pour encourager les managers à atteindre leurs objectifs en temps opportun. En effet, pour stimuler leur motivation et promouvoir la compétitivité, il est recommandé de combiner cette mesure avec un système d'incitation approprié, tel qu'une rémunération variable, des promotions ou des signes de reconnaissance. Ce dispositif d'incitation, qui s'intègre dans le cadre de la mesure de performance, est censé être un moteur important d'actions et de motivation. Cependant, pour qu'il soit efficace, il est essentiel que les systèmes d'évaluation économique de l'entreprise (tels que sa rentabilité et la productivité de ses capitaux) et le système d'évaluation de ses employés soient cohérents entre eux.

7.3 L'objectif de pilotage :

La mesure de performance est un outil essentiel pour établir des liens clairs entre la stratégie globale de l'entreprise et ses actions opérationnelles quotidiennes. Elle permet d'identifier des indicateurs clés qui facilitent le suivi de la réalisation des objectifs stratégiques, ainsi que la surveillance de la performance à différents niveaux de l'entreprise. Grâce à l'utilisation de ces indicateurs, il devient possible de repérer les divergences entre les résultats anticipés et les résultats effectivement obtenus.

Les plans d'action corrective peuvent englober différentes mesures allant de l'amélioration des processus existants jusqu'à l'adoption de nouvelles stratégies de marketing, de vente ou de production. Dans certaines situations, les résultats fournis par les indicateurs de performance peuvent également imposer une révision de la stratégie de l'entreprise afin de s'adapter aux changements de l'environnement ou pour répondre aux nouveaux besoins du marché.

En conséquence, la mesure de la performance offre la possibilité de contrôler en temps réel la performance de l'entreprise, ce qui en fait un outil essentiel pour assurer la durabilité et la croissance à long terme de l'entreprise

8 Les caractéristiques d'une entreprise performante :

Parmi les caractéristiques d'une entreprise performante, nous citons⁴¹ :

8.1 Adaptation rapide à l'évolution : une entreprise performante doit constamment s'adapter aux évolutions du marché et des opportunités qui s'y présentent. Elle doit ainsi orienter de manière dynamique ses ressources en fonction de ces changements, et se redéfinir en permanence en conséquence.

8.2 Flexibilité des structures : Il s'agit de sélectionner des structures qui encouragent le progrès et réduisent la résistance au changement. Pour cela, il est important d'établir les structures en fonction des objectifs à atteindre et de définir les connexions en fonction des impératifs de mouvement, afin de stimuler les initiatives et de faciliter la combinaison des ressources les plus dynamiques.

8.3 Développement de la gestion : Il s'agit d'un système de gestion axé sur l'amélioration continue, permettant une meilleure préparation et un meilleur contrôle de l'action. En allégeant la charge de travail des dirigeants en matière d'opérations courantes, il leur permet de se concentrer davantage sur la croissance et la créativité, favorisant ainsi la réalisation des structures nécessaires à l'innovation.

8.4 Ouverture au progrès : Il s'agit de l'ensemble des politiques et des pratiques mises en place pour préparer l'entreprise aux changements nécessaires. Il s'agit également du développement d'une culture de recherche et de création, ainsi que de la mobilisation des forces de renouvellement nécessaires pour poursuivre la stratégie de progrès.

8.5 Direction participative et développement des hommes : Il s'agit de promouvoir une forme de direction participative qui implique une clarification accrue des objectifs, une délégation de pouvoir et une évaluation basée sur les résultats plutôt que sur les moyens. Cela implique une série d'options qui conduisent à une participation réelle des employés. Les outils modernes de gestion sont indispensables pour répondre aux exigences de la création et du changement.

8.6 Développement et justification du pouvoir de l'action : Il s'agit de définir les politiques qui permettent à l'entreprise d'avoir suffisamment de pouvoir pour mettre en œuvre une stratégie de progrès efficace. Ces choix doivent considérer les pouvoirs comme un support tout autant que comme des résultats de cette stratégie.

⁴¹ WOOT (P), « *La Dynamique De L'entreprise Performante* », édition Marabout, paris, 1974, p364

Section 02 : La performance financière

La performance financière constitue un élément fondamental dans l'appréciation de la performance globale de l'entreprise. Elle reflète la santé de l'entreprise, attire les investisseurs potentiels et assure les actionnaires actuels de l'entreprise en dégagant des ressources supplémentaires qui permettent à l'entreprise de continuer à exercer et à améliorer ses activités économiques.

Afin d'évaluer la performance financière, on doit d'abord la mesurer en utilisant les indicateurs de la performance financière. Ainsi, nous allons définir dans cette section la performance financière et présenter ses principaux indicateurs ainsi que ses déterminants.

1. Définition de la performance financière :

Selon P. Paucher (1993), la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est-à-dire des dépenses immédiates réalisées en vue de recettes futures afin d'assurer sa survie et sa croissance. Toutefois, l'auteur ajoute que le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un surplus monétaire ou une épargne.⁴²

Pour Sahut et Al (2003), la performance financière peut être comme les revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise.⁴³

La performance financière de l'entreprise dépend de la gestion des ressources financières mises à la disposition de l'entreprise. Cette gestion conditionne la rentabilisation des fonds investis à l'origine et le renouvellement des opérations les plus profitables à l'entreprise. Aujourd'hui l'entreprise ne cherche plus à générer des profits pour son seul compte, mais doit aussi penser aux retombées de ses activités sur l'ensemble de ses parties prenantes.⁴⁴

2. Les déterminants de la performance financière :

Il existe plusieurs déterminants de la performance financière parmi lesquels nous citons : La politique financière, la compétitivité et la création de valeur.

⁴² **PAUCHER (P)**, « *Mesure de la performance financière de l'entreprise* », collection de la gestion en plus : Offices des publications universitaires. Algérie, 1993, p 20

⁴³ **SAHUT (J.M), LANTZ (J.S)**, « *La création de valeur et la performance financière* », la revue du financier, 2003, p.28

⁴⁴ **GHOZLEN (O)** « *Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de la valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie* », Thèse en Gestion et management Université Cote d'Azur, Français, 2016, p24

2.1 La politique financière :

La politique financière concerne le choix et la prise des décisions qui ont un impact sur la structure des ressources (les financements) et des emplois (les investissements et l'exploitation), dans le but de maximiser la valeur de l'entreprise c'est-à-dire maximiser sa rentabilité financière.

Cependant, la rentabilité est étroitement liée à la notion du risque, l'entreprise qui souhaite augmenter sa rentabilité financière doit accepter un certain niveau de risque, le couple rentabilité-risque est donc au cœur de la politique financière. Cette dernière relève de la direction générale de l'entreprise qui doit faire des décisions d'arbitrage entre les sources de financements possibles ainsi que leur affectation aux bons emplois tout en choisissant le couple rentabilité-risque adéquat.

Ainsi, les principales composantes de la politique financière sont⁴⁵ :

- Identification et optimisation des besoins de financement,
- Recherche des sources de financement au regard du couple rentabilité-risque,
- Equilibrage de la structure des ressources,
- Adéquation de la composition des ressources à la structure des emplois,
- Détermination de la politique d'affectation des résultats,
- Gestion des risques d'investissement et de financement,
- Planification financière.

2.2 La compétitivité :

« Être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant », SAUVAIN. T.⁴⁶

La compétitivité est souvent définie comme la capacité de l'entreprise à maintenir et accroître ses parts de marché dans un environnement compétitif ; à générer des profits élevés par rapport à ses concurrents et par conséquent à conserver sa position concurrentielle au sein d'un marché dont lequel elle opère. Elle constitue donc un élément clé dans la détermination de la performance financière car elle permet à l'entreprise de générer des ressources financières et de maintenir ses dernières sur une longue période.

En effet, c'est l'intensité de la concurrence qui amène les entreprises à construire une compétitivité globale composée de la compétitivité prix et de la compétitivité hors prix :

⁴⁵https://moodle.luniversitenumérique.fr/pluginfile.php/4244/mod_resource/content/0/Leon_6_AUNEGE_La_politique_financiere_de_lentrepriseV2.pdf, consulté le 15/04/2023 à 9h21.

⁴⁶ SAUVAIN (T), « *La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée* », Edition : Ellipses, Paris, 2005, p8.

2.2.1 La compétitivité prix :

La compétitivité-prix désigne la capacité d'une entreprise à proposer des biens ou des services à des prix plus bas que ceux de ses concurrents, tout en assurant une qualité équivalente. Cette compétitivité repose sur la capacité à proposer des offres à des coûts inférieurs à ceux des autres entreprises du même secteur, mais peut également se baser sur une marge unitaire plus faible si les coûts de production sont similaires. Elle dépend de plusieurs facteurs, notamment⁴⁷ :

- Les niveaux relatifs des coûts de production : si une entreprise parvient à réduire ses coûts de production par rapport à ses concurrents, elle pourra proposer des prix plus compétitifs.
- Les marges des producteurs : si une entreprise a des marges plus faibles que ses concurrents, elle pourra proposer des prix plus compétitifs sans compromettre sa rentabilité.
- Les niveaux du taux de change : pour les entreprises qui exportent, le niveau du taux de change peut avoir un impact significatif sur leur compétitivité-prix. Si la monnaie du pays importateur est plus forte que celle du pays exportateur, les produits de l'entreprise exportatrice deviennent plus chers pour les consommateurs étrangers.

D'autres facteurs peuvent également affecter la compétitivité-prix, tels que la technologie de production, les avantages fiscaux ou réglementaires, l'accès à des matières premières peu coûteuses, etc.

2.2.2 La compétitivité hors prix :

La compétitivité hors prix joue aussi un grand rôle dans la réalisation de profits par l'entreprise. Elle peut être définie comme la capacité d'une entreprise à vendre ses produits ou services indépendamment de leur prix, en raison de leur valeur ajoutée. La compétitivité peut donc avoir d'autres déterminants que le prix. On parle alors de compétitivité *structurelle*⁴⁸ :

- Basée sur la qualité des produits, l'innovation qu'ils apportent et les services pouvant être vendus en corollaire, cette compétitivité structurelle ne peut être acquise qu'après un certain temps car elle repose sur la perception de l'offre par les clients, perception qui elle-même se bâtit sur le long terme en fonction de la satisfaction procurée dans le passé.

⁴⁷ <http://www.lafinancepourtous.com/Decryptages/Mots-de-la-finance/Competitivite>, consulté le 30/04/2023 à 15h03.

⁴⁸ <https://creation-entreprise.ooreka.fr/astuce/voir/481493/competitivite-prix>, consulté le 30/04/2023 à 15h45.

- En effet, elle implique une image de marque forte. Elle exige aussi une forte capacité d'investissement pour se maintenir.

En somme, la compétitivité est un élément clé de la performance financière de l'entreprise, car elle peut contribuer à générer des ressources financières supplémentaires, à maintenir des marges bénéficiaires plus élevées, à réduire les coûts et à faciliter l'accès aux financements. Les entreprises qui sont en mesure de maintenir leur compétitivité sont plus susceptibles de réussir sur le marché et de réaliser une performance financière durable à long terme.

2.3 La création de la valeur :

La création de la valeur est la capacité de l'entreprise à rechercher une croissance durable afin d'atteindre la rentabilité. Concrètement il s'agit d'un processus à travers lequel un ensemble de leviers qui, mises en place et actionnés correctement, contribuent à créer cette valeur.

D'un point de vue théorique, de la valeur est créée lorsque la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires excède le coût de ces capitaux.⁴⁹ Dans la théorie financière moderne, la création de valeur financière reste l'un des principaux objectifs recherchés par les propriétaires d'entreprise (dirigeants d'entreprise, actionnaires, etc.) et les investisseurs pour évaluer la performance de celle-ci. Plusieurs sont les indicateurs qui permettent de la mesurer, les principaux d'entre eux : **l'EVA, ROI, ROE, TSR, MVA**, etc.⁵⁰

Nous pouvons distinguer deux dimensions de mesure de la création de valeur⁵¹:

La mesure *ex-ante* de la création de la valeur se fait principalement via l'estimation de la valeur actuelle nette (**VAN**), alors que sa mesure *ex-post* se fait à travers la comparaison de la rentabilité des capitaux propres (**ROE**) avec la rentabilité espérée par les actionnaires. Cette mesure permet donc de fournir une indication précise sur l'enrichissement (ou l'appauvrissement) des actionnaires, et donc sur la performance financière de l'entreprise.

La création de la valeur doit éveiller un véritable système de gestion par la valeur gouvernant l'ensemble des procédures de toute entreprise par exemple le budget et l'allocation des ressources. Elle est alors employée au niveau de toute prise de décision pour orienter tout le personnel vers la maximisation de la performance financière.⁵²

⁴⁹ **BERLAND (N) et François-Xavier SIMON**, « *Le contrôle de gestion en mouvement* », Collectif - Editions d'Organisation, Paris, 2010, p92

⁵⁰ <https://www.compta-online.com/les-indicateurs-de-creation-de-valeur>, consulté le 04/04/2023 à 17h59.

⁵¹ Op.Cit, pp 92-95.

⁵² <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/creation-de-valeur>, consulté le 01/04/2023 à 16h.

3. Présentation des indicateurs de la performance financière :

3.1 Définition d'un indicateur de performance (KPI) :

Du point de vue méthodologique : un indicateur est une donnée quantitative qui permet de caractériser une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates. La caractéristique principale de l'indicateur est qu'il porte une signification qui dépasse la donnée quantitative fournie.⁵³

KPI, pour Key Performance Indicator, est un terme anglais. Il signifie en français « indicateur clé de performance ». On pourrait les définir par des unités de mesure qui permettent aux entreprises d'apprécier l'efficacité d'un projet. En d'autres termes, ils servent à évaluer si on se rapproche bien de l'objectif que l'on s'est fixé. Les **KPIs** servent également à identifier les points faibles d'un projet et de cette façon, à comprendre ce qui fonctionne bien ou mal. Grâce à eux, on peut plus facilement prendre des décisions pour atteindre efficacement des objectifs. On peut utiliser les **KPI** dans des domaines très divers. C'est pourquoi il faudra définir ces indicateurs à chaque nouveau projet que l'on souhaite évaluer. On distingue deux types de **KPI** :

D'un côté, il y a les « *Activity metrics* ». Ces derniers concernent directement l'activité de l'entreprise. On les utilise par exemple pour mesurer le taux de satisfaction des employés, le nombre de produits sortants d'un département vers un autre, etc.

De l'autre côté, on trouve les « *Impact metrics* ». Ils servent à évaluer les effets des actions qu'a réalisées l'entreprise sur son marché. Ceux-ci permettent de mesurer les impacts positifs ou négatifs d'une stratégie mise en place pour augmenter les ventes ou ralentir le taux de désabonnement, par exemple.

3.2 Les indicateurs de la performance financière :

Les indicateurs de la performance financière sont nombreux, nous pouvons en citer : la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement.

3.2.1 La rentabilité :

La rentabilité peut être définie comme étant le niveau de résultat dégagé par rapport aux ressources employées pour l'obtenir. Elle mesure donc la capacité de l'entreprise à produire un bénéfice à partir de ses investissements. L'estimation de la rentabilité est un bon indicateur pour mesurer l'*efficacité* de l'entreprise dans le cadre de son activité de production.⁵⁴

⁵³ **DEPOERS, FLORENCE, et coll** « Comment mesurer la performance durable des entreprises ? Proposition d'une grille d'indicateurs », Revue, Gestion 2000, 2003, p20.

⁵⁴ **CHIHHA (K)**, « Finance d'entreprise : Approche stratégique », Edition HOUMA, Alger, 2009, p96.

On distingue deux catégories de la rentabilité : *La rentabilité économique et la rentabilité financière*.

3.2.1.1 La rentabilité économique :

La rentabilité économique ou *Return On Capital Employed (ROCE)* est un indicateur qui permet d'apprécier la performance de l'entreprise en mesurant sa capacité à créer de la valeur à partir de son activité c'est-à-dire à partir de son exploitation. Elle mesure la rentabilité des capitaux investis (fonds reçus des actionnaires, des emprunts ou des dettes financières).

Le ratio de la rentabilité économique d'une entreprise est toujours à comparer avec ceux des entreprises de même secteur. Il est calculé comme suit :

$$\text{ROCE} = \text{Résultat net d'exploitation} / \text{Actif total net} \quad \dots (4)$$

3.2.1.2 La rentabilité financière :

La rentabilité financière, ou *return on equity (ROE)* en anglais, mesure la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés à dégager un certain niveau de profit⁵⁵, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à rémunérer ses associés.

Selon BERNARD Collasse, il s'agit d'estimer le taux de rémunération de l'investissement que font les propriétaires de l'entreprise en lui apportant des ressources ou en laissant à sa disposition tout ou une partie des bénéfices qui leur reviennent en droit.⁵⁶

Ce ratio correspond au rapport résultat net sur les capitaux propres. La formule est la suivante :

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres} \quad \dots (5)$$

Le ROE est généralement calculé du point de vue des actionnaires majoritaires. Il s'agit donc de prendre le résultat net part du groupe et les capitaux propres part du groupe. Parfois, il s'agira aussi :⁵⁷

- D'enlever les éléments non récurrents qu'une entreprise réalise du résultat ;

⁵⁵<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2058#:~:text=La%20rentabilit%C3%A9%20financi%C3%A8re%20mesure%20la,la%20capacit%C3%A9%20d'autofinancement%20nette>, consulté le 12/04/2023 à 10h30.

⁵⁶ CHIHA (K), Op.Cit, p97

⁵⁷ <https://www.compta-online.com/comment-distinguer-la-rentabilite-de-la-profitabilite-ao2821>, consulté le 19/03/2023, à 12h08.

- De partir du résultat économique net d'impôt ou bénéfice net, parfois sans prise en compte du résultat financier ou exceptionnel.

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, on dira alors que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier.

3.2.1.3 L'effet de levier financier (ou d'endettement) :

L'effet de levier permet à l'entreprise de construire un capital avec un minimum de fonds propres grâce à l'endettement. Il désigne l'incidence favorable que peut exercer le recours de l'endettement sur la rentabilité financière de l'entreprise.⁵⁸

L'effet de levier explique le passage de la rentabilité économique à la rentabilité financière, il s'expose comme suit :

$$\text{Effet de levier : } r_f - r_e = (r_e - i) D / CP$$

..... (6)

- **r_f : taux de rentabilité financière**
- **r_e : taux de rentabilité économique**
- **i : taux d'intérêt des dettes financières (emprunts) net d'impôt**
- **D : Dettes financières**
- **CP : Capitaux Propres**

D'après cette formule, on peut distinguer deux situations :

- Si l'entreprise finance ses investissements avec un cout d'endettement qui est inférieur à la rentabilité économique, la rentabilité financière sera supérieure à la rentabilité économique, il s'agit donc d'un *effet de levier positif*, dans ce cas il sera intéressant pour l'entreprise de s'endetter pour s'enrichir. Cependant, Si l'effet de levier est trop important, cela signifie que les capitaux propres sont trop faibles par rapport à l'endettement. Dans ce cas, c'est la solvabilité de l'entreprise qui est en jeu.⁵⁹
- Inversement, si le cout de la dette est supérieur à la rentabilité économique, la rentabilité financière dépassera cette dernière, il s'agit d'un *effet de levier négatif* ou ce qu'on appelle *l'effet de massue*, dans ce cas l'endettement met l'entreprise dans difficultés.

⁵⁸ HUBERT de La Bruslerie « Analyse financière : information financière, diagnostic et évaluation », 4ème Edition, Dunod, Paris, 2010, p216.

⁵⁹ GUEUTIN, CLAIRE-AGNES, « L'essentiel de l'analyse financière », Ellipses, 3^e édition, 2022, p 120.

3.2.2 La profitabilité :

Selon Constantin & Loredana, la profitabilité peut être définie comme la capacité de l'entreprise à réaliser une différence positive entre le produit de sa propre activité (son chiffre d'affaires) et les coûts résultants de la fabrication, de la commercialisation et de la transaction réelle, et donc, sa capacité à faire des profits.⁶⁰

L'institut national de la statistique et des études économiques définit le concept de la profitabilité par le rapport entre le profit et la production. Le taux de profitabilité donc rapporte le résultat net comptable au chiffre d'affaires hors taxes (RNC/CAHT).⁶¹ Il permet de calculer la rentabilité d'une entreprise à partir de ses ventes :

$$\text{Taux de profitabilité} = (\text{Résultat net comptable} / \text{Chiffre d'affaires}) * 100 \quad \dots (7)$$

3.2.3 L'autofinancement :

Il correspond à l'excédent monétaire généré par l'activité opérationnelle de l'entreprise et qui reste à sa disposition pour une période plus ou moins prolongée.

L'autofinancement mesure la capacité de l'entreprise à financer son activité et ses investissements et enrichir ses fonds propres en utilisant ses propres moyens financiers. Il correspond à l'excédent monétaire dégagé par l'entreprise de son activité d'exploitation, et qui reste à sa disposition de façon plus ou moins durable.⁶²

Il est déterminé par la politique d'endettement de l'entreprise, sa politique de distribution des dividendes et ses choix en matière d'amortissements. La formule de l'autofinancement est la suivante :

$$\text{Autofinancement} = \text{Capacité d'autofinancement} - \text{Dividende} \quad \dots (8)$$

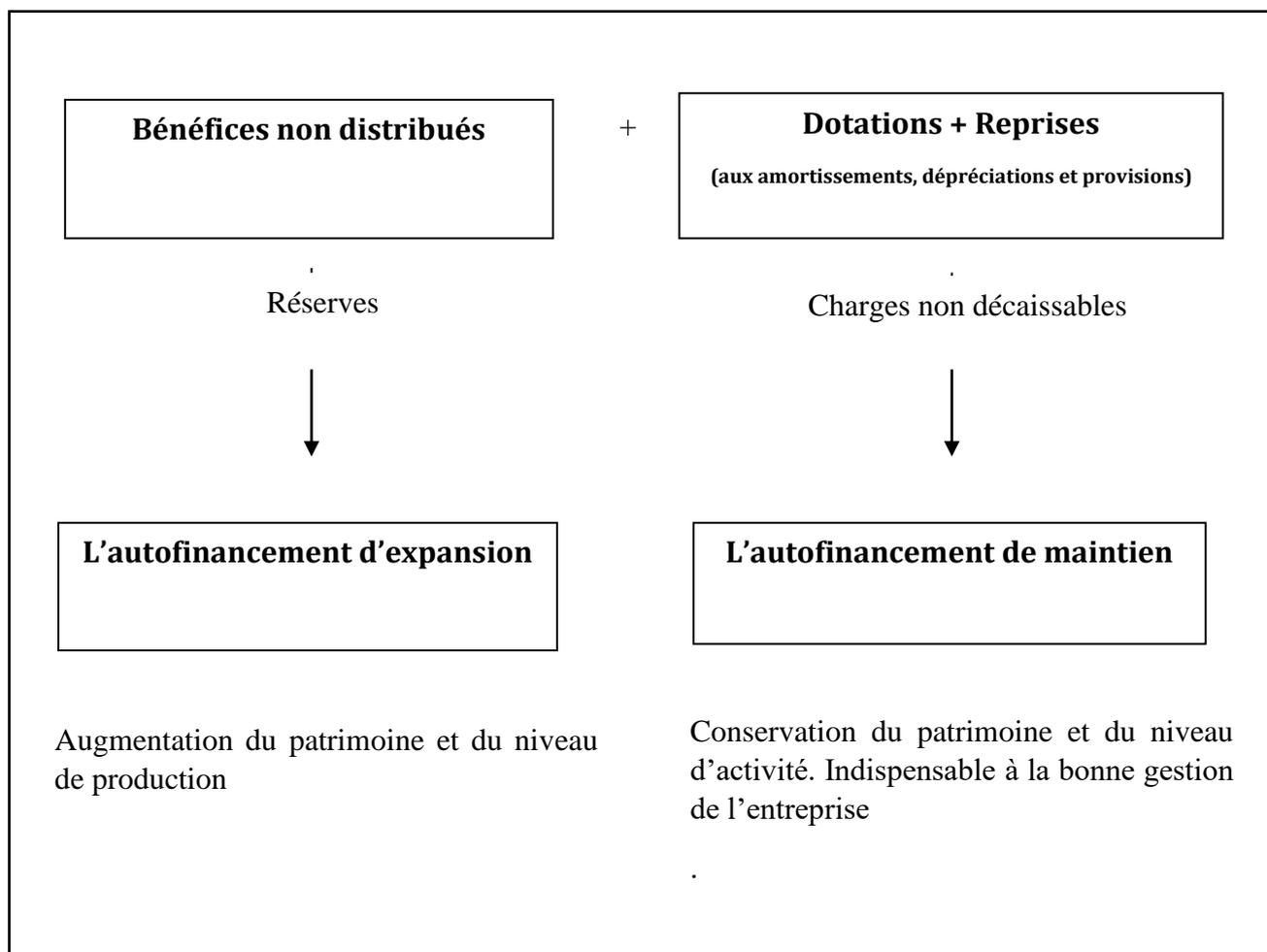
⁶⁰ CONSTANTIN (C), MIHAELA LOREDANA (L), «Profitability and financial stability», annals of the university of Constantin Brâncuși din Târgu-Jiu, economic science, Vol 25, Issue 03, 2011, p 196.

⁶¹ <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/profitabilite.html>, consulté le 29/03/2023 à 21h48.

⁶² CHIHA (K), Op.cit, p92.

L'autofinancement se compose de ⁶³:

Figure N°04 : Les composants de l'autofinancement



Source : GRANDGUILLOT (B) et FRANCIS, « *L'analyse financière* », 12ème édition, 2014-2015. p.87.

On accorde classiquement à l'autofinancement une triple vocation ⁶⁴:

- Assurer le maintien du potentiel productif de l'entreprise. Ce rôle est assuré par les amortissements pour renouveler les immobilisations corporelles après usage.
- Faire face aux risques probables de l'entreprise. Ce rôle est assuré par les provisions et les dépréciations, bien que certains risques répondent plus à des considérations fiscales qu'à des réalités d'ordre économique.
- Financer l'expansion de l'entreprise. Ce rôle est assuré en partie par le bénéfice non distribué (réserves)

⁶³ GRANDGUILLOT (B) et FRANCIS, « *L'analyse financière* », 12ème édition, 2014-2015. p.87.

⁶⁴ OGIEN, Dov, « *Gestion financière de l'entreprise* », Dunod, 4^e édition, 2018, p32

4. Le partage de la valeur financière : salaires, autofinancement ou dividendes :

Les différentes parties prenantes d'une entreprise ont souvent des intérêts divergents, ce qui crée des attentes contradictoires. Le dirigeant de l'entreprise doit alors arbitrer entre ces différentes attentes ⁶⁵:

- D'une part, les salariés demandent des conditions de travail meilleures et une rémunération plus élevée, tandis que les dirigeants et les actionnaires cherchent à réaliser des bénéfices. Toutefois, augmenter les salaires peut entraîner une baisse des profits. Néanmoins, la performance de l'entreprise ne peut être optimale sans la motivation des salariés.
- D'autre part, les bénéfices peuvent être distribués aux actionnaires sous forme de dividendes ou être conservés en réserve pour l'autofinancement futur de l'entreprise. Les dividendes rémunèrent les risques pris par les actionnaires, et les réduire risque de les décourager. Pourtant, les dirigeants souhaitent également disposer d'un autofinancement stable et gratuit pour financer les projets futurs.

La décision concernant l'affectation des bénéfices doit donc trouver un équilibre entre ces deux intérêts, pour assurer à la fois le financement futur de l'entreprise et la satisfaction des propriétaires.

⁶⁵ <https://www.assistancescolaire.com/eleve/ISTMG/sciences-de-gestion-et-numerique/reviser-le-cours>, consulté le 02/05/2023 à 10h12.

Conclusion du premier chapitre :

En conclusion, Le concept de performance est complexe et ne peut être défini de manière unique selon Adrien Payette. En effet, la performance est un concept multidimensionnel qui englobe des critères tels que l'efficacité, l'efficience et l'effectivité. Il est donc inutile de chercher une définition universelle et globale de la performance.

Parmi les différentes dimensions de la performance, la performance financière est souvent considérée comme un indicateur important de la santé globale de l'entreprise. Elle est la plus utilisée par les organisations parce qu'elle aide les dirigeants à la prise de décisions et elle permet de comparer entre les divisions ou les entités.⁶⁶

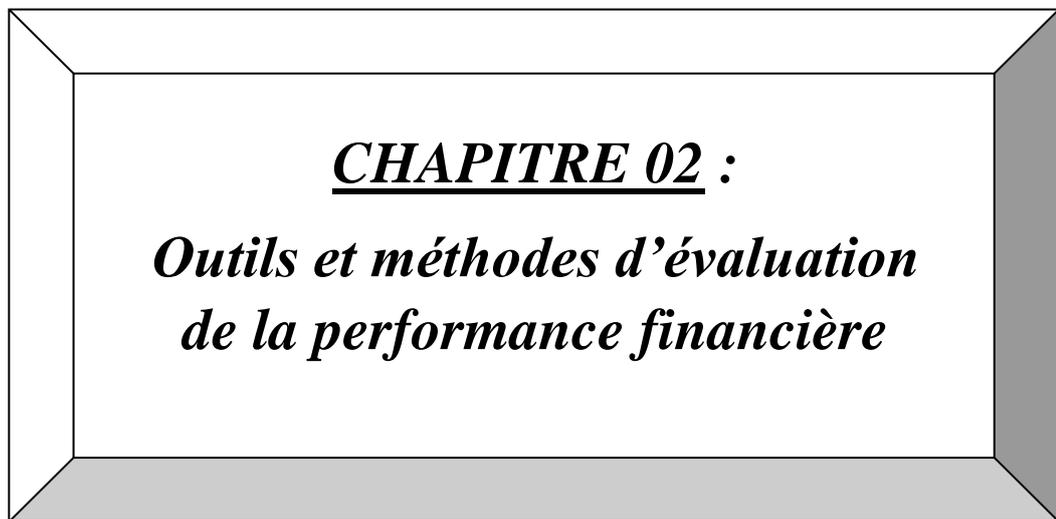
La performance financière est mesurée à travers différents indicateurs financiers, qui aident les parties prenantes à évaluer la rentabilité et la viabilité financière de l'entreprise.

Des années avant, la performance de l'entreprise en sa globalité était considérée comme étant la création de la valeur uniquement. Après l'apparition des entreprises divisionnaires la performance s'est développée et a pris un aspect multidimensionnel.⁶⁷ Aujourd'hui, nous avons évolué d'une simple présentation financière de la performance des entreprises à des approches plus holistiques prenant en compte plusieurs dimensions sociales et environnementales.

Par conséquent, la durabilité des entreprises ne dépend plus uniquement de leur aspect financier, mais également de leur conduite. La responsabilité des entreprises s'élargit et ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais inclut d'autres parties prenantes telles que les associations, les clients, les fournisseurs, etc. Ces nouvelles parties prenantes exigent d'être entendues et constituent la nouvelle notion de performance globale.

⁶⁶ **BERLAND (N), DE RONGE(Y)**, « *Contrôle de gestion perspective stratégique et managériale* », 2^e édition Pearson, France, 2013, p250.

⁶⁷ **HELLUY (A), DURAND (X)**, « *Les fondamentaux du contrôle de gestion pour une entreprise performante et durable* », Edition Eyrolles, France, p99.



CHAPITRE 02 :
***Outils et méthodes d'évaluation
de la performance financière***

Introduction du deuxième chapitre :

L'évaluation de la performance financière est indispensable pour les gestionnaires qui souhaitent prendre des décisions éclairées sur la santé financière de l'entreprise et sa capacité à créer de la richesse pour ses actionnaires.

Pour évaluer la performance financière, on fait appel à l'analyse financière, cette dernière permet aux analystes d'évaluer la situation financière de l'entreprise de manière exhaustive en prenant en compte plusieurs aspects tels que l'endettement, la rentabilité et la trésorerie. Cela permet d'avoir une vue globale sur la situation financière de l'entreprise et d'identifier les domaines de l'entreprise qui posent des problèmes ou bien des risques potentiels et qui nécessitent une attention particulière.

Dans ce chapitre, nous avons abordé les outils d'analyse de la performance financière ainsi que les modèles utilisés pour l'évaluer.

La première section est consacrée pour la présentation des différents outils de l'analyse financière, utilisés pour l'évaluation de la performance financière de l'entreprise, tels que l'analyse de l'activité, l'analyse de l'équilibre financier, ainsi que l'analyse des différents ratios financiers.

La deuxième section s'est concentrée sur les principaux modèles d'évaluation de la performance financière.

Section 01 : Le diagnostic financier

Afin d'évaluer la performance financière, il est nécessaire d'utiliser des outils d'analyse financière appropriés tels que l'analyse du bilan, l'analyse du compte de résultat, l'analyse des ratios. Ces derniers permettent d'évaluer la santé financière de l'entreprise en mesurant sa rentabilité, sa solvabilité, sa profitabilité, etc.

Dans cette première section, nous avons présenté les outils d'analyse financière utilisés par les analystes financiers pour l'évaluation de la performance financière.

1. Définition de l'analyse financière :

Alain Marion définit la performance comme suit : « une méthode de compréhension de l'entreprise à travers ses états comptables, méthodes qui a pour objet de porter un jugement global sur le niveau de performance de l'entreprise et sur sa situation financière (actuelle et future) ». ¹

L'objectif de l'analyse financière est de présenter la situation financière de l'entreprise de manière claire à ses différents partenaires (clients, fournisseurs, banques, gouvernement, etc.). Pour y parvenir, l'analyse financière effectue des ajustements pour mettre en évidence la situation financière de l'entreprise, en examinant notamment sa rentabilité, sa stabilité financière et ses performances économiques. Elle consiste à « faire parler » les chiffres de la comptabilité en leur donnant un sens. ²

Quel que soit l'objectif de l'analyse, le processus de diagnostic est toujours le même. Il s'agit d'évaluer la solvabilité et la viabilité à long terme de l'entreprise, ainsi que sa capacité à créer de la valeur. Il représente une démarche technique qui se fonde sur l'analyse des états financiers, tels que le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie, afin d'évaluer la performance financière de l'entreprise. Cette démarche peut être réalisée soit à posteriori (données historiques et présentes) ou bien à priori (prévisions). ³

Cependant, l'examen des comptes et des actions stratégiques décidées par le management est également important pour comprendre les problématiques auxquelles l'entreprise est confrontée. Cela permet de contextualiser les données comptables et de fournir des informations supplémentaires sur la situation de l'entreprise, en mettant en évidence les forces et les faiblesses de cette dernière. ⁴ Il est donc essentiel de réaliser un diagnostic économique avant de poursuivre avec l'analyse financière.

Nous pouvons ainsi identifier deux étapes clés qui caractérisent le processus d'analyse financière ⁵:

- Le diagnostic économique, en l'occurrence de l'environnement économique d'une entreprise, son positionnement par rapport à ses concurrents, ses points forts ainsi que ses axes d'amélioration ;

¹ **MARION (A)**, « *Analyse financière concepts et méthodes* », DUNOD, 5^e éd, Paris, 2011, p 1.

² **GUEUTIN, Claire-agnes**, « *L'essentiel de l'analyse financière* », 3^e édition, ELLIPSES, 2022, p 18.

³ **RISTORI. S**, « *Analyse et gestion financière* », ELLIPSES, 2021, p 61.

⁴ Ibid, p 61.

⁵ <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/comptabilite-1098/FichePratique/Quelles-etapes-pour-faire-une-analyse-financiere--361615.htm>, consulté le 07/03/2023 à 12h44.

- Le diagnostic financier portant sur son état financier. L'évaluation commence au niveau du résultat économique de l'entreprise et consiste en une analyse de son chiffre d'affaires, calcul du seuil de rentabilité et la marge.

2. Les outils de l'analyse financière :

Le processus d'analyse financière comporte des étapes qui sont précédées d'une phase de contextualisation et suivies d'une conclusion et de recommandations. Ces étapes sont les suivantes :

2.1 Analyse des résultats :

La première étape incontournable de tout diagnostic financier est l'analyse des marges et des résultats, elle consiste à étudier l'évolution du chiffre d'affaires, l'évolution des résultats comptables, la variation des charges et le seuil de rentabilité. En effet, cette première étape de l'analyse financière s'appuie principalement sur l'étude du compte de résultat à travers les soldes intermédiaires de gestion.⁶

2.1.1 Le compte de résultat :

Le compte de résultat est un document comptable obligatoire et un outil d'analyse de la performance et de la rentabilité de l'entreprise. Il permet de décrire l'activité ou l'exploitation de celle-ci sur une période déterminée. Il détermine⁷:

Tableau N°02 : Synthèse du compte de résultat

Les charges (ou les couts) occasionnés par les moyens mis en œuvre		Charges
Les ressources (ou revenus) produits par l'activité de l'entreprise pour le même exercice		Produits
Le résultat de l'entreprise, fruit de son activité, par comparaison entre les deux éléments précédents		Produits - Charges

Source : GRANDGUILLOT (B) et (F), « Analyse Financière », Gualino, 12e édition 2022-2023, p 6.

2.1.2 Les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) :

Le compte de résultat est détaillé par marge, à l'aide des soldes intermédiaires de gestion (SIG). Ces derniers représentent des ratios financiers qui permettent d'aller au-delà d'une

⁶ Ibid, p 63.

⁷ GRANDGUILLOT (B) et (F), « Analyse Financière », Gualino, 12e édition 2022-2023, p 6.

simple analyse du compte de résultat. Ils fournissent une vue d'ensemble plus précise et détaillée de la rentabilité de l'entreprise. Ainsi, chaque entreprise peut mener une analyse approfondie de sa rentabilité grâce à ces indicateurs.⁸

Le calcul des soldes intermédiaires de gestion permet⁹ :

- D'apprécier la performance de l'entreprise et la création de richesses générée par son activité ;
- De décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre :les salariés et les organismes sociaux, l'état, les apporteurs de capitaux, l'entreprise elle-même.
- De comprendre la formation du résultat net en le décomposant.

Dans ce qui suit, nous définissons et expliquons les calculs des SIG (Systèmes d'Information de Gestion) :

Tableau N°03 : Calcul des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)

Années	N+1	N+2	N+3
Ventes de marchandises			
- Achat de marchandises			
- Variation de stock de marchandises			
= Marge commerciale			
+ Production vendue			
+ Production stockée			
- Consommation externes			
= Valeur ajoutée			
+Subvention de l'exploitation			
- Charges de personnel			
- Impôts, taxes et versements assimilés			
= EBE			
+Autres produits opérationnels			
- Autres charges d'exploitation			
- Dot aux amortissements et aux provisions			
+Reprise sur pertes de valeur et provision			
= Résultat d'exploitation (1)			

⁸ <https://www.l-expert-comptable.com/a/530011-les-soldes-intermediaires-de-gestion-sig.html>, consulté le 25/04/2023 à 23h24.

⁹ B et F. GRANDGUILLOT, « Analyse financière », 15^e édition, 2011-2012, Paris, p 61.

+Produits financiers			
- Charges financières			
= Résultat Financier (2)			
= Résultat ordinaire (RCAI) = (1) + (2)			
+Eléments extraordinaires (Produits)			
- Eléments extraordinaires (Charges)			
= Résultat Extraordinaire (3)			
- Impôts sur les bénéfices			
= Résultat net = (1) + (2) + (3)			

Source : RISTORI. S, « *Analyse et gestion financière* », ELLIPSES, 2021, p 76.

2.1.2.1 Le chiffre d'affaires (CA) :

Le chiffre d'affaires (CA) est un indicateur clé de la capacité d'une entreprise à vendre ses produits ou services. Il reflète la performance de la force de vente de l'entreprise et sa position sur le marché. En somme, le chiffre d'affaires est un élément fondamental pour évaluer la santé financière de l'entreprise et sa capacité à générer des revenus.¹⁰

Le chiffre d'affaires représente la somme totale des ventes de l'entreprise, qu'il s'agisse de produits finis, de marchandises, de déchets ou de prestations fournies. Il correspond également au montant total des transactions commerciales réalisées avec des tiers dans le cadre de l'activité professionnelle de l'entreprise. En somme, le chiffre d'affaires représente la base du revenu d'une entreprise et constitue un indicateur clé de sa performance financière.

2.1.2.2 La marge commerciale (MC) :

La marge commerciale est le bénéfice réalisé sur la vente de marchandises, c'est-à-dire de biens achetés et revendus tels quels. Ce type de marge ne s'applique qu'aux entreprises commerciales ou à celles exerçant une activité commerciale. Elle constitue un indicateur clé permettant d'évaluer le niveau et l'importance de l'activité commerciale d'une entreprise, ainsi que de suivre l'évolution de sa stratégie commerciale. Elle constitue un élément important dans la mesure de la rentabilité de l'activité commerciale d'une entreprise et pour prendre des décisions stratégiques en matière de prix et de gestion des stocks.¹¹

¹⁰ <https://www.expert-comptable-tpe.fr/articles/le-chiffre-daffaires-est-il-un-bon-indicateur-de-suivi-pour-ma-tpe>, consulté le 06/05/2023 à 21h55.

¹¹ <http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale.Html>, consulté le 10/04/2023 à 16h 25.

Nous pouvons également calculer le taux de marge par le ratio¹² :

$$\text{Taux de marge} = \text{Marge commerciale} / \text{Ventes de marchandises} \quad \dots (09)$$

Pour mesurer la progression de la marge commerciale dans le temps. Une détérioration de la marge peut avoir deux significations : soit le coût d'achat a augmenté, soit les prix de vente unitaires ont baissé.

2.1.2.3 La production de l'exercice :

Ce solde ne concerne que les entreprises à caractère industriel. Il permet de mesurer au mieux le niveau d'activité de transformation de l'entreprise, quels que soient les produits issus de cette activité (vendus, stockés ou immobilisés). Toutefois, il est important de noter que la production de l'exercice n'est pas un solde homogène. La production vendue est évaluée au prix de vente, tandis que la production stockée et la production immobilisée sont évaluées au coût de production. La production de l'exercice est calculée ainsi ¹³:

$$\text{Production de l'exercice} = \text{Production vendue} + \text{Production stockée} + \text{Production immobilisée} \quad \dots (10)$$

En raison de sa nature non homogène, de nombreux analystes préfèrent utiliser le chiffre d'affaires comme indicateur et étudient l'évolution de la production ainsi que des stocks et immobilisations par rapport au chiffre d'affaires. Cette approche vise à identifier d'éventuelles anomalies liées aux stocks et à l'évaluation des éléments constituant la production de l'exercice.

2.1.2.4 La valeur ajoutée (VA) :

La valeur ajoutée reflète la richesse créée par l'entreprise du fait de ses opérations d'exploitation. Elle mesure la valeur créée par l'entreprise à travers sa production de biens et de services.¹⁴ Ce solde permet d'identifier les étapes ou processus créateurs de valeur au sein d'une entreprise. La compréhension de la création de la valeur permet d'analyser la santé d'une entreprise, d'améliorer son modèle économique et, in fine, sa rentabilité.¹⁵

2.1.2.5 Excédent Brut d'Exploitation (EBE) :

L'EBE (Excédent Brut d'Exploitation) représente un flux potentiel de trésorerie "cash-flow" généré par l'activité opérationnelle d'une entreprise. C'est un indicateur significatif pour

¹² RISTORI, (S), Op.Cit, p 70.

¹³ MELYOUEN (G), « *Gestion financière* », 4^e édition, Bréal, 2007, p 100.

¹⁴ DOV Ogien, « *Gestion financière de l'entreprise* », 4^e édition, Dunod, 2018, p22.

¹⁵ <https://www.l-expert-comptable.com/a/529754-la-valeur-ajoutee-va.html>, consulté le 07/04/2023 à 17h09.

évaluer et comparer la performance des entreprises, car il est indépendant de la politique d'amortissement et du mode de financement de celles-ci (Il est calculé avant les frais financiers et l'amortissement). Ainsi, l'EBE permet de connaître la rentabilité réelle de l'entreprise générée uniquement par son activité opérationnelle, sans tenir compte de ses politiques d'investissement et de financement.¹⁶

L'EBE est une ressource qui permet à l'entreprise de ¹⁷ :

- Maintenir son outil de production et le développer
- Rémunérer les capitaux engagés (capitaux propres et capitaux empruntés)

2.1.2.6 Résultat d'exploitation (RE) :

Le résultat d'exploitation est obtenu en prenant l'EBE, auquel on ajoute les transferts de charges d'exploitation, et en le diminuant des dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation, tout en y ajoutant les reprises correspondantes. Il convient de souligner que le résultat d'exploitation ne prend pas en compte les éléments financiers, exceptionnels ou fiscaux, car ces éléments ne sont pas directement liés au cycle d'exploitation de l'entreprise, mais plutôt à sa structure financière et fiscale. Cela permet de mesurer la performance de l'activité de l'entreprise en se concentrant sur son modèle économique et sa capacité à générer de la richesse :¹⁸

- Un **bénéfice** (résultat positif = ses produits sont supérieurs à ses charges) : le cycle d'exploitation / modèle économique de l'entreprise est rentable.
- Ou une **perte** (résultat négatif = ses produits sont inférieurs à ses charges) : le cycle d'exploitation / modèle économique de l'entreprise n'est pas rentable.

2.1.2.7 Résultat financier (RF) :

Le résultat financier (RF) correspond à l'ensemble des opérations financières de l'entreprise, et mesure la différence entre les produits financiers et les charges financières. Il permet ainsi d'évaluer l'efficacité de l'activité financière de l'entreprise. Il révèle l'impact de la politique de financement d'une entreprise sur son compte de résultat. Si le résultat financier est fortement négatif, c'est généralement parce qu'une entreprise est endettée. S'il est largement positif, c'est souvent parce qu'elle investit peu et profite du produit de ses placements financiers.¹⁹

¹⁶ MEYER (G), « *Analyse Financière* », Hachette, 2017-2018, p 5.

¹⁷ <https://www.compta-facile.com/ebe-excedent-brut-exploitation-definition-calcul-interet/>, consulté le 01/05/2023 à 22h45.

¹⁸ <https://www.l-expert-comptable.com/a/37521-le-resultat-d-exploitation.html>, consulté le 12/05/2023 à 20h.

¹⁹ <https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/531705/resultat-financier>, consulté le 05/05/2023 à 10h03

Le résultat financier ne représente pas exclusivement la gestion financière de l'entreprise. Les charges et les produits financiers sont attribuables non seulement aux besoins de financement liés à l'exploitation et aux financements stables, mais également à la gestion de trésorerie, aux fluctuations de change et aux participations. Ces dernières, en particulier, ne sont pas toujours motivées uniquement par des considérations financières, mais peuvent également être influencées par des facteurs commerciaux ou industriels.²⁰

2.1.2.8 Le résultat courant avant impôt (RCAI) :

Le résultat courant, calculé avant l'influence des éléments exceptionnels et de l'impôt, englobe à la fois le résultat d'exploitation et les aspects financiers. Il permet d'évaluer le rendement global de l'activité économique et financière de l'entreprise, et il sert de base pour la répartition des bénéfices entre différentes parties prenantes, notamment ²¹:

- L'État, qui perçoit l'impôt sur les bénéfices ;
- Les salariés, qui bénéficient de la participation aux fruits de l'expansion ;
- Les actionnaires, qui reçoivent les dividendes distribués.

2.1.2.9 Le résultat exceptionnel :

Le résultat exceptionnel recouvre deux types d'opérations. Premièrement, il intègre les plus-values ou moins-values sur cessions d'immobilisations. Ainsi, une entreprise qui cède une vieille machine et dégage une plus- ou moins-value verra ce résultat affiché en résultat exceptionnel. On parle alors de résultat exceptionnel sur opérations en capital. D'autre part, le résultat exceptionnel intègre toutes les autres opérations à caractère exceptionnel. Il s'agit par exemple des frais de licenciement, de restructuration, des frais consécutifs à la perte d'un procès, des gains issus de la revente d'un ancien stock ou encore de la perte définitive d'une créance client. On parle dans ce cas de résultat exceptionnel sur opérations de gestion.²²

2.1.2.10 Le résultat net de l'exercice :

Le résultat net ne reflète pas nécessairement la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices, car il peut être influencé par des facteurs exceptionnels et des ajustements de provisions. Par conséquent, il est important d'interpréter ce chiffre avec prudence. Malgré ces limitations, le résultat net reste un indicateur significatif en matière de communication

²⁰ AMELON, JEAN-LOUIS, « *Gestion financière* », 4^e édition, MAXIMA, 2004, p 91.

²¹ CONSO, PIERRE et autres, « *Gestion financière de l'entreprise* », 11^e édition, Dunod, Paris, 2005, p107.

²² THIBIERGE, CHRISTOPHE, « *Analyse financière* », 6^e édition, Vuibert, 2016, p 24.

financière, surtout lorsqu'il est présenté sur plusieurs années (idéalement 3 ou 5 ans). Il est fréquemment employé pour évaluer deux aspects principaux ²³:

- La rentabilité nette, calculée à l'aide du ratio "Résultat net / Produit total". Ce ratio permet de mesurer la rentabilité globale de l'entreprise.
- La rentabilité des capitaux propres, évaluée par le ratio "Résultat net / Capitaux propres". Ce ratio permet de déterminer la rentabilité spécifique pour les actionnaires de l'entreprise.

Ces deux ratios sont couramment utilisés pour évaluer la performance financière d'une entreprise et fournissent des indications sur sa capacité à générer des bénéfices et à rentabiliser les capitaux investis.

2.1.2.11 La capacité d'autofinancement (CAF) :

La CAF représente une forme d'épargne interne à l'entreprise qui peut être utilisée pour financer son développement. Cette mesure ne se limite pas aux flux générés par l'exploitation tels que l'EBE, mais englobe la différence entre les produits potentiellement encaissés et les charges potentiellement décaissées au cours d'un exercice comptable. En d'autres termes, la CAF est la trésorerie potentielle générée en interne par l'entreprise. Cet indicateur est principalement utilisé pour plusieurs objectifs ²⁴ :

- Rembourser les dettes actuelles et futures,
- Financer l'accroissement du besoin en fonds de roulement en cas de forte croissance du chiffre d'affaires,
- Autofinancer les nouveaux investissements (Capex),
- Permettre le versement de dividendes
- Constituer une réserve de précaution pour faire face à des événements imprévus.

La CAF peut être calculée à partir de l'EBE (par le haut) ou bien à partir du résultat net (par le bas) ²⁵:

²³SZLIFKE, JEROME et autres, « CSE : comprendre les comptes de l'entreprise et leurs enjeux », GERESO, 2^e édition, 2020.

²⁴ COULON, YANNICK, SHEN, DAI, « L'essentiel des ratios financiers pour le gestionnaire, l'investisseur en bourse, le banquier », Dunod, 2023, pp 32-33.

²⁵ DOV Ogien, Op.Cit, p31.

Le Tableau N°04 : Calcul de la CAF à partir de l'EBE

EBE
+Transfert de charges d'exploitation
+Autres produits
-Autres charges
+/- Quotes parts de résultats sur opérations faites en commun
+Produits financier (sauf reprise)
- Charges financières (sauf dotations)
+Produits exceptionnels (sauf PV, sauf quote-part de subventions et sauf reprises)
-Charges exceptionnelles (sauf VNC et sauf dotations)
-Participation des salariés
-Impôts sur les bénéfices
= CAF

Tableau N°05 : Calcul de la CAF à partir du résultat net

Résultat Net de l'exercice
+ Dotations d'exploitation, financières et exceptionnelles
- Reprises d'exploitation, financières et exceptionnelles
- Plus ou moins-values
- Quote-part des subventions d'investissement
= CAF

Une partie de la Capacité d'Autofinancement (CAF) est allouée aux actionnaires de l'entreprise sous la forme de dividendes, tandis que le reste est conservé pour l'autofinancement. L'autofinancement peut être calculé de la manière suivante ²⁶:

$$\text{Autofinancement} = \text{CAF} - \text{Dividendes distribués} \quad \dots (11)$$

Une fois que les dividendes ont été distribués aux actionnaires, le montant restant constitue l'autofinancement. Cette partie des bénéfices est réinvestie dans l'entreprise, ce qui permet de financer de nouveaux projets, de rembourser des dettes ou de constituer des réserves.

²⁶ Ibid, p 32.

2.2 L'analyse de l'équilibre financier :

L'analyse de l'équilibre financier consiste à évaluer la santé financière d'une entreprise en examinant la structure de son bilan

2.2.1 Le bilan :

Le bilan est un état financier qui décrit à une date donnée la situation patrimoniale de l'entreprise, c'est-à-dire ce qu'elle possède « son actif » et ce qu'elle doit « son passif ». Les éléments de l'actif sont classés selon le critère de la liquidité (vitesse de transformation du bien en monnaie), du moins liquide au plus liquide, tandis que les éléments du passif sont classés selon le critère de l'exigibilité.²⁷ Le bilan est présenté comme suit :

Tableau N°06 : Le bilan

Actif	Passif
Actif immobilisé	Capitaux propres
Immobilisations incorporelles	Capital social
Immobilisations corporelles	Résultat, réserves et report à nouveau
Immobilisations financières	Provisions pour risques et charges
Actif circulant	Dettes à moyen et à long terme
Stocks	Dettes financières
Créances clients	
Valeur immobilière de placement	
Trésorerie	Dettes à court terme
Banque	Dettes fournisseurs
Caisse	Dettes fiscales et sociales
TOTAL ACTIF	TOTAL PASSIF

Source : (P) CABANE, « l'essentiel de la finance », 2^e édition, EYROLLES, p13.

L'analyse financière nécessite de regrouper et de reclasser les éléments du bilan (actif et passif) afin d'obtenir une représentation économique de celui-ci. La construction du bilan fonctionnel, en mettant en évidence les principaux emplois de fonds d'un côté (actif immobilisé et besoin en fonds de roulement) et les sources de financement de l'autre (capitaux propres et dettes financières), permet de mieux comprendre la structure du bilan et d'identifier ses principales composantes.²⁸

²⁷ FERRE, FRANÇOISE, ZARKA, FABRICE, « Comptabilité », 2^e édition, Dunod, 2020, p 22.

²⁸ ALAIN. M, « Analyse financière : Concepts et méthodes », 6e édition, Dunod, paris, p 53.

Le bilan fonctionnel classe les emplois (l'actif) et les ressources (le passif), selon les cycles qui caractérisent la vie de l'entreprise, en quatre grandes masses²⁹ :

- Les emplois stables (liés aux opérations d'investissement), et les ressources stables (liées aux opérations de financement) : cette partie représente le haut du bilan
- Les emplois et les ressources circulants d'exploitation et hors exploitation :
 - Les emplois et les ressources circulants d'exploitation correspondant aux opérations courantes de l'entreprise.
 - Les emplois et les ressources circulants hors exploitation ne correspondant pas aux opérations courantes de l'entreprise.
- Les emplois et les ressources circulants de trésorerie résultants des opérations réalisées par l'entreprise.

Le bilan fonctionnel se présente comme suit :

Tableau N°07 : Bilan fonctionnel

Actif	Passif
Haut du bilan	
Emplois stables	Ressources stables
Bas du bilan	
Actif circulant (Hors Trésorerie)	Passif circulant (Hors Trésorerie)
Trésorerie (Actif)	Trésorerie (Passif)
Total actif	Total passif

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des informations collectées

La présentation fonctionnelle du bilan permet de répondre aux deux questions principales³⁰ :

- D'où vient l'argent ? (De ressources stables ? De la trésorerie passive ?).
- Où va l'argent ? (Pour financer des emplois stables ? Pour financer des actifs d'exploitation ?).

Par conséquent, répondre à ces questions nous permet d'évaluer l'équilibre financier de l'entreprise et cela en étudiant la relation entre les agrégats de l'équilibre fonctionnel : *Ie*

²⁹ Florent DEISTING, Jean-Pierre LAHILLE, « Aide-mémoire : Analyse Financière », Dunod, 4eme édition, Paris, 2013, p74.

³⁰ (Y) JAMAL, « Eléments de gestion financière », ALMAARIFA, Marrakech, 2007, p 65.

Fonds de Roulement (FR), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la Trésorerie Nette (TN).

2.2.1.1. Le haut du bilan et le Fonds de Roulement (FR) :

Les financiers appellent *Haut du bilan* les postes suivants :

- **Les emplois stables** : représentés par l'actif immobilisé (les immobilisations)
- **Les ressources stables** : représentées par les capitaux permanents (capital social, réserves, report à nouveau, dettes à long terme)

22.1.1.1.1 Le Fonds de Roulement (FR) :

Le FR est un solde qui traduit la cohérence du financement structurel de l'entreprise³¹. Il mesure la capacité des ressources stables à financer les emplois stables, et peut être calculé comme suit :

$$\boxed{\text{Fonds de Roulement} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé}} \quad \dots\dots (12)$$

Le fonds de roulement est un indicateur financier qui mesure le financement à moyen et long terme de l'entreprise. Un FR positif (+) indique que des financements à long terme ont permis d'acquérir à la fois des actifs immobilisés (équipements, locaux), ainsi qu'une partie de l'exploitation. Dans ce cas, le FR joue un rôle important en assurant la stabilité financière (l'équilibre financier) de l'entreprise, en la rendant moins dépendante des banques pour le financement de son cycle d'exploitation. À l'inverse, un FR négatif (-) révèle un manque de ressources financières à moyen terme pour couvrir toutes les immobilisations. Cette situation est généralement considérée comme défavorable car une partie des actifs durables de l'entreprise est financée à court terme, ce qui peut être risqué.³²

22.1.1.2 Le bas du bilan et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) :

Il représente l'exploitation courante de l'entreprise, il regroupe les postes suivants :

- **L'actif circulant** : représenté par les stocks, les créances clients et les disponibilités.
- **Le passif circulant** : les dettes aux fournisseurs, les dettes fiscales et sociales, les dettes financières (crédit bancaire à court terme).

³¹ Ibid., p 65.

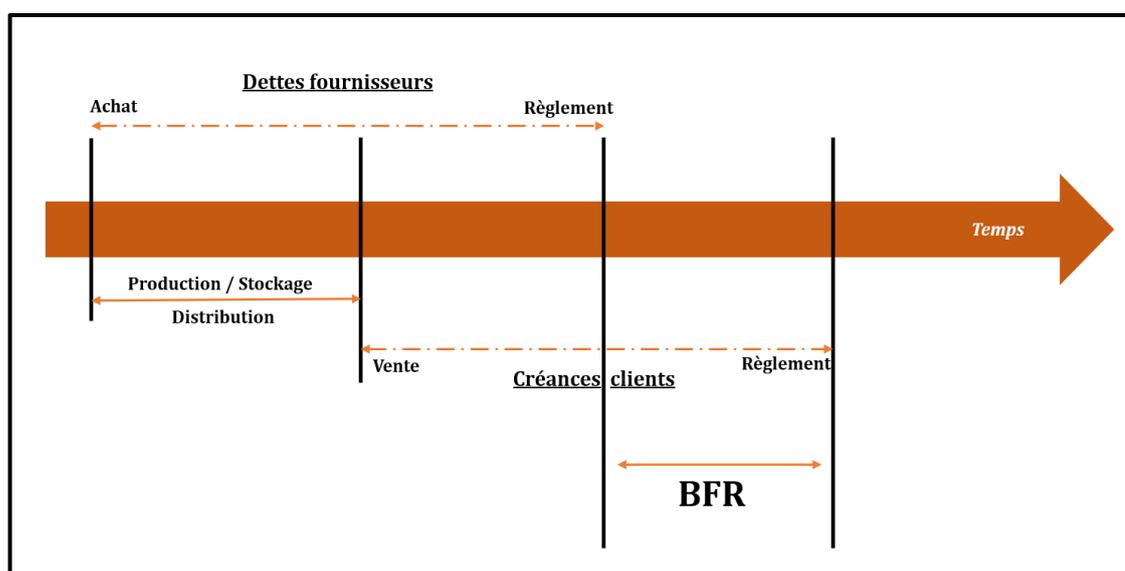
³² MELYON (G), « Gestion financière », Bréal, 4ème édition, 2007, p 85.

22.1.1.2.1 Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) :

Le besoin en fonds de roulement est un agrégat qui correspond aux décalages temporels entre les flux physiques et les flux financiers (entre les achats et les ventes, entre les ventes et leur règlement, etc.) qui caractérisent le cycle d'exploitation de l'entreprise, il s'agit d'un décalage structurel de trésorerie, ce dernier doit être financé par un excédent des ressources durables, c'est-à-dire par le fonds de roulement (FR) net global.³³

La figure suivante explique la production du BFR :

Figure N°05 : Le Besoin en Fonds de Roulement



Source : COULON, YANNICK, SHEN, DAI, « *L'essentiel des ratios financiers pour le gestionnaire, l'investisseur en bourse, le banquier* », Dunod, 2023, p 17.

Le besoin en fonds de roulement est égal à la différence entre les besoins financiers constitués par l'exploitation (stocks et créances clients) et les ressources financières provenant du crédit consenti par les fournisseurs (dettes aux fournisseurs, effets à payer)³⁴ :

$$\text{BFR} = \text{Stocks} + \text{Crédit clients} - \text{Crédit fournisseurs} \quad \dots\dots\dots (13)$$

L'expression « besoin en fonds de roulement » est trompeuse, car on entend (à tort) « besoin futur ». Si on remplaçait par « avances de trésorerie d'exploitation », le lecteur comprendrait probablement mieux ce que ce concept représente : des dépenses engagées par avance pour

³³ DUPLAT (C.A), « Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise », Vuibert, 2004, Paris, p 82.

³⁴ DUPLAT (C.A), Op.Cit, p 84.

faire tourner le cycle d'exploitation. Le BFR ne s'agit pas d'un besoin potentiel, à couvrir plus tard : il s'agit d'une dépense déjà effectuée, pour constituer les stocks et pour livrer les clients. Il est donc un investissement indispensable et obligatoire car pour vendre, il faut d'abord avoir produit, et donc avoir engagé des achats de matières premières et des frais de production, en bref, il faut avoir investi en besoin en fonds de roulement.³⁵

Le besoin en fonds de roulement est donc **fonction du niveau d'activité** de l'entreprise. En effet, tout accroissement (toute réduction) du volume d'activité et/ou des prix entraîne une augmentation (diminution) plus ou moins proportionnelle du BFR.³⁶

Le BFR se décompose en 2 parties :

Tableau N°08 : Les composants du BFR

BFR d'exploitation (BFRE)	BFR hors exploitation (BFRHE)
Besoins de financement à caractère permanent liés aux conditions d'exploitation	Besoins de financement à caractère instable qui ne sont pas liés aux conditions d'exploitation
Actif circulant d'exploitation —	Actif circulant hors exploitation —
Dettes circulantes d'exploitation	Dettes circulantes hors exploitation

Source : F. GRANDGUILLOT, B. GRANDGUILLOT, « Analyse Financière », Gualino, 12^e édition 2022-2023, p 25.

Le niveau du BFRE dépend essentiellement de la durée du cycle d'exploitation et du niveau du chiffre d'affaires et des relations commerciales avec les fournisseurs et les clients. Le FRNG doit permettre de financer au moins le BFRE et au mieux le BFR dans sa globalité.³⁷

22.1.1.3 La trésorerie nette (TN) :

La trésorerie constitue un solde qui correspond à la différence entre les ressources dont dispose l'entreprise et les emplois mis en œuvre pour la réalisation de l'activité. Les ressources comprennent des ressources stables (liées au cycle d'investissement de l'entreprise) et des ressources induites par l'exploitation. De même, les emplois peuvent être décomposés en emplois stables et en emplois liés à l'exploitation.³⁸

³⁵ THIBIERGE, Christophe, « Analyse financière », Vuibert, 6^{ème} édition, 2016, p 46.

³⁶ DESBRIERES (P) et POINCELOT (E), « Gestion de trésorerie », EMS, 2^e édition, p 10.

³⁷ GRANDGUILLOT (F), GRANDGUILLOT (G), « Analyse Financière », Gualino, 12^e édition 2022-2023, p 25.

³⁸ ALAIN (M), Op.Cit, p 53.

Elle est la différence entre les liquidités (actif) et les concours bancaires à court terme (passif). Elle peut aussi être appréhendée par rapprochement du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement. On a donc l'égalité ³⁹:

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Fonds de Roulement} - \text{Besoin en Fonds de Roulement} \quad ..(14)$$

La trésorerie est positive si les ressources (FR) excèdent le besoin à financer (BFR). Elle est négative dans le cas contraire ($\text{BFR} > \text{FR}$), c'est-à-dire l'entreprise a du couvrir l'insuffisance de ressources stables pour financer le BFR par des crédits de trésorerie (découvert, escompte, ...). La trésorerie nette est également calculée ainsi ⁴⁰:

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie Passive} \quad \text{.....}(15)$$

Son niveau dépend de ceux du FRNG et du BFR. En principe, l'objectif à atteindre est une trésorerie nette proche de zéro.⁴¹

2.3 Analyse par les ratios :

Un ratio est une mesure qui exprime la relation cohérente ou corrélative entre deux éléments économiques. Il peut être exprimé en pourcentage ou en indice, offrant ainsi une représentation claire de l'information. Les ratios sont des outils précieux qui facilitent les comparaisons et mettent en évidence les évolutions.⁴² Dans cette présentation, nous décrivons les principaux ratios utilisés en analyse financière qui permettent d'évaluer la performance financière.

2.3.1 Ratios de rentabilité :

Les ratios de rentabilités sont des ratios qui permettent de mettre en relation une marge bénéficiaire ou un résultat avec les capitaux engagés ou investis.⁴³

Selon Kasmir (2015), les ratios de rentabilité sont des indicateurs qui évaluent la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices ou des profits sur une période donnée. Ces ratios fournissent également une mesure de l'efficacité de la gestion de l'entreprise, en mettant en

³⁹ Ibid, p 53.

⁴⁰ GRANDGUILLOT (F), GRANDGUILLOT (B.), Op. Cit, p 26.

⁴¹ Ibid, p26.

⁴² LOCHARD (J), « Les ratios qui comptent », EYROLLES, Paris, 2008, p 31.

⁴³ COULON, YANNICK, SHEN, DAI, « L'essentiel des ratios financiers pour le gestionnaire, l'investisseur en bourse, le banquier », Dunod, 2023, p145.

évidence sa capacité à réaliser des bénéfices à partir de ses ventes ou de ses investissements. En d'autres termes, ces ratios permettent de quantifier la rentabilité financière d'une entreprise et de juger de son succès dans la réalisation de ses objectifs économiques.⁴⁴

Le premier chapitre a abordé deux des principaux ratios de rentabilité : le ratio de rentabilité économique et le ratio de rentabilité financière. Cependant, il existe d'autres ratios importants pour évaluer la rentabilité, tels que le ratio de rentabilité commerciale, le ratio de rentabilité des actifs et le ratio de taux de marge. Ces ratios jouent un rôle crucial dans l'analyse financière en fournissant des indications sur la performance globale d'une entreprise

2.3.1.1 Ratio de rentabilité commerciale (RRC) :

Ce ratio permet à l'entreprise d'évaluer l'efficacité et la dynamique de son activité commerciale. Il est calculé en utilisant le résultat, qui peut être bénéficiaire ou déficitaire, correspondant au chiffre d'affaires de l'entreprise. Ce ratio fournit une mesure de la capacité de l'entreprise à générer des profits à partir de ses activités commerciales. Il permet à la direction, aux analystes et aux investisseurs d'évaluer la performance financière de l'entreprise en se concentrant sur les revenus générés par ses ventes.⁴⁵

$$\text{RRC} = \text{Résultat Net} / \text{Chiffre d'affaires}$$

..... (16)

2.3.1.2 Ratio de rentabilité des actifs (ROA) :

Le ratio de rendement de l'actif total (ROA) est un indicateur qui mesure le degré de rentabilité d'une entreprise par rapport à son actif total. Il est utilisé par la direction de l'entreprise, les analystes et les investisseurs pour évaluer l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses actifs pour générer des bénéfices. Ce ratio est généralement exprimé en pourcentage et est calculé en utilisant le revenu net de l'entreprise et ses actifs moyens. Un ROA élevé indique que l'entreprise est plus efficace et productive dans la gestion de son bilan pour générer des bénéfices, tandis qu'un ROA plus faible suggère des possibilités d'amélioration. Le ROA se calcule en divisant le bénéfice net de l'entreprise par son actif total, qui correspond à la somme de l'avoir des actionnaires et de la dette de l'entreprise⁴⁶:

⁴⁴ ASRAF(M) and MUCHIA (D) : « Analysis of the Effect of Operating Leverage and Financial Leverage on Companies Profitability Listed on Indonesia Stock Exchange », in, lomata International Journal of Management Vol. 2 No. 1 March 2020 pp45-50.

⁴⁵ MERIC (J), SFEZ (F), « la gestion financière des entreprises », HACHETTE LIVRE, Paris, 2011, p 101.

⁴⁶ <https://debitoor.fr/termes-comptables/rentabilite-des-actifs>, consulté le 15/05/2023 à 15h27.

$$\text{ROA} = \text{Résultat Net} / \text{Total Actif}$$

..... (17)

2.3.13 Ratio de la marge brute :

Le ratio de la marge brute est un indicateur de la capacité de l'entreprise à générer de la rentabilité à partir de son chiffre d'affaires. Ce ratio permet d'évaluer la proportion de bénéfices générés à partir des ventes réalisées, en tenant compte des coûts liés à la production et à l'exploitation. Une marge brute élevée indique une meilleure rentabilité, tandis qu'une marge brute plus faible peut nécessiter des améliorations pour augmenter la rentabilité de l'entreprise. Il se calcule en divisant le résultat d'exploitation par le chiffre d'affaires de l'entreprise ⁴⁷:

$$\text{Ratio de marge brute} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaires}$$

.... (18)

2.3.2 Ratios de solvabilité :

La solvabilité d'une entreprise, qui se réfère à sa capacité à rembourser ses dettes à l'échéance, peut être évaluée à l'aide de ratios qui sont regroupés en deux catégories en fonction de leur objectif (*Ratio d'autonomie financière* et *Ratio de solvabilité générale*). Ces ratios permettent de mesurer la solidité financière de l'entreprise et sa capacité à honorer ses obligations financières. Ils fournissent des indications sur la capacité de l'entreprise à générer suffisamment de liquidités pour faire face à ses engagements financiers. ⁴⁸

2.3.2.1 Ratio de solvabilité générale :

Le ratio de solvabilité générale mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter, Il indique la capacité de l'entreprise à payer la totalité de ses dettes en utilisant l'ensemble de son actif. Il devrait naturellement être supérieur à 1 ⁴⁹:

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \text{Total actif} / \text{dette à moyen et à long terme}$$

.. (19)

⁴⁷ MERIC (J), SFEZ (F), Op.Cit, p101.

⁴⁸ RIVET (A), « *Gestion financière : Analyse et politique financière de l'entreprise* », Ellipses Edition Marketing S.A., Paris, 2003, p 39.

⁴⁹ Ibid, p 39.

2.3.2.2 Ratio d'autonomie financière :

Le ratio d'autonomie financière est utilisé pour évaluer le degré de dépendance d'une entreprise vis-à-vis des financements externes, en particulier les emprunts bancaires. Il mesure la proportion des ressources financières propres de l'entreprise par rapport à son passif total. Un ratio d'autonomie financière élevé indique une plus grande indépendance financière de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à s'autofinancer et à réduire sa dépendance aux emprunts et aux financements externes ⁵⁰:

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{Capitaux propres} / \text{Total passif} \quad \dots (20)$$

En plus du ratio de solvabilité générale et du ratio d'autonomie financière, il existe d'autres ratios de solvabilité qui permettent d'évaluer la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes et à faire face à ses obligations financières. Ces ratios de solvabilité supplémentaires fournissent des perspectives complémentaires sur la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes et à faire face à ses obligations financières.

Parmi ces ratios, nous pouvons citer :

2.3.2.3 Ratio d'endettement :

Ce ratio donne une indication de la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements financiers sur le long terme. Ce ratio donne une indication du nombre d'années minimum nécessaire à l'entreprise pour rembourser sa dette grâce à son excédent brut d'exploitation (EBE) ⁵¹:

$$\text{Ratio d'endettement} = \text{Dettes nettes} / \text{EBE} \quad \dots (21)$$

2.3.2.4 Ratio de remboursement des dettes :

Il indique le nombre d'année qu'il faudrait pour rembourser les dettes longues en utilisant sa capacité d'autofinancement. Il est admis qu'en général ce ratio doit être inférieur à 3, entre 3 et 5, la situation devient souvent dangereuse. Elle peut devenir franchement mauvais au-delà de 5.⁵²

⁵⁰ <https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/629457/ratio-d-autonomie-financiere>, consulté le 15/05/2023 à 17h36.

⁵¹ <https://www.thebusinessplanshop.com/fr/aide/glossaire/excedent-brut-d-exploitation>, consulté le 15/05/2023 à 18h14.

⁵² LOCHARD (J), Op.Cit, p 106.

$$\text{Ratio de remboursement des dettes} = \text{Dettes non courantes} / \text{CAF} \quad \dots\dots (22)$$

2.3.2.5 Ratio de couverture des charges financières :

Ce ratio fournit des indications sur la liquidité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à faire face à ses obligations financières à court terme. Il mesure également le poids de la dette dans la structure financière de l'entreprise. L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) représente un bénéfice encaissable et la trésorerie générée par cet EBE doit permettre à l'entreprise de couvrir au minimum les coûts liés à son activité, tels que le maintien de son appareil productif, les intérêts sur la dette et l'impôt sur les sociétés. Les banques utilisent ce ratio lorsqu'elles accordent des prêts afin de s'assurer que les charges financières de l'entreprise ne pèsent pas trop lourdement sur sa structure financière.⁵³

$$\text{Ratio de couverture des charges financières} = \text{EBE} / \text{Charges financières} \quad \dots\dots (23)$$

2.3.3 Ratios de liquidité :

Les ratios de liquidité sont utilisés pour évaluer la capacité d'une entreprise à faire face à ses obligations à court terme. Ils fournissent des indications sur le risque potentiel de faillite. Dans la présentation suivante, nous les présenterons en commençant par le ratio le moins contraignant et en terminant par le plus restrictif. Ces ratios permettent de mesurer la disponibilité des liquidités de l'entreprise par rapport à ses passifs à court terme, ce qui permet d'évaluer sa capacité à honorer ses obligations financières dans un délai immédiat.

2.3.3.1 Ratio de liquidité générale ⁵⁴:

Ce ratio reflète la capacité globale de remboursement à court terme de l'entreprise. Il met en relation l'ensemble des liquidités potentielles de l'entreprise (les actifs qui peuvent être facilement convertis en espèces à court terme) avec l'ensemble des dettes exigibles à court terme. En d'autres termes, il évalue la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations financières à court terme en utilisant les ressources liquides dont elle dispose. Un ratio élevé indique une meilleure capacité de remboursement à court terme, ce qui est généralement considéré comme positif en termes de solvabilité financière de l'entreprise.

⁵³ <https://www.thebusinessplanshop.com/fr/aide/glossaire/excedent-brut-d-exploitation>, consulté le 15/05/2023 à 18h27.

⁵⁴ COHEN (E), « *Gestion Financière De L'entreprise Et Développement Financier* », EDICEF, Canada, 1991, p147.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{Actif circulant} / \text{dettes à court terme}$$

..... (25)

2.3.3.2 Ratio de liquidité réduite ⁵⁵:

Le ratio de liquidité restreinte est un indicateur de liquidité égal au rapport de l'actif circulant (actifs les plus liquides d'un bilan) dont on retire les stocks, sur le passif exigible à court terme (dettes à moins de 12 mois). Sa formule de calcul est la suivante :

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = (\text{Actifs à court terme} - \text{stocks}) / \text{dettes à court terme}$$

..... (26)

Une entreprise dont le ratio est inférieur à 1 se trouvera en difficulté si ses créanciers demandent à être payés sans attendre.

2.3.3.3 Ratio de liquidité immédiate ⁵⁶:

Ce ratio représente la capacité de remboursement immédiate de l'entreprise, en fonction de son encaisse disponible. Il fournit des indications relativement fragiles en raison de l'instabilité de l'encaisse. En d'autres termes, ce ratio évalue la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations à court terme en utilisant uniquement les liquidités disponibles. Cependant, ce ratio peut être moins fiable car le niveau d'encaisse peut varier rapidement et être sujet à des fluctuations imprévisibles.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \text{Disponibilités} / \text{dettes à court terme}$$

..... (27)

⁵⁵ <https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/536859/ratio-de-liquidite>, consulté le 15/05/2023 à 19h12.

⁵⁶ COHEN (E), Op.Cit, p 147.

Section 02 : Modèles d'évaluation de la performance financière :

Pour faciliter l'évaluation de la performance financière, plusieurs modèles d'évaluation ont été développés et largement utilisés par les professionnels de la finance et les investisseurs.

Parmi ces modèles, nous allons nous intéresser à trois d'entre eux : le modèle d'Altman, le modèle d'EVA (Economic Value Added) et le modèle Dupont. Chacun de ces modèles offre une approche unique pour évaluer la performance financière d'une entreprise et fournir des indications précieuses sur sa santé financière.

1. Le modèle d'Edward Altman :

1.1 Définition du modèle ⁵⁷:

Le Z-score d'Altman est un test de solvabilité largement utilisé qui permet d'évaluer la probabilité de faillite d'une entreprise. Il repose sur une formule spécifique qui permet de déterminer si une entreprise est susceptible de faire faillite. Cette formule prend en compte plusieurs indicateurs financiers tels que la rentabilité, l'effet de levier, la liquidité, la solvabilité et les ratios d'activité.

Un Z-score d'Altman proche de 0 suggère que l'entreprise est en danger de faillite, tandis qu'un Z-score plus proche de 3 indique une position financière solide. Ce modèle d'évaluation des organisations est préférable à l'utilisation d'un seul ratio, car il intègre les effets de plusieurs éléments : les actifs, les bénéfices et la valeur marchande.

1.2 Calcul du score :

Dans sa forme originale, la formule du Z-score est la suivante ⁵⁸ :

$$\mathbf{Z\text{-}Score = 1,2A + 1,4B + 3,3C + 0,6D + 0,99E} \quad \dots\dots\dots (28)$$

Les lettres de la formule désignent les ratios suivants :

- **A** = Fonds de roulement / Total des actifs [Mesure le montant relatif des actifs liquides]
- **B** = Bénéfices non répartis / Total des actifs [Détermine la rentabilité cumulée]
- **C** = Bénéfice avant intérêts et impôts / Actif total [mesure les bénéfices en dehors des effets des impôts et de l'effet de levier]
- **D** = Valeur marchande des capitaux propres / Valeur comptable du passif total [incorpore les effets d'une baisse de la valeur marchande des actions d'une société]

⁵⁷ **ALTMAN**, E.I., 1968, "Financial Ratios, Discriminant Analysis, and the prediction of corporate Bankruptcy", Journal of Finance, Vol.23, No.4, 589-609.

⁵⁸ <https://bpayd.fr/blog/z-score-altman-definition-calcul/>, consulté le 20/03/2023 à 16h.

- $E = \text{Ventes} / \text{Total des actifs}$ [mesure la rotation des actifs]

1.3 Composition du score ⁵⁹:

Voici les principaux ratios financiers qui composent le modèle Z-score :

1.3.1 Fonds de roulement/actif total :

Le fonds de roulement est la différence entre les actifs courants et les passifs courants d'une entreprise. Un fonds de roulement positif indique que l'entreprise peut répondre à ses obligations financières à court terme et disposer de ressources supplémentaires pour investir et se développer. En revanche, un fonds de roulement négatif indique que l'entreprise pourrait avoir des difficultés à faire face à ses obligations financières à court terme en raison d'un actif circulant insuffisant.

Selon que le fonds de roulement est positif ou négatif, nous obtenons une juste compréhension de la capacité de croissance de l'entreprise. En bref, ce ratio mesure la responsabilité de l'entreprise.

1.3.2 Bénéfices non distribués/actif total :

Le ratio bénéfices non distribués/actif total permet d'évaluer la proportion des bénéfices non distribués ou des pertes au sein d'une entreprise. Un faible ratio bénéfices non distribués/actif total suggère que l'entreprise finance principalement ses dépenses en utilisant des fonds empruntés plutôt que les bénéfices non distribués. Cette situation augmente le risque de faillite de l'entreprise. En revanche, un ratio élevé de bénéfices non distribués sur le total de l'actif indique que l'entreprise utilise ses bénéfices non distribués pour financer ses dépenses d'investissement. Cela témoigne de la rentabilité de l'entreprise au fil des années et de sa capacité à se développer sans recourir massivement à des emprunts.

Un équilibre adéquat entre la distribution des bénéfices et la rétention des bénéfices pour le financement interne peut être un indicateur de la stabilité financière et de la croissance future de l'entreprise.

1.3.3 Bénéfice avant intérêts et impôts/actif total :

L'EBIT (Earnings Before Interest and Taxes), qui est une mesure de rentabilité, représente la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices exclusivement à partir de ses activités principales. Le ratio EBIT/actif total met en évidence la capacité d'une entreprise à générer des revenus suffisants pour maintenir sa rentabilité, financer ses opérations courantes et rembourser ses dettes.

⁵⁹ <https://www.broker-forex.fr/z-score-altman.php>, consulté le 20/03/2023 à 17h14.

1.3.4 Valeur marchande des capitaux propres/total du passif :

La valeur de marché, également connue sous le nom de capitalisation boursière, représente la valeur des actions d'une entreprise sur le marché. Elle est calculée en multipliant le nombre d'actions en circulation par le prix actuel des actions.

Le ratio entre la valeur de marché des capitaux propres et le total du passif permet d'évaluer la mesure dans laquelle la valeur de marché d'une entreprise diminuerait en cas de faillite, avant que la valeur du passif ne dépasse celle de l'actif au bilan. Un ratio élevé de la valeur de marché des capitaux propres par rapport au passif total peut être interprété comme un signe de confiance élevée des investisseurs dans la solidité financière de l'entreprise.

1.3.5 Ventes/actif total :

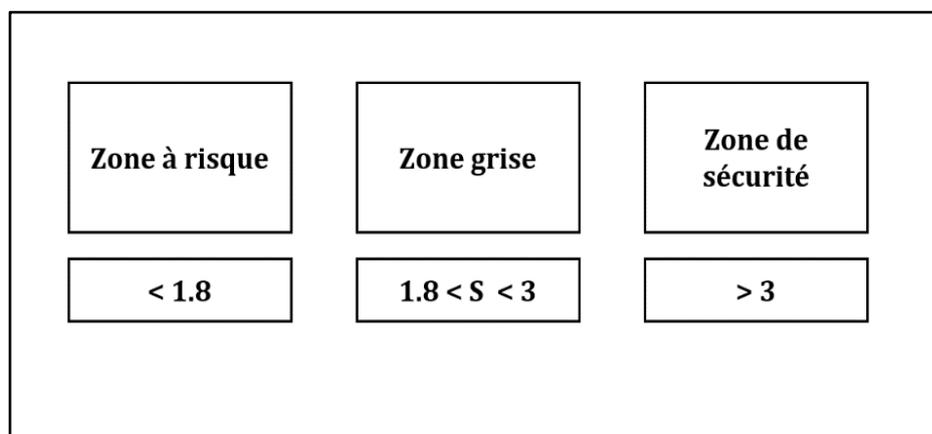
Le ratio ventes/actif total permet d'évaluer l'efficacité de la gestion des actifs par la direction de l'entreprise pour générer des revenus par rapport à ses concurrents. Un ratio ventes/actif total élevé indique que la direction parvient à générer des ventes significatives avec un investissement relativement faible, ce qui contribue à accroître la rentabilité globale de l'entreprise.

En revanche, un ratio ventes/actif total faible ou en baisse indique que la direction devra allouer davantage de ressources pour générer des ventes suffisantes, ce qui peut réduire la rentabilité de l'entreprise.

1.4 Interprétation du score⁶⁰ :

La figure suivante résume l'interprétation du score :

Figure N°06 : Score d'Altman



Source : <https://bpayd.fr/blog/z-score-altman-definition-calcul/>, consulté le 17/03/2023 à 01h02

⁶⁰ <https://bpayd.fr/blog/z-score-altman-definition-calcul/>, consulté le 17/03/2023 à 01h02.

- **Zone De Sécurité (Z-score > 2,99)** : Si le Z-score d'Altman est supérieur à 2,99, on dit que l'entreprise se trouve dans la « zone de sécurité ». Ce qui signifie que la société a une position financière solide et ne se dirige pas vers la faillite dans un avenir proche.
- **Grey Zone (1,81 < Z-score < 2,99)** : Si le Z-score d'Altman est compris entre 1,81 et 2,99, l'entreprise est dite en « zone grise », ce qui signifie qu'elle a une probabilité modérée de faillite dans un avenir proche. Cela ne signifie pas que les entreprises situées dans cette fourchette ont une faible stabilité financière, mais il faut être prudent et faire preuve de diligence face aux risques.
- **Zone A Risque (Z-score < 1,81)** : Si le Z-score d'Altman est inférieur à 1,81, alors l'entreprise est dite en « zone à risque » signifie que la situation financière de l'entreprise est en difficulté et que l'entreprise est susceptible de se diriger vers faillite au cours des deux prochaines années et dépose le bilan.

Il convient de noter que le Z-score d'Altman est un outil d'évaluation de la probabilité de faillite et ne doit pas être utilisé comme une prédiction absolue. Cependant, il offre une méthode pratique pour évaluer la solvabilité d'une entreprise en combinant plusieurs facteurs clés de sa performance financière.

2. Le modèle EVA (Economic Value Added) :

L'EVA, ou "valeur ajoutée économique" en français, est un indicateur de mesure de la création de valeur. Il est utilisé à différents niveaux d'une entreprise pour évaluer la performance de chaque unité et département. L'EVA est destiné aux actionnaires pour leur montrer que l'entreprise crée de la richesse. Dans la pratique, le service financier de l'entreprise calcule cet indicateur et le transmet à diverses sociétés d'investissement. Cependant, certains investisseurs peuvent également déterminer le pourcentage de l'EVA en utilisant les données fournies par l'entreprise. Formellement, l'EVA est dérivé de l'équation suivante : ⁶¹:

$$\text{EVA} = \text{CI} \times (\text{ROIC} - \text{CMPC}) \dots\dots\dots (29)$$

ROIC : la rentabilité opérationnelle des capitaux investis

CMPC : le coût moyen pondéré des dettes et des fonds propres

CI : sont les investissements consentis

⁶¹ <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198725-eva-economic-value-added-definition-calcul-traduction-et-synonymes/>, consulté le 29/03/2023 à 17h56.

Il est important de bien comprendre chacun des trois termes inclus dans l'EVA et d'en détailler les arguments pour bien appréhender cette mesure de performance financière ⁶²:

- Lorsque l'EVA est positive, cela signifie que la rentabilité de l'entreprise dépasse le coût des fonds mis à disposition, ce qui indique que l'entreprise crée de la richesse pour ses bailleurs de fonds. Du point de vue de l'actionnaire, cela indique également que l'entreprise réalise des performances supérieures aux attentes du marché. En d'autres termes, une EVA positive est un signe que l'entreprise utilise efficacement ses ressources et est capable de générer un retour sur investissement supérieur aux attentes. Cela peut être interprété comme un signal positif pour les investisseurs et peut conduire à une augmentation de la valeur de l'action de l'entreprise.
- Lorsque l'EVA est négative, cela signifie que l'entreprise détruit de la valeur en faisant des choix stratégiques ou opérationnels qui sont moins rémunérateurs que ce que le marché attend compte tenu de la classe de risque de l'entreprise. En d'autres termes, les performances réalisées par l'entreprise sont en dessous des attentes du marché et les bailleurs de fonds perdent de l'argent.
- Dans le cas très exceptionnel d'une EVA nulle, il n'y a ni destruction ni création de valeur : la rentabilité permet tout juste d'honorer les exigences des prêteurs de fonds.

3. Le modèle DuPont :

3.1 Présentation du modèle « DuPont » :

Ce modèle a été développé dans le but d'analyser la performance de l'entreprise en portant premièrement un regard global sur la gestion et le rendement sur les capitaux propres investis dans l'entreprise. La formule du modèle « *DuPont* » est la suivante ⁶³ :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Résultat Net}}{\text{Chiffre d'Affaires}} \times \frac{\text{Chiffre d'Affaires}}{\text{Actifs totaux}} \times \frac{\text{Actifs totaux}}{\text{Capitaux Propres}} \quad (30)$$

⁶²DENGLOS (G), « *Le modèle de création de valeur (EVA-MVA)* », Revue des Sciences de Gestion 2005/3 (n°213), p 44.

⁶³ <https://www.hrimag.com/Le-modele-d-analyse-DuPont>, consulté le 29/03/2023 à 19h.

3.2 Les composants du modèle « DuPont » :

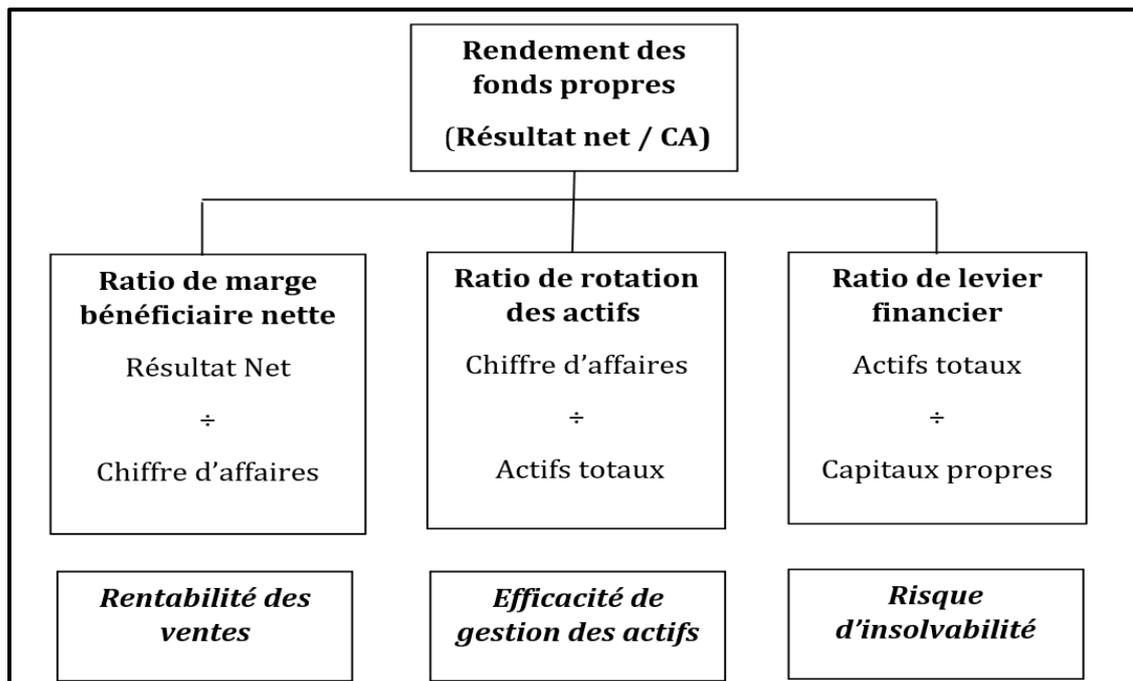
En décomposant le calcul du rendement des fonds propres (**ROE**) en ces trois éléments, il est possible de mieux comprendre les variations du **ROE** et ce qui est à l'origine de l'augmentation (ou de la diminution) nette. L'analyse de DuPont implique qu'une entreprise peut augmenter son **ROE** si elle ⁶⁴:

- Génère une marge bénéficiaire nette plus élevée.
- Utilise efficacement ses actifs pour générer plus de revenus :
- Augmente son levier financier.

L'analyse de DuPont combine trois éléments clés pour identifier les leviers sur lesquels une entreprise peut agir afin d'augmenter son ROE (Return on Equity). Il s'agit de l'amélioration de la marge bénéficiaire nette, de l'optimisation de l'utilisation des actifs et d'une gestion prudente du levier financier. Cette analyse ne se limite pas à évaluer la rentabilité d'une entreprise, mais permet également d'identifier les facteurs sous-jacents qui contribuent à cette rentabilité. Ainsi, les dirigeants peuvent cibler des domaines spécifiques où des améliorations peuvent être apportées pour augmenter le ROE et créer de la valeur pour les actionnaires.

La figure qui suit résume la décomposition du système DuPont, il permet de mettre en valeur les trois facteurs pouvant expliquer l'évolution de l'avoir des actionnaires :

Figure N°07 : Modèle DuPont



Source : <https://www.lecfomasque.com/analyse-dupont/>, consulté le 05/09/2023 à 17h24

⁶⁴ <https://www.lmktraining.com/une-methode-simple-de-diagnostic-financier-global-de-lentreprise-le-systeme-dupont/>, consulté le 09/05/2023 à 15h40.

3.2.1 Le ratio de marge bénéficiaire ⁶⁵:

Il représente la rentabilité d'une entreprise une fois que toutes les dépenses ont été déduites, y compris les paiements d'intérêts sur les titres de créance et les impôts versés à l'État. Si la marge bénéficiaire nette augmente, chaque dollar de revenu rapportera davantage à l'entreprise, ce qui se traduira par un meilleur rendement des capitaux propres (ROE). Par conséquent, le bénéfice net d'une entreprise représente les bénéfices restants, qui sont attribuables à un groupe spécifique de fournisseurs de capitaux - les actionnaires.

3.2.2 Le ratio de rotation des actifs ⁶⁶:

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à convertir son actif économique en chiffre d'affaires. L'amélioration de ce taux de rotation entraîne une augmentation du rendement des capitaux propres car cela indique que l'entreprise peut utiliser ses actifs de manière plus efficace, c'est-à-dire générer davantage de revenus avec moins d'actifs. En d'autres termes, cela montre la capacité de l'entreprise à utiliser ses actifs de manière efficace et efficiente.

Le ratio en question établit une connexion entre deux états financiers majeurs : le bilan et l'état des résultats. Idéalement il serait préférable que ce ratio soit élevé car cela indiquerait une utilisation optimale des actifs, ce qui, combiné à une marge élevée, aurait un effet positif sur le rendement des capitaux propres.

3.2.3 Le ratio de levier financier ⁶⁷:

Le troisième et dernier élément est l'effet de levier financier, c'est-à-dire le montant de la dette dans la structure du capital de l'entreprise.

Le recours accru au financement par l'emprunt entraîne une augmentation des charges d'intérêt, qui sont déductibles fiscalement et créent un "bouclier fiscal" qui réduit le montant du revenu imposable.

Souvent appelé "multiplicateur de fonds propres", l'augmentation du montant de la dette pour bénéficier de la réduction des impôts, de la baisse du coût du capital et de l'accès à une source de financement moins onéreuse peut facilement se retourner contre l'entreprise à la suite d'une prise de décision irresponsable. L'entreprise doit donc être dirigée par une équipe de gestion dont les intérêts sont alignés sur ceux de ses actionnaires.

L'entreprise doit trouver un juste équilibre entre les avantages du financement par l'emprunt et l'absence d'un effet de levier excessif qui ferait que les flux de trésorerie de l'entreprise

⁶⁵ <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/dupont-analysis-template/>, consulté le 09/05/2023 à 16h21.

⁶⁶ ST-CYR (L), PINSONNEAULT (D), et ALLARD (M.H), « L'analyse Financière À L'aide Des Ratios : Le Modèle De Dupont », Document pédagogique, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal, 1997, p 9.

⁶⁷ <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/dupont-analysis-template/>, consulté le 09/05/2023 à 16h30.

seraient insuffisants pour faire face à toutes les obligations liées à la dette et risqueraient désormais de ne pas être remboursés.

Conclusion du deuxième chapitre :

En conclusion, l'évaluation de la performance financière est essentielle pour comprendre la santé et la rentabilité d'une entreprise. Ce chapitre a mis en évidence l'importance des outils et des méthodes d'évaluation de la performance financière.

L'analyse financière, soutenue par des ratios financiers, permet d'identifier les points forts et les faiblesses de l'entreprise dans des domaines clés tels que la rentabilité, la solvabilité, la liquidité et l'efficacité opérationnelle. Les modèles d'évaluation, tels que ceux d'Altman, DuPont et EVA, offrent des perspectives approfondies sur la probabilité de faillite, la rentabilité et la création de valeur économique. Ces outils aident les décideurs à prendre des décisions éclairées, à repérer les opportunités et à gérer les risques.

En utilisant l'analyse financière et ces modèles, les entreprises peuvent favoriser leur croissance et leur succès à long terme dans un environnement économique en perpétuelle évolution.

CHAPITRE 03 :
Etude Empirique

Introduction du troisième chapitre :

Après avoir présenté les outils d'analyse financière et les différentes méthodes utilisées pour évaluer la performance financière, ce dernier chapitre se penche sur l'étude de la performance financière d'une entreprise sélectionnée lors de notre stage de fin de cycle au sein d'un cabinet spécialisé dans l'audit et le conseil des entreprises.

Au cours de nos différentes missions au sein du cabinet, nous avons eu l'opportunité de travailler avec plusieurs entreprises clientes. Cependant, pour notre étude de cas sur la performance financière, nous avons soigneusement sélectionné une entreprise qui répondait à nos critères spécifiques. Cette entreprise cliente nous a permis d'évaluer en profondeur sa performance financière, en analysant divers indicateurs clés tels que la rentabilité, la solvabilité et la liquidité. En réalisant cette étude de cas, nous avons pu mettre en pratique nos compétences en matière d'analyse financière en utilisant des outils et des approches adaptés aux besoins de l'entreprise.

Ce chapitre est divisé en deux sections :

La première section présente l'organisme d'accueil et le rapport d'évaluation de la performance financière de notre cas d'étude.

La deuxième section propose des solutions et des recommandations pour améliorer la performance financière de l'entreprise étudiée.

Il convient de souligner que l'entreprise étudiée dans notre cas est présentée de manière anonyme. Toutes les données partagées dans ce travail sont strictement confidentielles, tout comme le nom de l'entreprise cliente, car nous sommes tenus, en tant que membre du cabinet constituant notre organisme d'accueil, de respecter scrupuleusement la confidentialité des clients et de leurs données. Cependant, cela n'a en aucun cas affecté notre démarche, le traitement des données ni les conclusions obtenues.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et contextualisation de notre cas d'étude

Dans cette section, nous allons présenter l'activité de l'organisme d'accueil ainsi que ses missions principales qui ont servi de base à notre étude. De plus, nous mettrons en évidence les éléments essentiels qui définissent le secteur d'activité de l'entreprise étudiée. Ces informations nous permettront d'apporter un contexte approprié à notre étude.

1. Présentation de l'organisme d'accueil :

PricewaterhouseCoopers (PwC) est l'un des quatre grands cabinets d'audit et de conseil (**Big Four**) dans le monde, aux côtés de *Deloitte*, *Ernst & Young* et *KPMG*. PwC est un réseau d'entreprises britannique de grande envergure, spécialisé dans des missions d'audit, d'expertise comptable et de conseil, en mettant l'accent sur des approches sectorielles pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises.

D'après la revue interne de PwC en **2020**, le cabinet compte **328 000** collaborateurs présents dans **742** bureaux répartis dans **157** pays à travers le monde. Au cours de l'exercice 2022, les cabinets PwC ont fourni des services à **84%** des entreprises figurant dans le classement mondial Fortune **500**. Au 30 juin 2022, le chiffre d'affaires réalisé par le cabinet s'élevait à **50,3 milliards de dollars**.

1.1 Historique du cabinet :

PwC met son expertise à disposition des entreprises d'aujourd'hui pour les aider à assurer leur succès futur. Pour y parvenir, PwC s'appuie sur une expérience accumulée tout au long de plus de 160 ans d'existence de l'entreprise :

- **1849** L'auditeur Samuel Lowell Price ouvre un cabinet d'avocats à Londres.
- **1854** William Cooper crée sa propre entreprise à Londres, qui deviendra sept ans plus tard Cooper Brothers.
- **1865** Price, Holyland et Waterhouse s'associent.
- **1874** La société prend le nom de Price, Waterhouse & Co.
- **1898** Robert H. Montgomery, William M. Lybrand, Adam A. Ross Jr. et son frère T. Edward Ross créent Lybrand, Ross Brothers and Montgomery.
- **1957** Cooper Brothers & Co (Royaume-Uni), McDonald, Currie and Co (Canada) et Lybrand, Ross Bros & Montgomery (États-Unis) fusionnent pour former Coopers & Lybrand.
- **1982** Lancement de Price Waterhouse World Firm.
- **1990** Coopers & Lybrand fusionne avec Deloitte Haskins & Sells dans plusieurs pays du monde..
- **1998** Fusion mondiale de Price Waterhouse et de Coopers & Lybrand pour créer PricewaterhouseCoopers.
- **2002** PricewaterhouseCoopers conclut la vente de son département de conseil en gestion, PwC Consulting, à IBM.
- **2004** PricewaterhouseCoopers implements the Connected Thinking methodology.

- **2008** Dixième anniversaire de la fusion de PricewaterhouseCoopers.
- **2010** PricewaterhouseCoopers formellement shorten son nom de marque à PwC mais légalement reste PricewaterhouseCoopers.
- **2014** En avril, PwC fusionne avec le cabinet de conseil international Booz & Company.

1.2 PwC en Algérie :

En **2008**, l'entité **EURL PwC Algérie** a été créée visant à développer sa présence dans la région méditerranéenne. PwC Algérie fait partie du réseau *PwC France et Maghreb* et emploie plus de plus de 120 collaborateurs travaillant au bureau d'Alger. Grâce à sa proximité et sa connaissance approfondie du tissu économique local, PwC Algérie offre à ses clients un accompagnement sur l'ensemble de leurs problématiques.

Fort de son expérience acquise auprès d'entreprises locales et de filiales d'entreprises étrangères implantées en Algérie, PwC a développé une connaissance approfondie de l'environnement juridique, fiscal, économique et financier algérien.

En Algérie, PwC intervient à travers deux entités juridiques :

- PricewaterhouseCoopers Algérie.
- PASA Audit Services Algérie.

Elles travaillent en étroite collaboration avec l'ensemble des autres entités membres du réseau PwC International Ltd au sein de l'organisation *PwC France et Maghreb*. Elles peuvent ainsi faire bénéficier leurs clients, en Algérie, des expertises techniques et sectorielles de l'ensemble du réseau.

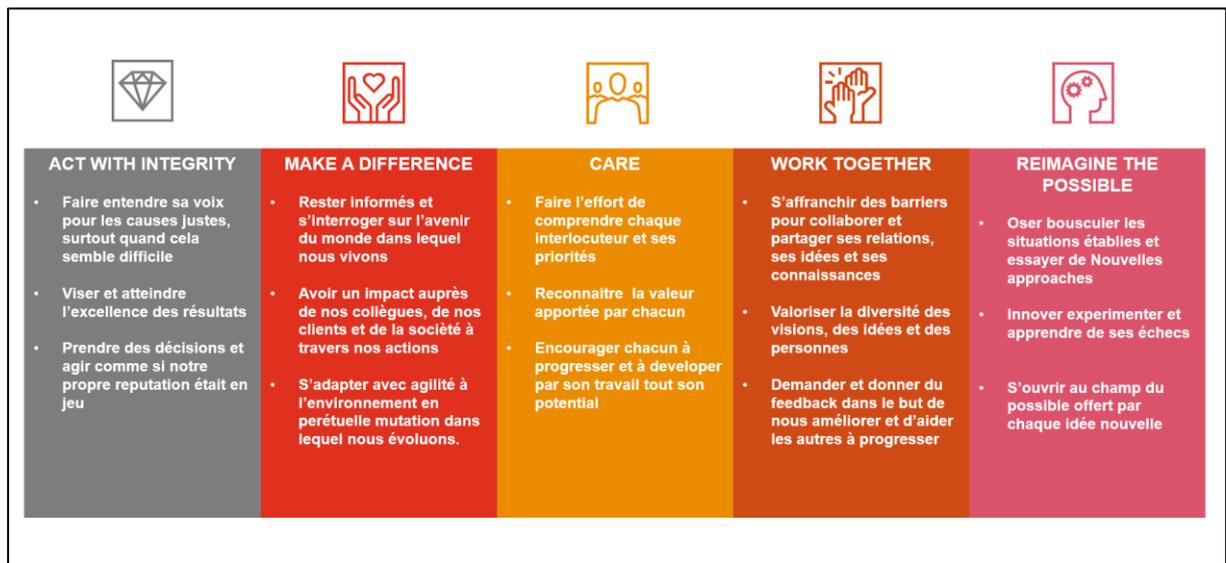
PwC participe au développement de l'Algérie dans de nombreux secteurs d'activité : **agroalimentaire, industrie manufacturière, pharmaceutique, financial services, Oil & Gas, Sidérurgie et Métallurgie**, etc.

1.3 Les valeurs de PwC :

L'ambition stratégique de PwC illustre la raison d'être mondiale du cabinet, "***Build trust in society and solve important problems***". Cette ambition vise à aider les parties prenantes à naviguer dans les profondes transformations des modèles économiques et de la société. Les valeurs mondiales de PwC, qui sous-tendent sa raison d'être, sont un pilier central de l'entreprise à travers le monde. Elles incluent l'intégrité, la volonté de faire la différence, l'empathie, le travail d'équipe et la capacité de réinventer le possible. Ces valeurs guident les

actions de PwC pour aider les entreprises à relever les défis d'aujourd'hui et à préparer l'avenir.

Figure N°08 : Les valeurs de PwC (Voir Annexe 02)



Source : PwC | documents internes

1.4 Les domaines d'activités de PwC :

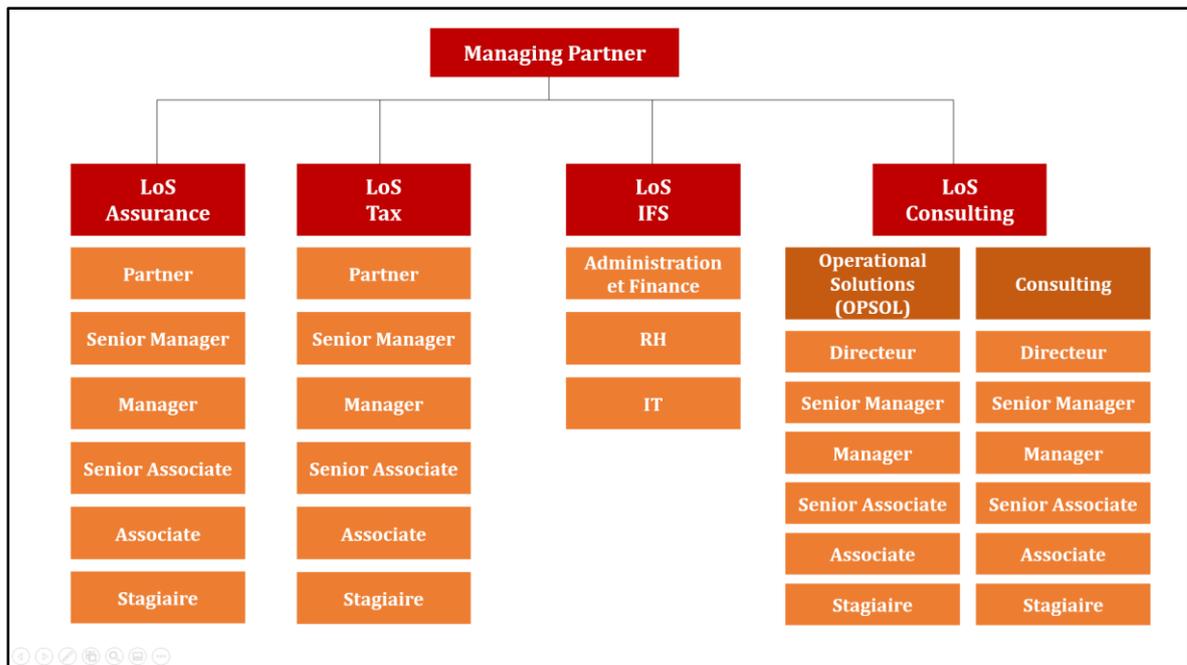
PwC offre des services d'audit et de conseil en stratégie, management, transaction, juridique et fiscal à une clientèle diversifiée, allant des petites entreprises aux grandes multinationales, qu'elles soient du secteur public ou privé, en Algérie ou à l'international. PwC intervient dans des missions de :

- **Assurance** : missions de **commissariat aux comptes (CAC)** et missions de **conseil en gestion des risques**.
- **Consulting** : conseil en **stratégie**, en **management** et en **solutions opérationnelles**.
- **Deals** : accompagnement des entreprises dans leurs missions d'acquisition, de cession et de restructuration
- **TLS** : Société d'avocats pluridisciplinaire : fiscalité, de droit des affaires et de droit social, et combinant, le cas échéant, ses expertises avec les autres métiers de PwC.
- **Fonctions internes** : accompagnement des associés et collaborateurs dans leurs missions du quotidien.

1.5 La structure de PwC Algérie :

La structure de PwC se distingue par une certaine autonomie accordée à chaque équipe tout en favorisant une forte coopération et un échange d'expertises sur des missions généralement pluridisciplinaires. Cette structure est présentée dans la figure suivante :

Figure N°09 : L'organigramme de PwC Algérie (Voir Annexe 03)



Source : PwC | Documents internes

1.6 Présentation du département d'accueil « Consulting » :

Le département d'accueil « Consulting », réalise des missions de conseil en management sur 6 niveaux :

- **Stratégie &** : fournir un soutien aux directions générales en matière de croissance, compétitivité et innovation.
- **Finance** : élaborer des stratégies financières, optimiser les opérations, gérer la trésorerie et améliorer la performance globale de l'entreprise.
- **People et organisations** : organisation par l'humain, conduite du changement, performance et transformation RH, restriction et gestion sociale
- **Technologie** : conseiller sur les applications et les technologies émergentes, le Cloud et la connectivité, offrir un soutien aux directeurs des systèmes d'information (DSI), gérer les systèmes ERP, les données et les analyses, ainsi que la cybersécurité et Salesforce.

- **Opérations** : gérer les achats et l'approvisionnement, optimiser la chaîne d'approvisionnement et promouvoir l'excellence opérationnelle.
- **Etablissements financiers** : offrir des services de conseil spécifiques aux institutions financières.

Les équipes de conseil de PwC utilisent des bases de connaissances sectorielles et métiers partagées à l'échelle mondiale, ainsi que des méthodologies et des outils de travail communs, pour offrir un accompagnement sur-mesure aux entreprises clientes. En étroite collaboration avec les équipes de conseil en management du réseau PwC ainsi qu'avec les autres expertises locales (audit, fiscal et juridique). Les consultants de PwC apportent leur expertise pour aider les entreprises à améliorer durablement leurs performances, gérer leurs projets de transformation et renforcer leur maîtrise des risques.

2. Présentation de l'entreprise cas d'étude :

L'entreprise étudiée est une entreprise de statut juridique SPA active dans le secteur des emballages métalliques, avec un capital social de 5 394 600 000 DA.

Depuis plus de 50 ans, cette société est impliquée dans la fabrication et la vente d'emballages métalliques utilisés dans les secteurs de l'agroalimentaire et de l'industrie, possédant plusieurs unités de production et stockage sur le territoire national.

3. Présentation du secteur d'activité de l'entreprise ¹:

La présentation du secteur d'activité de l'entreprise joue un rôle essentiel dans notre analyse ultérieure des données de l'entreprise étudiée. Elle nous permettra de relier les performances financières et opérationnelles de l'entreprise aux dynamiques et aux caractéristiques du marché des emballages métalliques en Algérie. Cela nous aidera à mieux comprendre les facteurs externes qui ont pu influencer les résultats de l'entreprise, ainsi que les opportunités et les défis auxquels elle est confrontée sur ce marché spécifique.

3.1 Les facteurs influant le secteur des emballages métallique en Algérie :

Le marché de l'emballage métallique en Algérie est influencé par différents facteurs économiques, démographiques et sociaux. Tout d'abord, la forte croissance démographique de l'Algérie, avec un taux d'évolution annuel moyen de **+2%** sur les 5 dernières années, prévoit une population de **50 millions d'habitants** à horizon **2030**. Ensuite, le taux d'urbanisation de l'Algérie a atteint **70%**, entraînant une augmentation de la consommation des emballages métalliques tels que les boîtes de conserves pour les ménages et les bidons de peinture utilisés

¹ Analyse PwC Algérie

dans le secteur de la construction. Par ailleurs, les dépenses des ménages sont en croissance constante depuis plusieurs années, avec une part importante de la consommation alimentaire représentant **44%** en **2021**.

La dynamique du secteur agroalimentaire est également un facteur important, avec une production agricole en hausse et un intérêt croissant des industriels pour la transformation des produits alimentaires. En effet, la récolte de tomate industrielle a connu une augmentation de **27%** entre **2020** et **2021**, ce qui est l'aliment le plus utilisé dans les boîtes de conserve.

Enfin, les habitudes de consommation des Algériens évoluent également, avec une tendance vers une consommation en dehors de leur domicile, ce qui se reflète par une forte croissance des établissements de restauration (**+28 000** entre **2018** et **2021**). Par ailleurs, la consommation des produits phytosanitaires par les ménages est en augmentation, portée par un meilleur niveau de vie. Tous ces facteurs ont une influence sur la demande et la croissance du marché de l'emballage métallique en Algérie.

3.2 Les caractéristiques du secteur des emballages métalliques en Algérie :

3.2.1 Dépendance à l'importation du fer blanc :

Comme la matière première principale utilisée dans le processus de fabrication des emballages métalliques est le fer blanc, qui est **100%** importé, principalement de Turquie, toute indisponibilité de cette ressource entraîne des ruptures de stocks mondiales ainsi que des arrêts de production. Malheureusement, l'indisponibilité du fer blanc a été un problème pour de nombreuses entreprises, y compris l'entreprise étudiée. En effet, la rareté du fer blanc a entraîné une forte hausse des prix de cette matière première, qui a augmenté de **110%** en un an seulement. Cette augmentation des coûts de production a eu un impact direct sur la rentabilité des entreprises actives dans le secteur.

3.2.2 Barrières à l'entrée :

La production d'emballages métalliques en fer blanc requiert des équipements industriels coûteux, représentant des investissements de plusieurs millions d'euros. Ces coûts de démarrage élevés constituent des obstacles importants qui limitent le nombre d'acteurs présents sur ce marché et réduisent le risque d'entrée de nouveaux concurrents.

3.2.3 Risque de substitutions :

Il est important de noter que les emballages métalliques en fer blanc font face à la concurrence de produits alternatifs tels que les emballages en plastique, qui sont généralement plus compétitifs en termes de coûts. De même, les emballages en carton, en verre et en

aluminium peuvent également être des substituts potentiels. Cependant, leur utilisation en Algérie est relativement faible par rapport aux emballages métalliques, ce qui permet à ces derniers de maintenir leur position sur le marché.

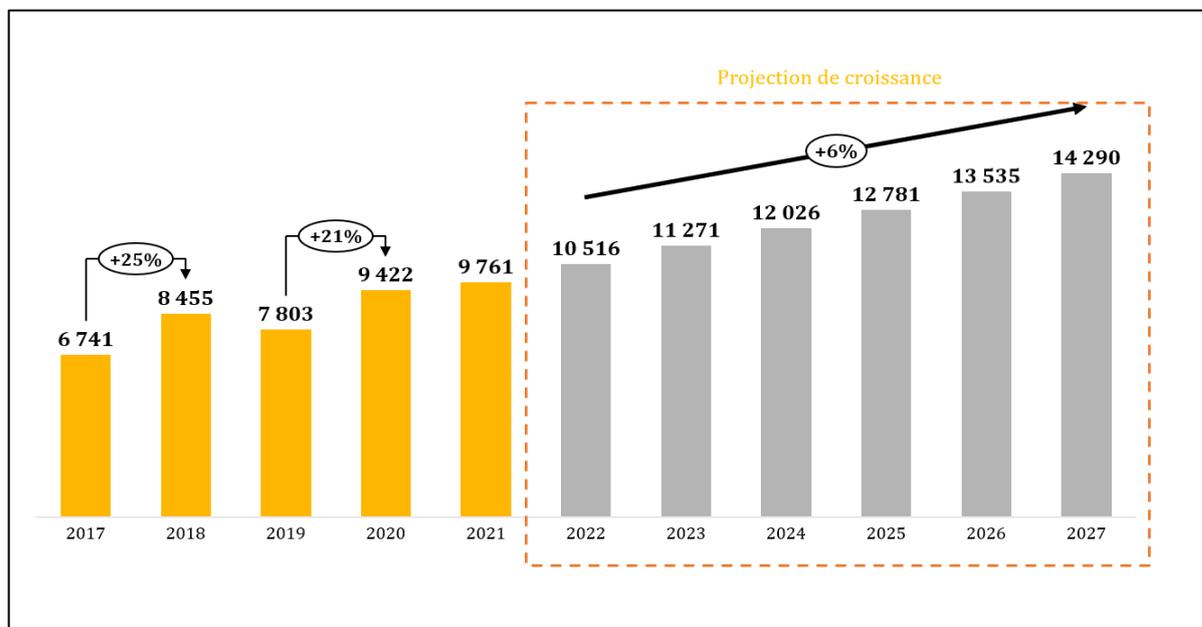
3.2.4 Concentration des clients :

Le marché des emballages métalliques en Algérie est caractérisé par une concentration limitée des acteurs dans certains secteurs, tandis que dans d'autres, la concurrence est plus ouverte en raison d'une utilisation plus répandue des produits proposés. Cependant, certaines entreprises d'emballages ciblent des acteurs importants dans ces segments pour améliorer leur part de marché.

3.3 Le secteur des emballages métalliques en Algérie en chiffre :

La figure suivante offre une représentation visuelle claire du marché des emballages métalliques en Algérie, en mettant en évidence les données chiffrées liées à ce secteur. Cette visualisation graphique est un outil précieux pour mieux comprendre la taille et les tendances de croissance de ce marché spécifique :

Figure N°10 : Evolution de la taille de marché en valeur de la production d'emballages métalliques en fer blanc en Algérie (Unité : en MDZD)



Source : CNRC

Entre 2017 et 2018, le marché des boîtes métalliques a enregistré une croissance significative de +25%. Cette augmentation notable était principalement due à la forte croissance de l'un des acteurs de marché, qui a connu une croissance exceptionnelle de près de +2 000% sur cette période. Cette performance exceptionnelle a contribué de manière significative à la croissance globale du marché.

Cependant, entre 2018 et 2019, le marché a connu un léger recul de -8%. Cette baisse s'explique en grande partie par la situation économique du pays, qui a eu un impact négatif sur la demande et les investissements dans le secteur des emballages métalliques. Malgré cette période difficile, le marché a réussi à renouer avec la croissance en 2020, enregistrant une hausse de +21%. Cette reprise a été remarquable étant donné la crise sanitaire de la COVID-19, qui a perturbé la chaîne logistique et entraîné une baisse de la production dans de nombreux secteurs. Il convient de noter que la croissance observée en 2020 était principalement soutenue par l'effet de prix résultant de la flambée des cours du fer blanc.

Il est important de souligner que la production d'emballages métalliques nécessite des investissements considérables et la maîtrise de technologies de pointe. En raison de ces exigences, les prévisions de croissance de la production nationale pour la période 2022-2027 n'incluent pas l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché. La forte barrière à l'entrée dissuade l'arrivée de nouveaux concurrents, ce qui maintient la structure du marché relativement stable et limite la concurrence directe entre les acteurs existants.

Section 2 : Présentation du rapport de l'évaluation de la performance

financière de l'entreprise cas d'étude :

Dans la suite de ce rapport, nous allons présenter une évaluation de la performance financière de l'entreprise cas d'étude, en détaillant les indicateurs utilisés pour mesurer sa performance financière. La période d'étude s'étend sur cinq ans, de 2017 à 2021, incluant la période marquée par la pandémie de Covid-19. Ce qui permet de comprendre l'évolution de l'activité de l'entreprise avant et après la pandémie, ainsi que l'impact de cette dernière sur son activité et sa performance financière.

1. Analyse de l'activité :

Nous allons d'abord présenter les soldes intermédiaires de gestion dans le tableau suivant :

Tableau N°09 : Les soldes intermédiaires de gestion de l'entreprise étudiée (Unité : En MDZD)

Année		2017	2018	2019	2020	2021
Ventes de marchandises	3394	3822	3635	3295	3163	3959
Production vendue		0	0	0	0	0
Produits annexes		0	0	0	0	0
Chiffre d'affaires net		3822	3635	3295	3163	3,959
Variation du CA		13%	-5%	-9%	-4%	25%
Variation de stocks PF et encours		291	312	65	-155	158
Production Immobilisée		2	11	11	1	2
Subvention d'exploitation		0	0	0	0	0
Produit d'exploitation	3,541	4,115	3,959	3,371	3,009	4,119
Variation de la production		16%	-4%	-15%	-11%	37%
Achats consommés		-2563	-2736	-2419	-2150	-2811
Marge brute		1,552	1,223	952	859	1,307
Variation de la marge brute			-21%	-22%	-10%	52%
Matières premières		0	0	0	0	0
Autres approvisionnements		0	0	0	0	0
Autres consommations		0	0	0	0	0
Services Extérieurs		-318	-280	-267	-243	-302
Autres achats		0	0	0	0	0
Consommation de l'exercice		(2,881)	(3,016)	(2,687)	(2,392)	(3,113)
Valeur ajoutée		1,234	943	684	616	1,005
Charges de personnel		-875	-856	-854	-1030	-1203
Impôts, taxes et versements assimilés		-41	-60	-42	-42	-50
EBE		318	27	(212)	(455)	(248)
Variation de l'EBE			-92%	-885%	-115%	46%
Autres produits opérationnels		176	351	9	162	137
Autres charges d'exploitation		-44	-188	-15	-19	-6
Dot aux amortissements et aux provisions		-398	-656	-199	-153	-241
Reprise sur pertes de valeur et provision		259	115	405	300	167
Résultat d'exploitation		310	(351)	(13)	(166)	(190)

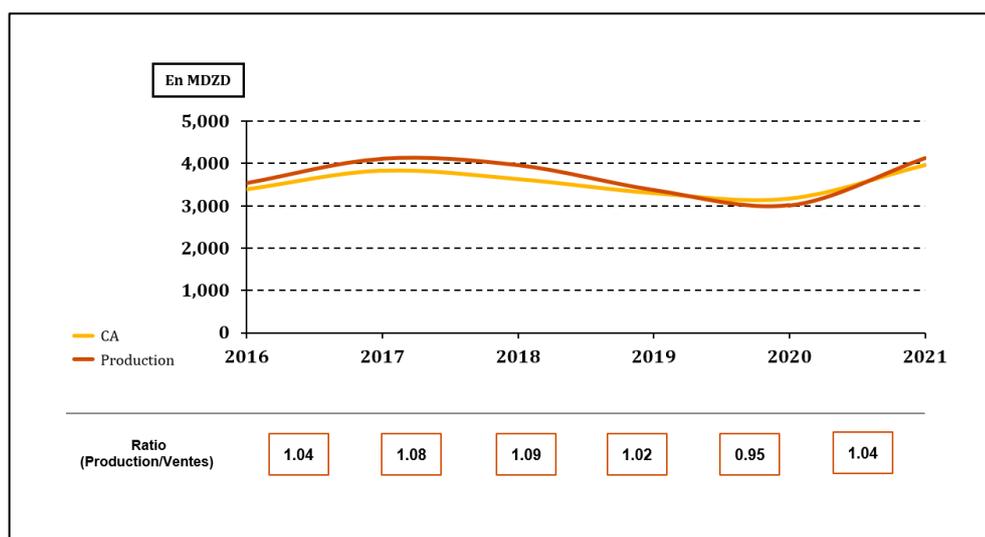
Variation du RE			213%	96%	-119%	-14%
Produits financiers		397	254	262	267	238
Charges financières		-16	-266	-228	-8	-7
Résultat Financier		381	(12)	34	259	230
Résultat ordinaire (RCAI)		691	(363)	21	92	40
Eléments extraordinaires (Produits)		0	0	0	0	0
Eléments extraordinaires (Charges)		0	0	0	0	0
Résultat Extraordinaire		-	-	-	-	-
Impôts exigibles sur résultats		0	0	0	0	0
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		-13	44	7	-63	-3
Résultat net		678	(319)	29	29	38
		18%	-9%	1%	1%	1%

Source : Etablie par l'étudiante à partir des états financiers

1.1 Analyse de la croissance :

Afin d'évaluer la capacité de l'entreprise étudiée à commercialiser ses produits et à enregistrer des ventes régulières et constantes ainsi que sa capacité à gérer sa production par rapports à son niveau de ventes au cours des dernières années, nous avons réalisé les graphiques suivants

Figure N°11 : Evolution du chiffre d'affaires et de la production de l'entreprise étudiée (Unité : MDZD)



Source : Elaboré par l'étudiante des états financiers de l'entreprise

En 2017, le chiffre d'affaires de l'entreprise étudiée a augmenté de 13 % par rapport 2016, passant de 3 394 MDZD à 3 822 MDZD.

Malgré l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise en 2017, les années suivantes ont été moins favorables. Entre 2017 et 2019, le chiffre d'affaires a diminué en raison de la baisse des commandes liée à la forte concurrence sur le marché des emballages. En 2020, la pandémie de la COVID-19 a eu un impact négatif sur la production, entraînant une baisse significative du chiffre d'affaires à une valeur minimale de 3 163 MDZD.

En 2021, l'entreprise étudiée a enregistré une croissance significative de son chiffre d'affaires, qui a atteint 3 959 MDZD, soit une augmentation de 25 % par rapport à 2020, a été accompagnée d'une augmentation de la production de 37 % sur la même période. Cette croissance est principalement due à la reprise de la consommation après la pandémie de COVID, Cependant, l'indisponibilité du fer blanc sur le marché international a limité les capacités de l'entreprise à répondre aux besoins du marché local, ce qui a eu un impact sur cette croissance.

Il est important de souligner que la croissance de la production est étroitement liée à celle du chiffre d'affaires. Cette corrélation découle de la stratégie de vente adoptée par l'entreprise, qui se base sur un carnet de commandes (l'entreprise vend avant de produire.)

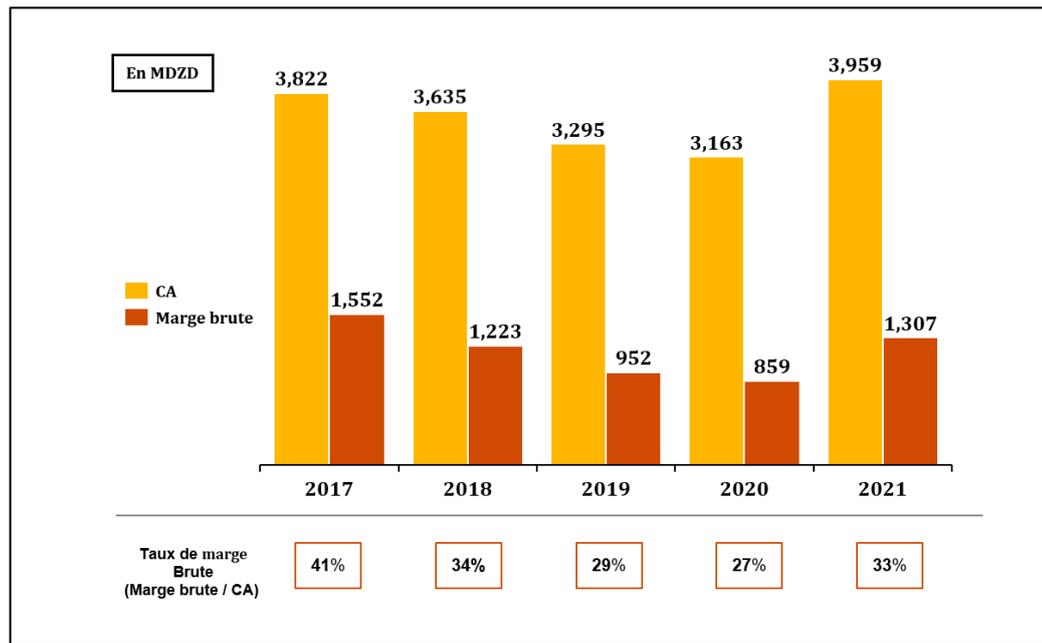
1.2 Analyse des marges :

Le chiffre d'affaires seul ne donne pas une image complète de la performance de l'entreprise. Il est important de tenir compte des marges bénéficiaires pour comprendre combien d'argent l'entreprise gagne réellement sur chaque vente.

1.2.1 Analyse de la marge brute :

Le taux de la marge brute permet de traduire la capacité de l'entreprise à générer de la rentabilité à partir du chiffre d'affaires mais aussi permet d'apprécier le dynamisme de l'activité commerciale. La figure ci-dessous illustre l'évolution de la marge brute de l'entreprise par rapport à son chiffre d'affaires. Cette représentation graphique permet d'analyser les variations de la marge brute au fil du temps et de visualiser le lien avec les fluctuations du chiffre d'affaires.

Figure N°12 : Evolution CA et marge brute de l'entreprise étudiée (Unité : MDZD)



Source : Elaboré par l'étudiante à partir des états financiers de l'entreprise

La marge brute dégagée par l'entreprise est relativement basse, représentant en moyenne seulement 33% du chiffre d'affaires. Cette situation résulte de la compétition des prix sur le marché, ce qui entraîne des marges réduites pour tous les acteurs impliqués.

La baisse de la marge brute de l'entreprise entre 2017 et 2019 est attribuée à une guerre des prix et une rude concurrence sur le marché des emballages métalliques. En 2020, la pandémie de COVID-19 a exacerbé cette situation en entraînant des perturbations dans les chaînes d'approvisionnement, une baisse de la demande des consommateurs et des restrictions sur les activités commerciales.

En 2021, l'entreprise a connu une reprise de son activité économique avec une augmentation de la production et du chiffre d'affaires. En parallèle, la part de production d'un produit phare de l'entreprise a augmenté en 2021, passant de 63% en 2020 à 76%. Ce changement du mix produit induit une croissance du chiffre d'affaires, conséquence d'une meilleure marge dégagée.

1.2.2 Analyse des indicateurs de profitabilité :

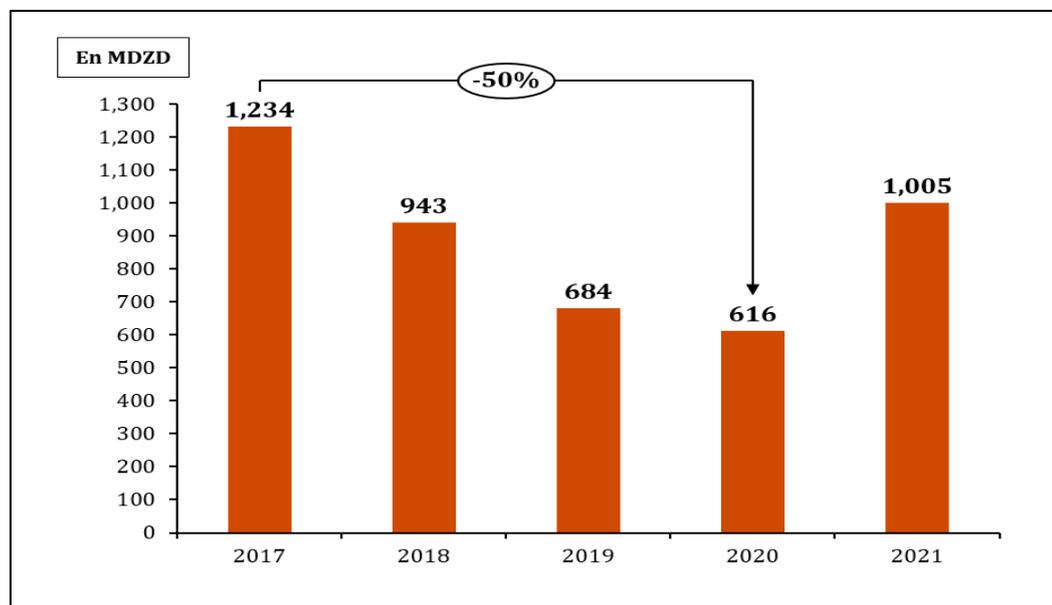
Afin d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer de la valeur ajoutée, à dégager un excédent brut d'exploitation et à réaliser des résultats satisfaisants dans ses opérations, nous avons réalisé des graphiques qui permettent de visualiser et d'analyser les tendances et les fluctuations de ces indicateurs au fil du temps. Ces analyses fournissent des insights précieux sur la santé financière de l'entreprise, sa rentabilité et sa capacité à créer de la valeur.

Tableau N°10 : Les indicateurs de profitabilité de l'entreprise étudiée (Unité en MDZD)

<i>Année</i>	2017	2018	2019	2020	2021
Chiffre d'affaires net	3822	3635	3295	3163	3959
Valeur ajoutée (VA)	1,234	943	684	616	1,005
<i>Taux de variation de la VA</i>		-24%	-27%	-10%	63%
VA % du CA	32%	26%	21%	19%	25%
EBE	318	27	-212	-455	-248
<i>Taux de variation de l'EBE</i>		-92%	-885%	-115%	46%
EBE % du CA	8%	1%	-6%	-14%	-6%
RE	310	-351	-13	-166	-190
<i>Taux de variation du RE</i>		213%	96%	-119%	-14%
RE % du CA	8%	-10%	-0.4%	-5%	-5%

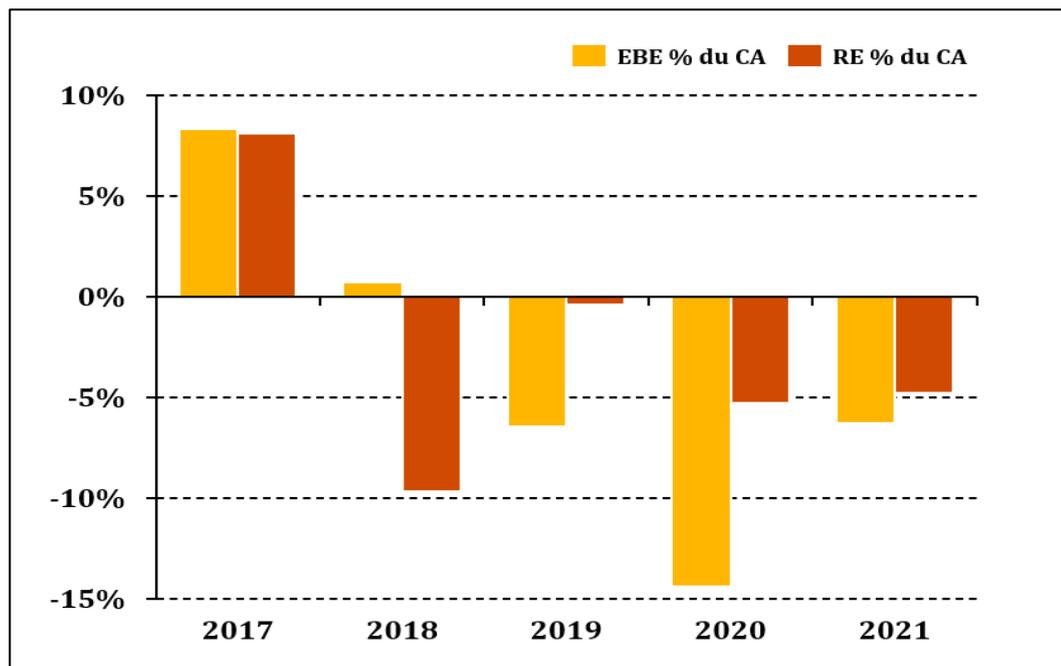
Source : Elaboré par l'étudiante à partir du tableau des SIG

Figure N°13 : Evolution de la valeur ajoutée de l'entreprise étudiée (Unité : MDZD)



Source : Elaboré par l'étudiante à partir des SIG

Figure N°14 : Marge EBE et RE de l'entreprise étudiée (en%)



Source : Elaboré par l'étudiante à partir des SIG

Pendant la période de 2017 à 2020, l'entreprise étudiée a enregistré une baisse significative de sa valeur ajoutée, passant de 1235 MDZD à 616 MDZD, ce qui représente une diminution de 50%. Parallèlement, le chiffre d'affaires de l'entreprise a également diminué de 17% au cours de cette période. Cette situation est attribuée à une augmentation plus rapide des coûts de production par rapport aux prix de vente. L'entreprise se retrouve dans une position où elle ne parvient pas à vendre ses produits à un prix suffisamment élevé en raison de la guerre des prix, ce qui a un impact négatif sur sa valeur ajoutée.

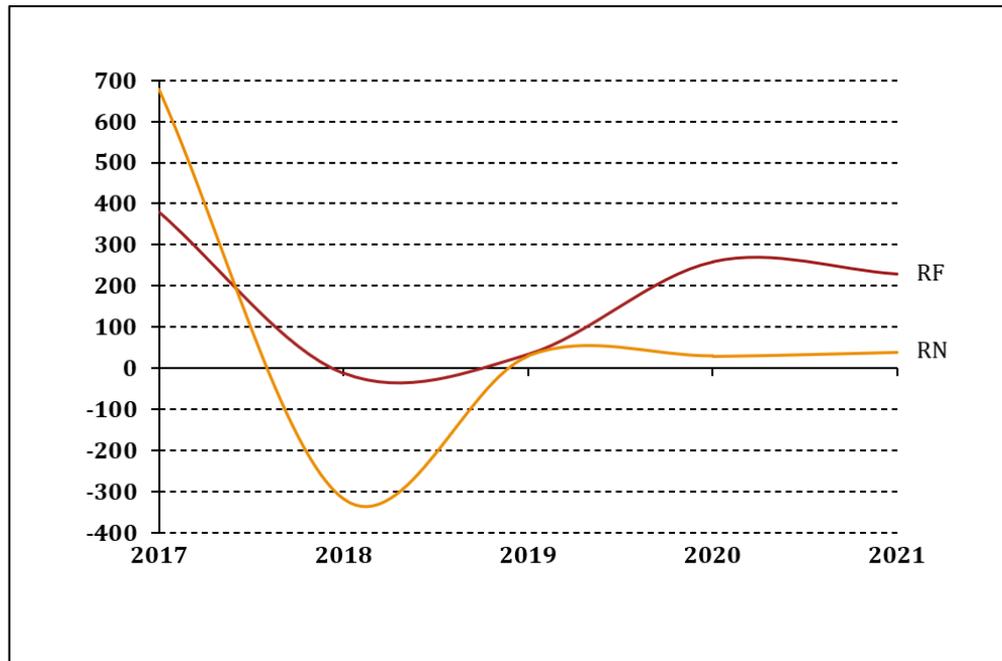
En particulier, à partir de 2019, l'entreprise n'a pas été en mesure de couvrir ses charges de personnel, qui ont connu une croissance importante en 2021 avec une augmentation de 17% par rapport à 2020. Cela a entraîné des excédents bruts d'exploitation (EBE) négatifs en 2019, 2020 et 2021.

La faiblesse de l'EBE en 2020, qui est le plus bas de la période analysée, soit -455 MDZD, est attribuée aux effets de la pandémie de COVID-19. De plus, le maintien des salaires du personnel malgré les difficultés économiques liées à la pandémie de COVID-19 a également eu un impact sur la diminution de l'EBE de l'entreprise.

1.2.3 Analyse du résultat net :

La figure suivante montre l'évolution du résultat financier et résultat net de l'exercice :

Figure N°15 : Evolution Résultat financier et Résultat net de l'entreprise étudiée (Unité en MDZD)



Source : Elaboré par l'étudiante à partir du compte de résultat

Pendant la période de 2017 à 2021, l'entreprise a maintenu un résultat financier positif grâce à ses placements financiers sous forme de dépôts à terme. Ces placements ont généré d'importants produits financiers améliorant ainsi le résultat financier et par la même occasion le résultat net. Par conséquent, l'entreprise a enregistré un résultat net positif au cours des années 2017, 2019, 2020 et 2021.

Cependant, il convient de souligner que le résultat net a connu une diminution significative entre 2017 et 2018. Cette baisse s'explique principalement par le poids négatif important du résultat d'exploitation enregistré en 2018 (-351 MDZD), ainsi que par la baisse du résultat financier causée par l'augmentation des charges financières.

1.2.4 Analyse de la capacité d'autofinancement (CAF) :

La CAF représente la capacité de financement interne de l'entreprise, qui lui permet d'être indépendante et autonome sur le plan financier. Cette capacité est utilisée pour rembourser les emprunts de l'entreprise et pour financer de nouveaux investissements. Afin d'évaluer l'autonomie financière de l'entreprise étudiée, nous avons calculé la CAF à partir du tableau suivant :

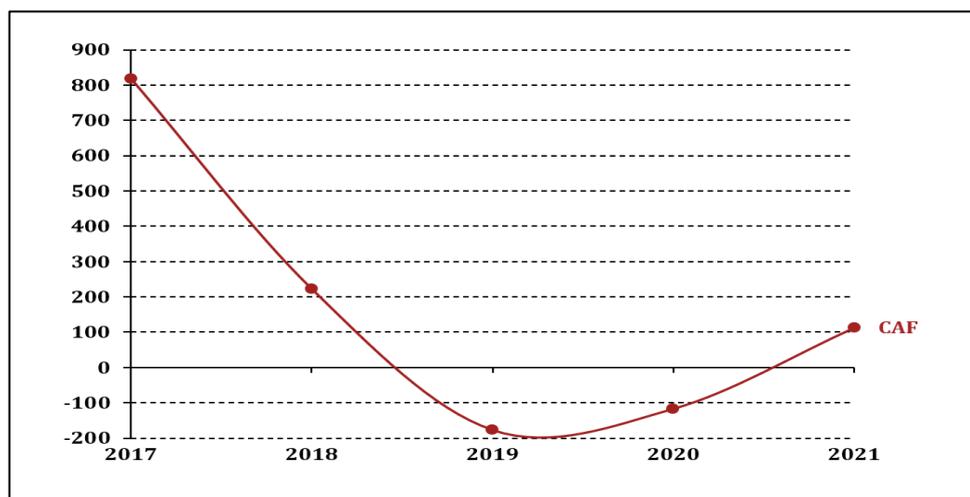
Tableau N°11 : Calcul de la CAF de l'entreprise étudiée (Unité En MDZD)

	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Par le Haut</i>					
EBE	318	26.895	-212.25	-455.37	-247.725
+Transfert de charges d'exploitation					
+Autres produits	176	351	9	162	137
-Autres charges	-44	-188	-15	-19	-6
+/- Quotes parts de résultats sur opérations faites en commun	-	-	-	-	-
+Produits financier (sauf reprise)	397	254	262	267	238
-Charges financières (sauf dotations)	-16	-266	-228	-8	-7
+Produits exceptionnels (sauf PV, sauf quote-part de subventions et sauf reprises)	-	-	-	-	-
-Charges exceptionnelles (sauf VNC et sauf dotations)	-	-	-	-	-
-Participation des salariés	-	-	-	-	-
-Impôts sur les bénéfices	-13	44	7	-63	-3
CAF	818	222	-177	-117	112
<i>Par le Bas</i>					
RN	678.3	-318.765	28.65	29.43	37.59
+ Dotation d'exploitation, financières et exceptionnelles	398	656	199	153	241
-Reprises d'exploitation, financières et exceptionnelles	-259	-115	-405	-300	-167
CAF	818	222	-177	-117	112

Source : Etablie par l'étudiante à partir des SIG

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution de la CAF au fil du temps :

Figure N°16 : L'évolution de la CAF de l'entreprise étudiée (Unité : En MDZD)



Source : Elaboré par l'étudiante à partir du compte de résultat

L'évolution de la CAF au cours de cette période révèle une situation financière instable pour l'entreprise, avec des variations significatives d'une année à l'autre. En 2017, la CAF était de 818 MDZD, témoignant de ressources internes positives.

Néanmoins, en 2018, elle a enregistré une chute significative pour s'établir à 222 MDZD, soit une diminution de 73%. Cette baisse est principalement attribuable à la réduction des revenus de l'entreprise et à la présence de charges fixes importantes durant cette période.

Pendant les années 2019 et 2020, l'entreprise a enregistré une CAF négative de -177 MDZD en utilisant plus de ressources qu'elle n'en a généré par son activité opérationnelle. Cette situation est principalement due à un endettement élevé et à des revenus insuffisants pour couvrir les obligations financières. L'entreprise a fait face à une charge financière élevée, notamment les paiements d'intérêts et le remboursement des prêts, qui ont exercé une pression sur ses flux de trésorerie et réduit sa capacité à générer une CAF positive. En combinant ces facteurs, l'entreprise s'est trouvée dans une situation où ses ressources utilisées étaient supérieures à celles générées par son activité.

En 2021, la CAF de l'entreprise est repassée en territoire positif, atteignant une valeur de 112 MDZD. Cependant, il est important de noter que cette valeur ne représente que 3% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Cette proportion relativement faible indique que la capacité d'autofinancement de l'entreprise par rapport à son chiffre d'affaires est limitée.

2. Analyse de l'équilibre financier :

Avant de procéder au calcul des indicateurs d'équilibre financier, il est important de présenter les bilans financiers de l'entreprise étudiée sur une période de cinq ans.

Les données du tableau des bilans financiers fourniront la base pour calculer les indicateurs clés d'équilibre financier et pour évaluer la santé financière globale de l'entreprise au fil du temps. Ces indicateurs permettront de mesurer la solvabilité, la liquidité et la rentabilité de l'entreprise, et d'obtenir une vision plus complète de sa performance financière.

Les tableaux ci-dessous illustrent les postes d'emploi ainsi que les postes de ressources des bilans financiers de l'entreprise pour les années 2017, 2018, 2019, 2020 et 2021 :

Tableau N° 12 : Emplois et Ressources de l'entreprise étudiée (Unité en MDZD)

<i>Année</i>	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Emplois</i>					
<i>Valeur d'immobilisation (VI)</i>	13,803	12,313	14,097	13,450	13,768
Immobilisations incorporelles	2	1	1	0	0
Immobilisations corporelles	11881	11755	12162	12193	12054
Immobilisations en cours	30	55	672	740	1177
Immobilisations financières	1822	345	1095	360	373
Impôts différés actif	68	156	166	158	164
<i>Valeur d'exploitation (VE)</i>	3979	3430	2958	3121	2458
Stocks et en cours	3979	3430	2958	3121	2458
<i>Valeur réalisable (VR)</i>	1741	2916	3541	4037	4631
Client	1421	2636	3163	3551	3488
Autres débiteurs	282	271	300	438	1090
Impôts et assimilés	39	9	78	48	53
<i>Valeur disponibilité (VD)</i>	558	1816	458	634	803
Trésorerie actif	558	1816	458	634	803
Total actif	20,081	20,475	21,054	21,242	21,659
<i>Ressources</i>					
<i>Capitaux propres (CP)</i>	11081	10445	10400	10431	10467
Capital émis	5395	5395	5395	5395	5395
Primes et réserves	404	800	800	800	802
Résultat net	678	-319	29	29	38
Report à nouveau	4604	4569	4177	4207	4233
<i>Passif non courant</i>	8177	7855	8250	8289	8715
Emprunts et dettes financières	7884	7526	7840	7847	8233
Provisions et produits constaté d'avance	293	329	410	387	418
Impôt (différé et provisionnés)	0	0	0	55	64
<i>Passif circulant (Hors Trésorerie)</i>	665	1643	1637	1734	1742
Fournisseurs et comptes rattachés	362	585	755	746	749
Impôts	134	263	288	328	279
Autres dettes	169	795	594	660	714
<i>Trésorerie Passif</i>	159	532	768	789	735
Total Passif	20081	20475	21055	21242	21659

Source : Etablie par l'étudiante à partir des bilans de l'entreprise

2.1 Analyse de la structure du bilan :

2.1.1 Analyse de la structure de l'actif :

Le tableau suivant résume les proportions des grandes masses de l'actif du bilan :

Tableau N°13 : Structure de l'actif de l'entreprise étudiée (Unité en MDZD)

Année	2017	2018	2019	2020	2021
Valeur d'immobilisation (VI)	69%	60%	67%	63%	64%
Valeur d'exploitation (VE)	20%	17%	14%	15%	11%
Valeur réalisable (VR)	9%	14%	17%	19%	21%
Valeur disponibilité (VD)	3%	9%	2%	3%	4%
Total actif	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des bilans de l'entreprise

La structure d'actif de l'entreprise a connu des variations au cours de la période d'étude, avec des changements dans la répartition des immobilisations, des stocks, de la valeur réalisable et de la disponibilité :

- Les immobilisations ont connu une légère fluctuation au cours de la période d'étude, en 2017 ces derniers représentaient 69% de l'actif total, ce chiffre est passé à 60% en 2018, puis est remonté à 67% en 2019, et a ensuite diminué légèrement à 63% en 2020 et à 64% en 2021. Cette catégorie d'actifs constitue une part importante de l'actif global de l'entreprise, avec une forte proportion des terrains (75% de l'actif immobilisé).
- Les stocks représentaient 20% de l'actif total en 2017, puis ont diminué progressivement pour atteindre 17% en 2018, 14% en 2019, 15% en 2020, et 11% en 2021. Cette tendance à la baisse suggère une réduction relative des stocks par rapport à l'ensemble de l'actif de l'entreprise au fil du temps.
- La part de la valeur réalisable dans la structure d'actif était de 9% en 2017, puis a augmenté progressivement pour atteindre 14% en 2018, 17% en 2019, 19% en 2020, et 21% en 2021. Cette augmentation indique une croissance des créances clients.
- La disponibilité représentait 3% de l'actif total en 2017, puis a connu une augmentation significative pour atteindre 9% en 2018, avant de diminuer à 2% en 2019 et de se stabiliser à 3% en 2020 et 4% en 2021. La fluctuation observée reflète des variations dans la gestion de la trésorerie de l'entreprise au cours de la période.

Le tableau suivant résume les proportions des grandes masses du passif du bilan :

Tableau N° 14 : Structure du passif de l'entreprise étudiée (Unité en MDZD)

	2017	2018	2019	2020	2021
Capitaux propres (CP)	55%	51%	49%	49%	48%
Dettes à moyen et à long terme	41%	38%	39%	39%	40%
Dettes à court terme	2%	4%	5%	5%	5%
Autres dettes à court terme	1%	4%	3%	3%	3%
Trésorerie passif	1%	3%	4%	4%	3%
Total passif	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Elaborée par l'étudiante à partir des bilans de l'entreprise

La structure du passif de l'entreprise a connu des variations au cours de la période d'étude. On observe une diminution relative des capitaux propres, une stabilité de la dette à moyen et à long terme, une augmentation de la dette à court terme, une stabilisation des autres dettes à court terme et une fluctuation de la trésorerie passive :

- Nous constatons une légère diminution de la part des capitaux propres dans la structure du passif de l'entreprise au fil du temps. En 2017, les capitaux propres représentaient 55% du passif total, puis ont diminué progressivement pour atteindre 48% en 2021.
- La dette à moyen et à long terme représentait 41% du passif total en 2017, puis a légèrement diminué pour s'établir à 38% en 2018, avant de revenir à 39% en 2019 et 2020 et 40% en 2021. Cette catégorie de dette à plus long terme semble relativement stable sur la période considérée.
- Les dettes à court terme, ainsi que les autres dettes à court terme, occupent une part faible dans la structure du passif. Elles représentent respectivement de 2% à 5% et de 1% à 4% du passif total entre 2017 et 2021. Malgré une augmentation relative, leur contribution demeure relativement modeste.
- La part de la trésorerie passive dans le total du passif a connu une augmentation progressive à partir de 1% en 2017, sans dépasser 4% au cours de la période étudiée. Cela démontre que la trésorerie passive représente une proportion relativement faible dans la structure globale du passif. Cette observation suggère que l'entreprise ne dépend pas principalement de dettes à court terme pour financer ses opérations et maintenir sa trésorerie.

2.2 Analyse des indicateurs d'équilibre financier :

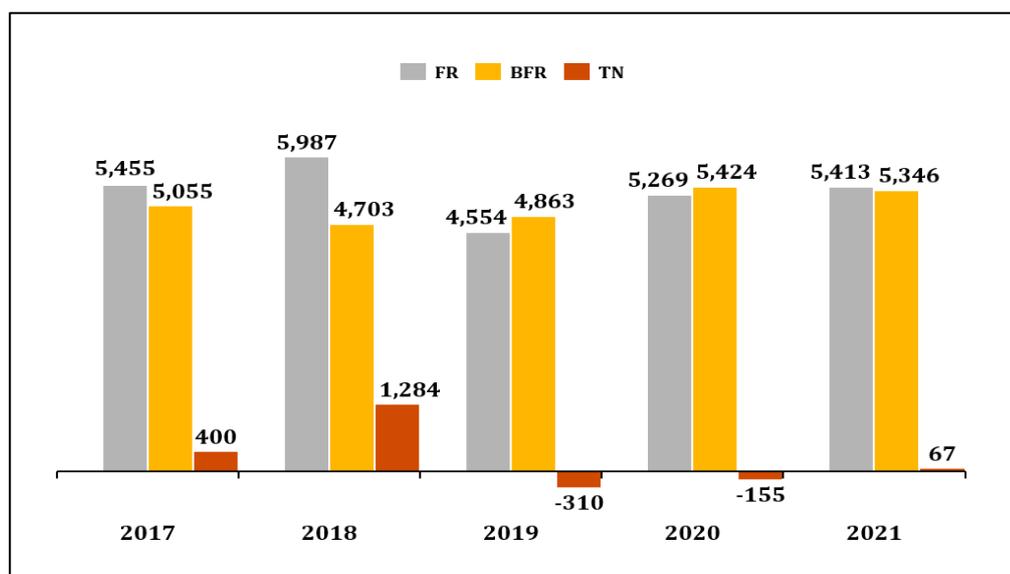
Le tableau présenté ci-dessous illustre le calcul des indicateurs de l'équilibre financier, ainsi que leur évolution au cours de la période étudiée :

Tableau N°15 : Indicateurs de l'équilibre financier de l'entreprise étudiée (FR, BFR et TN) (Unité en MDZD)

Année	2017	2018	2019	2020	2021
Capitaux propres (CP)	11081	10445	10400	10431	10467
+ Passif non courant	8177	7855	8250	8289	8715
- Valeur d'immobilisation (VI)	13803	12313	14097	1450	13768
= FR	5455	5987	4554	5269	5413
<i>Taux de var FR %</i>		<i>10%</i>	<i>-24%</i>	<i>16%</i>	<i>3%</i>
Valeur d'exploitation (VE)	3979	3430	2958	3121	2458
+ Valeur réalisable (VR)	1741	2916	3541	4037	4631
- Passif circulant (Hors Trésorerie)	665	1643	1637	1734	1742
= BFR	5055	4703	4863	5424	5346
<i>Taux de var BFR%</i>		<i>-7%</i>	<i>3%</i>	<i>12%</i>	<i>-1%</i>
Trésorerie actif	558	1816	458	634	803
-Trésorerie Passif	159	532	768	789	735
= TN	400	1 284	(310)	(155)	67

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des bilans de l'entreprise

Figure N°17 : Evolution des indicateurs de l'équilibre financiers (Unité en MDZD)



Source : Elaboré par l'étudiante à partir des bilans de l'entreprise

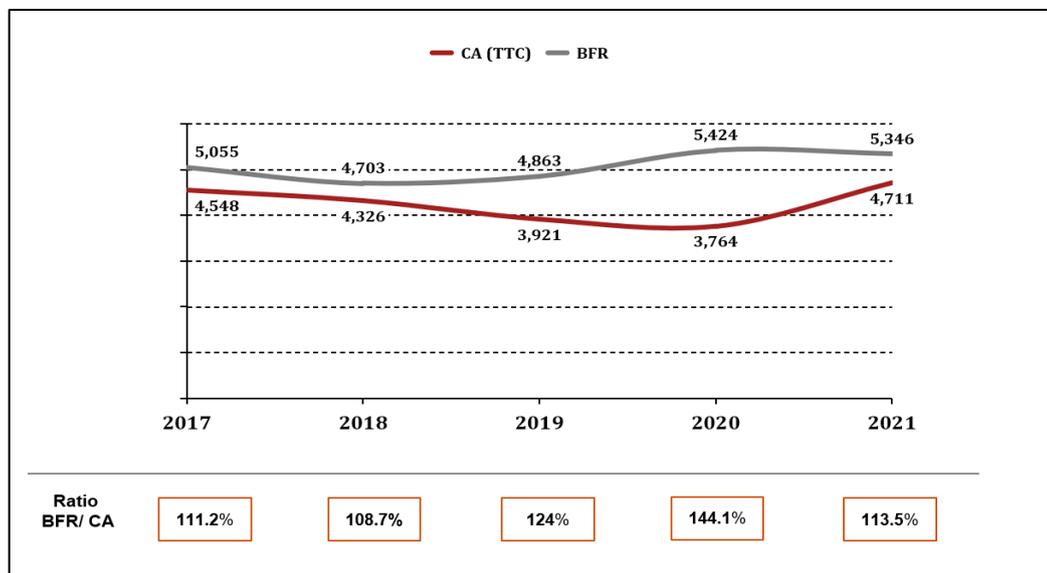
Nous avons également élaboré un graphique comparatif entre le besoin en fonds de roulement (BFR) et le chiffre d'affaires (CA) de l'entreprise. Ce graphique permet d'observer les variations et les tendances au fil du temps entre ces deux indicateurs clés.

Tableau N°16 : Ratio BFR/CA (Unité : en MDZD)

Année	2017	2018	2019	2020	2021
CA TTC	4,548	4,326	3,921	3,764	4,711
BFR	5,055	4,703	4,863	5,424	5,346
Ratio BFR/CA	111.2%	108.7%	124.0%	144.1%	113.5%

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des états financiers de l'entreprise

Figure N°18 : Evolution du BFR par rapport au CA (Unité en MDZD)



Source : Elaborée par l'étudiante à partir des états financiers de l'entreprise

Tableau N°17 : Rotation du BFR (Unité : en nombre de jours)

Année	2017	2018	2019	2020	2021
Rotation du BFR	341 Jours	333 Jours	380 Jours	442 Jours	348 Jours
Rotation créances client	96 Jours	187 Jours	247 Jours	289 Jours	227 Jours
Rotation crédit fournisseurs	43 Jours	61 Jours	95 Jours	105 Jours	82 Jours
Rotation stock	319 Jours	289 Jours	275 Jours	303 Jours	190 Jours

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des états financiers

- **Fonds de roulement (FR) :** Pendant les cinq années considérées, l'entreprise a maintenu un fonds de roulement positif ($FR > 0$), ce qui indique que ses capitaux permanents ont été en mesure de couvrir son actif immobilisé. Cette situation peut être attribuée à la présence significative de capitaux permanents dans la structure du passif, ce qui a permis de financer les investissements réalisés au cours de cette période.
- **Besoin en Fonds de Roulement (BFR) :** L'entreprise a observé un besoin en fonds de roulement positif tout au long de la période de l'étude, avec des variations au fil du temps. Initialement à 5055 MDZD, il a diminué pour atteindre 4703 MDZD en 2018, puis a augmenté progressivement jusqu'à 5424 MDZD en 2020, avant de se stabiliser à 5346 MDZD en 2021.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) présente un niveau élevé par rapport au chiffre d'affaires de l'entreprise, représentant 144,1% du CA en 2020, dépassant même une année de CA au cours des années 2019 et 2020. Cette situation est principalement due à des stocks importants (principalement des stocks de matière première) et des créances clients accumulées.

Les fluctuations du BFR reflètent les variations des besoins de liquidités de l'entreprise pour financer ses opérations courantes, en raison du décalage entre les sorties de trésorerie pour les paiements aux fournisseurs et les entrées de trésorerie provenant des clients.

Cependant, grâce à sa politique d'encaissement (30% à la commande, 70% à la livraison), l'entreprise parvient à gérer les paiements liés aux achats internationaux, aux frais de personnel et aux dettes fournisseurs.

- **Trésorerie nette (TN) :** La trésorerie nette de l'entreprise a connu des fluctuations au cours de la période de 2017 à 2021. Elle a augmenté de manière significative en 2018, passant de 400 MDZD à 1 284 MDZD, ce qui indique une amélioration de la disponibilité de trésorerie. Cependant, les années suivantes ont été marquées par une diminution importante de la trésorerie nette, avec des soldes négatifs de -310 MDZD en 2019 et -155 MDZD en 2020. Ces baisses indiquent que le fonds de roulement (FR) de l'entreprise n'a pas été en mesure de satisfaire les besoins en fonds de roulement (BFR) croissants au cours de cette période. Finalement, en 2021, la trésorerie nette est remontée légèrement avec un solde positif de 67 MDZD, suite à l'augmentation du fonds de roulement.

3. Analyse par les ratios :

Nous avons examiné certains ratios financiers pour évaluer la performance de l'entreprise, notamment sa performance financière.

3.1 Ratios de rentabilité :

A travers le tableau suivant nous avons calculé le ratio de la rentabilité économique, le ratio de la rentabilité financière ainsi que l'effet de levier :

Tableau N°18 : Ratios de rentabilité (en%)

Ratio	Formule	2017	2018	2019	2020	2021
Rentabilité économique (ROCE)	Résultat net d'exploitation / Actif économique	1.3%	-1.7%	-0.1%	-0.7%	-0.8%
Rentabilité financière (ROE)	Résultat net / Capitaux propres	6%	-3%	0.3%	0.3%	0.4%
Effet de levier	ROE - ROCE	4.7%	-1.3%	0.4%	1%	1.2%

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des états financiers de l'entreprise

- Le ratio de rentabilité économique de l'entreprise entre 2017 et 2021 montre une performance globalement faible, avec une valeur particulièrement basse de -1.7% en 2018. Cette baisse de rentabilité est principalement attribuée à un résultat d'exploitation négatif enregistré pendant cette période. De plus, on constate une augmentation de l'actif économique de l'entreprise, ce qui peut également avoir un impact sur la rentabilité économique en diluant les bénéfices. Cela suggère que l'actif de l'entreprise ne contribue pas de manière suffisante à la génération du résultat d'exploitation.
- Le ratio de rentabilité financière (ROE) de l'entreprise a affiché une performance variable au cours de la période étudiée. Initialement à 6% en 2017, il a chuté à -3% en 2018, reflétant une baisse significative de la rentabilité des capitaux propres, principalement attribuable à une diminution du résultat net. Par la suite, il s'est légèrement amélioré avec des valeurs de 0.3% en 2019 et 2020, et a augmenté légèrement à 0.4% en 2021.
- L'effet de levier est observé de manière positive au cours des années 2017, 2019, 2020 et 2021, ce qui indique que l'utilisation de l'endettement contribue à accroître la rentabilité des capitaux propres pendant cette période. Cependant, en 2018, l'effet de levier devient négatif, ce qui suggère que l'endettement a un impact négatif sur la rentabilité des capitaux propres au cours de cette année spécifique. Cela peut être dû à l'augmentation des charges financières enregistrés pendant cette année, ce qui entraîne une diminution de la rentabilité des capitaux propres

Afin de mieux comprendre et analyser la rentabilité financière de l'entreprise, qui est un indicateur clé de sa performance, nous allons utiliser le modèle de DuPont. Ce modèle permet de décomposer la rentabilité financière en différents éléments et d'identifier les facteurs qui contribuent à son évolution :

Tableau N°19 : Ratios du modèle Dupont

Année	Formule	2017	2018	2019	2020	2021
Ratios de marge bénéficiaire nette (1)	(Résultat Net / CA)	18%	-9%	1%	1%	1%
Ratio de rotation des actifs (2)	(CA / Actifs totaux)	0.19	0.18	0.16	0.15	0.18
Ratio de levier financier (3)	(Actifs totaux / Capitaux propres)	1.81	1.96	2.02	2.04	2.07
ROE	(1) × (2) × (3)	6%	-3%	0.3%	0.3%	0.4%

Source : Elaboré par l'étudiante à partir de états financiers de l'entreprise

- Nous constatons une diminution de la marge bénéficiaire nette de l'entreprise passant de 18% en 2017 à 1% en 2021. En 2018, le ratio de la marge nette a été impacté négativement par l'enregistrement de charges financières négatives. Les valeurs de 1% tout au long de la période suggèrent une stabilité relative de la marge bénéficiaire nette de l'entreprise. Cela signifie que l'entreprise parvient à générer un bénéfice net faible par rapport à son chiffre d'affaires, cela est attribué aux coûts de production qui représentent en moyenne 71% du chiffre d'affaires de l'entreprise. En résumé, la proportion du chiffre d'affaires conservée par l'entreprise après avoir couvert l'ensemble de ses frais est trop faible.
- En ce qui concerne la rotation d'actifs, elle est restée relativement stable au cours de la période d'analyse (entre 0,15 et 0,19). Cela s'explique par le fait que le montant des actifs est très important par rapport au chiffre d'affaires, avec une moyenne de six fois le CA. Cette stabilité de la rotation d'actifs est principalement due à la forte proportion des terrains, qui représentent environ 75% de l'actif immobilisé.
- Le ratio d'effet de levier a connu une augmentation, passant de 1,81 en 2017 à 2,07 en 2020, ce qui suggère une augmentation de l'utilisation de la dette par l'entreprise. Cette hausse indique que l'entreprise se finance principalement par dette.

3.2 Ratios de liquidité :

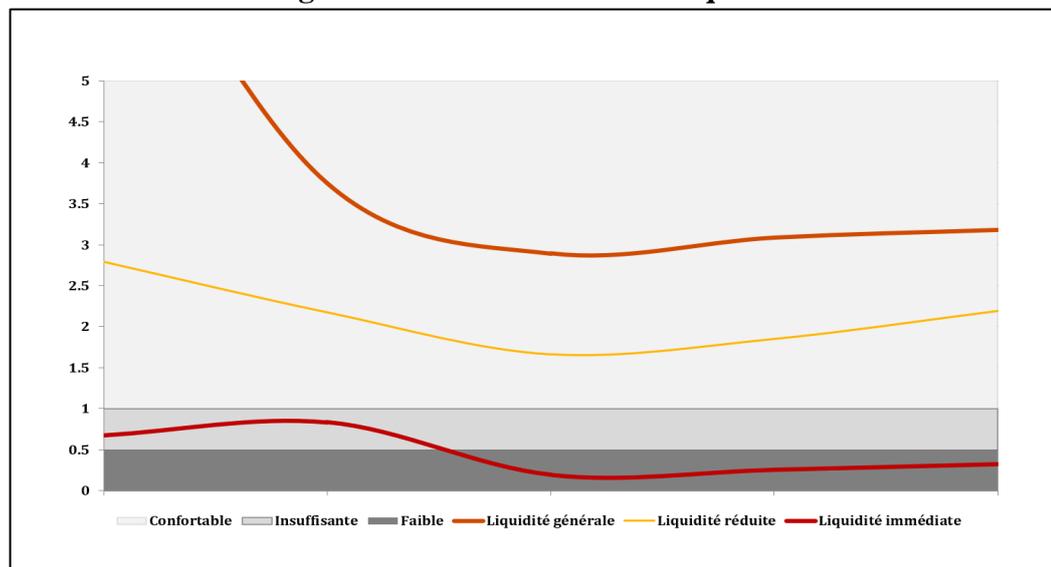
Le ratio de liquidité est une mesure importante de la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements financiers à court terme. Il est calculé à travers trois ratios différents : le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité réduite et le ratio de liquidité immédiate.

Tableau N°20 : Ratios de liquidité

Ratio	Formule	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidité générale	<i>Actif circulant / Passif circulant</i>	7.62	3.75	2.89	3.09	3.18
Liquidité réduite	<i>(VE + VD) / Passif circulant</i>	2.79	2.18	1.66	1.85	2.19
Liquidité immédiate	<i>VD / Passif circulant</i>	0.68	0.83	0.19	0.25	0.32

Source : Elaboré par l'étudiante à partir du bilan de l'entreprise

Figure N°19 : Evolution de la liquidité



Source : Elaborée par l'étudiante à partir du Bilan

- Les ratios de liquidité générale dépassant 1 pendant toute la période indiquent une situation de liquidité favorable pour l'entreprise, lui permettant de répondre à ses engagements financiers à court terme de manière confortable.
- Le ratio de liquidité réduite de l'entreprise entre 2017 et 2021 montre une position relativement confortable en termes d'actif circulant réduit par rapport aux dettes.
- Entre 2017 et 2018, l'entreprise avait une liquidité immédiate qui était légèrement insuffisante pour couvrir son passif circulant. Cependant, à partir de 2018 jusqu'en 2021, cette disponibilité s'est progressivement réduite, atteignant un niveau insuffisant pour couvrir les engagements de l'entreprise. Cette situation a eu des conséquences négatives,

notamment un allongement des délais de paiement des dettes, entraînant des pénalités et des frais supplémentaires.

3.3 Ratios de solvabilité :

Le tableau suivant présente deux ratios permettant d'évaluer la solvabilité de l'entreprise : le ratio de solvabilité générale et le ratio d'autonomie financière. Ces ratios fournissent des indications sur la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements financiers et à maintenir une structure financière saine :

Tableau N°21 : Ratios de solvabilité

Ratio	2017	2018	2019	2020	2021
Ratio de solvabilité générale (Total Actif / DMLT)	2.46	2.61	2.55	2.56	2.49
Ratio d'autonomie financière (Capitaux propres/ Passif total)	0.55	0.51	0.49	0.49	0.48

Source : Elaborée par l'étudiante à partir des bilans de l'entreprise

- Dans le cas présent, le ratio de solvabilité générale de l'entreprise varie entre 2.46 et 2.61 au cours de la période d'étude. Ces valeurs indiquent que l'entreprise dispose d'une bonne solvabilité générale, car le ratio est supérieur à 1. Cela suggère que l'entreprise a des actifs suffisants pour couvrir ses dettes à long terme. Cependant, il est important de noter que le ratio de solvabilité générale seul ne donne qu'une indication de la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à long terme dans le cas d'une liquidation. Il est essentiel de prendre en compte d'autres aspects financiers et de considérer d'autres ratios et indicateurs pour obtenir une image plus complète de la solvabilité et de la santé financière globale de l'entreprise.
- Pendant toute la période d'étude, le ratio d'autonomie financière de l'entreprise est inférieur à 1, ce qui indique un problème d'autonomie financière. La situation décrite indique que l'entreprise ne dispose pas de ressources suffisantes pour rembourser ses dettes à partir de ses propres capitaux, ce qui crée une dépendance excessive à l'égard de l'endettement. Cette situation met en péril la santé financière de l'entreprise, car ses capitaux propres diminuent tandis que ses dettes augmentent.

3.4 Analyse des ratios d'endettement :

Le tableau suivant présente des ratios qui reflète l'endettement de l'entreprise

Tableau N°22 : Ratios d'endettement (En nombre d'années)

Ratio	Formule	2017	2018	2019	2020	2021
Ratio d'endettement	Dettes nettes / EBE	24.46	244.33	-40.33	-18.54	-34.91
Remboursement des dettes	Dettes non courantes / CAF	10.00	35.39	-46.49	-70.68	78.15
Couverture des charges financières	EBE / Charges financières	20.00	0.10	-0.93	-55.20	-34.70

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des états financiers de l'entreprise

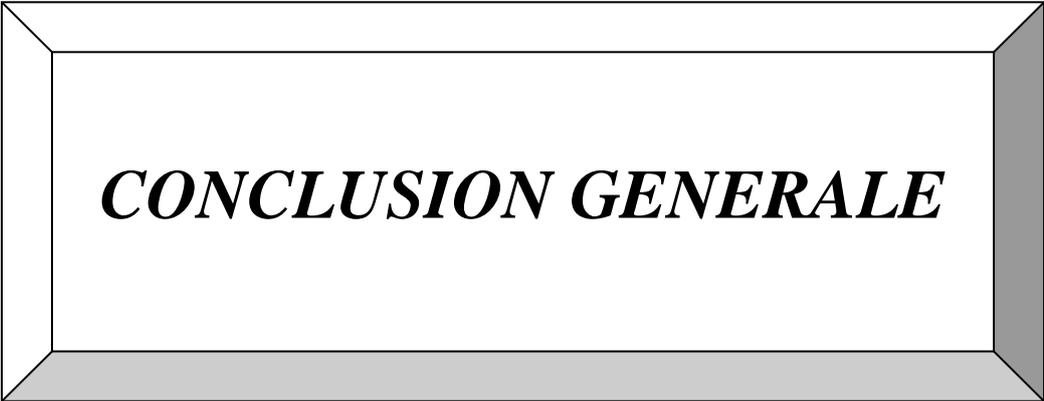
- Durant toute la période d'étude, le ratio d'endettement de l'entreprise a dépassé la norme établie (2.5), indiquant ainsi que l'entreprise n'est pas en mesure de rembourser ses dettes à partir de ses revenus générés par son activité principale.
- Le ratio de remboursement des dettes est supérieur à 5, cela reflète les difficultés que rencontre l'entreprise à rembourser ses dettes. La capacité d'autofinancement de l'entreprise est insuffisante pour rembourser les dettes bancaires de l'entreprise dans le moyen terme.
- Entre 2017 et 2018, le ratio de couverture des charges financières était positif, ce qui signifie que l'entreprise était capable de couvrir une partie de ses charges financières pendant ces deux années. Cependant, à partir de 2019, ce ratio est devenu négatif, indiquant que le niveau des dettes financières est très important par rapport au niveau d'activité de l'entreprise, qui ne dégage que de très faibles marges, empêchant le remboursement et l'extension des lignes de crédits.

Conclusion du troisième chapitre :

Nous concluons ainsi notre troisième et dernier chapitre, consacré à l'aspect pratique de notre travail. Au cours de ce chapitre, nous avons présenté la structure qui nous a accueillis pour notre stage pratique, ainsi que le secteur d'activité dans lequel l'entreprise opère. Nous avons analysé en profondeur les états financiers de cette structure, tels que le bilan et le compte de résultat, afin d'évaluer sa performance financière et sa situation financière. Nous avons utilisé différents indicateurs et résultats pour interpréter les données financières et parvenir à des conclusions significatives.

Notre analyse financière nous a permis de constater que la performance financière de l'entreprise joue un rôle important dans l'identification de ses points faibles et des aspects à améliorer sur le plan financier. Elle est également considérée comme un outil précieux pour les gestionnaires, leur permettant de suivre l'évolution de l'entreprise et sa situation vis-à-vis des tiers. En utilisant les informations fournies par l'analyse financière, les gestionnaires peuvent prendre des décisions éclairées et mettre en place des stratégies visant à améliorer la performance et la situation financière de l'entreprise.

Ainsi, l'analyse financière se révèle être un outil essentiel pour évaluer la santé financière d'une entreprise et orienter les décisions et actions nécessaires pour son développement et sa croissance.



CONCLUSION GENERALE

Dans le contexte global des entreprises, il est essentiel de procéder à une évaluation de la performance pour comprendre les atouts et les faiblesses d'une entreprise et la comparer à d'autres acteurs du même secteur. Notre étude s'est concentrée sur l'évaluation de la performance financière, qui consiste à porter un jugement sur l'activité d'une entreprise en réalisant un diagnostic basé sur des éléments financiers tels que les soldes intermédiaires de gestion et les bilans. Ainsi, notre question de recherche était la suivante :

« Comment évaluer la performance financière d'une entreprise dans un environnement en pleine mutations économiques et financières ? »

Afin de mener à bien notre étude et de répondre de manière efficace à nos questions de recherche, nous avons structuré notre travail en trois chapitres distincts :

A travers le premier chapitre nous avons constaté que la politique financière d'une entreprise joue un rôle crucial dans la détermination de sa performance financière. La politique financière englobe les décisions stratégiques prises par l'entreprise en ce qui concerne la gestion de ses ressources financières, l'allocation des fonds, la gestion des risques et l'atteinte de ses objectifs financiers. Une politique financière bien définie, alignée sur la stratégie et les objectifs de l'entreprise, peut contribuer à améliorer sa performance financière.

L'indicateur principal de la performance financière est la rentabilité financière, qui mesure la capacité de l'entreprise à générer des profits par rapport à ses investissements et à ses ressources engagées. Une rentabilité financière élevée est souvent considérée comme un indicateur positif de la performance financière d'une entreprise.

À la lumière de nos recherches et de nos analyses, nous avons confirmé notre première hypothèse (H1) selon laquelle il est crucial de prendre en compte la politique financière de l'entreprise, qui reflète sa stratégie et ses objectifs, ainsi que sa rentabilité, en tant qu'aspects clés lors de l'évaluation de la performance financière.

Le deuxième chapitre de notre étude était dédié aux outils et méthodes d'évaluation de la performance financière. Parmi ces outils, l'analyse financière joue un rôle crucial en permettant de diagnostiquer la santé financière de l'entreprise. Elle englobe l'analyse de son activité, des sources de revenus jusqu'à la structure financière de l'entreprise, en utilisant des ratios spécifiques. Ces ratios financiers permettent de détecter et de comprendre les points forts et les points faibles de l'entreprise. Parallèlement, nous avons examiné divers modèles d'évaluation tels que le modèle d'Altman, le modèle EVA (Economic Value Added) et le modèle de Dupont. Cependant, il est important de souligner que ces modèles viennent

compléter l'analyse financière et ne sont pas suffisants en eux-mêmes pour porter un jugement complet sur la situation financière de l'entreprise et évaluer sa performance financière.

Ainsi, nos recherches ont confirmé notre deuxième hypothèse (**H2**) selon laquelle l'analyse financière constitue l'outil principal utilisé pour évaluer la performance financière d'une entreprise.

Enfin, le troisième chapitre de notre travail a été consacré à une étude pratique dans laquelle nous avons analysé divers indicateurs reflétant la situation financière de l'entreprise et sa performance financière. Les conclusions que nous avons pu tirer de cette étude sont les suivantes :

1. Résultats de l'étude empirique :

- L'entreprise étudiée a fait face à un recul de son activité entre 2017 et 2020, suite à une concurrence agressive sur le marché, ainsi qu'à des difficultés d'approvisionnement en fer blanc, qui est la matière première essentielle de l'entreprise, en raison des impacts de la pandémie de COVID-19. Malgré la reprise du chiffre d'affaires de l'entreprise en 2021 par rapport aux années précédentes, la marge bénéficiaire brute demeure insuffisante. Cela est principalement dû à la hausse significative des charges fixes, notamment les frais de personnel qui ont augmenté de 17% entre 2020 et 2021.
- L'entreprise est confrontée à une concurrence féroce et à une bataille acharnée sur les prix, ce qui restreint sa capacité à dégager des marges intéressantes.
- La situation du besoin en fonds de roulement (BFR) de l'entreprise est préoccupante, avec un niveau élevé par rapport à son chiffre d'affaires, dépassant même une année de CA au cours des années 2019 et 2020. Cette situation est principalement attribuable à des stocks importants (principalement stocks de matière première) et des créances clients accumulées, ce qui entraîne des fluctuations significatives du BFR et des besoins de liquidités pour financer les opérations courantes.
- Des rendements faibles en raison de la présence d'un actif important par rapport au chiffre d'affaires, principalement composé d'immobilisations dormantes qui ne contribuent pas à la rentabilité de l'entreprise.
- L'entreprise a connu une augmentation de sa dette à long terme, résultant de l'utilisation des crédits précédemment obtenus ainsi que de la trésorerie passive pour compenser les déficits de trésorerie. Ce qui a créé une charge financière supplémentaire et a

accru le risque de dépendance vis-à-vis des capitaux extérieurs. Cette situation peut limiter la flexibilité financière de l'entreprise et augmenter ses coûts d'emprunt.

- La capacité d'autofinancement (CAF) de l'entreprise a connu une baisse considérable en raison de l'utilisation de ses propres ressources pour rembourser des dettes importantes.

Dans l'ensemble, l'entreprise présente un actif très important par rapport à son volume d'activité, mais des marges faibles entraînent des rentabilités négatives, ce qui limite sa capacité à rembourser ses dettes importantes. Ces facteurs combinés ont eu un impact négatif sur la performance financière de l'entreprise, ce qui conduit à désapprouver la troisième hypothèse (**H3** : L'entreprise étudiée parvient à gérer sa performance financière efficacement grâce à son actif important).

2. Recommandations :

Pour améliorer sa performance financière, l'entreprise peut envisager plusieurs solutions :

- La principale solution envisagée pour améliorer la performance financière de l'entreprise est la cession des actifs immobiliers dormants, en particulier les terrains et bâtisses non-utilisés. Cette démarche permettra à l'entreprise de générer des liquidités pour rembourser sa dette à long terme et financer des investissements visant à améliorer sa rentabilité.
- L'entreprise doit également se concentrer sur l'évaluation et la réduction de son besoin en fonds de roulement. Cela peut être réalisé en mettant en place des politiques de gestion plus efficaces, telles qu'une gestion rigoureuse des stocks et des approvisionnements, ainsi que la négociation de conditions plus avantageuses avec les fournisseurs.
- Il est recommandé d'améliorer la gestion des approvisionnements en optimisant les coûts, ce qui permettra de générer une marge plus importante.
- Pour améliorer sa performance financière, l'entreprise peut se concentrer sur le renforcement de sa compétitivité en adoptant une stratégie de différenciation, visant à se démarquer de ses concurrents, Cela peut impliquer une concentration sur des segments de marché plus rentables, une politique de prix plus stratégique ou encore la proposition de services à plus forte valeur ajoutée. De plus, elle devrait mettre l'accent sur la maîtrise de la technologie de pointe qui caractérise le secteur des emballages métalliques, afin de rester à la pointe de l'innovation et de répondre aux besoins changeants des clients.

En optimisant ces aspects, l'entreprise peut libérer des ressources financières qui peuvent être réinvesties dans des domaines plus rentables et améliorer ainsi sa situation financière globale.

3. Limites de l'étude :

Il est important de souligner que cette étude comporte certaines limites. Tout d'abord, l'absence de données récentes sur les états financiers, les données financières les plus récentes sont essentielles pour obtenir une image précise de la situation financière de l'entreprise et pour évaluer sa performance actuelle. De plus, les limitations des données disponibles ont également eu un impact sur le choix de la méthode d'analyse des données et sur l'interprétation des ratios calculés. Ces facteurs ont influencé le degré de précision de notre évaluation. Il est donc important de prendre en compte ces limites lors de l'interprétation des résultats de l'étude.

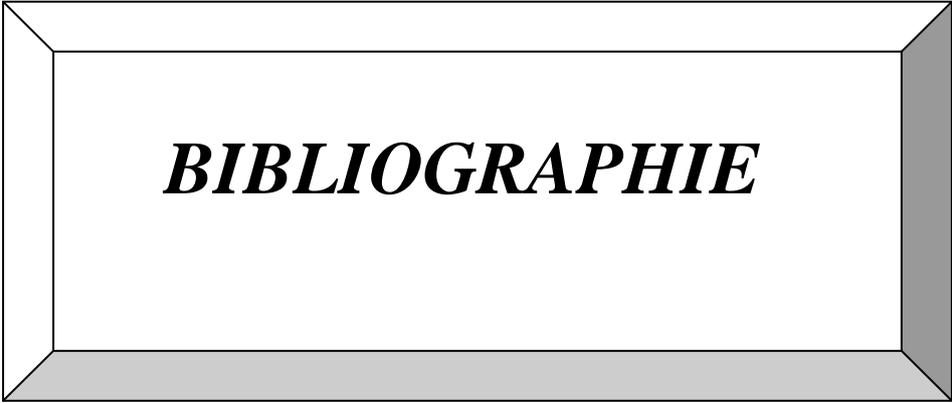
4. Pistes de recherche :

Il est clair que cette étude d'évaluation de performance financière comporte des limites et pourrait être approfondie pour offrir une analyse plus complète et riche en contenu. En considérant les limites mentionnées précédemment, il existe plusieurs domaines qui pourraient être explorés pour améliorer la portée de l'étude.

Tout d'abord, il serait bénéfique d'élargir la portée de l'étude en incluant des données comparatives provenant d'autres entreprises du même secteur ou de la même industrie. Cela permettrait de situer la performance de l'entreprise étudiée par rapport à ses pairs, d'identifier les forces et les faiblesses relatives, et de comprendre les facteurs qui contribuent aux performances divergentes.

De plus, l'utilisation de méthodes d'analyse plus avancées, telles que l'analyse de sensibilité ou l'analyse des flux de trésorerie prévisionnels, pourrait fournir des informations supplémentaires sur la solidité financière de l'entreprise et sa capacité à faire face à des situations économiques changeantes.

Enfin, il serait intéressant d'explorer davantage les facteurs non financiers qui pourraient influencer la performance de l'entreprise, tels que la stratégie commerciale, la gestion des ressources humaines ou l'innovation. Une analyse plus approfondie de ces aspects permettrait de mieux comprendre les déterminants clés de la performance globale de l'entreprise.



BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES :

- **ALAIN. M**, « Analyse financière : Concepts et méthodes », 6e édition, Dunod, Paris.
- **ALAZARD (C), SEPARI (S)**, « Contrôle de gestion : manuel & applications », Dunod, 6e édition, Paris, 2004
- **AMELON, JEAN-LOUIS**, « *Gestion financière* », 4^e édition, MAXIMA, 2004.
- **B et F. GRANDGUILLOT**, « *Analyse financière* », 15^e édition, 2011-2012, Paris.
- **BARTOLI (A), BLATRIX (C)** "Management dans les organisations publiques ", 4e édition, Dunod
- **BERLAND (N) et François-Xavier SIMON**, « Le contrôle de gestion en mouvement », Collectif - Editions d'Organisation, Paris, 2010,
- **BERLAND (N), DE RONGE(Y)**, « Contrôle de gestion perspective stratégique et managériale », 2e édition Pearson, France, 2013
- **CHIIHA (K)**, « Finance d'entreprise : Approche stratégique », Edition HOUMA, Alger, 2009
- **CHRISTIAN (M)**. « Politique générale modèle et choix stratégique ». Paris : ECONOMICA
- **COHEN (E)**, « *Gestion Financière De L'entreprise Et Développement Financier* », EDICEF, Canada, 1991.
- **CONSO, PIERRE et autres**, « *Gestion financière de l'entreprise* », 11e édition, Dunod, Paris, 2005.
- **COULON, YANNICK, SHEN, DAI**, « *L'essentiel des ratios financiers pour le gestionnaire, l'investisseur en bourse, le banquier* », Dunod, 2023.
- **COULON, YANNICK, SHEN, DAI**, « *L'essentiel des ratios financiers pour le gestionnaire, l'investisseur en bourse, le banquier* », Dunod, 2023.
- **DESBRIERES (P) et POINCELOT (E)**, « *Gestion de trésorerie* », EMS, 2^e édition, p 10.
- **DORATH (B), GOUJET (C)**, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3e édition, DUNOD, Paris, 2007,
- **DOV Ogien**, « *Gestion financière de l'entreprise* », 4^e édition, Dunod, 2018.
- **FERRE, FRANÇOISE, ZARKA, FABRICE**, « *Comptabilité* », 2^e édition, Dunod, 2020.
- **Florent DEISTING, Jean-Pierre LAHILLE**, « *Aide-mémoire : Analyse Financière* », Dunod, 4eme édition, Paris, 2013.

- **GIRAUD, SAULPIC (N), et autres**, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance ». France: GUALINO éditeur, 2002.
- **GRANDGUILLOT (B) et (F)**, « Analyse Financière », Gualino, 12e édition 2022-2023.
- **GRANDGUILLOT (B) et FRANCIS**, « L'analyse financière », 12ème édition, 2014-2015.
- **GRANDGUILLOT (F), GRANDGUILLOT (G)**, «*Analyse Financière*», Gualino, 12e édition 2022-2023.
- **GUEUTIN, CLAIRE-AGNES**, « L'essentiel de l'analyse financière », Ellipses, 3e édition, 2022
- **GUEUTIN, Claire-agnes**, « *L'essentiel de l'analyse financière* », 3^e édition, ELLIPSES, 2022.
- **HELLUY (A), DURAND (X)**, « Les fondamentaux du contrôle de gestion pour une entreprise performante et durable », Edition Eyrolles, France.
- **HUBERT de La Bruslerie** « Analyse financière : information financière, diagnostic et évaluation », 4^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2010
- **KALIKA (M)**. « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance ». Paris, ECONOMICA, 1995, Le Lexique économique. 7^{ème} éd. DALLOZ, 2005.
- **LOCHARD (J)**, « *Les ratios qui comptent* », EYROLLES, Paris, 2008.
- **LONING (L), Malleret (V), Persqueux (J)**, « Contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », DUNOD, 4^{ème} édition, 2013
- **LORINO (P)**, « Méthodes et Pratiques de la Performance », Les Editions d'Organisation, Paris, 1998.
- **MARION (A)**, « Diagnostic de la performance de l'entreprise : concepts et méthodes », éd. Dunod, Paris, 2012.
- **MARION (A)**, « *Analyse financière concepts et méthodes* », DUNOD, 5^e éd, Paris, 2011,
- **MELYOUN (G)**, « *Gestion financière* », 4^e édition, Bréal, 2007.
- **MERIC (J), SFEZ (F)**, « *la gestion financière des entreprises* », HACHETTE LIVRE, Paris, 2011,
- **MEYER (G)**, « Analyse Financière », Hachette, 2017-2018
- **OGIEN(D)**, « Gestion financière de l'entreprise », Dunod, 4e édition, 2018
- **RISTORI. S**, « Analyse et gestion financière », ELLIPSES, 2021.
- **RIVET (A)**, « *Gestion financière : Analyse et politique financière de l'entreprise* », Ellipses Edition Marketing S.A

- **SAUVAIN (T)**, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », Edition : Ellipses, Paris, 2005,
- **SZLIFKE, JEROME et autres**, « *CSE : comprendre les comptes de l'entreprise et leurs enjeux* », GERESO, 2^e édition, 2020.
- **THIBIERGE, CHRISTOPHE**, « *Analyse financière* », 6^e édition, Vuibert, 2016.
- **WINAND (M), ZINTZ (T)**, « Management et évaluation de la performance », De Boeck Supérieur, 2017,
- **WOOT (P)**, « La Dynamique De L'entreprise Performante », édition Marabout, paris, 1974
- **(Y) JAMAL**, « *Eléments de gestion financière* », ALMAARIFA, Marrakech, 2007.
- **Zouhair (D)I, DURAND (X) et KUSZLA (C)**, « Contrôle de gestion », Dunod, 2014, Paris

II. ARTICLES :

- **ALTMAN, E.I.**, 1968, "*Financial Ratios, Discriminant Analysis, and the prediction of corporate Bankruptcy*", Journal of Finance, Vol.23, No.4, 589-609.
- **ASRAF(M) and MUCHIA (D)** :« *Analysis of the Effect of Operating Leverage and Financial Leverage on Companies Profitability Listed on Indonesia Stock Exchange* », in, Iomata International Journal of Management Vol. 2 No. 1 March 2020 .
- **ATKINSON (A), WATERHOUSE (J), & WELLS (R)**. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. Sloan Management Review, 38, 3, 5, Spring.
- **BRIGNALL (S), BALLANTINE (J)**. (1996) 'Performance Measurement in Service Business Revisited' International Journal of Service Industry Management, Vol. 7, No. 1.
- **CONSTANTIN (C), MIHAELA (L)**, «Profitability and financial stability», annals of the university of Constantin Brâncuși din Târgu-Jiu, economic science, Vol 25, Issue 03, 2011
- **DENGLOS (G)**, « *Le modèle de création de valeur (EVA-MVA)* », Revue des Sciences de Gestion 2005/3 (n°213).
- **DEPOERS, FLORENCE, et coll** « Comment mesurer la performance durable des entreprises ? Proposition d'une grille d'indicateurs », Revue, Gestion 2000, 2003
- **EL AMRAOUI (H). et HINTI (S)**. (2022) « La performance d'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020) », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 5 »

- **LUKVIARMAN (N)**, “Performance Measurement: A Stakeholder Approach”, SINERGI KAJIAN BISNIS DAN MANAJEMEN, Vol. 10 No. 2, Juni 2008, Hal
- **Michel J. LEBAS**, « Performance measurement and performance management », international journal of production economics, Vol 41, 1995
- **SAHUT (J.M), LANTZ (J.S)**, « La création de valeur et la performance financière », la revue du financier, 2003,
- **SALGADO (M)**, «La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations», 2013, <hal-00842219>.
- **SIMON CORNEE**, CREM, Université de Rennes 1, « Une Proposition d'Evaluation Conjointe des Performances Sociales et Financières en Microfinance », SPI3 - DOCUMENT DE TRAVAIL N°3, 2007
- **TATIKONDA (L.U), TATIKONDA (R.J)**. (1998) ‘We Need Dynamic Performance Measures’ Management Accounting, September.
- **WAGGONER (D), NEELY (A), & KENNERLEY (M)**, (1999). The forces that shape organizational performance measurement systems. An interdisciplinary review. International Journal of Production Economics, Volumes 60–61,
- **Zineb ISSOR**, «La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Projectics -Proyética Projectique, n° 17, Février 2017

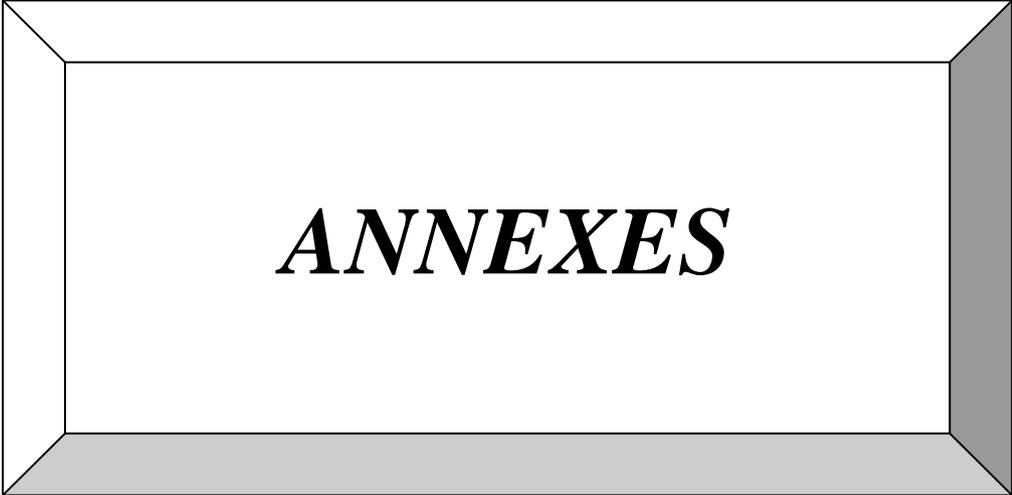
III. TRAVAUX UNIVERSITAIRES :

- **BELBOUL (H), OUALHI (B)**, Financial Disclosure as an Approach to Evaluating the Financial Performance of the Economic Corporation , Case study: Hodna milk in M'sila during the period 2015-2017,
- **GENDRON**, « La gestion environnementale et la norme ISO », Presses de l'Université de Montréal PUM, 2004,
- **GHOZLEN (O)** « Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de la valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie », Thèse en Gestion et management Université Cote d'Azur, Français, 2016
- **Ikrame EL MEZOUARI**, Projet de fin d'étude « Processus D'elaborationdes Budgets », Université HASSAN II, Casablanca, 2014-2015,
- **JABRAOUI (S), GABER (H)**, « Impact du CRM system sur la performance commerciale : cas d'uneorganisation bancaire Marocaine », 2020

- **Latifa HAMDANI**, « De la performance financière à la performance globale : Quels outils de mesure ? », Université Hassan II-Casablanca, 2019.
- **PAUCHER (P)**, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », collection de la gestion en plus : Offices des publications universitaires. Algérie, 1993
- **ST-CYR (L), PINSONNEAULT (D), et ALLARD (M.H)**, « L'analyse Financière À L'aide Des Ratios : Le Modèle De Dupont », Document pédagogique, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal, 1997.
- **VOYER (P)**, « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance », presse de l'université du Québec, 1999.

IV. WEBOGRAPHIE :

- <http://www.insee.fr>.
- <http://www.lafinancepourtous.com>.
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>.
- <http://www.l-expert-comptable.com>.
- <https://comptabilite.ooreka.fr>.
- <https://debitoor.fr/termes-comptables/rentabilite-des-actifs>
- <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com>.
- <https://moodle.luniversitenumérique.fr>.
- <https://www.broker-forex.fr/z-score-altman.php>
- <https://www.cairn.info>
- <https://www.compta-facile.com/ebe-excedent-brut-exploitation-definition-calcul-interet>
- <https://www.compta-online.com>.
- <https://www.hrimag.com/Le-modele-d-analyse-DuPont>
- <https://www.lmktraining.com>
- <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/creation-de-valeur>
- <https://www.thebusinessplanshop.com/fr/aide/glossaire/excedent-brut-d-exploitation>
- <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/dupont-analysis-template>.



ANNEXES

Annexe 01 : Confidentialité des données

Alger, le 23 mai 2023

**A l'attention du Responsable des stages
Ecole Supérieure de Commerce**

Monsieur,

Je soussignée Mme Myriam SAOULI Directrice du département Consulting au sein de PwC Algérie, confirme par la présente que Mlle LAIDI Feriel, actuellement stagiaire au sein de notre cabinet au sein du département Consulting, est tenue de respecter la confidentialité des clients et de leurs données.

Ainsi, il est primordial de souligner que dans le cadre de l'élaboration de son mémoire de fin d'études, l'entreprise qui constitue l'objet de son étude sera présentée de manière anonyme. Toutes les données partagées dans ce travail sont strictement confidentielles, y compris le nom de l'entreprise cliente.

Je vous remercie de votre compréhension et de votre engagement à respecter cette confidentialité.

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Myriam SAOULI

Directrice département Consulting

PwC Algérie



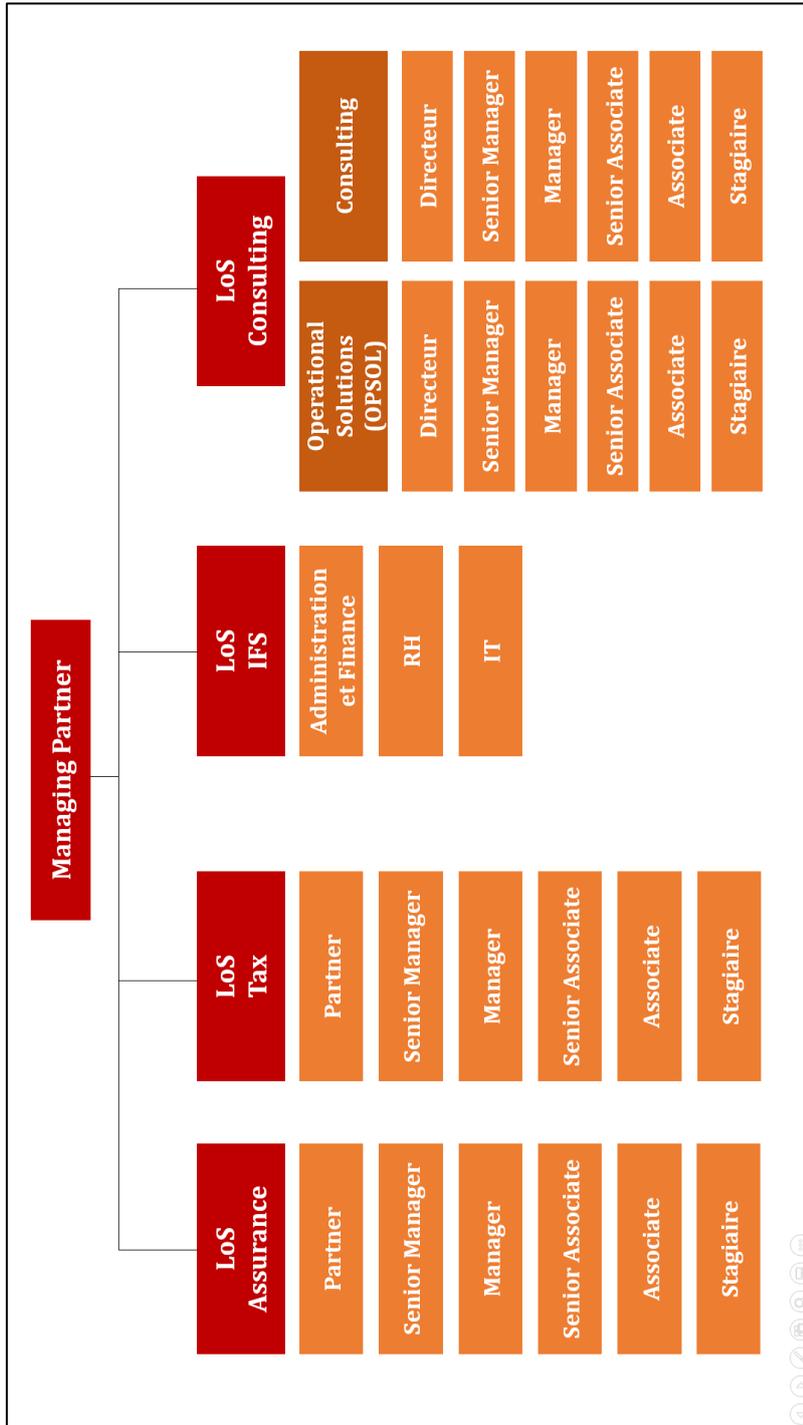
*PricewaterhouseCoopers Algérie EURL - 01, rue Ammar Mahasri - 16035 Hydra - Alger - Algérie
Téléphone: +213 (0)21 98 21 00, Fax: +213 (0)21 98 21 77, www.pwcalgerie.pwc.fr*

Siège social - 01, rue Ammar Mahasri - 16035 Hydra - Alger - Algérie
Conseil aux Entreprises EURL au capital de 3 000 000 DA
RC 07 80578092
Art. Imp 16281175031

Annexe 02 : Valeur de PwC

	ACT WITH INTEGRITY <ul style="list-style-type: none"> Faire entendre sa voix pour les causes justes, surtout quand cela semble difficile Viser et atteindre l'excellence des résultats Prendre des décisions et agir comme si notre propre réputation était en jeu 		MAKE A DIFFERENCE <ul style="list-style-type: none"> Rester informés et s'interroger sur l'avenir du monde dans lequel nous vivons Avoir un impact auprès de nos collègues, de nos clients et de la société à travers nos actions S'adapter avec agilité à l'environnement en perétuelle mutation dans lequel nous évoluons. 		CARE <ul style="list-style-type: none"> Faire l'effort de comprendre chaque interlocuteur et ses priorités Reconnaître la valeur apportée par chacun Encourager chacun à progresser et à développer son travail tout son potentiel 		WORK TOGETHER <ul style="list-style-type: none"> S'affranchir des barrières pour collaborer et partager ses relations, ses idées et ses connaissances Valoriser la diversité des visions, des idées et des personnes Demander et donner du feedback dans le but de nous améliorer et d'aider les autres à progresser 		REIMAGINE THE POSSIBLE <ul style="list-style-type: none"> Oser bousculer les situations établies et essayer de Nouvelles approches Innover expérimenter et apprendre de ses échecs S'ouvrir au champ du possible offert par chaque idée nouvelle
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

Annexe 03 : Organigramme de PwC Algérie



Annexe 04 : Actif des bilans des années 2017-2021

<i>En MDZD</i>	2017	2018	2019	2020	2021
Actif Immobilisé					
Ecart d'acquisition - goodwill positif					
<i>Immobilisations Incorporelles Brutes</i>	21	20	20	20	20
Immobilisations incorporelles nettes	2	1	1	0	0
<i>Immobilisations corporelles Brutes</i>	24610	24539	25028	25130	25140
Immobilisations corporelles nettes	11881	11755	12162	12193	12054
<i>Terrain</i>				10409	10409
<i>Construction</i>				58	45
<i>Installations techniques, matériels et outillage</i>				1483	1388
<i>Autres immobilisations corporelles</i>				243	212
<i>Immobilisations en concession</i>					
Immobilisations en cours	30	55	672	740	1177
Immobilisations détenues par des tiers	0	0	0	0	0
Immobilisations financières	1822	345	1095	360	373
Impôts différés actif	68	156	166	158	164
Total actif immobilisé	13,803	12,313	14,097	13,450	13,768
Actif circulant					
Stocks et en cours	3979	3430	2958	3121	2458
Créances et emplois assimilés	1741	2916	3541	4037	4631
Client	1421	2636	3163	3551	3488
Autres débiteurs	282	271	300	438	1090
Impôts et assimilés	39	9	78	48	53
Autres créances et emplois assimilés	0	0	0	0	0
Disponibilités	558	1816	458	634	803
Total actif circulant	6,279	8,162	6,957	7,792	7,891
Total de l'actif	20,081	20,475	21,054	21,242	21,659

Annexe 05 : Passif des bilans des années 2017-2021

		2017	2018	2019	2020	2021
Capitaux propres						
Capital émis		5395	5395	5395	5395	5395
Primes et réserves		404	800	800	800	802
Ecart de réévaluation		0	0	0	0	0
Résultat net part du groupe		678	-319	29	29	38
Résultat inter-unités		0	0	0	0	0
Report à nouveau		4604	4569	4177	4207	4233
Compte de liaison entre établissement		0	0	0	0	0
Total capitaux propres part du groupe		11,081	10,445	10,400	10,431	10,467
Intérêt minoritaire						
		-	-	-	-	
Passifs non courants						
Emprunts et dettes financières	7524	7884	7526	7840	7847	8233
Autres dettes non courantes	0	0	0	0	0	0
inter-unité	0	0	0	0	0	0
Provisions et produits constaté d'avance	0	293	329	410	387	418
Impôt (différé et provisionnés)	0	0	0	0	55	64
Total passifs non courants		8,177	7,855	8,250	8,289	8,715
Passifs circulant						
Fournisseurs et comptes rattachés	0	362	585	755	746	749
Dettes inter-unités	0	0	0	0	0	0
Impôts	0	134	263	288	328	279
Autres créditeurs	0	0	0	0	0	0
Autres dettes	13650	169	795	594	660	714
Trésorerie Passif	29	159	532	768	789	735
Total passifs circulant		824	2,175	2,404	2,522	2,478
Total général passif		20,081	20,475	21,055	21,242	21,659