

Université Abderrahmane Mira Béjaïa
Faculté des sciences économiques, sciences commerciales
et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion
Option : finance d'entreprise

THÈME

**Les déterminants quantitatifs de la
performance financière de l'entreprise**

Réalisé par :

 BEZTOUT Kamel
 CHEMACHE Faïçal

Encadré par :

 Dr ZEGGAGH Ali

Promotion : 2019-2020

Remerciements

*Nous Remercions Dieu De Nous Avoir Donné La Force
Et La Patience D'élaborer Ce Modeste Travail Qui Nous
L'espérant Va Etre A La hauteur.*

*Nous Remercions Du Fond Du Cœur, Dr ZEGGAGH Ali,
Notre Promoteur, Qui A Accepté D'orienter Notre Travail,
Avec Ses Conseils Et Ses Orientations.*

*Notre Gratitude Va Aussi Aux Enseignants Qui Nous
Ont Suivis Tout Au Long De Notre Parcours Universitaire.*

*En Fin, Que Toutes Et Tous Ceux Qui Ont Fait Que Ce
Travail Vois Le Jour, Trouvent Ici L'expression De Nos
Salutation Les Plus Distinguées.*

Dédicaces

C'est Avec Profond Gratitude Et Sincères Mots, Que Je Dédier Ce Modeste Travail De Fin D'étude A Mes Chers Parents Qui Ont Sacrifiés Leurs Vies Pour Notre Réussit Et Nous Ont Eclairés Le Chemin Par Leurs Conseil Judicieux

J'espère Qu'un Jour, Nous Pourrions Leurs Rendre Un Peu De Ce Qu'ils Ont Fait Pour Nous, Que Dieu Leurs Prête Bonheur Et Longue Vie.

Je Dédier Aussi Ce Travail A Mes Frères Saadi, Hamid, Mourad.

A Ma Sœur Hayat Et Sa Petite Famille.

A Mes Sœurs Nadia, Karima, Sarah.

A Mes Oncles Et Tantes.

A Mes Cousins Et Cousines.

A Mes Amis Mouloud .G, Hassan .M, Toufik .T.

A Mon Binôme Fayçal Et Sa Famille.

Et A Tous Ceux Qui Nous Sont Chers.

Kamel Beztout

Dédicaces

Je Dédie Ce Modeste Travail :

*Aux Etres Qui Me Sont Les Plus Chères, Mon Père Et Ma
Mère Qui Ont Sacrifié Toutes Leurs Belles Années Pour Me
Voir Réussir.*

A Ma Femme LYNDA

A Mes Frères : FARID, FAHEM, Et Leurs AMIS.

A Mes Sœurs : NADIA, FATIHA Et SALIMA.

A Mes Cousins

Aux Fils De Mon Frères : OUSSAMA Et ASMA.

*A Mes Amis : NORDDINNE, BRAHIM, HAKIM, Sans
Oublier Mon Encadreur Mr ZEGGAGH ALI Et Mon Binôme
KAMEL*

*A Tous Ceux Qui Ont Participés Pour La Réalisation De Ce
Travail.*

Faïçal Chemache

Sommaire

Sommaire	5
Liste des abréviations	6
Liste des tableaux	8
Liste des figures	8
Introduction générale.....	9
Chapitre préliminaire Organisation et réglementation des activités de l'entreprise	13
A.1 Introduction	14
A.2 Généralité sur la performance financière de l'entreprise	15
A.3 Le caractère multidimensionnel de la performance	20
A.4 Les outils d'évaluation de la performance financière.....	25
A.5 Conclusion	30
Chapitre 1 La rentabilité comme condition de pérennité de l'entreprise	31
1.1 Introduction.....	32
1.2 Définition du concept de la rentabilité	32
1.3 Les aspects d'analyse de la rentabilité	33
1.4 Les mesures quantitatives de la rentabilité de l'entreprise	35
1.5 Conclusion	44
Chapitre 2 La valeur ajoutée comme critère d'évaluation financière de l'entreprise	45
2.1 Introduction.....	46
2.2 Identification de la valeur ajoutée	47
2.3 Calcul de la valeur ajoutée	49
2.4 Discussion et analyse de la valeur ajoutée.....	50
2.5 Conclusion	55
Chapitre 3 Les économies d'échelle et les économies de variété dans l'entreprise	57
3.1 Introduction.....	58
3.2 Définition des économies d'échelle et leur impact sur la performance financière de l'entreprise	59
3.3 La variété des activités économique de l'entreprise.....	64
3.4 Conclusion	65
Conclusion générale	66

Liste des abréviations

AF : Auto Financement

AFB : Auto Financement Brut

AFN : Auto Financement Net

CAF : Capacité d'auto Financement

CV : Création de valeur

EE : Economie d'échelle

EEE : Economie d'échelle Externes

EI : Economie d'échelle Internes

EF : Etat Financier

MC : Marge Commerciale

PSé : Performance Socio-économique

PC : Performance Commerciale

PC : Performance Concurrentielle

PE : Production de l'exercice

PF : Politique financier

PI : Production Immobilisée

PIB : Production Intérieur Brut

PNB : Produit Notionnel Brut

PO : Performance Organisationnelle

PS : Performance Social

PS : Performance Stratégique

PS : Production Stockée

PV : production vendue

RBE : Résultat Brut d'exploitation

RC : Rentabilité Commercial

RCAI : Résultat Courant Avant Impôt

RE : Rentabilité Economique

RE : Résultat d'exploitation

REx : Résultat Exceptionnel

RF : Rentabilité Financier

SIG : Solde Intermédiaire de Gestion

SVA : Activité Sans Valeur Ajoutée

VA : Valeur Ajoutée

VAA : Activité de la Valeur Ajoutée

VAB : Valeur Ajoutée Brut

VAR : Activité de la Valeur Ajoutée Réelle

Liste des tableaux

Tableau 1 : Calcul de la CAF à partir d'excédents bruts d'exploitation.....	42
Tableau 2 : Calcul de la CAF à partir du résultat d'exercice	43
Tableau 3 : Activité valeur ajoutée réelle	51
Tableau 4 : Activité de la valeur ajoutée	52
Tableau 5 : Activité sans valeur ajoutée	53

Liste des figures

Figure 1 : Classification de l'économie d'échelles.....	62
---	----

Introduction générale

L'objet ultime de toute entité économique est la réalisation du profit. Pour atteindre ces objectifs l'entreprise ne doit pas seulement disposer des ressources humaines qualifiées mais aussi les moyens financiers suffisants pour assurer sa performance. D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition, au niveau d'une entreprise elle exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

La performance est une notion polysémique, complexe et difficile à définir. Elle s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience et elle est la plupart du temps centrée sur la seule dimension financière. En effet, à une ère où la concurrence s'exerce sur plusieurs facteurs et où les risques se multiplient, la réussite de l'entreprise ne se traduit plus en termes d'augmentation du bénéfice ou du rendement sur capital investi. Ainsi, elle devient un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure »¹.

En effet, la mesure de la performance prend une dimension essentielle au sein de toute organisation dont l'existence dépend de l'efficience. Cette performance a longtemps été réduite à sa dimension financière, elle consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires. Mais cette vision est tôt abandonnée, ce concept est devenu multidimensionnel, il existe autant d'approches de performance telle que ; la performance économique ; technique ; humaine ; environnementale ; citoyenne ; financière... etc.

Notre étude a pour objectif d'évaluer les déterminants quantitatifs de la performance financière de l'entreprise via les résultats obtenus, afin d'apporter des indications utiles sur la performance financière des activités de production et de distribution de l'entreprise. Pour notre part, nous avons choisi de consacrer notre étude à la dimension financière et ça après avoir présenté la performance d'une manière générale. La performance financière peut être

¹ Zineb Issor « Laboratoire de recherche en sciences de gestion –ENCG Kénitra – Maroc » .

appréciée à partir de ses différents critères et déterminants et en analysant certains indicateurs financiers liés à l'activité de l'entreprise et à sa structure financière ; cette performance consiste à réaliser la rentabilité afin de préserver la pérennité de l'entreprise. La performance financière d'une entreprise ne se limite pas au résultat dégagé en fin d'année ; qui est considéré comme le premier indicateur mais ils existent d'autres indicateurs.

En effet ces derniers permettent d'accéder à des informations précises sur les opérations financières, les modalités d'organisation et les activités commerciales. Il s'agit des outils qui facilitent la gestion et l'exploitation des données disponibles afin d'améliorer les résultats et de réduire au minimum les erreurs et les omissions susceptibles d'occasionner d'importantes pertes. L'évaluation et le suivi de la performance des entreprises sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur dans les dernières années. L'évaluation est l'action qui nous permet d'apprécier la valeur. Cette démarche d'évaluation passe forcément par un certain nombre d'indicateurs et de mesures à savoir :

- Le concept de rentabilité comme condition de pérennité de l'entreprise ;
- La valeur ajoutée comme critère d'évaluation de l'entreprise ; ceci dit que si les coûts sont majoritairement écrasés, cela confirme que l'entreprise est performante.
- Les économies de coûts qui proviennent de l'augmentation de la taille de l'entreprise, et qui se traduit par les économies d'échelle.

Dans cette démarche d'évaluation, la question principale se découle et qui s'annonce comme suit : **quels sont les outils de mesure de la performance financière de l'entreprise ?**

Afin de bien prendre en charge cette question principale. Il est judicieux de poser certaines hypothèses que nous jugeons utiles dans la formulation du problème. Nous commençons par la première hypothèse qui consiste à mettre

en évidence les soldes de gestion. Cela nous permet d'identifier les éléments ayant concouru à l'obtention du résultat final. La seconde hypothèse consiste à mesurer de performance consiste à analyser les coûts, les rendements et les marges. Cela est essentiellement motivé par la nécessité de prendre en compte l'ensemble de l'activité de l'entreprise. La troisième hypothèse comprend l'ensemble des ratios d'exploitation calculés afin de mettre en évidence les structures d'exploitation.

La recherche de la performance financière de l'entreprise implique la nécessité de disposer d'évaluation de ses déterminants quantitatifs. Pour se faire, nous avons scindé notre travail de recherche en 4 chapitres dont le chapitre préliminaire. Le chapitre préliminaire traite l'organisation et réglementation des services. Le chapitre 1 présente de façon détaillée le concept de rentabilité comme condition de pérennité de l'entreprise. Le chapitre 2 est consacré à la valeur ajoutée comme critère d'évaluation de l'entreprise. Le chapitre 3 est réservé aux économies d'échelle et les économies de variété dans l'entreprise.

Chapitre préliminaire

**Organisation et réglementation des
activités de l'entreprise**

A.1 Introduction

Le terme « performance » est couramment utilisé dans l'appréciation portée sur l'entreprise parce qu'il donne l'image du bon fonctionnement de cette dernière. Plus particulièrement, la performance reste toujours la bonne finalité d'une entreprise.

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.

Chacun s'interroge cependant sur ce qu'est une entreprise ou une organisation performante :

- Est-ce celle qui réalise un chiffre d'affaire élevé ou d'importance profits ?
- Ou celle qui résiste au changement de son environnement ? a la concurrence ?
- Est-ce celle qui prouve son aptitude à innover ?
- Ou encore celle qui préserve l'emploi qui épargne son environnement ?

Cet ensemble de d'interrogation montre que la notion de performance est multidimensionnelle, ce qui pose la question de sa définition, de sa mesure et de son pilotage.

A.2 Généralité sur la performance financière de l'entreprise

A.2.1 Définition du concept de la performance financière

« En matière de performance de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels. »²

Cette définition, très générale, met en évidence trois caractéristiques principales de la performance.

- ✓ Elle se traduit par une réalisation ou un résultat.
- ✓ Elle s'apprécie par une comparaison.
- ✓ Elle se traduit par le succès de l'action.

Selon le Maître-assistant Sogobossi Bertrand dans son article tiré de la Revue des sciences de gestion il présente le concept de performance comme suite : « La Performance est un concept couramment utilisé dans le domaine de la vie des affaires. En effet, ce concept recouvre un vaste corpus de définitions et de pratiques diverses, dans différents champs de l'activité socio-économique. Cependant, il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions »³.

A.2.2 Les notions de la performance financière

Les notions suivantes sont couramment utilisées pour exprimer la performance. D'une entreprise ou une organisation

- ✓ L'efficacité ;
- ✓ L'efficience ;
- ✓ L'économie des ressources ;
- ✓ La qualité.

² BOURGUIGNON, Annik. Peut-t-on définir la performance ? *Revue française de comptabilité* N°269

³ SOGOBOSSI, Bertrand. Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. [éd.] FASEG Université CAME. *La revue des sciences de gestion*. Direction et gestion.

A.2.2.1 L'efficacité

Est la capacité à obtenir un résultat ou de réalisé un objectif fixé avec succès.

D'après BOUQUIN « l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis »⁴. Cependant, selon VOYER L'efficacité peut être orientée vers l'intérieur ou l'extérieur de l'unité. L'efficacité interne est mesurée par les résultats obtenus comparés aux objectifs que l'on a fixés et l'efficacité externe est déterminée par les bons résultats obtenus, l'atteinte des objectifs en fonction de la cible, du client et la production des effets voulus sur les cibles. En effet, voyer propose le ratio suivant pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés »⁵.

**L'efficacité = les outputs réalisés (objectifs atteints) / les outputs visés
(objectifs établis).**

A.2.2.2 L'efficience

« Est la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donné »⁶

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie. L'efficience est un composant important de la mesure de la performance, c'est l'optimisation de la consommation des ressources utilisées dans la production d'un résultat. Elle se mesure à partir de

⁴ BOUQUIN, Henri. Le contrôle de gestion. 8eme Editions. Paris.2008

⁵ VOYER, Pierre. *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*. [éd.] Presse de l'université du Québec, p. 113.

⁶ HENRI, Bouquin. *Comptabilité de gestion, économie*. Mars 2000.

rapports entre les résultats obtenus et les ressources utilisées. Voyer propose le ratio suivant :

$$\text{L'efficience} = \frac{\text{résultats atteints (outputs produits)}}{\text{ressources utilisées (effort fourni)}}.$$

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus aux moindres couts.

A.2.2.3 L'économie des ressources

« Consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre cout
Exemple : s'approvisionner auprès d'un fournisseur moins cher, qualité égale »⁷

A partir des définitions ci-dessus, on peut conclure qu'une meilleure économie de ressource nécessite la réduction des couts, plus que les couts sont minimisés plus l'économie est meilleure. Une entreprise économise lorsqu'elle :

- ✓ Evite les dépenses inutiles.
- ✓ Utilise de manière rationnelle ses ressources.

Cette économie permet l'amélioration de la performance de l'entreprise.

A.2.2.4 La qualité

Au sens large, la qualité est la « manière d'être », bonne ou mauvaise, de quelque chose.

Selon la norme (ISO 9000) définit la qualité comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet (produit, service...) à satisfaire des exigences »⁸. « La qualité est définie comme la perception qu'à la capacité d'un produit à satisfaire ses attentes étant donné son prix, la qualité

⁷ HENRI, Bouquin. Comptabilité de gestion, économie. Mars 2000.

⁸ ISO 9000 :2005(Fr). Système de management de qualité- Principes essentielles et vocabulaires. Remplacer par ISO9000 : 2015. Disponible sur le site web : <http://www.iso.org>. Disponible aussi auprès du secrétariat central de l'ISO (sales@iso.org)

technique d'un produit »⁹. La qualité est également importante pour l'entreprise, car elle est la meilleure source de fidélité et de satisfaction de la clientèle, le principal atout vis-à-vis de la concurrence et le seul axe possible pour préserver la croissance et la rentabilité. En effet les critères d'appréciation de la performance financière varient selon les auteurs, il en est de même pour ses indicateurs et déterminants »¹⁰.

A.2.3 Les déterminants de la performance financière

Il existe plusieurs déterminants de la performance financière à savoir :

- ✓ La politique financière.
- ✓ La compétitivité.
- ✓ La création de valeur

A.2.3.1 La politique financière

La stratégie ou La politique financière est l'un des plus importants déterminants de la performance financière. « La politique financière est la conduite des affaires de l'entreprise pour ce qui concerne ses aspects financiers structurels. Elle consiste à préparer et à prendre les décisions utiles en vue d'atteindre l'objectif de maximisation de la richesse énoncé ci-dessus. Cela suppose la définition et la mise en place d'instruments de mesure et d'évaluation adaptés. Cela nécessite de choisir les critères et les sous-objectifs pour les décisions intermédiaires.

Cela implique, enfin, d'organiser les circuits d'informations. »¹¹. Ainsi, les principales composantes de la politique financière sont :

⁹ Phillips .w, Gérard .K, « management stratégique et compétitivité », éd de Boeck, Bruxelles, 1995, p2R.Leféburre, G.Venturi. Gestion de la relation client. Edition : Eyrolles, France, p 33.

¹⁰ BOUQUIN, Henri. Le contrôle de gestion. 8eme Editions. Paris.2008,

¹¹ La politique financière de l'entreprise- Numilog en PDF disponible sur : <http://excerpts.numilog.com>

- L'identification des besoins de financement et leur minimisation.
- La recherche des ressources financières au moindre coût et à risque supportable.
- 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.
- La prévision et la planification financière.
- L'optimisation de la valeur de la firme.

La définition de la politique financière relève de la direction générale de l'entreprise bien plus que sa direction financière, qui n'y participe le plus souvent qu'à titre de conseil et d'exécutant. En effet, la politique financière est l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les dirigeants d'une firme pour appréhender les flux financiers qui la traversent et influencer sur eux dans le sens voulu. Elle est une pratique orientée vers l'accomplissement d'un but ou, plus exactement, vers l'atteinte d'un ensemble d'objectifs.

A.2.3.2 La compétitivité

La compétitivité d'une entreprise représente ses capacités à maintenir l'activité avec la réalisation des objectifs fixés à court et long terme, sa croissance, une entreprise dite compétitive obtient des résultats supérieurs à la moyenne. De façon plus fine, la compétitivité peut s'exprimer au niveau de produit. On distingue alors la compétitivité prix et la compétitivité hors prix. La première se rapporte à des produits substituables entre eux et qui rivalisent par les prix. La seconde fait référence à des explications structurelles des performances en termes de qualité de produit. Selon SAUVIN, « être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant ¹².

¹² SAUVAIN, Thierry. La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée. Edition : Ellipses, Paris 25-11-2005, p18.

La compétitivité participe à la détermination de la performance financière de l'entreprise, car elle permet de générer des ressources financières.

A.2.2.3 La création de valeur

La création de valeur consiste, d'une part, à accroître la productivité et le chiffre d'affaire en minimisant le coût 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 au moins risqués, avec une rentabilité qui est supérieure au coût moyen pondéré du capital.¹ La création de valeur doit éveiller un véritable système de gestion par la valeur gouvernant l'ensemble des procédures de toute entreprise par exemple le budget et l'allocation des ressources. Elle est alors employée au niveau de toute prise de décision pour orienter tout le personnel vers la maximisation de la performance financière.

A.3 Le caractère multidimensionnel de la performance

L'approche unidimensionnelle de la performance est une vision limitée tôt abandonnée. Le concept de performance dans cette approche a été réduit à une dimension simple centrée sur la seule dimension financière. Cependant, la fin des années 80 a été consacrée à la naissance d'un environnement économique plus complexe au cours de la période 80-90. Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnelle au profit d'une vision plus large présentée par différentes dimensions telles que : la performance stratégique, la performance concurrentielle, la performance socio-économique »¹³.

A.3.1 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

¹³La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 241 – Organisation

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 »¹⁴

Il s'agit d'un système de management intégré afin d'optimiser les résultats et les investissements. Selon C. Marmuse, J. Barette et J. Bérard, Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres »¹⁵ :

- ✓ La croissance des activités.
- ✓ Une stratégie bien pensée.
- ✓ Une culture d'entreprise dynamique.
- ✓ La capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients.
- ✓ La maîtrise de l'environnement.
- ✓ Une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long Terme.

A.3.2 La performance concurrentielle

«Au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès et les objectifs fixés qui résulte non seulement des actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter avec son environnement, 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.

Pour Michael Porter, la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, « elle matérialise le succès qui résulte non seulement

¹⁴ Direction et Gestion – Organisation. *La Revue des Sciences de Gestion*. N° 241.

¹⁵ LEBAS, Michel. Définir la performance. *Revue française de comptabilité*, 1995. P. 62.

des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans son secteur. »¹⁶. La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue celle-ci repose sur la logique selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout sur les modes de compétitions et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. C'est en détectant suffisamment les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance »¹⁷. Cette performance est liée au milieu concurrentiel de l'organisation .Elle peut être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentielles par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir »¹⁸. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

A.3.3 La performance socio-économique

C'est la performance qui regroupe plusieurs performances à savoir : la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique, et financière et la performance commerciale à la fois.

➤ La performance organisationnelle

Il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation, « La performance organisationnelle concerne la manière dont

¹⁶ MORAND, Marie caroline. La performance globale est ses déterminants. Disponible sur : <https://creg.acversailles.fr/la-performance-globale-et-ses-determinants> (consulté le dimanche 20 avril 2008).

¹⁷ MARMUS-Christian. Performance encyclopédie de gestion, tome02. Edition : Economica, Paris, 2007, p. 118

¹⁸ Ibid. op.cit. p. 33.

l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre, chaque organisation a un travail à faire, des moyens de déterminer dans quelle mesure elle le fait bien et des façons de communiquer ses résultats. De plus, l'angle d'analyse dépendra de la personne « qui parle », qui définit la performance. On dit donc que la performance organisationnelle est un concept multidimensionnel, car il y a autant de définitions que de personnes qui ont un intérêt dans l'organisation. Pour un gestionnaire, la performance se définit souvent sous l'angle de l'efficacité et de l'efficacités, tandis que pour les employés, la satisfaction au travail, la qualité du climat de travail et leurs conditions de travail sont des critères importants¹⁹. M. Kalika, « considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique »²⁰. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont les suivants :

- ✓ Le respect de la structure formelle.
- ✓ Les relations entre les composants de l'organisation.
- ✓ La qualité de la circulation de l'information.
- ✓ La flexibilité de la structure.

➤ **La performance sociale**

« La performance sociale des entreprises est déterminée au sein de la RSE, c'est-à-dire, la responsabilité sociale des entreprises. Elle vise à apprécier le comportement social des cadres, des encadrant et des dirigeants de celle-ci. Cette pratique permet également d'évaluer la performance des salariés et de trouver des facteurs d'amélioration compatibles avec la performance à atteindre

¹⁹Régionautravail.com : Terrebonne. Mascouche. La performance organisationnelle.

Disponible sur<http://www.regionautravail.com>

²⁰ MARMUS-Christian. Performance encyclopédie de gestion, tome02. Edition : Economica, paris, 2007, p. 118

par l'entreprise. elle sert à évaluer le bien-être des salariés dans l'entreprise et s'inscrit dans une optique de développement durable. L'amélioration de ce bien-être passe par la résolution des problèmes existants au sein de l'entreprise, tels que l'absentéisme, les arrêts maladie, le stress, les problèmes relationnels ou encore le harcèlement moral »²¹. La performance sociale est mesurée selon C. Marmuse par la nature des relations sociales qui interagit sur la qualité des prises de décisions collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombres, gravité, dureté...), le niveau de satisfaction des salariés qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise »²².

➤ La performance économique et financière

Elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou par sa capacité à atteindre ses objectifs. Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que »²³ :

- ✓ La rentabilité des investissements et des ventes.
- ✓ La profitabilité.
- ✓ La productivité.
- ✓ Le rendement des actifs.
- ✓ L'efficacité.

Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise.

²¹ Travail et qualité de vie : Réflexion sur le travail, la législation, le fonctionnement de l'entreprise, le management et le GRH. L'efficacité organisationnelle : c'est quoi ? publié le : 10 novembre 2014. Disponible sur : [ps://travailetqualitedevie.wordpress.com](https://travailetqualitedevie.wordpress.com)

²² LES EXPERTS OOREKA. Principe de la GRH, performance sociale, juin 2018. Disponible sur : <https://grh.ooreka.fr>

²³ ISSOR, Zineb, op.cit. P. 37-38.

Elle intègre la création de valeur pour les clients, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs »²⁴.

➤ **La performance commerciale**

Encore appelée performance marketing, elle 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 »²⁵. Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients. Prendre en compte les stratégies de leur concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché²⁶.

A.4 Les outils d'évaluation de la performance financière

Des outils des rapports financiers permettent de prendre le portrait de la situation d'une société à un moment déterminé.

Il existe plusieurs outils de mesures de la performance financières d'une entreprise détaillés comme suite :

A.4.1 Le budget

Le budget est un outil de pilotage de l'entreprise qui permet de faciliter l'estimation des risques prévisibles et de préparer les décisions opérationnelles et de voir si les ressources budgétaire peuvent assurer toutes les opérations financière de l'entreprise. Il se présente sous forme d'un état prévisionnel des recettes et des dépenses de l'organisation pour une période donnée (trimestre, semestre, année etc.). Selon SELMER « Le budget constitue avant tout un objectif, qui peut être atteint, manqué ou dépassé pour toutes sortes de raisons. Celles-ci peuvent provenir du manque de contrôle du département concerné.

²⁴ Ibid. p. 37-38.

²⁵ Ibid., p. 39.

²⁶ PECASSIOH, Venance Ouattara. Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire. Ecole supérieur de gestion de Paris- MBA finance d'entreprise 2007.

L'importance est d'identifier les écarts et de prendre les décisions correctrices nécessaires »²⁷. Le budget est un système d'appréciation de la performance dans la mesure où il intègre à la fois l'économie, l'efficacité et l'efficacités. Il permet de faire un rapprochement comparatif des résultats obtenus grâce à l'activité avec les objectifs fixés au départ. L'analyse périodique des écarts entre les réalisations et les prévisions de trésorerie permet de prendre certaines décisions Opérationnelles. Par exemple, le retard répété de règlement de certains clients devrait conduire à revoir la politique de recouvrement.

A.4.2 Les états financiers

Lorsqu'on parle des états financiers on parle des tableau qui interprète financièrement l'activité de l'entreprise du bilan, du compte de résultat, du Tableau Financier des Ressources et des Emplois (TFRE), et de l'état annexé. Ces documents décrivent de façon régulière et sincère les événements, opérations et situations de l'entreprise pour donner une image fidèle, de la situation financière, du résultat de l'exercice et de l'évolution de cette situation financière durant l'exercice.

A.4.3 Le bilan

Le bilan est une image financière de l'entreprise à une date déterminée il peut être défini selon deux approches : l'approche patrimoniale et l'approche fonctionnelle ou économique.

➤ L'approche patrimoniale

Le bilan représente la situation patrimoniale de l'entreprise à un moment donné. Il décrit séparément les éléments actifs et passifs de l'entreprise, et fait apparaître de façon distincte les capitaux propres (art.112-2duPCG)²⁸. Les éléments actifs sont les éléments du patrimoine ayant une valeur économique

²⁷ SELMER CAROLINE, construire et défendre son budget : outils comportements, les Editions Dunod, paris, 2003, 175.

²⁸ GRANDGUILLOT BEATRICE ET FRANCIS, comptabilité générale, 14 ème édition gualinolextensio, 2014-2015, p. 29-30.

positive pour l'entreprise (biens, créances). Les éléments passifs représentent les éléments du patrimoine ayant une valeur économique négative pour l'entreprise (dettes ou passifs externe). Les capitaux propres mesurent la valeur nette du patrimoine

$$\text{Capitaux Propres} = \text{Eléments actifs} - \text{Eléments passifs}$$

➤ L'approche fonctionnelle ou économique

Le bilan décrit l'ensemble des ressources financières que l'entreprise s'est procurée (moyens de financement) et ensembles des emplois (utilisation des ressources), dont elle dispose à une date donnée. Le total des ressources correspond au total des emplois. Les ressources financières sont de trois natures

- Les apports de l'exploitant ou des associés qui forment le capital. Ses ressources ont un caractère permanent ;
- Les dettes envers les tiers : il s'agit de ressources temporaires ;
- Les bénéfices, ressources générées par l'activité de l'entreprise.
- L'ensemble des ressources constitue les passifs du bilan. Parmi les emplois. On distingue les emplois permanents (biens durables tels que le matériel mobilier...) et les emplois temporaires liés au cycle d'exploitation (stocks, créances, liquidités...). L'ensemble des emplois constitue actifs du bilan. On a donc :

A.4.4 Le compte de résultat

Il permet de faire un diagnostic de la rentabilité de l'entreprise. En présentant l'ensemble des charges et des produits. Il aide à comprendre la formation du résultat et de mesurer la variation du patrimoine de l'entreprise. Selon Deffain « le compte de résultat est un document de synthèse qui permet de

faire une analyse par nature des charges et des produit de l'entreprise pendant une période donnée»²⁹.

A.4.5 Les ratios

A.4.5.1 Ratios de liquidité

Les ratios de liquidité mesurent la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme, à partir de ses actifs à court terme. Il en existe deux types:

- **Ratio de liquidité générale ou ratio du fonds de roulement:**

Pour obtenir le ratio de liquidité générale on doit diviser l'actif à court terme par le passif exigible à court terme. Plus le chiffre obtenu est élevé, plus votre PME sera en mesure de faire face à ses engagements pour la période. S'il est beaucoup plus haut que la moyenne de votre industrie, il s'agit peut-être d'un signe que votre encaisse ou vos comptes clients se situent à des niveaux trop élevés.

- **Ratio de liquidité immédiate:**

Pour calculer le ratio de liquidité immédiate, qui est plus restrictif que le précédent, retranchez l'actif à court terme total de la valeur des stocks. Ensuite, divisez ce résultat par le passif à court terme. Un chiffre supérieur à 1 correspond à la norme. Ensuite on le compare à celui d'un concurrent pour le mettre en perspective.

A.4.5.2 Ratios de rentabilité

Ce ration de rentabilité permet d'évaluer la mesure de vos bénéfices et sont d'un grand intérêt pour vos actionnaires ou investisseurs potentiels. Ces

²⁹ DEFAINS-CRAPSKY CATHERINE (2009), comptabilité générale, 5ème édition, 1 rue de Rome-93651 Rosny cedex, 2003, p 30.

ratios s'expriment en pourcentage et proposent notamment les deux indicateurs suivants:

- **Ratio de la marge bénéficiaire brute:**

C'est le pourcentage du bénéfice brut par rapport au chiffre d'affaires. Pour l'obtenir, divisez la première donnée par la seconde. Ce chiffre indique donc le pourcentage des ventes qui se traduit en profits.

- **Ratio de la marge bénéficiaire nette:**

Très semblable au précédent, à la seule différence que c'est le bénéfice net qui est divisé par les ventes nettes. Le bénéfice net s'obtient en soustrayant du bénéfice brut l'ensemble des charges d'exploitation assumées pour la période donnée. Cet indicateur permet donc de mesurer combien une entreprise gagne, après impôt, comparativement à ses ventes.

A.4.5.3 Ratios de levier financier

Ce ratio de levier financier permet d'estimer la solvabilité de l'entreprise en indiquant dans quelle mesure ; vous utilisez l'emprunt à long terme pour opérer vos activités. Elle permet aussi d'évaluer votre capacité à faire face à vos frais financiers ou d'intérêts.

- **Ratio d'endettement:**

Il mesure le niveau d'endettement de l'entreprise en indiquant la proportion de l'actif total financé par les dettes à court terme et à long terme. Il s'obtient aisément en divisant le passif total par l'actif total. Un ratio d'endettement bas est synonyme d'une meilleure santé financière. Lorsque le résultat est inférieur à un, cela signifie que la majeure partie de l'actif est financée par des capitaux propres.

A.4.5.4 Ratios de gestion

Ce ratio de gestion d'évaluer l'efficacité avec laquelle les ressources de l'entreprise sont utilisées. Ils sont d'un certain intérêt pour les gestionnaires!

- **Délai moyen de recouvrement des comptes clients:** Divisez le montant des comptes clients nets par les ventes nettes quotidiennes (soit les ventes totales annuelles divisées par 365 jours). Vous y trouverez ainsi le temps moyen nécessaire pour encaisser le paiement des services rendus. Plus le nombre de jours est élevé, plus cette situation risque d'avoir un impact sur les liquidités de l'entreprise.
- **Taux de rotation des stocks:** Il indique le nombre de fois que les stocks sont remplacés dans l'année. Calculez-le en divisant le coût des marchandises vendues, tiré de l'état des résultats, par les stocks moyens au cours d'une période donnée. Plus ce ratio n'est élevé, plus souvent les stocks sont renouvelés. La vente rapide et fréquente de ceux-ci fait d'ailleurs briller votre état des résultats!

A.5 Conclusion

L'intérêt de la recherche en management sur de l'activité d'une entreprise ou une organisation pour le concept de performance s'est manifesté par une floraison de travaux scientifiques et économique sur la question. En dehors de cet intérêt au plan scientifique, la notion de performance occupe une place centrale dans les sphères du pilotage et de la prise de décision des dirigeants entreprises. Complexe et multidimensionnel, sa mesure fait l'objet de nombreux développements aussi divergents que variés sur les critères quantitatifs comme qualitatifs. L'objectif de cet illustration ces de donné une image claire sur le rôle d'un dirigeant pour guidé son entreprise a assurer cette performance.

Chapitre 1

**La rentabilité comme condition de
pérennité de l'entreprise**

1.1 Introduction

La rentabilité est une notion fondamentale de l'entreprise. Elle peut être mesurée grâce à l'analyse de ses performances économiques et financières car elle exprime sa capacité à générer un revenu à partir des ressources qu'elle emploie, compte tenu de la nature de ses activités et de ses objectifs stratégiques.

1.2 Définition du concept de la rentabilité

1.2.1 Définition de la rentabilité

La rentabilité est le rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour l'obtenir, elle représente l'évaluation de la performance des ressources investies par les apporteurs de capitaux.³⁰

Cette définition nous montre que la rentabilité est un retour sur l'investissement. Une autre définition qui intègre la dimension de performance de l'entreprise comme de l'évaluation de la rentabilité.

La notion de rentabilité est intimement liée à celle de bénéfice et s'applique notamment aux entreprises mais aussi à tout autre investissement de la manière générale, La rentabilité est un indicateur d'efficacité établissant une comparaison entre les résultats obtenus et les moyens employés pour obtenir ce résultat. En d'autres termes, c'est donc l'aptitude d'un capital à dégager un bénéfice.

La rentabilité représente le rapport entre les revenus d'une société et les sommes mobilisées pour les obtenir. Elle constitue un élément privilégié pour évaluer la performance des entreprises. Les différents types de rentabilité sont : économique, financière et commerciale.

³⁰BERK, J. et DEMARZO, P. *Finance d'entreprise*. 3. Edition : Pearson, 2014, p. 285.

1.3 Les aspects d'analyse de la rentabilité

1.3.1 La rentabilité économique

Elle est parfois appelée rentabilité d'exploitation et représente la rentabilité du capital économique et un indicateur de profitabilité de l'entreprise, c'est-à-dire de l'actif. La rentabilité économique mesure, donc, l'efficacité des moyens de production mis en œuvre dans le cadre de son activité. Elle permet aussi d'apprécier la performance d'une société retenant l'ensemble de ses capitaux durables. Le taux de la rentabilité économique mesure la capacité de l'entreprise à dégager un résultat en utilisant l'ensemble de ses moyens de production.³¹

Elle exprime la performance de l'exploitation et doit permettre des comparaisons dans le temps et dans l'espace, et d'apprécier la performance d'une société en retenant l'ensemble de ses capitaux durables (capitaux d'endettement et capitaux propres). Lorsque les titres financiers (immobilisation financières ou les valeurs mobilières de placement) présentent un niveau important dans l'actif économique, on peut calculer la rentabilité économique globale, donnée par la formule suivante :

$$\text{Rentabilité économique} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{capitaux investis}$$

1.3.2 La rentabilité financière

La rentabilité financière estime le taux de rémunération de l'investissement. Cette dernière rentabilité est essentielle pour les apporteurs de capitaux puisqu'elle mesure la performance des ressources investies.³²

La rentabilité financière permet de calculer la part des résultats d'une opération financière imputable aux ressources internes. Elle permet d'apprécier

³¹ CONSO, Pierre et HAMECI, Farouk, p. 102

³² CHIHA, Khemici. *Finance d'entreprise approche stratégique*. Alger : HOUMA, 2009, p. 97.

Chapitre 1 : La rentabilité comme condition de pérennité de l'entreprise

le rendement financier des capitaux propres de l'entreprise, et donc d'apprécier la composition du financement d'une opération engagée. (Répartition entre les capitaux empruntés et les capitaux propres).

La rentabilité financière prend donc en considération le choix de financement de l'entreprise, qui se manifeste au bilan par le montant des dettes financières et au compte de résultat par le montant des charges financières (intérêt et dettes assimilées).

La rentabilité financière est un ratio destiné aux seuls actionnaires, alors que la rentabilité économique s'intéresse aux performances de l'entreprise. Le taux de rentabilité financière varie avec le niveau d'endettement de la société. Lorsqu'il n'y a pas d'endettement, la rentabilité financière est égale à la rentabilité économique.

La rentabilité financière permet d'apprécier le taux d'investissement réalisé par le capital à risque. Elle est mesurée par le rapport entre le résultat net et les fonds propres. Plus le résultat net est positif et élevé, plus la rentabilité financière est bonne, toutes choses restant égales par ailleurs.³³

La rentabilité financière s'exprime par ce ratio :

$$\text{Rentabilité financière} = \text{Résultat} / \text{capitaux propre}$$

1.3.3 Rentabilité commerciale

La rentabilité commerciale est utilisée pour comparer le résultat net de l'entreprise grâce au chiffre d'affaires. C'est une ration pour estimer le risque d'une baisse de chiffre d'affaires pour l'entreprise. Si la rentabilité commerciale est faible signifie une légère baisse du chiffre d'affaires.

«La rentabilité commerciale ou la rentabilité des ventes mesure les résultats après prise en compte d'éléments qui ne dépendent pas directement de

³³LEGALLO, L. Analyse financière. www.iutbayonne.univ-pau.fr/legallo, p.10

Chapitre 1 : La rentabilité comme condition de pérennité de l'entreprise

l'exploitation. On peut dire que la rentabilité commerciale a trait à la politique des prix de l'entreprise et à la marge brute qu'elle prélève sur le prix de revient des produits vendus»³⁴. Nous considérons généralement le ratio :

$$\text{Rentabilité commerciale} = \frac{\text{excédent brut d'exploitation}}{\text{chiffre d'affaires}} \text{ ou } \frac{\text{résultat net}}{\text{chiffre d'affaires}}$$

1.4 Les mesures quantitatives de la rentabilité de l'entreprise

La rentabilité est une notion fondamentale dans toute l'entreprise, car elle exprime la capacité d'une entreprise à générer un bénéfice ou un revenu à partir des ressources dont elle dispose. Les meilleures entreprises ont toujours un taux de rentabilité qui est élevé, et surtout qui reste élevé années après années. Dans cet article vous allez comprendre ce qu'est exactement le taux de rentabilité, ce qu'il mesure, et comment trouver les entreprises les plus rentables.

1.4.1 Les soldes intermédiaires de gestion

Les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) permettent d'identifier et d'analyser les éléments ayant contribué à la formation du résultat.

Le calcul des soldes intermédiaires de gestion (SIG) permet notamment : d'apprécier l'activité et les performances de l'entreprise ainsi que d'analyser l'évolution des différentes grandeurs significatives et d'effectuer toutes les comparaisons utiles.

³⁴ TEBANI, Melle et N., OUADEFEL. Mémoire : le rôle de l'analyse financière dans la rentabilité et la performance de l'entreprise. 2015-2016, p. 7

1.4.2 Définition des soldes intermédiaire de gestion

«Les soldes intermédiaires de gestion sont des indicateurs de gestion définis par le plan comptable généralement et déterminés par le compte de résultat de l'entreprise au cours d'un exercice.»³⁵

1.4.2.1 Les différents soldes intermédiaires de gestion

Pour mesuré la rentabilité de l'entreprise on doit calculer les différents soldes intermédiaires.

- **La marge commerciale**

La marge commerciale mesure la capacité de l'entreprise à dégager des profits à travers ses activités commerciales. Lorsqu'on la divise par le chiffre d'affaires hors taxes, on obtient un taux de marge qui permet de se comparer aux concurrents du même secteur. La marge commerciale est considérée comme étant un indicateur de performance.

La marge commerciale est calculée comme suite :

$$\text{Marge commercial} = \frac{\text{vente de marchandise} - \text{le coût d'achat de marchandise}}{\text{vendue}}$$

- **La production de l'exercice**

La production de l'exercice fait référence directement à l'activité de transformation industrielle et ou de prestation de service de l'entreprise. Elle ne prend pas en compte les subventions d'exploitation, ni les diverses redevances perçues qui apparaissent dans les autres produits de gestion courante.³⁶

³⁵ RAMAGE, Pierre. *Analyse et diagnostic financier*. Paris : Organisation, 2001, p. 10

³⁶ BRUSLERIE, HUBERT DE LA, op. cit. p. 166

Chapitre 1 : La rentabilité comme condition de pérennité de l'entreprise

La production de l'exercice mesure l'activité des entreprises dont l'activité se base sur l'industrie ou la transformation.

Cet indicateur s'obtient par l'addition des éléments suivants :

- La production vendue (Pv) ;
- La production stockée (variation des stocks) (Ps) ;
- La production immobilisée (Pi).

La production de l'exercice est obtenue par la formule suivante :

$$\text{Production de l'exercice} = \text{PV} \pm \text{variation des stock} = \text{production immobilisée}$$

• **La valeur ajoutée**

La valeur ajoutée est un concept plus utilisé en comptabilité nationale. Elle représente la contribution réelle de l'entreprise à l'économie. La notion de la valeur ajoutée est plus significative que celle de la production puisqu'elle mesure la richesse créée par l'entreprise.³⁷

La valeur ajoutée est obtenue par la formule suivante :

$$\text{Valeur ajouter} = \text{production de l'exercice} - \text{consommation en prévenance des tiers}$$

Pour une entreprise mixte (production et négoce), la formule de la valeur ajoutée se présente comme suit :

$$\text{Valeur ajouter} = (\text{marge commerciale} + \text{production de l'exercice}) - \text{consommation intermédiaire}$$

³⁷ K. CHIHA, op.cit., page 59

- **Résultat brut d'exploitation (RBE)**

Le résultat brut d'exploitation permet à l'entreprise de se financer, de rémunérer ses apporteurs de capitaux (banques et actionnaires) et de faire face à l'impôt sur les bénéfices. C'est le flux potentiel de trésorerie généré par l'exploitation de l'entreprise.

Le RBE est obtenu par la formule suivante :

$$\text{RBE} = (\text{valeur ajouter} + \text{subvention d'exploitation}) - (\text{impot et taxe} + \text{charge du personnel})$$

- **Le résultat d'exploitation (RE)**

L'excédent brut d'exploitation est un solde particulier qui représente le surplus créé par l'exploitation de l'entreprise après rémunérer du facteur de production travail et des impôts liés à la production.³⁸

Le résultat d'exploitation mesure est la capacité de l'entreprise à dégager des ressources du fait de son activité en général. Il ne prend pas en compte les éléments financiers (modalités de financement de l'activité) ni les éléments exceptionnels.

Le résultat d'exploitation (RE) est obtenu par la formule suivante :

$$\text{RE} = \text{EBE} + \text{reprise sur amortissement et provision d'exploitation} + \text{autre produit d'exploitation} - \text{dotation au amortissement et provision d'exploitation} - \text{autre charge d'exploitation}$$

³⁸ HUBERT DE LA BRUSLERIE, op.cit., page 167.

Chapitre 1 : La rentabilité comme condition de pérennité de l'entreprise

Le résultat d'exploitation reflète l'activité principale de l'entreprise, c'est-à-dire met en évidence toutes les charges et produits d'exploitation, d'où il peut être directement calculé comme suite :

$$\text{Résultat d'exploitation} = \text{produit d'exploitation} - \text{charge d'exploitation}$$

- **Résultat courant avant impôts (RCAI)**

Il représente le résultat dégagé par l'entreprise, car il exclut (calculé avant) les éléments exceptionnels (charges exceptionnelles et produits exceptionnels) ainsi que la politique fiscale (impôt sur le résultat).

Le résultat avant impôt est obtenu par la formule suivante :

$$\text{Résultat courant avant impôts} = \text{résultat d'exploitation} + (\text{produit financier} - \text{charges financières}).$$

- **Résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel est le solde des produits et des charges exceptionnels, au sens où ces produits et charges ne relèvent pas de l'activité courante, que celles-ci soit de nature bancaire ou non bancaire.³⁹

Le résultat exceptionnel se calcul comme suit :

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{produit exceptionnels} - \text{charges exceptionnel}$$

³⁹ CALVET, Henri. *Méthodologie de l'analyse financière*. 2^e édition : ECONOMICA, 2002, p. 461

- **Résultat d'exercice (net)**

C'est le résultat net, après impact des sources de financement (charges d'intérêts sur endettement), de la participation des salariés et de l'impôt sur les bénéfices le résultat net traduit l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours de l'exercice considéré. En effet, il synthétise l'activité économique (production, distribution, prestations de services...), financière et exceptionnelle d'une entreprise.

Le résultat net se calcul comme suit :

$$\begin{aligned} \text{Résultat net} &= \text{résultat courant avant imports} \\ &+ \text{résultat exceptionnel} \\ &- \text{participation des salaires} \\ &- \text{impôts sur bénéfice.} \end{aligned}$$

1.4.3 La capacité d'auto financement

D'où l'idée de mesurer la faculté contributive de croissance de l'entreprise et de la comparer à l'effort financier dont a besoin l'investissement. Cette faculté contributive de croissance est désignée par la notion de «capacité d'autofinancement ».

1.4.3.1 Définition de la capacité d'auto financement

La capacité d'autofinancement représente pour l'entreprise l'excédent de ressources interne ou le surplus monétaire potentiel dégagé durant l'exercice par l'ensemble de son activité et quelle peut destiner à son autofinancement.⁴⁰

⁴⁰ K. CHIHA, op.cit., page 90.

$$\text{CAF} = \text{recettes (R)} - \text{dépenses (D)}$$

1.4.3.2 Calcul de la capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement peut être calculée avec deux méthodes:

• La méthode soustractive

(Le calcul de la CAF à partir de l'EBE) L'EBE est un solde qui comprend uniquement des produits encaissables et des charges décaissables. Pour calculer la CAF à partir de l'EBE, il suffit d'ajouter tous les autres produits non inclus dans l'EBE mais qui sont encaissables (sauf les produits des cessions d'éléments d'actif) et de retrancher toutes les autres charges non prises en compte dans le calcul de l'EBE mais qui sont décaissables:⁴¹

Capacité d'autofinancement = excédent brut d'exploitation + autres produits encaissables (sauf les produits des cessions d'éléments d'actif) – autres charges décaissables

⁴¹ NIPPERT, Anne. *Finance d'entreprise*. 6. Paris : Gualino, 2008, p. 106

Tableau 1 : Calcul de la CAF à partir d'excédents bruts d'exploitation

CAF =
Excédent brute d'exploitation
+ transfert de charges d'exploitation + autres produits d'exploitation
- autres charges d'exploitation
± quotes-parts de résultat sur opération fait en commun
+ produit financière
- Charges financière
+ produit exceptionnels
- Charge exceptionnelles
- Participation de salaires aux résultats
- Impôts sur les bénéfices

Source: Béatrice et Francis Grandguillot, op.cit., page67

•La méthode additive (le calcul de la CAF à partir du résultat de l'exercice)

Pour calculer la CAF à partir, il faut supprimer les charges et les produits calculés (c'est -à-dire ne donnant lieu ni à encaissement, ni un décaissement) ainsi que les produits des cessions d'éléments d'actif .la CAF est alors obtenu à partir de la formule suivante :

Tableau 2 : Calcul de la CAF à partir du résultat d'exercice

	Résultat net de l'exercice
+	Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions
-	Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions
+	Valeur comptable des éléments d'actif cédés
-	Produit des cessions d'éléments d'actif immobilisés
-	Quotes-parts des subventions d'investissements virés au résultat de l'exercice
=	Capacité d'autofinancement de l'exercice

Source: Anne Nippert.«Finance d'entreprise».6eme Édition gualino, paris 2008, p 109

1.4.4 L'autofinancement

1.4.4.1 Définition de l'autofinancement

L'autofinancement est l'action d'investir avec ses propres réserves financière sans avoir recours au crédit ou à l'émission obligation pour une personne donnée. Elle est définit comme le surplus monétaire conservé par l'entreprise après distribution des dividendes.⁴²

L'autofinancement sert à financer les investissements, le remboursement des emprunts le renforcement du fonds de roulement.il se calcule comme suit:

$$\text{Capacité d'autofinancement} - \text{dividendes payés en (n)} = \text{autofinancement}$$

⁴² Dictionnaire d'économie et de science sociale. Paris : NATHAN, p. 23

1.4.4.2 Typologies de l'autofinancement

1.4.4.2.1 L'autofinancement brut (AFB)

L'autofinancement brut est le reliquat de la capacité d'autofinancement après rémunération des dividendes des associés

**AFB de l'exercice = CAF (n) – dividendes versés durant l'exercice (n)
(relatifs aux résultats de l'exercice n-1).**

1.4.4.2.2 L'autofinancement net (AFN)

Il est égal à l'autofinancement brut diminuée l'autofinancement de maintien, soit :

AFN = autofinancement brut – dotation aux amortissements et aux provisions de l'exercice

1.5 Conclusion

A partir de ce chapitre, on a constaté que l'étude de la rentabilité permet à l'entreprise de porter un jugement sur l'efficacité de la stratégie mise en place par les dirigeants de l'entreprise.

Chaque entreprise doit veiller sur le bon fonctionnement de son cycle d'exploitation, afin de garder sa place sur le marché.

Chapitre 2

**La valeur ajoutée comme critère
d'évaluation financière de l'entreprise**

2.1 Introduction

De manière générale, la valeur peut être définie comme « caractère mesurable d'un bien en tant que susceptible d'être désiré et échangé et qu'en fait le prix »⁴³. Cette notion est importante du point de vue économique, puisqu'elle permet d'apprécier la contribution ainsi apportée à la richesse produite. La valeur ajoutée signifie l'accroissement de valeur réalisé par une entreprise (ou plus généralement par un secteur institutionnel) et égal à la différence entre la valeur des biens et services produits par cette entreprise (la production) et la valeur des biens et services acquis auprès d'autres entreprises et utilisés dans le processus de production.

Pour fabriquer des produits plus élaborés par exemple, l'entreprise a acquis sur le marché un certain nombre de produits (matières premières, produits sous-traités, énergie, etc.) qui ont été créés par d'autres entreprises. Elle les a utilisés pour, avec « du travail et du capital », en faire un produit plus élaboré dont la valeur est plus élevée.

L'accroissement de la valeur ainsi réalisé a pour contrepartie le versement de revenus (salaires, intérêts, dividendes, etc.) aux facteurs productifs qui ont permis sa réalisation.

Pour mesurer ce qui a été produit au niveau global dans un pays donné, il convient de retenir l'ensemble des contributions économiques réelles de chaque agent à la production, c'est-à-dire d'effectuer l'addition des valeurs ajoutées de l'ensemble des unités de production, ce qui donne en fait le produit intérieur brut (*PIB*).

⁴³ Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporains. Edition : LA DICHOTHEQUE FOUCHER, p. 603.

2.2 Identification de la valeur ajoutée

Pour répondre aux besoins de l'analyse économique, la comptabilité nationale introduit une série de soldes dans les comptes des différents agents économiques. Le plus important d'entre eux est certainement la valeur ajoutée. La valeur ajoutée est égale à la différence entre la production et la consommation intermédiaire, elle correspond à la valeur créée au cours du processus de production

La valeur ajoutée produite (VA) exprime la capacité de l'entreprise à créer des richesses dans ses activités économiques. Elle est mesurée par la différence entre la production et la consommation de biens et de services en provenance de tiers. La valeur ajoutée représente la création de la richesse économique qui découle de la mise en œuvre par l'entreprise de facteurs de production (capital, main d'œuvre, savoir-faire...etc.). La valeur ajoutée mesure la richesse créée (c'est-à-dire générée par les ressources humaines, techniques et financières) par une entreprise au cours de l'exercice. Elle constitue un indicateur de croissance économique de l'entreprise »⁴⁴. La valeur ajoutée rend donc compte de l'efficacité des moyens d'exploitation que nous venons d'énumérer.

La valeur ajoutée permet de :

- Classer les entreprises selon leurs tailles ;
- De mesurer l'importance des activités ;
- De mesurer le développement ou la régression de l'activité.

D'autre part, elle permet d'apprécier la rémunération des différents facteurs de production. Elle précise ainsi comment cette richesse a été répartie au cours de l'exercice entre les différents acteurs de l'entreprise.

- Les **salariés**, via leurs salaires ;

⁴⁴ RAMAGE, Pierre. *Analyse et diagnostic financier*. Paris : Organisation, 2001, p. 4-5.

- Les **actionnaires, associés et investisseurs** qui ont apporté des capitaux, via les dividendes ;
- Les **banques** qui ont prêté de l'argent, via les intérêts de l'emprunt ;
- Les **organismes d'administration publique** qui protègent les salariés, comme la Sécurité Sociale, Pôle Emploi, les caisses de retraite complémentaire, via les charges sociales ;
- L'État, qui a fourni des infrastructures et l'éducation du personnel, elle obtient un retour via les impôts et les taxes, par exemple la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises ([CVAE](#)) ;
- Et enfin, l'entreprise elle-même, qui récupère ce qu'il reste de la VA en réinjectant cet argent dans de nouveaux projets. Elle correspond à ce qui reste dans l'entreprise après enregistrement des achats et charges externes. Elle correspond à une marge avant rémunération des salariés, impôts, couts financiers et exceptionnels. Cette notion a un caractère économique. Sa répartition, en particulier entre les salariés et les apporteurs de capitaux, est un indicateur de l'évolution de l'entreprise »⁴⁵. Elle constitue le surplus de richesse apportée par l'entreprise dans ses activités commerciales ou industrielles au circuit économique. Elle permet la rémunération des facteurs de production (travail, capital technique, Etat, capital financier), elle est une mesure indirecte de l'efficacité ou de la productivité des différents facteurs de production.

⁴⁵ COULAUD, A. Diagnostic financier et évaluation financière de l'entreprise. p. 27.

2.3 Calcul de la valeur ajoutée

La valeur ajoutée se définit de deux manières complémentaires :

✓ De manière soustractive, en termes de produits :

VA = valeur de la production – coût des consommations intermédiaires.

✓ De manière additive, en termes de revenus :

VA = somme des rémunérations allouées aux facteurs de production qui sont à l'origine de cette création de valeur »⁴⁶.

La valeur ajoutée est la richesse générée par une entreprise ou un agent économique au cours d'un exercice. Elle est définie comme la différence entre le chiffre d'affaires et la valeur des biens consommés (consommations intermédiaires). En comptabilité et finances, on retrouve cette notion au niveau du [compte de résultat d'une entreprise](#).

**Valeur ajoutée brute = chiffre d'affaires - coûts directs
intervenants dans la création du produit ou service**

Calculer la VA permet de comprendre d'où vient la richesse de l'entreprise sur une période donnée, que ce soit d'un *secteur d'activité* ou d'un service de l'entreprise. Pour cela, il faut calculer la VA par *branche d'activité* ou par produit. Elle permet aussi de comparer l'entreprise à ses concurrentes, et enfin de pouvoir calculer le PIB du pays, différent du Produit National Brut (PNB). À partir de la valeur ajoutée, on peut aussi calculer les ratios financiers suivants :

- **Taux de valeur ajoutée = valeur ajoutée / chiffre d'affaires hors taxes**
- **Taux de rendement des capitaux investis = valeur ajoutée / actifs productifs bruts**

46 Idem (1), p 606.

➤ **Productivité du travail = valeur ajoutée / charges de personnel**

2.3.1 Les scénarios du calcul de la valeur ajoutée via la marge commerciale

Le calcul de la valeur ajoutée peut se faire à partir de la marge commerciale, ou bien du résultat net.

En premier lieu, nous procédons à calculer la valeur ajoutée à partir de la marge commerciale. Pour se faire, nous procédons comme suit :

Valeur Ajoutée = marge commerciale + production de l'exercice – achats d'approvisionnements ± variation des stocks d'approvisionnements – frais accessoires d'achat d'approvisionnements + rabais, remise et ristournes sur achats d'approvisionnements – autres charges externes

2.3.2 Les scénarios du calcul de la valeur ajoutée via le résultat net

Pour calculer la valeur ajoutée (VA) à partir du résultat net, nous procédons comme suit :

Valeur Ajoutée = résultat net + charges exceptionnelles – produits exceptionnels + charges financières – produits financiers + autres charges – autres produits + charges de personnel + impôts, taxes et versements assimilés + dotations aux amortissements et aux provisions – reprises sur amortissements et provisions + impôt sur les bénéfices

2.4 Discussion et analyse de la valeur ajoutée

La démarche d'Analyse de la Valeur ajoutée et celle de Management par la Valeur sont avant tout des démarches de bon sens et du bon fonctionnement, qui consistent à vérifier que les services apportés sont bien en rapport avec les moyens employés pour les obtenir.

L'Analyse de la valeur ajoutée est une démarche organisée et structurée menée avec une équipe pluridisciplinaire. Elle consiste, à partir d'une

expression formalisée des besoins, à identifier des solutions qui répondront de façon optimale à la satisfaction des besoins recensés au regard des ressources consommées.

A travers un diagnostic fait l'analyse doit classer les activités en trois catégories détaillées comme suite :

2.4.1 Activité valeur ajoutée réelle (VAR)

Ce sont les activités qui sont nécessaires pour satisfaire les besoins et/ou objectifs des clients externes.

Tableau 3 : Activité valeur ajoutée réelle

Activité	Analyse
Vérifier l'adresse de livraison du client lors de la prise de la commande	Dans un contexte où le client possède plusieurs adresses de livraison, les exigences du client sont de recevoir la bonne marchandise au bon endroit. Dans ce contexte, cette activité est nécessaire à l'atteinte des objectifs du client externe.
Fabriquer/assembler un produit	Cette activité est nécessaire pour satisfaire les besoins du client externe. En effet, ce dernier ne désire pas recevoir les matières premières et fabriquer lui-même le produit.
Répondre à une requête ad hoc de la part d'un client (ex. : à quelle date ma commande me sera-t-elle livrée ?)	Si le client téléphone lui-même pour faire la requête, c'est qu'il est prêt à payer pour qu'un employé ou un système automatisé lui réponde. Cette activité est donc nécessaire pour assurer l'atteinte des objectifs du client.
Déterminer les besoins d'un client en matière d'assurance	Dans un contexte où l'objectif du client est de recevoir la protection qui répond le mieux à ses besoins, alors cette activité est à valeur ajoutée réelle.
Tester la qualité d'un produit (par exemple, faire les essais routiers d'une voiture)	Cette activité satisfait les besoins et/ou objectifs d'un client en matière de qualité des produits achetés.

Assigner des employés à un projet	Dans un contexte où des habiletés spécifiques sont requises pour répondre aux besoins du client et que les employés du département concerné ne possèdent pas tous les mêmes habiletés, cette activité devient essentielle à l'atteinte des objectifs du client.
Réserver la marchandise commandée par un client	Cette activité permet d'assurer l'expédition de la marchandise au client le plus rapidement possible

SOURCE : L'analyse de la valeur ajoutée lors du diagnostic de l'existant

2.4.2 Activité de la valeur ajoutée(VAA)

Ce sont les activités qui n'ajoutent pas de valeur pour les clients externes mais qui permettent l'atteinte d'objectifs organisationnels tels minimiser les mauvaises créances.

Tableau 4 : Activité de la valeur ajoutée

Valeur	Analyse
Calculer le prix de vente d'un produit	Cette activité s'inscrit dans le cadre de la maximisation des profits de l'entreprise. Il s'agit donc d'une activité en support aux objectifs internes.
Approuver le crédit d'un client	Cette activité est nécessaire pour que l'entreprise assure un certain niveau de profitabilité.
Mettre à jour l'inventaire (après la saisie d'une commande d'un client et la réception de matériel de la part d'un fournisseur).	Cette activité est nécessaire afin d'éviter les ruptures de marchandise ou le surstockage. Il s'agit ici de satisfaire les objectifs internes de la compagnie.
Certifier la qualité d'un produit	Dans un contexte où les produits de l'entreprise doivent rencontrer des normes gouvernementales bien précises (comme dans le cas de la qualité de la viande), cette activité satisfait les

	objectifs internes de la compagnie.
Négocier la convention collective des employés	Cette activité est nécessaire pour assurer la compétitivité, ou même la survie, de l'entreprise.
Établir un ordre de priorité au niveau des dossiers à traiter	Pour assurer sa position compétitive, une entreprise a intérêt à traiter en priorité les dossiers représentant une plus grande marge bénéficiaire.
Mettre à jour les livres comptables	Cette activité est nécessaire pour assurer la production des divers états financiers annuels requis.

SOURCE : L'analyse de la valeur ajoutée lors du diagnostic de l'existant

2.4.3 Activité sans valeur ajoutée (SVA)

Ce sont les activités qui n'ajoutent aucune valeur pour le client externe ni pour l'entreprise. Il s'agit en fait d'activités qui sont sources de coûts uniquement. La plupart de ces activités peuvent être éliminées sans nuire à la qualité et à l'efficacité du processus entier.

Tableau 5 : Activité sans valeur ajoutée

Valeur	Analyse
Saisir la commande d'un client à l'ordinateur	Cette activité n'ajoute aucune valeur pour le client ni pour l'entreprise et constitue en fait une source de coûts. Alors que cette activité peut difficilement être éliminée du processus, le recours aux TI peut permettre le transfert de cette activité au client lui-même. Un tel transfert élimine les risques d'erreurs lors de la transcription des données.
Photocopier un formulaire	Cette activité ne génère aucune valeur pour l'entreprise ni pour le client. Si plusieurs copies d'un même formulaire sont requises, alors le recours aux TI et aux formulaires électroniques peut minimiser les coûts associés à une telle duplication.
Transmettre un bon de commande au préposé à l'entrepôt	Tel qu'expliqué plus tôt, cette activité ne génère aucune transformation sur le plan informationnel et représente donc une activité sans valeur ajoutée.
Classer les factures émises au cours de la	Bien que cette activité soit souvent nécessaire pour assurer une certaine efficacité (ex. retrouver

journée	rapidement des documents), elle n'ajoute aucune valeur intrinsèque pour le client ni pour l'entreprise. Encore une fois, le recours aux TI peut permettre un classement automatique des données.
Charger une cargaison	Cette activité est nécessaire pour livrer le produit au client, mais elle ne contribue pas à l'atteinte des objectifs du client et n'aide pas l'entreprise à assurer sa position compétitive. C'est une des activités SVA qui ne peut habituellement pas être éliminée, mais qui peut tout de même être améliorée.
Approuver un rapport de dépenses	Cette activité est nécessaire pour livrer le produit au client, mais elle ne contribue pas à l'atteinte des objectifs du client et n'aide pas l'entreprise à assurer sa position compétitive. C'est une des activités SVA qui ne peut habituellement pas être éliminée, mais qui peut tout de même être améliorée.
Approuver un rapport de dépenses	Toute activité d'approbation ne génère aucune valeur ajoutée, que ce soit pour le client externe ou pour l'entreprise elle-même. Les activités d'approbation peuvent parfois être intégrées dans les technologies elles-mêmes (ex. carte de crédit corporative) et peuvent être éliminées grâce à la mise en place de pratiques de responsabilisation des employés.
Assigner des employés à un projet	Toute activité d'approbation ne génère aucune valeur ajoutée, que ce soit pour le client externe ou pour l'entreprise elle-même. Les activités d'approbation peuvent parfois être intégrées dans les technologies elles-mêmes (ex. carte de crédit corporative) et peuvent être éliminées grâce à la mise en place de pratiques de responsabilisation des employés
Modifier la cédule de production	Toutes les activités de modification n'ajoutent pas de valeur car elles auraient pu être évitées en faisant correctement l'activité (ex. établir la cédule de production) la première fois.
	Une telle activité ne supporte ni les attentes des

Assembler divers documents ou formulaires	clients externes ni celles de l'entreprise. Ici encore, cette activité pourrait être éliminée avec une utilisation appropriée des TI (ex. base de données relationnelle).
Signer un chèque	Dans un contexte où le superviseur ne fait aucune vérification et ne fait qu'apposer sa signature, cette activité n'ajoute aucune valeur et contribue même parfois à créer un goulot d'étranglement au niveau du processus d'affaires concerné.

SOURCE : L'analyse de la valeur ajoutée lors du diagnostic de l'existant

2.5 Conclusion

La valeur ajoutée est fondée sur l'utilité qu'elle procure car une fois que les choses sont reconnues utiles par elles-mêmes, tirent leur valeur échangeables de deux sources, de leur rareté et de la quantité de travail nécessaire pour les acquérir »⁴⁷.

Toutes les théories de la valeur privilégient systématiquement l'une des deux sources, d'où deux familles d'explications du financement de la valeur :

Théories se plaçant du côté de l'offre, en amont, privilégiant la valeur-travail (analyses ricardienne et marxiste) :

La valeur d'un bien est proportionnelle à la quantité de travail qui est nécessaire pour le produire ; et si on le produit, c'est qu'il est demandé ou sera demandé (*loi des débouchés*)

La valeur travail, de nature objective, est issue du coût de production.

Théories se plaçant du côté de la demande, en aval, privilégiant la valeur-rareté (analyse néoclassique) :

⁴⁷ (D. Ricardo)

La valeur d'un bien trouve son origine dans l'échange sur le marché et dépend de l'intensité de la demande (l'offre s'ajustant à la demande), donc de l'utilité que les consommateurs attachent à ce bien.

La valeur-rareté, de nature subjective, est une valeur-utilité qui prend corps dans le prix de marché. Pour rappeler que la valeur ajoutée se définit de deux manières complémentaires à savoir :

De manière soustractive, en termes de produit et de manière additive, en termes de revenus.

Chapitre 3

**Les économies d'échelle et les économies
de variété dans l'entreprise**

3.1 Introduction

La notion d'économie d'échelle est liée à une notion plus technique, celle des rendements d'échelle, qui rend compte de la liaison entre le volume de production et les quantités de facteurs utilisés.

Il convient de bien distinguer en théorie microéconomique de la production, les rendements factoriels qui concernent la courte période (*la loi des rendements-factoriels-non proportionnels montre comment évolue le volume produit quand l'un des deux facteurs varie, l'autre restant fixe : la courbe de coût variable unitaire a une forme en U et donc celle de coût moyen aussi*), et les rendements d'échelle qui concernent la longue période. En cas de fonction de production non homogène, la forme en U de la courbe enveloppe du coût moyen de longue période s'explique par la succession, au fur et à mesure que la taille de l'entreprise s'accroît, d'économies, puis de dés économies d'échelle (*les dés économies d'échelle correspondent à l'alourdissement des coûts qui entraînent à partir d'un certain moment l'augmentation de la taille, du fait notamment des problèmes internes de gestion, de contrôle, de coordination, et de communication ainsi que de difficultés externes comme la politique de concurrence menée par les pouvoirs publics*) »⁴⁸. Cette supposition d'économies d'échelle et de dés économies d'échelle pose le problème de la taille optimale de la firme.

La revue de la littérature montre que l'existence d'une diminution des coûts unitaires et l'existence d'une taille optimale influencent largement les stratégies des entreprises et participent à l'explication des structures industrielles. Traditionnellement, les stratégies de concentration et leurs développements, sont justifiés par les économies d'échelle. De la même façon, les économies d'échelle

⁴⁸ Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporains. Editions. : LA DICHOTHEQUE FOUCHER, p. 211.

expliquent les processus d'intégration au sein des systèmes productifs et constituent une barrière à l'entrée pour les concurrents potentiels (par la protection de la position des entreprises existantes). De plus elles permettent de comprendre des phénomènes liés à l'organisation des systèmes de production et à la structure des entreprises. Mais il faut faire attention à ne pas tout expliquer par les économies d'échelle, ainsi une fusion qui aurait pour but de rapprocher des unités physiquement éloignées ne présente aucun intérêt dans l'étude du phénomène, l'introduction de technologies nouvelles (comme les "ateliers flexibles") permettant d'atteindre la taille optimale sans changement de taille entrent aussi dans ce schéma. D'autre part la concentration d'un secteur pose aussi un problème politique lié au maintien de la lutte concurrentielle par l'Etat (l'empêchement des situations de monopole), ce qui, indépendamment de la taille optimale, permet d'expliquer pourquoi certaines entreprises ne réalisent pas d'économies d'échelle.

3.2 Définition des économies d'échelle et leur impact sur la performance financière de l'entreprise

L'expression "économies d'échelle" est utilisée en économie et en comptabilité, pour désigner la diminution du coût moyen et des ressources engagés pour la production qui résulte de l'accroissement des quantités produites. Produire en grande série permet de réduire coût unitaire de production parce que les charges fixes (machines, bâtiments) sont par définition toujours les mêmes il ne varie pas en fonction du volume de production.

Toute entreprise souhaite augmenter le chiffre d'affaire et la rentabilité de son activité pour connaître une plus grande réussite. et réalise des économies d'échelles au niveau du coût des moyens engagés. Ce résultat peut toutefois être atteint à travers différentes de différentes stratégies appliquées par les dirigeants.

3.2.1 Définition des économies d'échelles

Afin d'accroître la rentabilité d'une entreprise industrielle, de nombreux gérants souhaitent atteindre la plus grande réussite possible en augmentant le volume de production avec un minimum d'efforts et même moyen engagé. Les économies d'échelles décrivent précisément ce phénomène. Les facteurs nécessaires à la production d'un article sont divers : outre les matières premières, la production inclut également la main-d'œuvre et l'équipement. Si l'on souhaite profiter des économies d'échelle, on essaie alors d'augmenter significativement le rendement en optant pour une spécialisation dans un processus de production précis, même si celle-ci augmente uniquement la production de manière marginale.

Du point de vue théorique, Golde B. 1981 « les économies d'échelle se manifestent par des baisses du coût unitaire lorsque la capacité de production augmente (et non pas son taux d'utilisation) sans qu'il y ait de changements dans l'intensité factorielle, dans la nature et la gamme des produits et dans la technologie employée. Du point de vue empirique, il est impossible de respecter des hypothèses aussi restrictives et les économies d'échelle ainsi mesurées manquent de rigueur. Il en est de même pour les économies de variété »⁴⁹

3.2.2 Types d'économies d'échelle

Les économies d'échelle sont classées dans un type ou l'autre en fonction du rapport entre la croissance de la production et de la croissance du rendement. On trouve trois types détaillés comme suite :

⁴⁹Changing Perspectives on Size, Scale, and Returns: an Interpretive Survey. GOLD, B. 1981, Journal of Economic Literature, Vol. 19, p. 5-33

3.2.2.1 Économies d'échelle constantes

Dans le cas d'une économie d'échelle constante, la production et le rendement augmentent de façon proportionnelle.

3.2.2.2 Economies d'échelle négatives

Une économie d'échelle négative peut également se produire lorsque les coûts en matière production de l'entreprise deviennent tellement importants est que ils ne peuvent pas être compensés par un rendement amélioré.

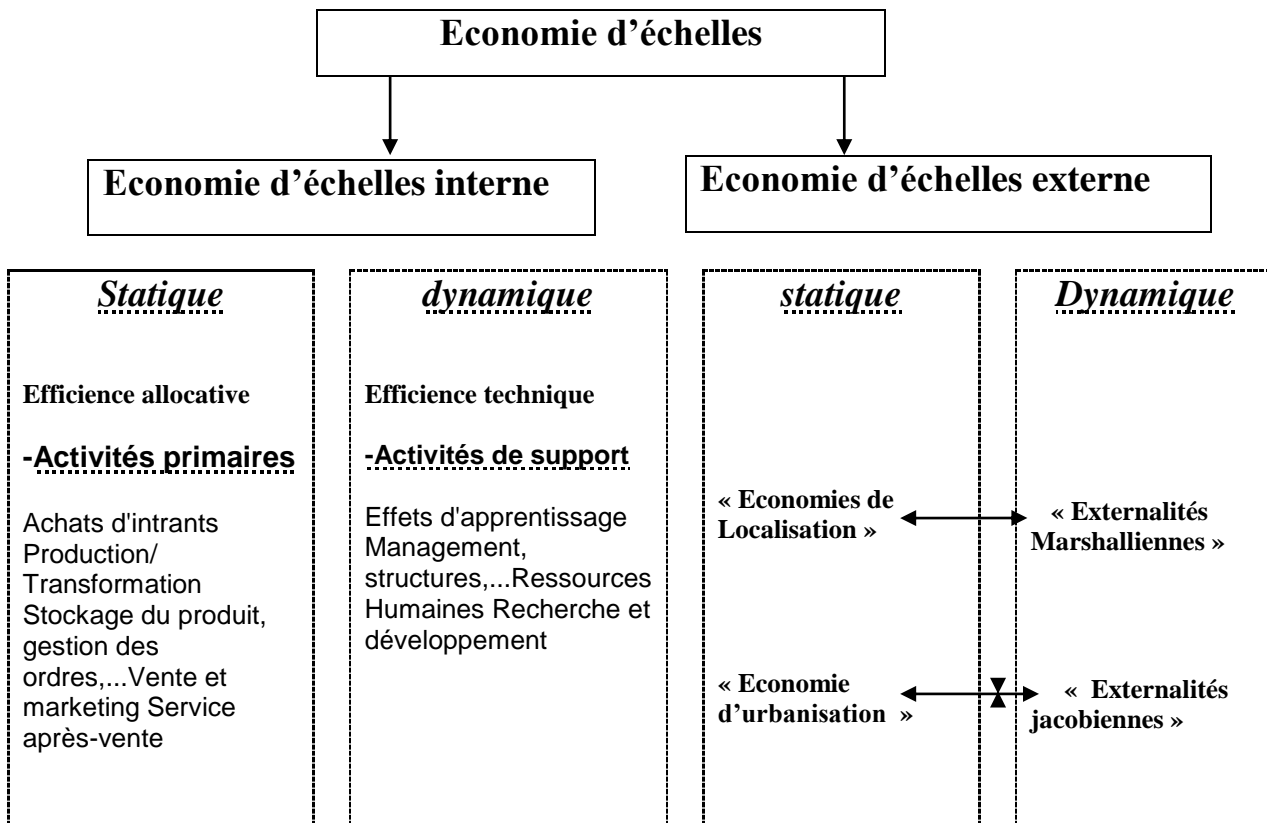
3.2.2.3 Economies d'échelle positives

L'économie d'échelle positive est le résultat souhaité par tout le dirigeant de l'entreprise. Le rendement est supérieur aux ressources engagées dans la production. Outre un agrandissement efficace de l'entreprise, une telle économie d'échelle peut en particulier être obtenue par une baisse des coûts de production, par des normes ou par une augmentation du pouvoir d'achat.

3.2.3 Impact des économies d'échelle sur la performance de l'entreprise

Les économies d'échelle (*EE*) ont un impact sur les agissements d'une entreprise dans un secteur donné et sur la concurrence au sein d'un marché. Elles interviennent à divers niveaux, au niveau de l'entreprise (économies d'échelle internes) et au niveau du secteur et de la région (économies d'échelle externes).

Figure 1 : Classification de l'économie d'échelles



Source : VETTORI, Gael André Florent, JARILLO, J. Carlos. Les Economies d'Echelle : Du concept à l'application, le secteur bancaire suisse. 2000

3.2.3.1 Les économies d'échelles internes (EEI)

Les économies d'échelle internes proviennent de l'augmentation du volume de production en gardant le même cout fixe. Tel que les (salaires, installation, loyers, etc.) sont alors mieux répartis sur un nombre important de produits.

Les économies d'échelles internes (ci-après « EEI ») résultent des avantages procurés par la taille de l'entreprise au niveau de la gestion de son activité et de sa production. Elles découlent de l'action d'un seul agent économique et ont plusieurs sources :

- **La division du travail** permet à l'entreprise de réaliser des EEI avec notamment la mise en place de chaînes de production automatisées (qui permettent d'augmenter le volume de fabrication tout en diminuant les coûts unitaires de production).
- **L'amélioration de la planification** (partage du temps de travail, informatisation, etc...) permet également la réalisation de telles économies.
- **L'apprentissage et du marketing** où une équipe plus importante permettra d'avoir plus d'idées originales et de bénéficier d'un champ d'expérience plus grand, limitant ainsi les erreurs qui pourraient être faites au cours de l'exécution d'une tâche.
- **La recherche et au développement** produiront à terme des EEI, car une entreprise dotée de plusieurs chercheurs avancera certainement plus rapidement qu'une entreprise ne disposant que d'un seul chercheur.

3.2.3.2 Les économies d'échelle externes (EEE)

« Les économies d'échelle externes sont constituées par tous les avantages qu'une entreprise tire du pouvoir qu'elle exerce sur son environnement. De ce fait, elles découlent de l'action de plusieurs agents économiques. Une entreprise de grande taille qui aurait une situation de monopole ou une situation de leader, si la concurrence est mal organisée, pourrait jouir du pouvoir de fixer les prix sur le marché. Les économies d'échelles externes sont encore plus présentes avec les questions d'ordre financier grâce à un pouvoir de négociation plus fort avec les organismes octroyant des crédits (taux préférentiels) mais aussi pour la répartition du coût des investissements soit sur plus d'activités, soit sur plus d'extrants. La distribution des produits pourra être faite en utilisant un réseau commercialisant déjà d'autres produits de l'entreprise (de la même gamme ou d'une autre gamme) ou des produits concurrents. Une entreprise de grande taille pourra être un interlocuteur privilégié par les pouvoirs publics et bénéficier

d'une aide que les autres n'auront pas ou encore pourra attirer une main-d'œuvre "d'élite" réduisant les coûts de formation. »⁵⁰

Les économies d'échelle externes s'articulent autour de deux éléments à savoir :

- **Economies d'échelle externes techniques**

Meilleure circulation des biens, des hommes et de l'information, plus grande qualité des hommes et des infrastructures ;

- **Economies d'échelle externes pécuniaires**

Évolution favorables des taux d'intérêt et de change, soutien de la politique économique,

3.3 La variété des activités économique de l'entreprise

Théoriquement, « des économies de variété apparaissent lorsque la production de plusieurs biens par une même capacité de production se réalise à un coût plus faible que lorsque les biens sont fabriqués par des capacités de production spécifiques »⁵¹.

L'analyse de W. J. Abernathy souligne qu'une industrie jeune est caractérisée par une variété élevée du fait de l'existence d'un grand nombre d'entreprises spécialisées dans la fabrication d'un nombre restreint de modèles fortement différenciés »⁵².

⁵⁰ VETTORI, Gael, FLORENTLLO, Andrés et CARLOS, J. Les économies d'échelle : du concept à l'application, le secteur bancaire suisse.

⁵¹ JETIN, Bruno et LUNG, Yannick. Un ré-examen de la relation entre variété et échelle de production à partir de l'industrie automobile. *Économie&prévision*. n°145, 2004-4, pp. 67-82.

⁵² ABERNATHY, W. J. The Productivity Dilemma. Roadblock to Innovation in the Industry, Editions : The John Hopkins Press, 1978.

3.4 Conclusion

A un niveau élémentaire, le concept «d'économie» signifie diminution des coûts supportés par l'entreprise. Cette baisse des coûts pouvant résulter de différents facteurs. Economies d'échelle représentent les économies de coûts provenant de l'augmentation de la taille de l'entreprise, et de son échelle de production. Par contre, les économies de variété proviennent de l'élargissement dans l'échelle de la gamme de produits tout en travaillant en synergies entre acteurs de la chaîne. Tant que cette échelle minimale ne sera pas franchie au-delà d'un certain seuil, les économies de variété au sens large resteront restreintes. Une différenciation des caractéristiques, c'est-à-dire d'économies de gamme, plutôt que d'économies de variété au sens strict, qui supposent la production simultanée de modèles nettement différenciés. La flexibilité statique n'est donc pas réalisée. Cela est d'autant plus dommageable au niveau des entreprises que ce type de flexibilité est rendue nécessaire par le contexte et la stagnation de la demande qui en découle.

Dans ce chapitre, nous avons étudié les définitions théoriques des notions d'économies d'échelle et d'économies de variété et les difficultés de mesures empiriques qui en résultent, nous proposons de résoudre cette difficulté en étudiant deux variables proxy⁵³ :

- ✓ l'augmentation de l'échelle moyenne de la production comme indicateur d'économies d'échelle ;
- ✓ la capacité d'une firme à dissocier la variété de son offre perçue par le consommateur (variété commerciale) et la complexité des produits et des procédés de fabrication des biens (variété industrielle). En élargissant la variété commerciale sans augmenter la variété industrielle, l'entreprise réalise des économies de variété.

⁵³Jetin Bruno, Lung Yannick. Un ré-examen de la relation entre variété et échelle de production à partir de l'industrie automobile. In: Économie & prévision, n°145, 2000-4. pp. 67-82;

Conclusion générale

Au terme de notre travail de mémoire, qui traite un sujet aussi important, et qui concerne la performance financière d'une entreprise. Il nous a été amené à donner des éclaircissements sur les déterminants de la performance financière. Il s'agit d'un concept très complexe qui intègre les différentes dimensions pour définir les indicateurs de mesure. Afin de juger les performances obtenues par l'entreprise. Et ce via les éléments quantitatifs à savoir : la rentabilité comme élément pilote de la performance de l'entreprise en question. Le second élément concerne la valeur ajoutée comme condition de pérennité de l'entreprise à travers son existence. S'ajoutons bien sûr l'élément qui englobe les économies de variétés et les économies d'échelle au sein de l'entreprise. Ceci dit, que tout ensemble répond correctement au sujet traité en objet.

L'amélioration des performances d'une entreprise est possible si l'entité est capable de créer ses conditions de sa survie et mettre les moyens et la logistique nécessaire pour y arriver à attendre les objectifs souhaités, en respectant les stratégies entre ses différentes activités, pour mener à bien sa politique de gestion.

Les managers ont très souvent des difficultés à choisir les indicateurs nécessaires à la situation de leur entreprise, pour bien fonctionner la chaîne d'activité et la prise de décision au moment opportun.

Lors de notre travail de recherche, nous avons scindé ce dernier en quatre chapitres, dont le chapitre préliminaire. Tous les chapitres sont liés au thème de l'analyse. Comme nous avons utilisé des références bibliographiques concises sur le sujet en question.

« La notion d'économie est synonyme de la diminution des coûts supportés par une entreprise, cette baisse des coûts pouvant résulter de différents facteurs. On distingue plusieurs types d'économies possibles au niveau de

la gestion de l'entreprise à savoir : économies d'échelle, et économies de variété qui signifient respectivement économies de coûts qui proviennent de l'augmentation de la taille de l'entreprise, de son échelle de production. Et économies de coûts réalisées grâce aux synergies techniques, commerciales et administratives que dégage l'élargissement de la gamme de produit. Sans parler des autres économies qui ne font pas l'objet de cette étude à savoir : économies d'envergure et économies d'expérience et d'apprentissage »⁵⁴

⁵⁴ Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporains « LA DICOTHEQUE FOUCHER », p,219

Bibliographie

Ouvrages

1. **HENRI, Bouquin.** *Comptabilité de gestion, économie.* Mars 2000.
2. **TEBANI, Melle et N., OUADEFEL.** Mémoire : le rôle de l'analyse financière dans la rentabilité et la performance de l'entreprise. 2015-2016.
3. **Francis, GRANDGUILLOT Beatrice et.** *Comptabilité générale.* 14. 2014-2015.
4. **BERK, J. et DEMARZO, P.** *Finance d'entreprise.* 3. s.l. : Pearson, 2014.
5. **CHIBA, Khemici.** *Finance d'entreprise approche stratégique.* Alger : HOUMA, 2009.
6. **BOUQUIN, Henri.** *Le contrôle de gestion.* 8. Paris, 2008.
7. **NIPPERT, Anne.** *Finance d'entreprise.* 6. Paris : Gualino, 2008.
8. **MARMUS, Christian.** *Performance encyclopédie de gestion.* Paris : Economica, 2007. Vol. 2.
9. **SAUVAIN, Thierry.** *La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée.* Paris : Ellipses, 2005.
10. **Caroline, SELMER.** *Construire et défendre son budget : outils comportements.* Paris : Dunod, 2003.
11. **Catherine, DEFAINS-CRAPSKY.** *Comptabilité générale.* 5. Rosny, 2003.
12. **CALVET, Henri.** *Méthodologie de l'analyse financière.* 2. : ECONOMICA, 2002.
13. **RAMAGE, Pierre.** *Analyse et diagnostic financier.* Paris : Organisation, 2001.
14. **PHILLIPS, W. et GÉRARD, K.** *Management stratégique et compétitivité.* Bruxelles : Boeck, 1995.
15. **ABERNATHY, W. J.** *The Productivity Dilemma. Roadblock to Innovation in the Industry, Editions :* The John Hopkins Press, 1978.
16. **VOYER, Pierre.** *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance.* [éd.] Presse de l'université du Québec. 2.
17. **VETTORI, Gael, FLORENTLO, Andrés et CARLOS, J.** *Les économies d'échelle : du concept à l'application, le secteur bancaire suisse.*
18. **R., LEFEBURRE et G., VENTURI.** *Gestion de la relation client.* s.l. : Eyrolles.
19. Direction et Gestion – Organisation. *La Revue des Sciences de Gestion.* 241.
20. *Dictionnaire d'économie et de science sociale.* Paris : NATHAN.
21. *Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporains.* s.l. : LA DICHOTHEQUE FOUCHER.

22. **PECASSIOH, Venance Ouattara.** Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire. Ecole supérieur de gestion de Paris- MBA finance d'entreprise 2007.
23. **COULAUD, A.** *Diagnostic financier et évaluation financière de l'entreprise.*
24. **LEGALLO, L.** Analyse financière. www.iutbayonne.univ-pau.fr/legallo. [En ligne]
25. **CONSO, Pierre et HAMECI, Farouk.**
26. **BRUSLERIE, HUBERT DE LA.**

Revues

1. **BOURGUIGNON, Annik.** Peut-t-on définir la performance ? *Revue française de comptabilité* N°269.
2. **JETIN, Bruno et LUNG, Yannick.** Un ré-examen de la relation entre variété et échelle de production à partir de l'industrie automobile. *Économie&prévision*. 2000, 145.
3. **LEBAS, Michel.** Définir la performance. *Revue française de comptabilité*. 1995.
4. **SOGOBOSSI, Bertrand.** Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. [éd.] FASEG Université CAME. *La revue des sciences de gestion*. Direction et gestion.
5. *Changing Perspectives on Size, Scale, and Returns: an Interpretive Survey.* **GOLD, B.** 1981, Journal of Economic Literature, Vol. 19.

Sites web

1. LES EXPERTS OOREKA. Principe de la GRH, performance sociale. <https://grh.ooreka.fr>. [En ligne] juin 2018.
2. Travail et qualité de vie : Réflexion sur le travail, la législation, le fonctionnement de l'entreprise, le management et le GRH. L'efficacité organisationnelle : c'est quoi ? <https://travailetqualitedevie.wo>. [En ligne] 10 novembre 2014.
3. La politique financière de l'entreprise- Numilog. <http://excerpts.numilog.com>. [En ligne]
4. **TERREBONNE, Mascouche.** La performance organisationnelle. <http://www.regionautravail.com>. [En ligne]
5. **MORAND, Marie caroline.** La performance globale est ses déterminants (consulté le dimanche 20 avril 2008). <https://creg.acversailles.fr>. [En ligne] [Citation : 20 avril 2008.]
6. ISO 9000 :2005(Fr). Système de management de qualité- Principes essentielles et vocabulaires. Remplacer par ISO9000 : 2015. Disponible sur le site web : <http://www.iso.org>. Disponible aussi auprès du secrétariat central de l'ISO (sales@iso.org).

Tables des matières

Sommaire	5
Liste des abréviations	6
Liste des tableaux	8
Liste des figures	8
Introduction générale.....	9
Chapitre préliminaire Organisation et réglementation des activités de l'entreprise	13
A.1 Introduction	14
A.2 Généralité sur la performance financière de l'entreprise	15
A.2.1 Définition du concept de la performance financière	15
A.2.2 Les notions de la performance financière	15
A.2.2.1 L'efficacité	16
A.2.2.2 L'efficience	16
A.2.2.3 L'économie des ressources	17
A.2.2.4 La qualité	17
A.2.3 Les déterminants de la performance financière	18
A.2.3.1 La politique financière.....	18
A.2.3.2 La compétitivité.....	19
A.2.3.3 La création de valeur	20
A.3 Le caractère multidimensionnel de la performance	20
A.3.1 La performance stratégique	20
A.3.2 La performance concurrentielle.....	21
A.3.3 La performance socio-économique	22
A.4 Les outils d'évaluation de la performance financière	25
A.4.1 Le budget.....	25
A.4.2 Les états financiers.....	26
A.4.3 Le bilan	26
A.4.4 Le compte de résultat	27
A.4.5 Les ratios	28
A.4.5.1 Ratios de liquidité.....	28
A.4.5.2 Ratios de rentabilité	28
A.4.5.3 Ratios de levier financier.....	29

A.4.5.4 Ratios de gestion	30
A.5 Conclusion	30
Chapitre 1 La rentabilité comme condition de pérennité de l'entreprise	31
1.1 Introduction.....	32
1.2 Définition du concept de la rentabilité	32
1.2.1 Définition de la rentabilité	32
1.3 Les aspects d'analyse de la rentabilité	33
1.3.1 La rentabilité économique	33
1.3.2 La rentabilité financière.....	33
1.3.3 Rentabilité commerciale	34
1.4 Les mesures quantitatives de la rentabilité de l'entreprise	35
1.4.1 Les soldes intermédiaires de gestion	35
1.4.2 Définition des soldes intermédiaire de gestion.....	36
1.4.2.1 Les différents soldes intermédiaires de gestion	36
1.4.3 La capacité d'auto financement	40
1.4.3.1 Définition de la capacité d'auto financement	40
1.4.3.2 Calcul de la capacité d'autofinancement	41
1.4.4 L'autofinancement	43
1.4.4.1 Définition de l'autofinancement	43
1.4.4.2 Typologies de l'autofinancement.....	44
1.4.4.2.1 L'autofinancement brut (AFB).....	44
1.4.4.2.2 L'autofinancement net (AFN).....	44
1.5 Conclusion	44
Chapitre 2 La valeur ajoutée comme critère d'évaluation financière de l'entreprise	45
2.1 Introduction.....	46
2.2 Identification de la valeur ajoutée	47
2.3 Calcul de la valeur ajoutée	49
2.3.1 Les scénarios du calcul de la valeur ajoutée via la marge commerciale	50
2.3.2 Les scénarios du calcul de la valeur ajoutée via le résultat net	50
2.4 Discussion et analyse de la valeur ajoutée.....	50
2.4.1 Activité valeur ajoutée réelle (VAR)	51
2.4.2 Activité de la valeur Ajoutée(VAA)	52
2.4.3 Activité sans valeur ajoutée (SVA).....	53
2.5 Conclusion	55

Chapitre 3	Les économies d'échelle et les économies de variété dans l'entreprise	57
3.1	Introduction.....	58
3.2	Définition des économies d'échelle et leur impact sur la performance financière de l'entreprise	59
3.2.1	Définition des économies d'échelles.....	60
3.2.2	Types d'économies d'échelle	60
3.2.2.1	Économies d'échelle constantes	61
3.2.2.2	Economies d'échelle négatives	61
3.2.2.3	Economies d'échelle positives.....	61
3.2.3	Impact des économies d'échelle sur la performance de l'entreprise	61
3.2.3.1	Les économies d'échelles internes (EEI).....	62
3.2.3.2	Les économies d'échelle externes (EEE).....	63
3.3	La variété des activités économique de l'entreprise.....	64
3.4	Conclusion	65
Conclusion générale		66
Bibliographie.....		69
Tables des matières.....		71
Résumé		

Résumé

La performance financière est la capacité d'une organisation à faire du profit et d'être rentable. Elle est évaluée à partir des documents comptables qui jouent un rôle très important dans la détermination de la situation financière. Pour mesurer cette performance, il faut connaître les outils d'analyse (les indicateurs, les ratios, les déterminants quantitatifs) et les modèle d'évaluation pour que les dirigeants puissent prêter un jugement sur la situation financière de l'entreprise.

L'objectif de notre travail est de faire une étude approfondies sur les déterminants quantitatifs de la performance financière d'une entreprise ou une organisation.

Mots-clés : La performance, La rentabilité, Les économies d'échelle, Les déterminants quantitatifs , La valeur ajoutée

Abstract

Financial performance is the ability of an organization to make a profit and be profitable. It is assessed on the basis of accounting documents which play a very important role in determining the financial situation. To measure this performance, it is necessary to know the analytical tools (indicators, ratios, quantitative determinants) and evaluation models so that managers can make a judgment on the financial situation of the company.

The objective of our work is to do an in-depth study on the quantitative determinants of the financial performance of a company or an organization.

Keywords: Performance, Profitability, Economies of Scale, Quantitative Determinants, Added Value