



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

*Université Abderrahmane Mira -Bejaia*  
*Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences*  
*de gestion*

*Mémoire de fin de cycle*

*En vue de l'obtention du diplôme de master en*  
*Science de Gestion*  
*Option : Finance d'entreprise*

**Thème**

L'évaluation de la performance financière  
d'une entreprise

**Réalisé par :**

M<sup>r</sup>: ARAB Abderrezak

M<sup>r</sup>: HADJOU Nabil

**Encadré par :**

M<sup>r</sup>: KERAI Hocine

**Promotion 2019/2020**

A decorative horizontal scroll graphic with a black outline and rounded ends. The scroll is unrolled in the center, with the word "Remerciements" written in a bold, italicized serif font. The top and bottom edges of the scroll are slightly curved, and there are small circular details at the corners suggesting the scroll's binding.

# *Remerciements*

# *Remerciements*

*Nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir donné la force et la volonté pour mettre au point et acheminer ce modeste travail*

*En préambule à ce mémoire nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apportées leur aide et qui ont contribuées à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette année Universitaire.*

*Nous tenons à remercier sincèrement notre encadreur monsieur KERAI Hocine qui s'est toujours montrés à l'écoute, sans oublier les membres de la commission du jury qui évalueront notre travail.*

*Nous remercions s'adressent particulièrement à Madame MEKLAT pour son encouragement et précieux conseils.*

*En, nous adressons nos plus sincères remerciements à nos parents et ami(e)s, pour leur soutien et encouragements au cours de la réalisation de ce mémoire. Merci à tous et à toutes.*

A decorative horizontal scroll graphic with a black outline and rounded ends. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curving upwards at the ends. The word "Dédicaces" is centered within the scroll in a bold, italicized serif font.

# *Dédicaces*

# Dédicaces

**En premier je remercie le bon Dieu tout puissant**

**Avec une profonde gratitude et un grand amour que je dédie ce  
modeste travail :**

**Ma mère, qui par son amour et ses prières a toujours cru à  
ma réussite, que Dieu la bénisse ;**

**Mon père, pour ses peines et sacrifices ;**

**A ma chère grand-mère ;**

**A tous mes oncles, tantes, cousins et cousines.**

**Toutes les personnes que je porte dans mon cœur et qui ont  
sans le savoir participés de manière considérable à ma réussite  
; A tous mes amis(es) surtout mes chers : MOKI, FARID,  
FATEH, FERHAT, NINAS, DAOUD, SAID, YOUVA, WISSAM**



*Liste des abréviations*

## Les abréviations

**AC** : Actif Circulant.

**AF** : Autofinancement.

**BFR** : Besoin en Fonds de Roulement.

**CA** : Chiffre d'Affaires.

**CAF** : Capacité d'Autofinancement.

**CP** : Capitaux Propres.

**CPT** : Consommation en Prévenance des Tiers.

**CR** : Compte de Résultat.

**DAA** : Dotation Aux Amortissements.

**DCT** : Dette à Courte Terme.

**DLMT** : Dette à Long et Moyen Terme.

**EBE** : Excédent Brut d'Exploitation.

**EVA** : Valeur Ajoutée Economique.

**FP** : Fond Propre.

**FR** : Fonds de Roulement.

**IBS** : Impôt sur le Bénéfice des Sociétés.

**RCAI** : Résultat Courant Avant Impôt.

**RE** : Résultat d'Exploitation.

**LG** : Liquidité Générale.

**LI** : Liquidité Immédiate.

**LR** : Liquidité Réduite.

**RC** : Rentabilité Commerciale.

**RE** : Rentabilité Economique.

**RF** : Rentabilité Financière.

**SG** : Solvabilité Générale.

**SIG** : Solde Intermédiaire de Gestion.

**TFRE** : Tableau Financier des Ressources et des Emplois.

**VA** : Valeur Ajoutée.

**VD** : Valeur Disponible.

**VE** : Valeur d'Exploitation.

**VR** : Valeur Réalisable



*Liste des tableaux*



## *Liste des tableaux*

<b>Tableau N°1 : Les huit problèmes de la mesure de la performance.....</b>	<b>9</b>
<b>Tableau N°2 : La présentation des ratios d'activité.....</b>	<b>22</b>
<b>Tableau N°3 : Le degré d'intégration et la répartition de la valeur ajoutée.....</b>	<b>35</b>
<b>Tableau N°4 : L'EBE indicateur de la performance industrielle et commerciale....</b>	<b>38</b>
<b>Tableau N°5 : La méthode soustractive.....</b>	<b>42</b>
<b>Tableau N°6 : La méthode additive .....</b>	<b>43</b>
<b>Tableau N°7 : Ratios de liquidité .....</b>	<b>45</b>
<b>Tableau N°8 : Ratios de solvabilité .....</b>	<b>47</b>
<b>Tableau N°9 : Principales informations à collecter .....</b>	<b>49</b>
<b>Tableau N°10 : Hypothèses et paramètres relatives aux méthodes d'évaluation....</b>	<b>54</b>

A decorative horizontal scroll graphic with a black outline and rounded ends. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curving upwards at the ends. The text is centered within the scroll.

*Liste des figures*

## *Liste des figures*

<b>Figure N°1 : Différentes dimensions de la performance.....</b>	<b>6</b>
<b>Figure N°2 : Le concept des sept axes de la mesure de la performance.....</b>	<b>8</b>
<b>Figure N°3 : Le concept des critères de la performance financière.....</b>	<b>13</b>
<b>Figure N°4 : présentation du bilan fonctionnel.....</b>	<b>32</b>

# Sommaire

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction générale1**

**Chapitre1 : la notion de la performance financière de l'entreprise.....4**

Section 1 : Le concept de la performance : définitions, composantes et mesures.....4

Section 2 : Présentation du concept de la performance financière.....12

Section 3 : les indicateurs et les déterminants de la performance financière.....15

**Chapitre2 : outils et méthodes d'évaluation de la performance financière.....27**

Section 1 : Les outils du pilotage de la performance financière.....27

Section 2 : Les étapes d'une mission d'évaluation de la performance financière.....48

Section 3 : Les modèles d'évaluation de la performance financière.....55

**Conclusion générale.....59**

**Bibliographie**

**Table des matières**

A decorative horizontal scroll graphic with a black outline and rounded ends. The scroll is unrolled in the center, revealing the text. The left and right ends of the scroll are curled up, and there are small grey circular accents at the top of these curls.

# *Introduction générale*

### **Introduction générale**

La gestion d'une entreprise consiste à réaliser des objectifs préalablement définis, qui s'expriment généralement en termes de développement de son activité, et la réalisation du profit. Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise ne dispose pas seulement des moyens physiques et humains, mais aussi les moyens financiers suffisants pour assurer sa performance.

L'évaluation et le suivi de la performance sont devenus des activités prégnantes dans la vie des entreprises, qui se sont propagés dans plusieurs organisations et qui ont pris plein d'importance récemment, compte tenu de la marge de main d'œuvre significativement réduite que possèdent les dirigeants. Pour évaluer ainsi la qualité de leurs décisions, les dirigeants nécessitent de surveiller, mesurer et gérer la performance de l'entreprise.

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de l'environnement économique...etc. auxquels leur performance est très sensible. Il paraît évident que, dans les années à venir, réussiront uniquement les entreprises qui seront plus aptes à tirer profit des opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées.

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.

En effet, la mesure de la performance prend une échelle indispensable au sein de toute organisation dont l'existence dépend des moyens utilisés. Le concept est multidimensionnel, et existe plusieurs d'approches de la performance : performance économique, technique, humaine, environnementale, citoyenne, éthique...etc.

Ces indicateurs nous permettent d'exécuter une évaluation efficace et une analyse pertinente de la performance financière. Au moment même, une mauvaise utilisation de ces indicateurs pourrait susciter des décisions inadéquates et aurait un impact sur la performance financière.

Ainsi, au niveau de ce travail nous avons choisi de consacrer notre étude à l'évaluation de la performance financière, vu que tous les acteurs de l'entreprise sont intéressés par la bonne performance financière de l'entreprise : les salariés, soucieux de leur emploi et de leur rémunération, les gestionnaires, qui œuvrent pour la pérennité de l'entreprise, les apporteurs de

Capitaux, qui espèrent des dividendes, etc. Cependant, les parties prenantes ont des aspirations différentes, parfois contradictoires, source de contraintes dans la recherche de la performance, etc.

Pour mieux cerner notre travail, nous avons prévu d'effectuer un stage pratique au niveau de la SPA GENERAL EMBALLAGE, en se focalisant sur l'analyse des comptes de bilan, des comptes de gestion et des comptes de résultats, mais malheureusement il s'est annulé à cause de la crise sanitaire COVID 19. Nous essayons de faire une problématique concernant la SPA GENERAL EMBALLAGE : **« comment analyser et évaluer les structures financières pour une performance efficace de la SPA GENERAL EMBALLAGE ? »**

Pour répondre à cette question principale, il serait nécessaire de poser d'autres questions à savoir :

- **Que-ce que la performance financière d'une entreprise ?**
- **Que-ce qui détermine la performance financière de la SPA GENERAL EMBALLAGE ?**
- **La SPA GENERAL EMBALLAGE est-elle performante financièrement ?**

Pour appréhender notre étude et de mieux répondre effectivement à ces questions, nous avons formulé deux hypothèses à vérifier tout au long de notre travail.

- Première hypothèse : la SPA GENERAL EMBALLAGE présente une bonne situation financière, et dispose des moyens financiers suffisants qui lui permettront de subvenir à ses besoins.
- L'évaluation de la performance financière est une tâche indispensable qui permettra à la SPA GENERAL EMBALLAGE de réaliser ses objectifs, et de disposer d'une très bonne gestion financière.

Pour réaliser notre travail nous avons effectué une recherche bibliographique sur les ouvrages, documents, articles, revues et sites internet.

Nous avons utilisé une démarche perspective qui nous permet de déplacer d'un cas théorique à un cas concret. En ce sens, notre plan de travail est le suivant :

## Introduction générale

---

- Le premier chapitre est consacré à la notion de la performance financière de l'entreprise. Nous allons élaborer les concepts de la performance et la performance financière de l'entreprise.
- Le deuxième chapitre comporte sur les outils et le pilotage de la performance financière, et ses étapes d'évaluation.

Nous estimons que les recherches sur le sujet de la performance financière contribueront à améliorer notre expérience surtout au travail.

A partir de ce sujet nous avons eu une occasion propice d'approfondir l'étude de la performance financière d'une entreprise qui est un outil indispensable à sa pérennité.





***Chapitre I***

## Chapitre I : La notion de la performance financière de l'entreprise

La recherche de performance a toujours été une préoccupation fondamentale des entreprises. Dans le domaine de la gestion, la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre cout, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Dans ce chapitre nous allons présenter les différentes définitions de la performance ainsi que ses critères, ensuite nous nous focaliserons sur la performance financière qui constitue l'objet de notre étude.

### Section 1 : Le concept de la performance : définitions, dimensions et mesures

La question de la performance d'une organisation peut être appréhendée dans des termes très différents, vu qu'elle est une notion polysémique donc il y a lieu de la définir et de présenter les éléments qui la déterminent.

#### 1.1 : Définition de la performance

« Historiquement, le mot performance est issu de l'ancien français *parformance* employé au 19<sup>ème</sup> siècle, provenant de *parformer* « accomplir, exécuter ». Il a été emprunté à l'anglais au 20<sup>ème</sup> siècle, synonyme d'accomplissement, de réalisation, de résultat. Le mot fut introduit en français dans le domaine des courses, à propos des résultats d'un cheval. Il prit ensuite le sens d'exploit, puis de capacité au sens anglosaxon 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. »<sup>1</sup>

Selon BOURGUIGNON, « dans le domaine de la gestion, la performance recouvre des significations différentes selon les contextes ».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> A. MARION, « Diagnostic de la performance de l'entreprise », DUNOD, PARIS, 2012, P01

<sup>2</sup> Idem, P02

« A. Bourguignon (1998) définit la performance en gestion en trois niveaux : la performance résultat, la performance action et la performance succès ».<sup>3</sup>

- Le premier sens est la performance-résultat, ici la performance fait référence au résultat d'une action : l'évaluation ex post des résultats obtenus sans jugement de valeur.
- Le deuxième sens est la performance-action : la performance peut signifier une action ou un processus (la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité).
- Enfin le dernier sens est la performance-succès : lorsque la performance est synonyme du succès. Ce sens contient un jugement de valeur, au regard d'un référentiel, qui représente la réussite du point de vue de l'observateur.<sup>4</sup>

Jean François Ngok Evin a défini la performance comme « un construit support à des jugements ».<sup>5</sup>

La performance est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font théoriciens et praticiens de sa mesure.

Elle implique un jugement de valeurs sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent (E-M. Morin, 1992). Pour un dirigeant, la performance peut être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle semble correspondre au meilleur climat du travail au sein de l'entreprise ; et pour un client à la qualité des services rendus. La performance reste une affaire de perception. C'est la raison pour laquelle, dans les moments difficiles, les individus s'affrontent sur ce qu'elle est. La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble aujourd'hui être en bonne position sur tous les critères.

A partir de ces définitions on constate que la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition, et exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis au niveau d'une entreprise.

---

<sup>3</sup> BERTRAND, SOGBOSSI, BOCCO, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », Direction et Gestion, P118

<sup>4</sup> ZINEB, ISSOR, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », De Boeck Supérieur, P94

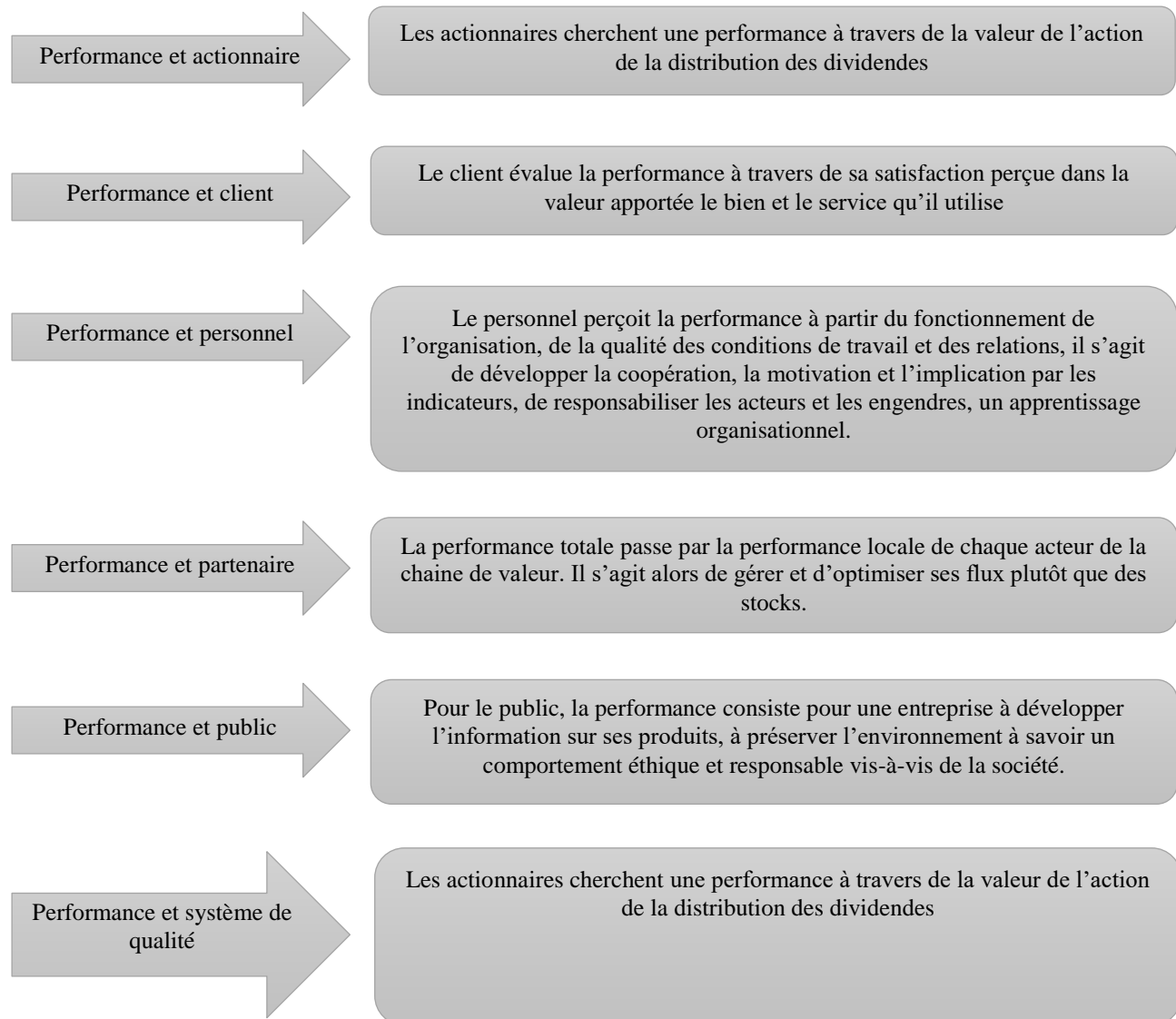
<sup>5</sup> Jean François Ngok Evin, « La Revue des Sciences de Gestion » 2008/2 n° 230 | pages 80.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

## 1.2 : Dimensions de la performance

On distingue plusieurs dimensions de la performance<sup>6</sup>

**Figure N°01 : Différentes dimensions de la performance**



**Source** : KANIT Abd Gafour : élaboration d'un tableau de bord prospectif, magistère, université de Batna, 2002, p60

<sup>6</sup> PASCAL Fabre et CATARINO thomas : « Management et control de gestion » DSCG3, Dunod, 2007, P 27-30

A partir de ses dimensions, on peut conclure que pour être une entreprise performante, une entité donnée doit réaliser la meilleure combinaison possible entre valeur et cout.

### **1.3 : La mesure de la performance**

« La mesure de la performance est essentielle pour les entreprises. La présence d'un système de mesure efficace est une condition nécessaire à la saine gestion d'une entreprise. Cependant, la question à laquelle fait face le dirigeant de PME est celle du choix des mesures »<sup>7</sup>.

#### **1.3.1 : Les sept axes de mesure :**

Au total, on considère sept axes de mesure principaux, caractérisant les principales formes de performance<sup>8</sup> :

✓ **Axe clients :** L'importance de la mesure de la satisfaction client pour assurer une réussite durable de l'entreprise n'est plus à démontrer. Mais l'orientation client n'est pas un vain mot. Passer d'une logique produite : "*On fait ce que l'on sait faire*" à une logique client : "*On fait ce que les clients attendent*" est une véritable révolution en soi.

✓ **Axe partenaires :** Le concept d'entreprise "éclatée" a singulièrement renforcé l'importance des liens entre l'entreprise et ses partenaires, qu'ils soient sous-traitants ou fournisseurs. S'il y a peu encore, seules les activités à faible valeur ajoutée étaient sous-traitées, ce n'est plus le cas actuellement et l'entreprise se recentre sur son cœur de métier de plus en plus étroit. Des activités d'importance sont ainsi confiées à des partenaires. La performance globale de l'entreprise est étroitement liée celle de la chaîne globale de sous-traitance.

✓ **Axe personnel :** La viabilité de l'entreprise réactive est directement dépendante de la participation de l'ensemble de ses acteurs internes. La motivation, est ainsi devenue une préoccupation de tous les instants pour le manager moderne. Il est aussi important de juger à sa juste valeur la qualité de la coopération interne.

---

<sup>7</sup> P. LORINO, « contrôle de gestion et pilotage », DUNOD PARIS, 1997.

<sup>8</sup> [https://www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/mesurer\\_la\\_performance.htm](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm)

✓ **Axe public & Développement durable** : Le potentiel "éthique", qui peut s'exprimer en termes d'exigences en matière de Développement Durable et de Responsabilité Sociale des Entreprises, prend à juste titre une importance de premier plan. Cet axe "Public" englobe la notion de performance telle qu'elle est perçue par la société civile.

✓ **Axe actionnaires** : Cet axe, bien trop privilégié aujourd'hui, mérite d'être relativisé en référence aux autres aspects de la performance. Il ne faut pas pour autant perdre de vue que l'entreprise commerciale a pour finalité la réalisation de profits. L'investisseur attend une rémunération. On notera que dans une coopérative de type SCOP, les salariés sont aussi les actionnaires.

✓ **Axe Processus internes (et système qualité)** : L'approche processus "orientée client" a sérieusement réformé la perception de l'entreprise. Le passage de la conception verticale et hiérarchique à la conception horizontale et responsable a ouvert le champ des possibles en matière d'amélioration continue. La mesure à la portée de tous est désormais incontournable.

✓ **Système d'information** : Le système d'information est la clé de voûte de l'entreprise intégrée. La pertinence et la qualité des informations échangées depuis le client jusqu'au dernier fournisseur conditionnent la viabilité de l'ensemble.

**Figure N°02 : Le concept des sept axes de la mesure de la performance**



**Source** : René Demeestere, comptabilité de gestion et mesure de la performance, DUNOD, Paris, 2004, p 104.

### 1.3.2 Les problèmes de la mesure de la performance

Des problèmes de mesure de la performance surgissent lorsque les chercheurs choisissent des critères de performance qui semblent intuitivement appropriés mais sans essayer de les placer dans une structure cohérente et plus large.

Steers (1975) a énuméré huit problèmes dans la mesure de la performance organisationnelle en recherche. Ces problèmes sont présentés et décrits dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N°01 : Les huit problèmes de la mesure de la performance**

<b>La validité des construits</b>	Elle consiste en l'identification du domaine des critères appropriés et en la détermination de la mesure à laquelle ces variables sont similairement rapprochées ou affectées par des facteurs externes.
<b>La stabilité des critères</b>	Les critères d'évaluation sont relativement instables dans le temps. Donc, un critère utilisé pour évaluer la performance à un certain temps peut être inapproprié plus tard, ce qui veut dire que chaque critère ne représente pas un indicateur stable de performance.
<b>L'horizon temporel</b>	Gibson et al. (1973, cités dans Steers, 1975) soulignent qu'il y a des critères qui s'appliquent plutôt à court, à moyen et à long terme mais le problème d'incohérence de ces critères persiste.
<b>Critères multiples</b>	L'avantage des modèles multidimensionnels est qu'ils sont complets et englobent plusieurs variables sous une structure d'unification. Mais le problème qui se pose est que parfois il peut y avoir des conflits entre certains critères. Par exemple, la productivité et la satisfaction des employés.
<b>La précision des mesures</b>	Dans la mesure de la performance organisationnelle, il est possible de quantifier le concept exactement. Mais une telle quantification est souvent difficile à cause de l'ampleur et de la complexité du concept.
<b>Généralisation</b>	Un critère d'évaluation pour une organisation peut ne pas être

	généralisable à d'autres organisations. Un critère peut être approprié aux grandes firmes mais peut être inapproprié pour évaluer les PME, les organisations publiques ou celles à but non lucratif.
<b>La pertinence théorique</b>	Les modèles les plus pertinents sont ceux qui tentent de développer des mécanismes intégrateurs en posant comment chaque critère ou dimension de la performance affecte ou est affecté par les autres critères.
<b>Le niveau d'analyse</b>	La plupart des modèles de performance fonctionnent à un niveau « macro » traitant des grands phénomènes d'organisation mais ignorent la relation critique entre le comportement individuel et la performance organisationnelle.

#### 1.4 : La typologie de la performance

L'approche unidimensionnelle de la performance est une vision limitée tôt abandonnée. En effet, la synthèse de la littérature nous conduit à trois dimensions essentielles : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique. A ces trois dimensions, J. Brillman (2003) ajoute l'approche moderne de la performance organisationnelle par la création de valeur partenariale.<sup>9</sup>

##### ➤ La performance stratégique

Encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement et la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise.

<sup>9</sup> Philippe Naszályi, « La Revue des Sciences de Gestion », Direction et gestion, 2010, P118.



➤ **La performance concurrentielle**

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence.

➤ **La performance socio-économique**

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

❖ **La performance organisationnelle** : L'entreprise doit chercher à minimiser ses coûts de transactions et ses coûts d'organisations. Ces coûts sont implicitement des coûts visibles ou une mauvaise qualité du fonctionnement et du management de la structure. Ces coûts sont implicites or une mauvaise qualité de fonctionnement et du management de l'entreprise des coûts cachés.

❖ **La performance sociale** : La performance sociale se définit comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel, elle peut aussi comporter une dimension externe et renvoie alors à la question de la responsabilité sociale de la structure c'est-à-dire aux effets sociaux externes de son activité. Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et l'implication des salariés. Elle est généralement utilisée dans le cadre de l'évaluation du système de gestion des ressources humaines. Une structure socialement performante est une structure qui a su mettre en place un mode de prévention et de règlement des conflits efficaces. Les indicateurs sont : La rotation du personnel, l'absentéisme, la communication, etc.

❖ **La performance économique et financière**, elle est définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc.

❖ **La performance commerciale** : La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.

## **Section 2 : Présentation du concept de la performance financière**

La performance financière est l'un des indicateurs utilisés pour mesurer la réussite d'une institution en termes de rendement financier.

Une entreprise pour qu'elle soit performante financièrement elle doit assurer toutes les opérations financières en particulier, ce qu'il l'a mis en besoin d'établir des plans, de contrôler et d'analyser l'activité financière.

Dans cette section nous allons présenter la performance financière et ses différents critères.

### **2.1 : Définition de la performance financière**

Nous pouvons définir la performance financière de l'entreprise en nous référant à l'approche de QUINTART, « La finance est dominée par un objectif appelé l'objectif financier, qui consiste à maximiser la valeur totale de l'entreprise compte tenu de taux de rendement exigé pour les fournisseurs de font de fonction du risque ou de cout moyen pondéré du capital. »<sup>10</sup>

La performance financière peut être définie comme la capacité d'une entreprise à pouvoir atteindre cet objectif financier qui est de maximiser sa création de valeur en assurant sa rentabilité au moyen de sa production

La mesure de la performance financière est primordiale. Certaines organisations doivent produire à la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèse, le bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes contiennent les informations de base pour mesurer la performance financière.

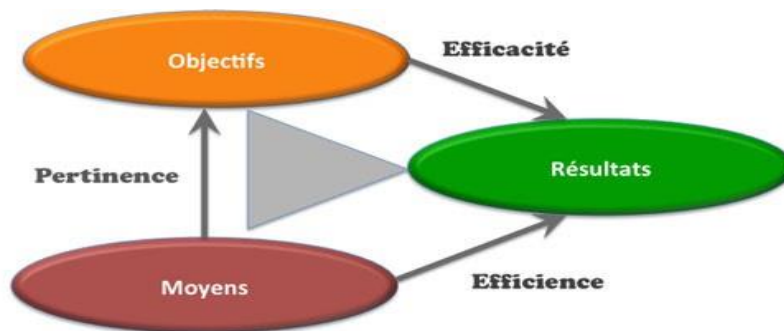
---

<sup>10</sup> QUINTART Aimable : « Planification financière, Encyclopédie de gestion », Articles 120, 2ème Edition, 1997, P 2240.

## 2.2 : Critères de la performance financière

La performance est mesurée et associée selon le principe d'efficacité, l'efficacité, de cohérence et de pertinence, elle est évaluée à partir des documents comptables et pour bien mesurer cette performance il faut connaître ses critères, ses indicateurs et ses principaux déterminants. Ils sont illustrés par le schéma ci-dessous :

Figure N°03 : Le concept des critères de la performance financière



Source : BESCOS P.L ET AL, « contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4ème édition, paris, 1997, p42.

### 2.2.1 : L'efficacité

L'efficacité est le caractère de ce qui est efficace, c'est la capacité d'obtenir le résultat souhaité ou attendu, d'atteindre l'objectif fixé. Les objectifs peuvent se décliner selon un ou plusieurs critères : délai, quantités, coûts, qualité, rentabilité, etc.

L'efficacité est aussi la qualité d'une personne qui accomplit une tâche de manière efficace, qui atteint les objectifs qui lui sont fixés. Dans l'entreprise, l'efficacité est l'un des critères d'évaluation d'un collaborateur par son manager.

Pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions des divers intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes. On pourra alors parler d'organisation efficace.

L'efficacité se résume dans la formule suivante :

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

### 2.2.2 : L'efficience

Quant à l'efficience ; c'est la qualité d'un rendement permettant de réaliser un objectif avec optimisation des moyens engagés, et on peut la considérer comme un rapport entre les ressources employées et les résultats atteints.

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

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

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

Nous pouvons résumer brièvement l'efficience dans la formule suivante :

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

### 2.2.3 : L'économie des ressources ou pertinence

L'économie consiste à procurer les ressources au moindre coût ; le terme économie de ressource fait référence à l'acquisition des ressources.

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. »<sup>11</sup> Ainsi une entreprise économise lorsqu'elle évite les dépenses juges inutiles.

La pertinence met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique,

<sup>11</sup> PIERRE Voyer, « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance. » 2<sup>ème</sup> Edition, presse de l'université du Québec., 1999, P110

c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.

En bref, le concept de performance financière est indissociable d'autres notions telles que l'efficacité, l'efficience, et la pertinence dans la mesure de celle-ci pour l'entreprise.

### **Section 3 : les indicateurs et les déterminants de la performance financière**

Il arrive un moment où l'on doit mesurer la performance financière pour tous les projets et pour toutes les entreprises, pour le faire nous devons utiliser les indicateurs de la performance financière.

Dans cette section nous allons présenter les indicateurs et les déterminants de la performance financière.

#### **3.1 : Les indicateurs de la performance financière**

Les indicateurs de la performance financière sont multiples et dépendent d'une entreprise à une autre, ils nous permettent de mesurer la performance en valeur monétaire

##### **3.1.1 : Définition**

Un indicateur est un outil de pilotage permettant à un décideur (dirigeant, créateur d'entreprise, entrepreneur, chef de projet...etc.) de constater l'état de son entreprise, de mesurer le degré d'atteinte des objectifs et de prendre des décisions correctives en cas de besoin.

Autrement dit, il s'agit d'une information qui permet de visualiser (sous forme de chiffres, ratios, indices...etc.) et de mesurer la performance réalisée ou à réaliser par l'entreprise.

Selon VOYER (1999) : « un indicateur de la performance est défini comme « une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, à la réalisation et à l'attente des objectifs, aux résultats d'impacts et aux retombés. »<sup>12</sup>

##### **3.1.2 : Les caractéristiques d'un bon indicateur**

Un bon indicateur de performance doit être pertinent, bien défini fiable et vérifiable.

---

<sup>12</sup> PIERRE Voyer, Op.cit, P64

Les caractéristiques d'un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, nous cherchons à respecter plusieurs critères regroupés en quatre volets qui sont :<sup>13</sup>

**3.1.2.1 : La pertinence :** l'indicateur doit être pertinent au regard des objectifs de l'organisation. La facilité de la collecte peut conduire à passer à côté de la mesure de la réalisation de l'objectif.

**3.1.2.2 : La qualité :** l'indicateur doit être clair, précis de sa formulation. Il doit être assez sensible pour faire ressortir toutes variations significatives de l'objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre la comparaison.

**3.1.2.3 : La faisabilité :** la possibilité de mesurer ou de la disponibilité des données. On doit d'abord avoir la possibilité de donner les informations nécessaires pour produire l'indicateur. Ce dernier doit être facile à déterminer toutes les données fournissant sont fiables en temps opportun et de façon rentable.

**3.1.2.4 : La convivialité :** elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser directement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire accessible, intelligible et bien illustré.

Ainsi pour accessibilité, l'indicateur doit être accessible, facile à obtenir et bien illustré, et pour l'intelligible, l'indicateur doit être simple, clair, compris de la même façon par tout et son interprétation doit être commune.

### **3.1.3 : Les différents types d'indicateurs**

Selon MENDOZA et AL (2002), Il existe plusieurs types d'indicateurs : indicateur de résultat, indicateur de moyen et indicateur de contexte<sup>14</sup> :

**3.1.3.1 : Indicateur de résultat :** Toute mesure significative utilisée pour apprécier les résultats visés et l'état d'avancement des opérations. Par la mesure, on établit une grandeur, une gradation, un nombre, un indice ou encore un état de situation.

---

<sup>13</sup> Idem, P446

<sup>14</sup> CARL Mendoza & AL : « Tableau de bord et balance scorecard guide de gestion RF » Groupe revue fiduciaire, 2005

**3.1.3.2 : Indicateur de moyens :** c'est la mesure de la disponibilité, de l'affectation, du niveau de consommation des moyens humains, matériels, financiers par exemple pour une activité du service. Indicateur d'efficience : c'est le rapport entre les réalisations obtenues et les moyens consacrés à l'action ou au programme suivi.

**3.1.3.3 : Indicateur de contexte :** Un indicateur de contexte se définit comme une donnée qui fournit une base simple et fiable pour décrire une variable de contexte. Il informe sur la situation et son évolution dans le pays, dans la zone, ainsi que sur l'aide.

Il existe de nombreux indicateurs de la performance financière, nous allons citer la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement :

#### **A. La rentabilité**

Elle peut être globalement définie comme « l'aptitude de l'entreprise à sécréter un résultat exprimé en unités monétaires. Ainsi, définie, cette notion renvoie à l'appréciation de l'efficacité de l'entreprise, mais privilégie une évaluation monétaire des performances. »<sup>15</sup>

La rentabilité est un ratio, c'est-à-dire c'est un rapport entre deux données, dont le numérateur est un résultat dégagé, et le dénominateur les moyens mis en œuvre pour atteindre ce résultat, la rentabilité doit toujours exprimer en unité monétaire.

Elle se définit comme « le rapport résultat / capitaux engagés. Il s'agit du critère dominant de la mesure de la performance financière de l'entreprise. Dans la mesure où il prend en compte à la fois la valeur de résultat et la valeur des capitaux réunis par l'entreprise pour réaliser ce résultat. »<sup>16</sup>

Autrement dit, la rentabilité est l'aptitude d'une entreprise à générer des bénéfices. Les informations transmises par le calcul de la rentabilité n'ont pas la même signification selon que l'on soit associé ou dirigeant.

---

<sup>15</sup> Elie Cohen ; dictionnaire de gestion ; édition CASBAH ; 1998 ; p299 ; Alger.

<sup>16</sup> P. PAUCHER : « Mesure de la performance financière de l'entreprise », office des publications universitaires, Alger, p 08

C'est pour cela que deux indicateurs sont calculés :

- **La rentabilité économique** intéresse essentiellement les dirigeants.
- **La rentabilité financière** intéresse essentiellement les associés.

➤ **La rentabilité économique** : La rentabilité économique est un indicateur pour mesurer la performance d'une entreprise à créer de la valeur. Pour cela, elle compare les revenus après impôts issue de l'exploitation de l'entreprise (résultat d'exploitation) aux moyens mise en œuvre pour générer ses revenus (capitaux propres + endettement). La rentabilité économique ne tient pas compte de la structure financière de l'entreprise, c'est à dire d'où vient son financement (capitaux propres ou dettes).<sup>17</sup>

La formule de calcul de la rentabilité économique est la suivante :

$$\text{La rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Capital investi}}$$

- **Le ratio de rentabilité économique** : Le ratio de rentabilité économique permet de savoir si l'entreprise arrive dans son activité courante à dégager des revenus avec les sources de financement dont elle dispose. En d'autres termes, si l'entreprise arrive ou non à dégager de la rémunération de ses capitaux.

Si la rentabilité économique est négative, c'est que l'entreprise n'est pas viable. Elle doit alors trouver rapidement des solutions si elle ne veut pas faire faillite.

Plus la rentabilité économique est bonne, plus l'entreprise est performante. Attention, il faut toujours des entreprises d'un même secteur d'activité.

C'est un bon ratio de l'efficacité de l'entreprise. En revanche, il est très peu l'utilisé dans les prises de décisions étant donné qu'il n'y a pas de notions de risque.

<sup>17</sup> <https://www.centralcharts.com/fr/gm/1-apprendre/9-economie/49-microeconomie/1078-definition-rentabilite-economique>, 04/03/2020



Comme dans tout investissement, la performance doit être comparé au risque pris. Dans le cas de la rentabilité économique, on évalue seulement la notion de performance. En effet, l'indicateur ne tient pas compte du résultat financier (très souvent négatif du fait de l'emprunt bancaire). De ce fait, le ratio est très peu utilisé par dans le management de l'entreprise. Il sert simplement de référence pour le contrôle de gestion et les investisseurs.

$$\text{La formule de calcul de ce ratio} = \frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{capital engagé pour l'exploitation}}$$

➤ **La rentabilité financière :** La rentabilité financière mesure la rentabilité des capitaux propres c'est à dire la capacité de l'entreprise à rémunérer les associés. Pour attirer les investisseurs ou ne pas « perdre » les associés actuels, l'entreprise a pour objectif de maximiser cet indicateur.

Elle est mesurée comme suite : « La rentabilité financière c'est une référence pour apprécier la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires, et un indicateur pertinent de la mesure du potentielle du financement interne de la croissance de l'entreprise. »<sup>18</sup>

La formule de calcul de la rentabilité financière est la suivante :

$$\text{La rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

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

➤ **Effet de levier :** L'effet de levier consiste, pour une entreprise, à utiliser l'endettement pour augmenter sa capacité d'investissement. Les bénéfices obtenus grâce à l'endettement deviennent ainsi plus importants que la valeur de l'endettement. Cette technique concerne également l'effet sur la rentabilité des capitaux propres investis. On parle alors de rentabilité financière et rentabilité économique.

<sup>18</sup> ALAINI Marion : « Analyse financière : concepts et méthodes » ; Edition Dunod ; Paris ; 2007 ; page 189.

« L'effet de levier concerne donc le niveau de l'évolution du résultat net par rapport à la variation du taux d'endettement. En effet, plus une entreprise emprunte pour investir, plus sa dette financière est importante. »<sup>19</sup>

L'effet de levier financier mesure l'incidence positive ou négative de l'endettement de l'entreprise sur sa rentabilité financière.

On peut démontrer que<sup>20</sup> :

$$RF = RE + \frac{(RE - I) D}{CP}$$

**RF** : Taux de rentabilité financière.

**RE** : Taux de rentabilité économique.

**I** : Taux d'intérêt des dettes.

**D** : Dettes.

**CP** : Capitaux propres.

**Si le  $RE > i$**  : l'effet de levier est positif. L'excédent de rentabilité économique bénéficie aux actionnaires, la rentabilité des capitaux propres croît avec l'endettement.

**Si le  $RE = i$**  : l'effet de levier est nul. L'endettement n'a pas d'effet sur la rentabilité financière. Dans ce cas il y a neutralité de la structure financière.

**Si le  $RE < i$**  : l'effet de levier est négatif.

La rentabilité économique est insuffisante pour absorber le coût des dettes, le paiement d'intérêt pénalise les actionnaires qui constatent une diminution de leur rentabilité. Ainsi plus l'entreprise est endettée plus la rentabilité des capitaux diminue.

### **B. La profitabilité**

Elle peut se définir comme une aptitude de l'entreprise à sécréter un certain niveau de résultat ou revenu pour un volume d'affaire.

La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compose le résultat net comptable (bénéfice ou perte) à chiffre d'affaire hors taxes de l'exercice comptable.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> PIERRE Ramage, op.cit, p 146

<sup>20</sup> PIERRE Paucher, « Mesure de la performance de l'entreprise. » Office de publication universitaire, 1993, P 129-130

La formule de calcul de la profitabilité est la suivante :

$$\text{Taux de profitabilité} = \frac{\text{Résultat net comptable}}{\text{Chiffre d'affaire}} * 100$$

- **Taux de profitabilité** : Est un rapprochement d'un flux de revenu perçu au cours d'une période et une mesure des flux d'activités (chiffres d'affaire, production, valeur ajoutée).

D'après ces définitions nous pouvons distinguer trois ratios d'activité que nous allons présenter dans le tableau ci-dessous :

---

<sup>21</sup> JEAN Barreau, JACQUELINE Delahaye, Op.cit., P134.

Tableau N°02 : La présentations des ratios d'activité

Nature	Formule	Interprétation
Taux de profitabilité économique	$\frac{EBE}{CAHT} * 100$	<p>La profitabilité économique représente la capacité de l'entreprise à générer un résultat pour un niveau d'activité mesuré par le chiffre d'affaire, la production ou la valeur ajoutée, compte tenu uniquement de son activité industrielle et commerciale.</p> <p>Une baisse significative de ce ratio dans le temps, due à une diminution de l'excédent brut d'exploitation est préoccupante car elle se répercute sur la rentabilité de l'entreprise et sur le niveau d'autofinancement.</p>
Taux de profitabilité économique nette	$\frac{R\ EXP}{CAHT} * 100$	<p>Ce ratio mesure la profitabilité des activités industrielles et commerciales indépendamment de la part respective des facteurs de production (travail, capital) et du mode de financement.</p>
Taux de profitabilité financière	$\frac{RCAI}{CAHT} * 100$	<p>La profitabilité financière représente la capacité de l'entreprise à générer un résultat pour un niveau d'activité mesurer par le chiffre d'affaire, en tenant compte des opérations financières.</p> <p>Le taux de profitabilité financière doit être rapproché de celui de profitabilité économique pour analyser les effets de la politique financière de l'entreprise.</p>

Source : Cours 2018, Analyse financière, 3eme année FC, cours regroupés par Mr HADHBLF. P25

### C. L'autofinancement

Est la capacité de l'entreprise à financer son activité ainsi que ses investissements à l'aide de ses propres moyens financiers. C'est un mode de financement interne à l'entreprise qui se compose essentiellement des amortissements comptables.

J. PIERRE et AL définissent l'autofinancement comme « la rétention de tout ou une partie des rémunérations annuelles des actionnaires en vue de couvrir les divers besoins de l'entreprise. Il s'agit donc d'un processus d'épargne réalisé au niveau de la société. »<sup>22</sup>

« Elle correspond au reste de capacité d'autofinancement après avoir distribué les dividendes aux associés. »<sup>23</sup>

$$L'autofinancement = Capacité d'autofinancement - Dividendes payés en « N »$$

Elle est consacrée :

- A maintenir le patrimoine et le niveau d'activité ;
- A financer une partie de la croissance ;

## 3.2 : Les déterminants de la performance financière

Il existe de nombreux déterminants de la performance financière : la politique financière, la compétitivité et la création de valeur.

### 3.2.1 : La politique financière

La politique financière consiste à définir le cadre des références des décisions financières en accord avec la politique générale de l'entreprise.

Les principaux axes retenus et autours desquels se définit la politique financière :

- L'indépendance
- La rentabilité
- La croissance

<sup>22</sup> GILLET Rolant, JOBERT JEAN.Pierre, NAVATTE Patrick, RAMABOURGE Pilippe : « Finance d'entreprise, finance de marché, diagnostic financier », Edition dollaz, 1994, p 143

<sup>23</sup> Cours 2018, Analyse financière, 3eme année FC, cours regroupés par Mr HADHBI.F. P24

Elle permet de hiérarchiser les priorités, de sélectionner les décisions et définir les objectifs financiers.

Les principales composantes de la politique financière sont :

- Identification des besoins de financement et leur minimisation.
- La recherche des ressources financières au moindre coût et risque supportable.
- L'équilibrage des ressources entre elle et les emplois des fonds.
- La décision d'investissement et la recherche des gains maximaux.
- La décision de distribuer des revenus aux associés.
- La gestion des risques d'investissement et de financement.

### **3.2.2 : La compétitivité**

« La compétitivité peut être définie en toute généralité comme la capacité d'un pays ou d'une entreprise à maintenir ou augmenter ses parts de marché par rapport à ses concurrents. C'est donc une notion fondamentale dans la mesure où le système capitaliste est fondé sur une concurrence généralisée. »<sup>24</sup>

« Étudier la compétitivité d'une entreprise revient par conséquent à analyser la performance de l'entreprise par rapport à la concurrence, tant dans ses coûts que dans l'obtention de ses avantages concurrentiels. Une telle démarche passe généralement par un diagnostic stratégique qui va consister à analyser le modèle économique de l'entreprise et à apprécier son positionnement stratégique au sein de son environnement. »<sup>25</sup>

Selon SAUVIN « Être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant ». <sup>26</sup>

Sur un marché donné la compétitivité d'une entreprise est sa capacité à occuper une position dominante. Sa compétitivité peut être appréciée par l'évolution de sa part de marché.

Selon l'origine de facteurs de compétitivité d'une entreprise d'un secteur économique ou d'une économie nationale. On distingue la compétitivité coût et la compétitivité hors coût.

---

<sup>24</sup> Michel Husson, Les risques du « tout-compétitivité », juin 2015, P01

<sup>25</sup> O. Meier : Diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise, 4<sup>e</sup> ed., Dunod, 2015.

<sup>26</sup> SAUVIN THIERRY, la compétitivité de l'entreprise : L'obsession de la firme allégée édition Ellipses, Paris, 2005, p8.

- **La compétitivité-prix** : Elle ne peut s'exprimer que dans la mesure où la somme de l'ensemble des coûts qui déterminent le prix de revient le permet. Avec notamment le bénéfice vis-à-vis des concurrents d'un coût du travail, d'un coût du capital, et des ressources disponibles comparativement favorables.

Le fait pour un opérateur d'être bien placé en termes de compétitivité-prix signifie que s'il le souhaite (ou s'il y est contraint par le marché) il est capable de vendre plus (ou de vendre autant) en diminuant le prix des biens ou services qu'il propose sur le marché. L'effet positif principal recherché par la baisse de prix se traduit par une augmentation des volumes vendus, au détriment des concurrents qui ne peuvent proposer cette baisse de prix, ou par la captation d'une nouvelle clientèle jusque-là non active du fait d'un niveau de prix présumé excessif.

- **La compétitivité hors-prix ou compétitivité structurelle** : La compétitivité hors-prix consiste à faire valoir des avantages compétitifs décisifs autres que le prix de vente pour l'acheteur et le consommateur potentiel.

Elle repose sur la capacité d'innovation et l'amélioration constante de la productivité et de la qualité. Cette forme de compétitivité entraîne généralement une hausse des prix de vente des biens ou services de l'entreprise, mais incite les consommateurs désireux d'une meilleure qualité, qui veulent « monter en gamme », à acheter ses produits. En général, le taux de marge est plus élevé pour les produits les plus coûteux. L'innovation nécessite des coûts de recherche et la protection de la propriété intellectuelle.

Cette compétitivité par l'innovation peut concerner aussi un bassin économique, en concurrence par rapport à d'autres, d'où les politiques visant à constituer ou renforcer des pôles de compétitivité.

### **3.2.3 : La création de valeur**

La création de valeur consiste, d'une part, à accroître la productivité de l'entreprise et, d'autre part, à rechercher une croissance durable et rentable. La création de valeur peut s'apprécier à travers la capacité de l'entreprise à effectuer des investissements, plus ou moins risqués, avec une rentabilité qui est supérieure au coût moyen pondéré du capital.

La création de valeur s'effectue au profit de l'ensemble des investisseurs, actionnaires et créanciers (amélioration de la structure financière), de la société.

« Elle s'intéresse toutes les fonctions, non seulement la direction générale ou la direction financière, mais aussi toutes les autres directions fonctionnelles et surtout toutes les directions opérationnelles. »<sup>27</sup>

Elle assure le succès de la communication financière vis-à-vis des analystes et celui de la recherche de nouveaux fonds auprès des investisseurs. Avec la création de valeur, l'entreprise est l'addition des dirigeants et salariés.

Ce chapitre nous a concéder d'assimiler l'apparence ambigu de la performance et ses déférents alentours. Cependant, la performance est synonyme intensité, d'efficience et de pertinence simultanément, et donc la performance financière correspond à l'ensemble des actions simultanées menées par les opérationnels qui proviennent de l'amélioration de la performance économique pour assigner la performance de l'entreprise.

En effet, pour évaluer la performance financière d'une entreprise nous utilisons plusieurs outils et méthodes que nous allons voir dans le chapitre qui suit.

---

<sup>27</sup> BOGLIOLO Félix : « Améliorez votre performance économique » édition d'organisation, 2000, P475.





## *Chapitre II*

## Chapitre II : outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

Pour déterminer qu'une entreprise est performante, il faut prendre en considération les outils de pilotage vu qu'ils sont nécessaires à la conduite efficace de l'organisme.

Ainsi que pour connaître la qualité de leurs décisions, la rentabilité de leur activité et leur efficacité, les dirigeants doivent mesurer et gérer la performance financière de leur entreprise, en sachant que ces outils de pilotage sont des méthodes qui permettent d'aider à la décision.

Dans ce second chapitre nous allons présenter les outils de pilotage, les étapes d'une mission d'évaluation et les modèles d'évaluation de la performance financière.

### Section 1 : Les outils de pilotage de la performance financière

Si l'on commence à mieux comprendre pourquoi et comment les entreprises s'intéressent au développement durable et à son intégration dans les pratiques organisationnelles, la question de la production d'informations pour le pilotage de la performance [développement durable] en particulier pour les PME reste entière. » (Bergeron et al., 2014).

Ainsi, cette section aborde le processus de pilotage du développement durable. Pour ce faire, le pilotage de la performance pour les entreprises est expliqué, son concept d'évolution est défini, son importance est justifiée et finalement, les indicateurs de performance durable sont décrits.

#### 1.1 Le budget

Le budget permet d'anticiper l'ensemble des dépenses et des recettes liées à l'activité, et pour l'exercice à venir. C'est le moment de mettre noir sur blanc, l'ensemble des recettes et des dépenses nécessaires à l'activité, afin de valider la viabilité financière de la stratégie d'entreprise.

Il permet de se poser les bonnes questions, de traduire en chiffre le business model, d'anticiper les besoins, d'arbitrer entre les dépenses, de se fixer des objectifs, de valider une ligne directrice. Anticiper pour prévoir aussi l'évolution des besoins en qualification du personnel et en moyens financiers, pour savoir saisir les opportunités<sup>28</sup>.

Quand on parle du « budget », il s'agit du budget global de l'entité, bien que chaque service soit concerné.

---

<sup>28</sup> <https://www.summagestion.com/le-budget-outil-de-pilotage-indispensable-pour-les-entreprises>

Le budget est un moment d'échange privilégié entre les différents services de l'entreprise, la direction financière et la Direction de l'entreprise qui, in fine, arbitre entre les postes de dépenses.

Il est important que les chefs de service participent à l'élaboration de leur budget et qu'ils en soient responsables. Il traduit l'engagement d'un responsable à atteindre les objectifs avec les moyens mis à sa disposition.

Le budget permet d'obtenir un résultat prévisionnel et de valider qu'il répond aux attentes des actionnaires.

Le budget est aussi le point de départ pour établir le prévisionnel de trésorerie, outil indispensable au développement de la PME.

Il permet d'anticiper, pour savoir où l'on va et par la suite, de mesurer les réalisations avec les objectifs.

Prévoir est fondamental, même si tout n'est pas prévisible. Et là est la limite du budget. Un budget clair permet de réagir plus sereinement aux aléas de l'activité, d'être plus pro actif.

Le budget permet de contrôler, de comparer périodiquement, au mois ou au trimestre, les réalisations avec les prévisions, de mettre des actions rapidement en place pour corriger les trajectoires. De responsabiliser les équipes, de déléguer, de piloter la performance.

Le processus budgétaire dépend de la taille de l'entreprise, de son activité. Le processus budgétaire débute généralement plusieurs mois avant le début de l'exercice concerné. Il faut garder comme objectifs qu'il doit être présenté et validé par les organes décisionnels avant le début de l'exercice.

Quelques soit la taille de l'entité, établir un budget est à mon sens un outil de gestion indispensable au management de l'entreprise.

## 1.2 Les états financiers

Les états financiers constituent un ensemble de documents démontrant la situation financière actuelle de l'entreprise. Ces états indiquent plus précisément<sup>29</sup> :

- Combien d'argent l'entreprise génère et dépense – indiqué dans l'état des résultats
- Ce que l'entreprise possède et combien elle doit – indiqué dans le bilan
- La provenance et l'utilisation des fonds – indiqué dans l'état de l'évolution de la situation financière
- Le montant conservé dans l'entreprise par les propriétaires – indiqué dans l'état des bénéfices non répartis

Les entrepreneurs doivent savoir quoi chercher dans les états financiers et comment les analyser correctement afin de prendre des décisions éclairées pour leur entreprise. Plusieurs renseignements sont disponibles en un coup d'œil alors que d'autres nécessitent une analyse plus approfondie.

Les financiers et les investisseurs consultent les états financiers et y effectuent des analyses encore plus approfondies pour déterminer s'ils investissent davantage dans une entreprise ou s'en retirent.

Les états financiers représentent des documents comptables permettant d'informer précisément les dirigeants de l'entreprise mais aussi les partenaires de cette dernière (banques, partenaires industriels...) ou encore des parties tierces (investisseur potentiel, fonds de pension...). Ces états financiers d'une entreprise doivent permettre de synthétiser des analyses précises mais aussi d'effectuer des comparaisons chronologiques (d'une année sur l'autre) ou concurrentielles (les états financiers des entreprises d'un secteur d'activité sont comparés entre eux).

---

<sup>29</sup> <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/etats-financiers.aspx#:~:text=Les%20C3%A9tats%20financiers%20constituent%20un,doit%20E2%80%93%20indiqu%C3%A9%20dans%20le%20bilan>

Les états financiers présentés sont composés : du bilan, du compte de résultat, du Tableau Financier des Ressources et des Emplois (TFRE), et de l'état annexé.

### 1.2.1 Le bilan

Le bilan est un document qui fait partie des états financiers de synthèse. Le bilan décrit séparément les éléments de l'actif et les éléments de passif<sup>30</sup>.

Le bilan est défini comme photographie de la situation de l'entreprise à un instant donné<sup>31</sup>.

Il apparaît comme le résultat de toutes les décisions et de tous les événements qui ont un impact financier sur l'entreprise.

En effet, il permet d'apprécier le patrimoine économique de l'entreprise qu'il décrit à une date donnée. Ce patrimoine est tout ce que l'entreprise possède « actif » et tout ce qu'elle doit « passif » avec pour solde la richesse des propriétaires des ressources de l'entreprise (situation nette). Ainsi le classement des postes à l'actif du bilan respecte plus ou moins le critère de liquidité des biens. Les biens les plus liquides sont ceux dont la vitesse de transformation en monnaie est la plus rapide. Ensuite le classement des postes de passif lui respecte le critère d'exigibilité.

- **L'approche patrimoniale** : L'approche patrimoniale, basée sur le bilan comptable, donne une vision du patrimoine de l'entreprise. Cette approche est privilégiée par le vendeur car elle lui permet de valoriser les acquis de l'entreprise. Elle correspond à l'inventaire exhaustif des actifs et des dettes de l'entreprise afin de déterminer le solde net appelé actif net comptable (ANC).

Les éléments actifs sont les éléments du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entreprise (biens, créances). Les éléments passifs représentent les éléments du

<sup>30</sup> KHOURY Paul & Associé : « La maîtrise des états financiers », 1999, P174- 175.

<sup>31</sup> DEFFAINS Crapski Catherine : « Comptabilité générale », 5<sup>ème</sup> Edition, 2009, P224.

patrimoine ayant une valeur économiques négative pour l'entreprise (dettes ou passifs externe). Les capitaux propres mesurent la valeur nette du patrimoine.

<b>Éléments actifs - Éléments passifs = Capitaux Propres</b>
--

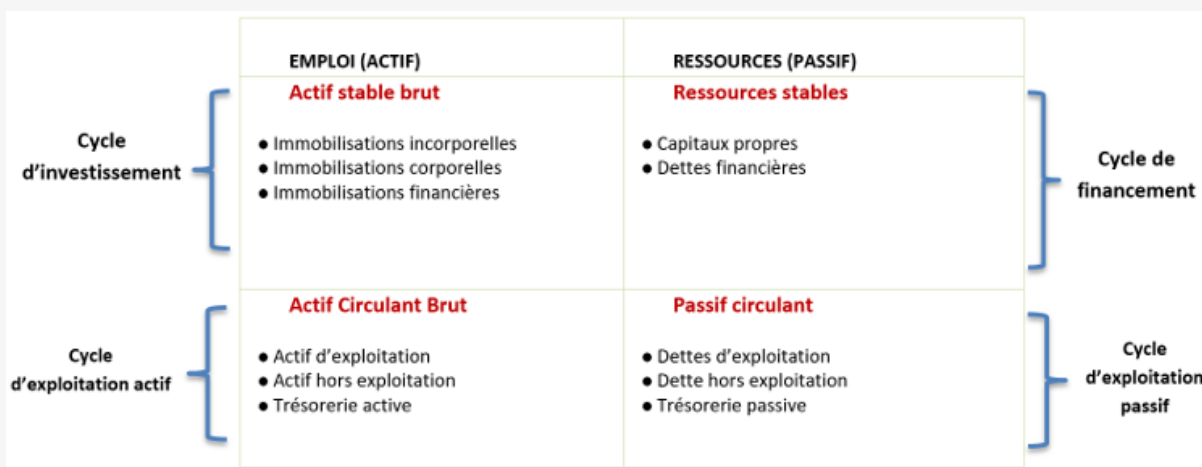
- **L'approche fonctionnelle ou économique :** Le bilan fonctionnel comme son nom l'indique est une représentation modifiée du bilan comptable, ce dernier reprend les mêmes postes du bilan comptable avant répartition du résultat, et les réorganisent par fonction, c'est-à-dire dans le cycle auquel ils sont rattachés (investissement, exploitation, ou financement), cette présentation fonctionnelle permet :

- ✓ De comprendre la structure financière et la politique de l'investissement de l'entreprise ;
- ✓ De mettre en évidence les équilibres financiers de l'entreprise et le degré de couverture des emplois par les ressources de l'entreprise ;

Dans l'analyse fonctionnelle, les termes actifs et passifs sont remplacés respectivement par les notions d'emplois et des ressources.

Le bilan fonctionnel se présente sous forme d'un tableau financier, qui sépare les emplois et les ressources de l'entreprise ainsi que les différents cycles économiques de l'entreprise à savoir : le cycle d'investissement, de financement et d'exploitation. Bilan fonctionnel peut se présenter de cette manière :

Figure N°4 : présentation du bilan fonctionnel :



Source : Houssam Biramane, Qu'est-ce qu'un bilan fonctionnel ? La vision du gestionnaire, Année 2020.

- **Le cycle d'investissement** : les postes composants cette catégorie, représentent des actifs stables destinés à résider durablement dans l'entreprise tels que les immobilisations (incorporelles, corporelles et financières).
- **Le cycle de financement** : les postes composants cette catégorie représentent des ressources stables tel que les capitaux propres et les dettes financières à long terme destinées à financer le cycle d'investissement, ainsi que les besoins d'exploitation de l'entreprise en cas d'excédent du FRNG.
- **Le cycle d'exploitation** : ce cycle regroupe les opérations qui relèvent du cycle d'exploitation ou de production de l'entreprise (achat, production, vente, etc.).
  - **Actifs et dettes circulants d'exploitation** : ce sont des emplois et des ressources à court terme liés à l'activité principale et ordinaire de l'entreprise (exemple : stockage, créances, dettes fournisseurs, etc.)
  - **Actifs et dettes circulants hors exploitation** : ce sont des emplois et des ressources à court terme exceptionnel, qui ne sont pas liés à l'activité principale de l'entreprise (exemple : dettes fournisseurs d'immobilisations, etc.)
  - **Trésorerie active et passive** : représente les emplois et les ressources de la trésorerie (argent en banque, en caisse, concours bancaire, découvert, etc.). La

trésorerie répercute le résultat de l'équilibre financier entre les différents cycles (investissement, financement et exploitation).

### 1.2.2 Le compte de résultat

Le compte de résultat (ou CR) est un document comptable présentant l'ensemble des produits et des charges d'une société durant un exercice comptable. Comme le bilan et les annexes, il fait partie des états financiers des entreprises.

Le compte de résultat est un tableau qui récapitule les charges et les produits de l'exercice, sans qu'il soit tenu compte de leur date de paiement ou d'encaissement. Le solde des charges et des produits constitue :

- Le bénéfice ou la perte de l'exercice.
- L'excédent ou l'insuffisance des ressources.

Le compte de résultat décrit donc l'activité de l'entreprise pour une période donnée.

Il établit à la fin de l'exercice et permet de connaître :

- L'ensemble des coûts hors taxes engagés, appelés charges, au cours d'un exercice, pour les besoins de l'activité de l'entreprise.
- L'ensemble des revenus hors taxes, appelés produits, générés par son activité pour le même exercice.
- Le résultat de l'exercice par la différence entre le total des produits et le total des charges.

Il fait ressortir huit soldes significatifs de gestion avant le solde final appelé résultat net. En effet, ces soldes significatifs appelés soldes intermédiaires de gestion sont des indicateurs permettant d'apprécier la performance de l'entreprise est qui sont :

- 1- **Marge commerciale** : Marge commerciale (MC) : Elle est calculée pour les entreprises réalisant des activités commerciales : commerce en gros, de détails, grandes surfaces, magasins... et qui peuvent éventuellement réaliser d'autres activités de services ou industrielles ;



Elle représente l'excédent des ventes sur le coût d'achat des marchandises vendues. ; C'est un élément essentiel de la gestion des entreprises du secteur de la distribution (grandes surfaces) ;

C'est un indicateur qui permet de mesurer la performance commerciale de la firme ;

Le montant de la marge doit être apprécié à partir du type de distribution choisi par l'entreprise (commerce de luxe à marge importante, grande surface à marge faible).

Toute modification de la marge doit être étudiée à partir de la rotation des stocks, de la politique d'achat-vente suivie par la firme.

L'analyse du ratio : **Taux de Marge Commerciale** =  $MC / CAHT * 100$ , est un élément important de l'analyse financière de l'activité commerciale. La marge pour un dinar de vente est fonction de la politique de prix, des quantités vendues (politique de volume), de l'intensité de la concurrence, de la réglementation, de la prestation de services rattachés à la vente (politique de différenciation), de la spécialisation (politique d'image) : l'analyse de son évolution dans le temps permet de juger l'efficacité de la politique commerciale.

Elle se calcule comme suit :

$$\text{Marge commerciale} = \text{Vente de marchandises} \\ - (\text{Achat de marchandises} - \text{Variation de stock})$$

2- **Production de l'exercice** : Ce solde concerne les entreprises qui réalisent des activités industrielles (fabrication de produits, construction, ...) et les prestataires de services (transports, ...) ;

Une même entreprise peut réaliser à la fois des activités de nature différente : commerciale, industrielle, de services et annexes.

La production de l'exercice est le cumul de toutes les productions, quelle que soit leur destination : la vente, le stockage, l'immobilisation dans l'entreprise (livraison à soi-même).

Elle indique la production réalisée par l'activité industrielle d'une entreprise de transformation, les prestations produites dans les entreprises de services, et éventuellement certains produits annexes, au cours d'un exercice comptable.

Son évaluation n'est cependant pas homogène car :

- ❖ La production vendue est évaluée au prix de vente.
- ❖ La production stockée est évaluée au coût de production.
- ❖ La production immobilisée est évaluée au coût de revient.

Elle se calcule comme suit :

**Production de l'exercice = production vendue + production stockée + production immobilisée**

3- **Valeur Ajoutée produite (VA)** : Elle indique le montant de la création ou de l'accroissement de valeur apportée par l'entreprise à son stade d'activité.

Elle mesure la contribution de l'entreprise à l'économie nationale. C'est un agrégat de la comptabilité nationale. ( $\sum VA \text{ des entreprises} = \text{Produit Intérieur Brut}$ ),

C'est donc un indicateur du poids économique de l'entreprise, d'autant plus important que celle-ci réalise plusieurs stades d'un processus ou d'un cycle de production. Elle caractérise donc le degré d'intégration des activités réalisées par une entreprise.

Il est ainsi possible de distinguer des entreprises à faible valeur ajoutée, par rapport à d'autres caractérisées par une forte valeur ajoutée.

C'est une nouvelle richesse créée par l'entreprise qui sera répartie entre les différents tiers : l'Etat, les employés de l'entreprise, ses créanciers, ses actionnaires, le reliquat étant réinvesti dans l'entreprise elle-même.

**Tableau N°3 : Le degré d'intégration et la répartition de la valeur ajoutée**

Ratio	Calcul	Interprétation
Taux d'intégration	VA/ Chiffre d'affaire HT VA/ Production	Mesure la part de VA dans l'activité commerciale ou de production de l'entreprise : plus la ration est importante

		et moins l'entreprise fait appel aux tiers et inversement.
Productivité du personnel	VA/ Effectif	Mesure la part de richesse créée par chaque salarié ; il permet d'apprécier le niveau de compétitivité de l'entreprise.
Rendement de l'équipement	VA/ Equipement de production	Mesure la part de richesse créée par dinar investi ; il indique le degré de performance de l'équipement.
Part de valeur ajoutée revenant au personnel	Charges de personnel /VA	Mesure la part de valeur ajouté consacré à la rémunération du facteur travail ; il permet d'apprécier la politique salariale de l'entreprise.
Part de valeur ajouté revenant aux prêteurs	Charges financières (intérêts) /VA	Mesure la part de valeur ajouté consacré à la rémunération des prêteurs ; il indique le degré d'endettement de l'entreprise.
Part de valeur ajouté revenant aux associés	Dividendes + intérêts des comptes courants/ VA	Mesure la part de valeur ajouté consacré à la rémunération des apporteurs de capitaux.
Part de valeur ajouté revenant à l'entreprise	Autofinancement/VA	Mesure la part de valeur ajouté qui reste à l'entreprise

		pour renouveler ou accroître ses investissements, rembourser ses emprunts et s'assurer une sécurité financière.
--	--	---

Source : cours 2018 d'analyse financière de Mr HADHBI Fayssal

C'est enfin un indicateur de l'efficacité des moyens de production mis en œuvre.

Le calcul de la valeur ajoutée est comme suit :

$$\text{VA} = (\text{la production de l'exercice} + \text{la marge commerciale}) - \text{consommation de l'exercice en provenance de tiers.}$$

4- **Excédent brut d'exploitation (EBE)** : C'est la ressource générée par l'activité d'exploitation de l'entreprise.

Elle mesure la performance économique de l'entreprise ou de l'unité de production.

Elle exprime la capacité de l'entreprise à engendrer des ressources monétaires, destinées à maintenir ou à accroître son outil de production, ou à rémunérer ses capitaux propres ou empruntés.

Elle est calculée sans tenir compte des charges financières liées à ses moyens de financement, et hors charges d'amortissement et de dépréciation liées quant à elles à l'infrastructure ou au capital technique. Elle ne tient pas compte de la politique financière de l'entreprise ni de son infrastructure.

Un solde négatif indique une Insuffisance Brute d'Exploitation, c'est à dire une impossibilité de dégager un potentiel de trésorerie au niveau de l'exploitation préjudiciable au développement de l'entreprise.

L'EBE est un indicateur de la performance industrielle et commerciale, ou de la rentabilité économique de l'entreprise comme ci montré dans le tableau suivant :

**Tableau N°4 : L'EBE indicateur de la performance industrielle et commerciale**

Le taux de rentabilité économique	Le poids de l'endettement de l'entreprise	La part de l'EBE dans la VA	Le taux de marge brut d'exploitation
EBE/ressources stables	Charges d'intérêts / EBE	EBE/VA	EBE/CA <sub>HT</sub>
Quelle est la rentabilité des capitaux investis dans l'entreprise ?	Que représente le cout du financement externe dans la rentabilité de l'entreprise ?	Quelle est la part de richesse qui sert à rémunérer les apporteurs de capitaux et à renouveler le capital investi ?	Pour un dinar de CA, que reste-il pour renouveler les investissements et payer les charges financières ?

Source : cours d'analyse financière de Mr HADHBI Fayssal, année 2018

Enfin, c'est un élément important en gestion financière, puisque situé à l'origine de certains travaux d'analyse abordés ultérieurement, comme la capacité d'autofinancement.

L'EBE se calcule comme suit :

<b>Valeur ajoutée + Subventions d'exploitation - impôts, taxes et versements assimilés - charges de personnel</b>
---

5- **Résultat d'exploitation** : IL inclut tous les produits et toutes les charges d'exploitation par nature.

Il mesure la performance économique de l'entreprise sur le plan industriel et commercial, indépendamment de sa politique de financement et de sa stratégie fiscale, car il est calculé avant les charges financières et sans tenir compte de l'imposition des bénéfices.

Son calcul ne prend en considération que les éléments d'exploitation encaissable, décaissables, calculés et enfin de gestion courante.

Ce solde intermédiaire se retrouve dans le tableau de résultat en liste par différence entre les produits et les charges d'exploitation d'où un contrôle possible.

Il se calcule comme suit :

$$\text{RE} = \text{EBE} - \text{dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation} + \text{Reprises correspondantes} + \text{Transferts de charges d'exploitation}$$

- 6- **Résultat Courant avant Impôts (RCAI)** : Son calcul tient compte des éléments financiers (encaissés, décaissés et calculés).

Il ne prend pas en considération les éléments de nature exceptionnelle et l'imposition des bénéfices.

Le RCAI mesure la performance de l'activité économique et financière de l'entreprise. Il est intéressant de le comparer au résultat d'exploitation pour analyser l'incidence de la politique financière sur la formation du résultat.

Il se calcule comme suit :

$$\text{RCAI} = (\text{RE} + \text{reprise sur charges et transferts de charges} + \text{autre produits}) - (\text{Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun} + \text{charges financières})$$

- 7- **Résultat Exceptionnel** : Il est calculé à partir des produits et des charges exceptionnels sur opérations de gestion, en capital et calculés.

Il représente le solde d'opérations peu fréquentes, telles que les cessions d'immobilisations, les dotations et reprises comptabilisées pour des raisons fiscales.

Il peut refléter la politique d'investissement de l'entreprise si les cessions d'immobilisations sont significatives.

Il se calcule comme suit :

$$\text{Résultat Exceptionnel} = \text{produits exceptionnels} - \text{charges exceptionnelles}$$

8- **Résultat de l'exercice** : Il représente le cumul des résultats d'exploitation, financier et exceptionnel.

Il correspond au résultat comptable dégagé dans le tableau de résultat (bénéfice ou perte) et présent au passif du bilan (contrôle).

Selon les cas, il peut apparaître soit avant ou soit après déduction de la participation du personnel aux bénéfices, et de la charge fiscale d'impôt sur les bénéfices.

Il permet de calculer la rentabilité financière de l'entreprise.

Résultat net/ capitaux propres (combien rapporte un dinar de capital ?).

Il mesure l'augmentation ou la diminution de richesse des actionnaires. C'est un indicateur de création de valeur actionnariale à court terme.

Il se calcule comme suit :

$$\text{Résultat de l'exercice} = (\text{RCAI} + \text{Résultat exceptionnel}) - (\text{participations des salariés} + \text{impôt sur les bénéfices}).$$

### 1.2.3 Le tableau financier des ressources et des emplois (TFRE)

Le tableau financier des ressources et emplois est un tableau de synthèse qui retrace les flux de ressources et d'emplois de l'exercice. Il fait apparaître pour l'exercice les flux d'investissement et de financement, les autres emplois et ressources financières et la variation de la trésorerie. Les informations du TAFIRE sont présentées en comparaison avec ceux de l'exercice précédent.

En effet, le TAFIRE cherche à mettre en évidence l'autonomie de chaque exercice de façon à ce que le dit exercice génère des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins. L'établissement du TAFIRE permet de faire ressortir des soldes financières qui sont :

- La capacité d'autofinancement globale (CAF) ;
- La capacité d'autofinancement globale (CAFG) ;
- L'autofinancement (AF) ;
- La variation de BFRE ;
- L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE).

### 1.2.3.1 La capacité d'autofinancement (CAF) :

La capacité d'autofinancement (CAF) représente l'ensemble des ressources de financement internes dégagé par l'entreprise durant l'exercice, et dont elle pourrait se servir pour assurer les besoins financiers inhérents à son développement et à sa pérennité.

Elle représente le flux potentiel de trésorerie dégagé par son activité, au cours d'un exercice, et destiné à son financement propre, et à la rémunération de ses associés et actionnaires.

Expressions voisines : « cash-flow » (flux de trésorerie), et « MBA » (Marge Brute d'Autofinancement).

C'est une ressource interne obtenue à l'issue des opérations de gestion de l'entreprise, hors opérations de cession, par différence entre encaissements de produits et décaissements de charges, ou produits encaissables et charges décaissables.

Elle permet à l'entreprise de financer par ses propres moyens :

- La rémunération des associés :
- Le renouvellement des investissements :
- L'acquisition de nouveaux investissements ;
- L'augmentation de sa marge de sécurité financière :
- Le remboursement des emprunts ;
- La couverture des pertes probables et des risques.

La capacité d'autofinancement mesure la capacité de développement de l'entreprise, son degré d'indépendance financière, et donc son potentiel d'endettement.

❖ **Le calcul de la capacité d'autofinancement** : La capacité d'autofinancement se détermine à partir du tableau des soldes intermédiaires de gestion.

Elle constitue un surplus monétaire potentiel et non disponible dégagé par l'activité de l'entreprise, car elle est calculée en faisant abstraction (séparation) des délais d'encaissement de produits et des délais de décaissement des charges qui la composent.

La capacité d'autofinancement peut être évaluée selon deux méthodes de calcul :



- ✚ **La méthode soustractive** : La méthode soustractive explique la formation de la capacité d'autofinancement à partir de l'excédent brut d'exploitation (ou l'insuffisance), qui s'obtient par différence entre les produits encaissables et les charges décaissables de l'activité d'exploitation :

	<b>Excédent brut d'exploitation ou insuffisance</b>
+	Transfert de charges (d'exploitation)
+	Autres produits (d'exploitation)
-	Autres charges (d'exploitation)
±	Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun
+	Produits financiers (a)
-	Charges financières (b)
+	Produits exceptionnels (c)
-	Charges exceptionnelles (d)
-	Participations des salariés aux résultats
-	Impôt sur les bénéfices
=	<b>Capacité d'autofinancement (CAF)</b>

Source : cours d'analyse financière de Mr HADHBI Fayssal, année 2018

- (a) Sauf reprises sur dépréciations et provisions.
- (b) Sauf dotations aux amortissements, dépréciations et provisions financiers.
- (c) Sauf - Produits de cession d'immobilisations.
- Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice ;
  - Reprises sur dépréciations et provisions exceptionnelles ;
- (d) sauf : - Valeur comptable des immobilisations cédées ;
- Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions exceptionnelles.

**+ La méthode additive :**

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

Source : cours d'analyse financière de Mr HADHBI Fayssal, année 2018

**1.2.3.2 La capacité d'autofinancement globale (CAFG)**

Elle est l'excédent de monétaire engendré par l'activité de l'entreprise disponible pour financer des investissements.

$$\text{CAFG} = \text{EBE} - \text{Charge décaissable restant} + \text{Produit encaissable restant.}$$

**1.2.3.3 L'autofinancement (AF)**

L'autofinancement correspond au reste de capacité d'autofinancement après avoir distribué les dividendes aux associés :

$$\text{AF} = \text{CAF} - \text{les dividendes (distribuer aux actionnaires).}$$

L'autofinancement est consacré :

- A maintenir le patrimoine et le niveau d'activité ;
- A financer une partie de la croissance

#### 1.2.3.4 La variation du besoin de fond de roulement

Il s'agit de la somme algébrique des variations des postes de bilan. Concernant l'actif circulant et le passif circulant. Elle est calculée par la différence entre le montant nette de l'exercice N et ce de l'exercice N-1.

**La variation de BFRE = variation des stocks + variations des créances - variations de dettes circulantes.**

#### 1.2.3.5 L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)

Cet élément n'est pas utilisé dans le TAFIRE mais constitué un indicateur utile tant sur le plan d'analyse que sur celui de la gestion. Ainsi ETE est calculé comme suite :

**ETE = EBE – Variation BFRE – Production immobilisé.**

### 1.3 Les ratios de mesure de la performance financière

Les ratios sont des rapports permettant de faire des comparaisons entre différentes masses ou entre différentes entités. Ils sont exprimés le plus souvent par un pourcentage ou par un coefficient. Les ratios s'appliquent à de nombreux domaines. Ils ont leur utilité notamment dans le cadre de l'analyse financière pour effectuer des comparaisons entre les sociétés et pour apprécier la performance d'une entreprise.<sup>32</sup>

C'est donc un rapprochement entre deux données chiffrées (du bilan ou du TCR) aptes à rendre compte de la situation de l'entreprise, il peut se présenter sous la forme d'un quotient ou pourcentage. Donc il existe une véritable batterie de ratio de mesure de la performance financière.

Selon l'objet de l'analyse on trouve : les ratios de liquidité ; les ratios de rentabilité et les ratios de solvabilité.

---

<sup>32</sup> <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/ratios>

### 1.3.1 Les ratios de liquidité

La liquidité du bilan traduit la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide des actifs à court terme. Son évolution est appréciée dans le temps et dans l'espace à l'aide de trois ratios :

**Tableau N°7 : Ratios de liquidité**

Ratio	Calcul	Interprétation
Ratio de liquidité générale	$\frac{\text{Actif réel net à moins d'un an}}{\text{passif réel à moins d'un an}}$	<p>Si le ratio est supérieur à 1, le FRF est positif et inversement.</p> <p>Ce ratio permet d'apprécier dans quelle mesure l'actif à court terme finance les engagements à court terme.</p> <p>Malgré un ratio supérieur à 1, l'entreprise peut connaître des difficultés de trésorerie si l'exigibilité des dettes est plus rapide que la liquidité des actifs.</p>
Ratio de liquidité restreinte (limitée)	$\frac{\text{créances à moins d'un an} + \text{disponibilités} + \text{VMP}}{\text{passif réel à moins d'un an}}$	<p>Ce ratio doit être proche à 1. Il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances à moins d'un an, les disponibilités et les valeurs mobilières de placement.</p> <p>Il faut veiller à ce que la</p>

		durée du crédit fournisseur soit supérieur à celle du crédit clients.
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilités} + \text{VMP}}{\text{Passif réel à moins d'un an}}$	Ce ratio présente peu d'intérêts et doit être interprété avec prudence, car un ratio sensiblement inférieur à 1 peut traduire soit des difficultés de trésorerie, soit au contraire une gestion de trésorerie proche de zéro.

Source : cours d'analyse financière de Mr HADHBI Fayssal, année 2018

### 1.3.2 Les ratios de rentabilité

La rentabilité d'une entreprise dans la réalité se subdivise en rentabilité économique, rentabilité financière, rentabilité commerciale, et en ratio de taux de marge<sup>33</sup>.

- **Ratio de rentabilité commerciale (RRC)**

Il s'agit du résultat qui peut être bénéficiaire ou déficitaire correspond au chiffre d'affaire<sup>34</sup>.

$$\text{Ratio de taux de marge} = \frac{\text{Résultat d'exploitation (RE)}}{\text{Chiffre d'affaire (CA)}}$$

- **Ratio de taux de marge**

Il indique la capacité de l'entreprise à générer de la rentabilité à partir du chiffre d'affaire.

$$\text{Ratio de taux de marge} = \frac{\text{Résultat d'exploitation (RE)}}{\text{Chiffre d'affaire (CA)}}$$

<sup>33</sup> JEAN Barreau, JACQUELINE Delahaye, Op.cit, p 134.

<sup>34</sup> Idem, p134

### 1.3.3 Les ratios de solvabilité

La solvabilité s'apprécie dans l'optique d'une liquidation de l'entreprise.

L'entreprise reste solvable lorsque l'actif réel net permet de couvrir l'ensemble des dettes.

Deux ratios sont utilisés pour vérifier la solvabilité de l'entreprise :

**Tableau N°8 : Ratios de solvabilité**

Ratio	Calcul	Interprétation
Ratio de solvabilité générale	$\frac{\text{Actif réel net}}{\text{Total des dettes}}$	Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes cependant, l'entreprise solvable peut présenter des risques de liquidité, d'où l'intérêt de compléter l'étude par les ratios de liquidité présentés précédents.
Ratio d'autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des dettes}}$	D'après la norme, les capitaux propres doivent couvrir au minimum un tiers des dettes. Plus le ratio est élevé, plus l'autonomie financière de l'entreprise est grande.

Source : cours d'analyse financière de Mr HADHBI Fayssal, année 2018

## **Section 2 : Les étapes d'une mission d'évaluation de la performance financière**

Le concept d'évaluation de l'entreprise part de l'idée qu'il est possible d'optimiser la performance de l'entreprise dans une approche de management. Cette performance de l'entreprise se traduit par une meilleure compétitivité (par la qualité, l'innovation...), mais donne aussi lieu à une répartition de cette performance. Cette répartition a son importance, car optimiser l'entreprise c'est aussi améliorer la cohésion sociale (dont la gouvernance d'entreprise) qui constitue finalement un capital immatériel (de plus en plus important pour le marketing des services du fait de la proximité entre le client et le producteur de service).

Dans cette section nous allons identifier les étapes-clés nécessaires pour le bon déroulement d'une mission d'évaluation.

### **Étape 1 : Collecter l'information**

La Première étape consiste à collecter toutes les informations (économiques, financières, juridiques et fiscales) disponible sur la société, ainsi que les informations concernant ses produits, ses marchés et ses concurrents, à partir de données publiques (comptes publiés, rapport de gestion, articles de presse) ou privées (études sectorielles, notes d'analystes financiers). Afin d'analyser le portefeuille de produits ou de services. Ces informations peuvent porter sur des évènements passés ou sur des prévisions futures.

#### **a) L'information passée**

Ce sont des données provenant essentiellement des données comptables et financières, qui donnent une image fidèle du patrimoine de l'entreprise ainsi que sa situation financière et qui demeurent importantes dans toute l'évaluation de l'entreprise.

#### **b) L'information future**

Ce sont des données relatives à l'avenir, dans une perspective d'évaluation par actualisation des flux ou en effectuant des prévisions à partir de nombreux paramètres (taux de croissance des cash-flows, niveau du BFR...).

**Tableau N°9 : Principales informations à collecter**

<b>Informations chiffrées</b>	<b>Informations qualitative</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etats financiers des trois dernières années : bilan, compte de résultat, annexe et tableau des flux de trésorerie.</li> <li>- Rapports des commissaires aux comptes. - Méthode d'amortissement des immobilisations.</li> <li>- Tableaux d'amortissement.</li> <li>- Répartition du capital social.</li> <li>- Liste des rémunérations des différents salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation de l'entreprise.</li> <li>- Méthodes de management.</li> <li>- Stratégie du chef d'entreprise. - Compétence des salariés.</li> <li>- Etat du matériel.</li> <li>- Concurrence et positionnement sur le marché</li> <li>- Connaissance du secteur d'activité.</li> <li>- Potentiel du secteur (croissance, déclin).</li> <li>- Connaissance du type de client.</li> <li>- Répartition de la clientèle.</li> <li>- Relation avec les fournisseurs.</li> <li>- Examen des contrats (assurance, travail, ...).</li> </ul>

Source : Adapté de DUPLAT, C-A. Op.cit., p .40.

### **Étape 2 : Effectuer un diagnostic économique de l'entreprise**

En utilisant l'information collectée, un diagnostic d'entreprise peut être effectué. Ce diagnostic sert avant tout à comprendre le "business model"<sup>35</sup> – ou modèle d'affaire – de l'entreprise à évaluer d'un point de vue stratégique et financier.

<sup>35</sup> Un business model décrit la logique de l'entreprise, la façon dont elle opère et crée de la valeur afin d'assurer sa pérennité. (Www.businessmodelfab.com).



- **Le diagnostic financier**

Le diagnostic financier est basé sur des informations comptables. C'est un outil d'analyse dynamique qui prend en compte les performances passées d'une entreprise. Il permet aussi de déterminer quelles mesures sont à prendre pour optimiser son avenir<sup>36</sup>.

Le diagnostic s'adresse à tous les acteurs de l'entreprise : managers, actionnaires, salariés, financeurs, etc.

Pour établir un diagnostic et savoir comment un groupe peut créer de la valeur, ce check-up comporte 2 grandes parties :

- La prise en compte de l'environnement économique et sectoriel de l'entreprise afin de s'assurer que son cycle de production et sa stratégie sont en phase avec le reste du marché ;
- Une analyse détaillée de ses principes comptables afin d'être certain qu'ils reflètent bien la réalité économique de la société.

Dans les grandes lignes, il s'agit de :

- Tirer les enseignements de l'évolution des postes du bilan, du compte de résultat et des documents annexes ;
- D'étudier les principaux ratios financiers ainsi que leur évolution ;
- De confronter ces ratios avec les indicateurs moyens d'entreprises comparables.

- **Le diagnostic stratégique**

Le diagnostic stratégique permet de porter un regard sur la situation concurrentielle de l'entreprise, les opportunités et les menaces présentes sur son marché et de caractériser ses forces et ses faiblesses. Parmi les outils de diagnostic stratégique, il est possible de citer : l'analyse SWOT, la matrice BCG, les cinq forces de Porter, etc.

---

<sup>36</sup> <https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/647781/diagnostic-financier>.

Ce diagnostic s'effectue en deux étapes : un diagnostic externe et un diagnostic interne<sup>37</sup>.

- Le diagnostic externe porte principalement sur l'analyse du marché et de l'environnement de l'entreprise.
- Le diagnostic interne a pour vocation de comprendre le fonctionnement de l'entreprise, et de déterminer les domaines d'activités sur lesquels elle entend se développer. Il s'intéresse notamment au système de production au niveau des investissements et à la stratégie de distribution.

D'autres éléments, à l'instar du diagnostic fonctionnel et d'un audit général, doivent compléter le diagnostic d'entreprise.

### **Etape 3 : L'élaboration d'un business plan**

Le business plan est le document de référence avant de créer une entreprise qui va vous permettre, à vous, à votre entourage et aux futurs investisseurs, d'avoir une idée juste du projet. Le business plan a pour principal objectif de séduire le(s) investisseur(s) potentiel(s). C'est grâce à ce document qu'ils vont décider (ou non) d'aller plus loin avec vous.

Vous devez commencer à cerner l'importance capitale de ce document. De sa qualité, de son exhaustivité et de la qualité des informations qu'il contient, va dépendre le succès de votre demande de financement pour créer votre société... C'est pourquoi il est important de soigner autant que faire se peut, son business plan.

Avant de procéder à l'évaluation d'une entreprise, il faut s'intéresser aux perspectives de croissance et de rentabilité. L'établissement de prévisions financières est indispensable pour l'évaluation.

---

<sup>37</sup> PALARD, J-E., IMBERT, F.O p.cit., p.85.

De nombreuses méthodes prennent en compte les perspectives futures de l'entreprise. Ces prévisions concernent tous les éléments financiers de l'entreprise : ses résultats, ses besoins financiers, et ses ressources financières.

L'ensemble des prévisions financières d'une entreprise est souvent dénommé business plan. Le travail de l'évaluateur consiste à prendre en compte ces informations pour construire des états financiers prévisionnelles de la société à valoriser.

### **Etape 4 : Choisir la bonne méthode d'évaluation**

L'évaluateur doit sélectionner parmi les différentes méthodes d'évaluation celles à retenir pour valoriser l'entreprise et justifier également les méthodes d'évaluation à écarter. Le choix des méthodes est fonction de certains éléments tels que :

- L'information disponible
- L'objectif de la valorisation
- La taille de l'entreprise
- La possibilité de faire des prévisions sur l'activité



### **Les quatre méthodes les plus couramment utilisées**

• **L'approche patrimoniale** : L'approche patrimoniale regroupe l'ensemble des méthodes ayant un caractère historique. Elle vise à dégager une valeur de marché pour le patrimoine de l'entreprise à partir de ses comptes annuels. Selon ces méthodes, la valeur de l'entreprise est limitée à ce qu'elle possède.

C'est une approche comptable que la réglementation en vigueur permet d'aborder en montrant les étapes de sa mise en œuvre. Les aménagements législatifs opérés par le gouvernement, notamment dans le domaine des normes comptables avec le passage du " plan comptable national " au "système comptable financier", permettant l'utilisation de ce type de méthode, particulièrement celle de l'actif net corrigé et du Goodwill<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> Voir : arrêté du 26 Juillet 2008 portant SCF

• **La méthode analogique** : Appelée aussi « l'approche des comparables » ou « l'approche des multiples » est fondée sur l'application à la société évaluée des multiples observés lors de transactions (acquisitions, sessions) récentes enregistrées dans le même secteur ou lors de cotations boursières »<sup>39</sup>.

Cette approche vise à apprécier la valeur d'une entreprise en la comparant à celles des sociétés qui évoluent dans des secteurs d'activités comparables – ou similaires – et présentant des caractéristiques proches (croissance, rentabilité, taille, etc.). Elle permet de donner une fourchette de valeur relativement précise et offre également un certain confort à ses utilisateurs (acquéreurs, cédants) puisqu'elle tient référence des données boursières et ces dernières sont communes à tous les investisseurs.

Cette approche permet notamment d'éviter que l'entreprise à évaluer soit survalorisée ou sous-valorisée par rapport aux conditions de marché. Cependant, elle nécessite l'existence d'un échantillon d'entreprises – comparables – du même domaine d'activité afin d'effectuer les comparaisons requises.

• **La méthode actuarielle** : « Cette approche vise à déterminer la valeur d'une entreprise en se fondant sur l'hypothèse qu'elle restera en exploitation durant un avenir prévisionnel »<sup>40</sup>. La valeur de l'entreprise dans cette approche est égale à la valeur actualisée des flux monétaires qui seront générés dans le futur, il peut s'agir notamment, des flux de trésorerie, des dividendes, des bénéfices, etc.

Il faut également souligner l'importance des prévisions d'exploitation à moyen et long terme, dans ce type d'approche ce qui renvoie à évoquer le rôle d'un marché financier structuré et dynamique ainsi que la maîtrise d'outils de management tels que le business plan.

• **L'approche par les options réelles** : fondée sur l'hypothèse que les actionnaires détiennent une option de vente dont le sous-jacent est fondé sur les actifs de l'entreprise.

### **Etape 6 : Déterminer les hypothèses et les paramètres de l'évaluation**

---

<sup>39</sup> 4DUPLAT, C-A. Evaluer votre entreprise. Paris : Vuibert, 2007, P.151

<sup>40</sup> CHAPALAIN, G. Pratique moderne de l'évaluation d'entreprise. Paris : EMS édition, 2004, p.113 - 114

En fonction des méthodes d'évaluation retenues, un certain nombre d'hypothèses et de retraitements doivent être effectués pour obtenir la valorisation finale de l'entreprise. Le tableau suivant récapitule les principales hypothèses relatives à l'estimation des paramètres dans chacune des approches de l'évaluation.

**Tableau N°10 : Hypothèses et paramètres relatives aux méthodes d'évaluation**

Méthodes de valorisation	Hypothèses	Paramètres
Actif net réévalué	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La valeur de la firme est égale à la valeur de son patrimoine.</li> <li>• Les flux versés par l'exploitation des actifs sont limités au regard de la valeur du patrimoine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réévaluation des actifs.</li> </ul>
Méthode du Goodwill	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La valeur des actifs immatériels est forte au regard des autres actifs (corporels, exploitation).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation de la rente de Goodwill.</li> <li>• Taux d'actualisation du Goodwill.</li> <li>• Durée d'estimation.</li> </ul>
Méthode des comparables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La valeur d'une firme est déterminée à partir de la valeur des entreprises évoluant dans le même secteur d'activité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix de l'échantillon de sociétés ou des transactions comparables.</li> <li>• Choix des multiples et des agrégats opportuns.</li> </ul>
Méthode de dividendes actualisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La valeur dépend du niveau des bénéfices.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de croissance des bénéfices.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de distribution.</li> <li>• Taux d'actualisation.</li> </ul>
Méthode DCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La valeur est égale à la somme des flux actualisés au cout du capital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flux de trésorerie.</li> <li>• Cout moyen pondéré du capital.</li> <li>• Horizon du business plan</li> <li>• Valeur finale.</li> <li>• Taux de croissance des flux à l'infini.</li> </ul>

Source : Adapté de PALARD, J-E., IMBERT, F.Op.cit., p. 122.

### **Etape 7 : Synthèse des calculs et présentation de la fourchette de valeur**

L'évaluateur présente les résultats de ces calculs sous forme de synthèse qui restitue non pas une valeur unique mais un intervalle de valeur. Afin de mesurer la sensibilité de la valeur d'une entreprise aux différentes hypothèses et paramètres, une analyse de sensibilité est effectuée.

### **Section 3 : Les modèles d'évaluation de la performance financière**

Pour mesurer la performance financière de l'entreprise il existe plusieurs modèles dont nous allons en citer deux dans cette section : le modèle d'Altman et le Modèle d'EVA de J. M. Stern et G.B. Stewart.

#### **3.1 Le model d'Altman**

Les recherches d'Altman (1968) sont la référence dans le domaine de la prévision de la faillite. Le modèle d'Altman a été construit à l'aide de la méthode de l'analyse discriminante et

visait à déterminer l'équation algébrique qui, à l'aide de ratios financiers, discriminerait le mieux les entreprises en faillite de celles qui sont saines<sup>41</sup>.

Pour construire son modèle, Altman a eu recours à un échantillon composé de soixante-six entreprises dont la moitié étaient saines et l'autre en faillite. Les variables utilisées sont les cinq ratios financiers suivants :

**X1**= fond de roulement / actif total.

**X2**= réserves/ actif total.

**X3**= EBE /actif total.

**X4**= capitaux propres/dettes total.

**X5**= chiffre d'affaire/ actif total

Nous aurons cette fonction :

Le score ou résultat obtenu est apprécié comme suit

$$Y = 1,2X1 + 1,4X2 + 3,3X3 + 0,6X4 + X5.$$

**Y** ≥ **2,99** l'entreprise est saine.

**1,81 < Y < 2,99** zone neutre **Y < 1,81** zone dangereuse ou l'entreprise est potentiellement en défaillance (insolvabilité, difficultés financière grave, faillite).

Zone entre 1,81 à 2,99 où le signal donné par le score était ambigu, c'est-à-dire que certaines des entreprises dans cette zone étaient saines alors que d'autres étaient en faillite. L'utilisation d'un seuil unique pour procéder au classement des entreprises entraînait par conséquent des erreurs de classification. Dans cet échantillon, l'utilisation d'un seuil de 2,675 était celui qui minimisait ces erreurs.

L'application du modèle d'Altman est simple. Lorsqu'on désire prévoir l'état futur d'une entreprise, on calcule les ratios précédents et on applique l'équation Z. Si le résultat obtenu est inférieur à 2,675, on prévoit la faillite. S'il est plus grand, l'entreprise est, selon toute vraisemblance, saine.

Pour évaluer la performance de son modèle, Altman a effectué plusieurs tests dont une validation croisée sur cinq séparations. Ce test consiste à diviser l'échantillon en cinq, à construire un modèle de prévision avec quatre parties et à le tester sur la cinquième. Le travail est répété cinq fois afin que le modèle soit testé sur l'ensemble des observations. Le résultat de ce test est

---

<sup>41</sup> LOUISE ST-CYRI ET DAVID PINSONNEAULT2, mesure et analyse du risque d'insolvabilité, 1997, p 9.

intéressant, il permet de constater que la performance moyenne du modèle est de 93,5%, c'est-à-dire que le modèle d'Altman avait la capacité de prévoir correctement l'état futur de 93,5% des entreprises.

### 3-2 Le modèle d'EVA de J. M. Stern et G.B. Stewart

EVA, **Economic Value Added**, est un indicateur de création de valeur pour l'actionnaire ou l'investisseur. L'EVA mesure la valeur créée pour l'actionnaire. Elle mesure également la performance et la rentabilité financière.

Le modèle d'EVA signifie « valeur ajouté économie », est une méthode qui permet de savoir si l'entreprise crée de la valeur sur une période donnée ou non, et de déterminer les postes créateurs de richesse.

L'EVA est un indicateur de la performance annuel. Rien ne garantit qu'une EVA élevée sur un exercice conduit systématiquement à une création de richesse à long terme<sup>42</sup>.

Pour favoriser la recherche de ressource rare telles que les capitaux, l'entreprise doivent rémunérer leurs actionnaires à un taux égal à celui que ses derniers obtiendraient pour d'autres investissements et compte tenu d'un ajustement lié au risque, un certain niveau de bénéfice net ou de bénéfice par compte tenu d'un ajustement lié au risque.

L'EVA peut être exprimée par<sup>43</sup> :

$$EVA = (R - CMPC) * K$$

**R** : Taux de Rendement des capitaux propres investi ;

**CMPC** : Cout Moyen Pondéré du Capital ;

**K** : Total Capitaux Investi.

L'entreprise crée de la valeur économique si son EVA est positive. Si l'EVA est positive correspond à un enrichissement des actionnaires, une création de richesse additionnelle.

Si l'EVA est négative ou nulle montre que l'entreprise a détruit de la richesse pendant la période considéré donc amoindrissement de la valeur de l'entreprise.

---

<sup>42</sup> LAURENT Cappelletti, Djamaïe KHOURTA : « Concept et mesure de la création de valeur organisationnelle » Tome 10, 2004, P 127-146.

<sup>43</sup> KHOURY Paul & Associé, Op.cit, p 210.



A travers les différents points de ce chapitre nous avons pu appréhender les déterminants de la performance financière. Il s'agit d'une évaluation de la performance financière à partir des indicateurs tels que le tableau des comptes de résultats, les ratios, les soldes intermédiaires de gestion, la capacité d'autofinancement, les modèles d'Altman, et le modèle de création de valeur, qui sont des indicateurs fiables et indispensables afin de porter un vrai jugement sur la situation financière d'une entreprise.



***Conclusion***

### Conclusion

En générale, nous pouvons conclure que l'évaluation de la performance financière nous a permis de comprendre le concept de la performance, qui est un élément essentiel pour l'entreprise, et l'existence de cet élément permettrait à l'entité de concevoir des stratégies de développement au niveau interne et se doter d'une légitimité au niveau externe et deuxièmement d'étudier les différents indicateurs qui déterminent la performance financière, qui est l'objet de notre travail.

L'évaluation de la performance financière est indispensable dans chaque organisme. Vu qu'elle permet de détecter les points forts et les points faibles de cette dernière et permet la comparaison de la situation financière des entreprises du même secteur, elle vise aussi à porter un jugement sur l'activité de l'entreprise à partir d'un diagnostic établi, grâce aux comptes de synthèse (les soldes intermédiaires de gestion et les bilans)

D'un point de vue global, la performance constitue un résultat sous la forme de chiffres réalisés dans le domaine d'une compétition. Pour ce qui est de la performance d'une entreprise, elle représente le niveau avec lequel les objectifs poursuivis sont accomplis. Lorsqu'une entreprise est performante, elle doit être en même temps efficace et efficiente. Lorsque l'entreprise parvient à atteindre les objectifs poursuivis, on dit qu'elle est efficace.

Elle est efficiente si les moyens mis en place pour l'atteinte de ces objectifs fixés sont minimisés. Une entreprise doit donc performer pour pouvoir garantir sa survie et sa pérennité et par ailleurs mettre en avant son avantage concurrentiel. La performance d'une entreprise tourne essentiellement donc autour de tout ce qui participe à accroître le tandem valeur-coût et qui vise la maximisation de la valeur créée.



# ***Bibliographie***

## Bibliographie

### Ouvrages

- ✓ ALAINI Marion : « Analyse financière : concepts et méthodes » ; Edition Dunod ; Paris ; 2007 ; page 189.
- ✓ BERTRAND, SOGBOSSI, BOCCO, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », Direction et Gestion, P118
- ✓ BOGLIOLO Félix : « Améliorez votre performance économique » édition d'organisation, 2000, P475.
- ✓ CARL Mendoza & AL : « Tableau de bord et balance scorecard guide de gestion RF » Groupe revue fiduciaire, 2005
- ✓ CHAPALAIN, G. Pratique moderne de l'évaluation d'entreprise. Paris : EMS édition, 2004, p.113 - 114
- ✓ Cours 2018, Analyse financière, 3eme année FC, cours regroupés par Mr HADHBI.F. P24
- ✓ DEFFAINS Crapski Catherine : « Comptabilité générale », 5ème Edition, 2009, P224.
- ✓ DUPLAT, C-A. Evaluer votre entreprise. Paris : Vuibert, 2007, P.151
- ✓ Elie Cohen ; dictionnaire de gestion ; édition CASBAH ; 1998 ; p299 ; Alger.
- ✓ GILLET Rolant, JOBERT JEAN.Pierre, NAVATTE Patrick, RAMABOURGE Pilippe : « Finance d'entreprise, finance de marché, diagnostic financier », Edition dollaz, 1994, p 143
- ✓ <https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/647781/diagnostic-financier>.
- ✓ <https://www.centralcharts.com/fr/gm/1-apprendre/9-economie/49-microeconomie/1078-definition-rentabilite-economique>, 04/03/2020
- ✓ JEAN Barreau, JACQUELINE Delahaye, Op.cit, p 134.
- ✓ JEAN Barreau, JACQUELINE Delahaye, Op.cit., P134.
- ✓ Jean François Ngok Evin, « La Revue des Sciences de Gestion » 2008/2 n° 230 | pages 80.
- ✓ KHOURY Paul & Associe, Op.cit, p 210.
- ✓ KHOURY Paul & Associe : « La maitrise des états financières », 1999, P174- 175.
- ✓ LAURENT Cappelletti, Djamale KHOURTA : « Concept et mesure de la création de valeur organisationnelle » Tome 10, 2004, P 127-146.
- ✓ LOUISE ST-CYR1 ET DAVID PINSONNEAULT2, mesure et analyse du risque d'insolvabilité, 1997, p 9.
- ✓ MARION, « Diagnostic de la performance de l'entreprise », DUNOD, PARIS, 2012, P01
- ✓ Michel Husson, Les risques du « tout-compétitivité », juin 2015, P01
- ✓ O. Meier : Diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise, 4° ed., Dunod, 2015.

- ✓ P. LORINO, « contrôle de gestion et pilotage », DUNOD PARIS, 1997.
- ✓ P. PAUCHER : « Mesure de la performance financière de l'entreprise », office des publications universitaires, Alger, p 08
- ✓ PALARD, J-E., IMBERT, F.O p.cit., p.85.
- ✓ PASCAL Fabre et CATARINO thomas : « Management et control de gestion » DSCG3, Dunod, 2007, P 27-30
- ✓ Philippe Naszályi, « La Revue des Sciences de Gestion », Direction et gestion, 2010, P118.
- ✓ PIERRE Paucher, « Mesure de la performance de l'entreprise. » Office de publication universitaire, 1993, P 129-130
- ✓ PIERRE Ramage, op.cit, p 146
- ✓ PIERRE Voyer, « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance. » 2émeEdition, presse de l'université du Québec., 1999, P110
- ✓ PIERRE Voyer, Op.cit, P64
- ✓ QUINTART Aimable : « Planification financière, Encyclopédie de gestion », Articles 120, 2éme Edition, 1997, P 2240.
- ✓ SAUVIN THIERRY, la compétitivité de l'entreprise : L'obsession de la firme allégée édition Ellipses, Paris, 2005, p8.
- ✓ Un business model décrit la logique de l'entreprise, la façon dont elle opère et crée de la valeur afin d'assurer sa pérennité. (Www.businessmodelfab.com).
- ✓ Voir : arrêté du 26 Juillet 2008 portant SCF
- ✓ ZINEB, ISSOR, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », De Boeck Supérieur, P94

### **Sites internet**

- ✓ <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/ratios>
- ✓ [https://www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/mesurer\\_la\\_performance.htm](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm)
- ✓ <https://www.summagestion.com/le-budget-outil-de-pilotage-indispensable-pour-les-entreprises>

# Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

**Introduction générale.....1**

**CHAPITRE I : La notion de la performance financière de l'entreprise.....4**

Introduction.....4

**Section 01 : Le concept de la performance : définitions, dimensions et mesures.....4**

1.3 : Définition de la performance.....4

1.4 : Dimensions de la performance.....5

1.5 : La mesure de la performance.....7

**1.5.1** : Les sept axes de mesure.....7

**1.5.2** Les problèmes de la mesure de la performance.....9

1.6 : La typologie de la performance.....10

**Section 2 : Présentation du concept de la performance financière.....12**

3.1 : Définition de la performance financière.....12

4.1 : Critères de la performance financière.....13

2.2.1 : L'efficacité.....13

2.2.2 : L'efficience.....14

2.2.3 : L'économie des ressources ou pertinence.....14

<b>Section 3 : les indicateurs et les déterminants de la performance financière.....</b>	<b>15</b>
4.1 : Les indicateurs de la performance financière.....	15
4.1.1 : Définition.....	15
4.1.2 : Les caractéristiques d'un bon indicateur.....	15
3.1.2.1 : La pertinence.....	16
3.1.2.2 : La qualité .....	16
3.1.2.3: La faisabilité.....	16
3.1.2.4: La convivialité.....	16
4.1.3 : Les différents types d'indicateurs.....	16
3.1.3.1: Indicateur de résultat.....	16
3.1.3.2 : Indicateur de moyens.....	17
3.1.3.3 : Indicateur de contexte.....	17
A : La rentabilité.....	17
B : La profitabilité.....	20
C : L'autofinancement.....	23
4.2 : Les déterminants de la performance financière.....	23
4.2.1 : La politique financière.....	23
5.2.1 : La compétitivité.....	24
6.2.1 : La création de valeur.....	25
<b>Conclusion.....</b>	<b>26</b>
 <b>Chapitre2 : outils et méthodes d'évaluation de la performance financière.....</b>	 <b>27</b>
Introduction.....	27
 <b>Section 1 : Les outils de pilotage de la performance financière.....</b>	 <b>27</b>



1.4 Le budget.....	27
1.5 Les états financiers.....	29
<b>1.5.1 Le bilan.....</b>	<b>30</b>
<b>1.5.2 Le compte de résultat.....</b>	<b>33</b>
<b>1.5.3 Le tableau financier des ressources et des emplois (TFRE).....</b>	<b>40</b>
1.1 Les ratios de mesure de la performance financière.....	44
1.1.1 Les ratios de liquidité.....	45
1.1.2 Les ratios de rentabilité.....	46
1.1.3 Les ratios de solvabilité.....	47
<b>Section 2 : Les étapes d'une mission d'évaluation de la performance financière.....</b>	<b>48</b>
<b>Section 3 : Les modèles d'évaluation de la performance financière.....</b>	<b>57</b>
Conclusion.....	59
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>60</b>