

Université Abderrahmane MIRA - BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Financières et Comptabilité

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en « Finance – Comptabilité »

Option : « Comptabilité et Audit »

Thème :

Analyse et évaluation de la performance d'une entreprise

Cas pratique : S.A.R.L. « ALPHA »

Réalisé par :

✚ Mr BOUCHNAFA Abdelkadir
✚ Mr HALFAOUI Lyamine

Encadré par :

Mr ARAB Zoubir

Soutenu le 22/06/2023 devant le jury composé de :

- Mr MMAMERI Moussa : Président
- Mr OUGHLISSI Md Akli : Examineur
- Mr ARAB Zoubir : Encadrant

Année Universitaire : 2022-2023

Remerciements

Nous tenons à remercier avant tous le Dieu le tout puissant qui nous a donné la santé, le courage et la force pour réaliser ce travail. Courage, la volonté et la patience qui nous ont été utiles tout au long de notre parcours.

*Nous remercions **Mr ARAB ZOUBIR**, pour avoir accepté de nous encadrer et de nous diriger ainsi que pour sa patience, son amour du travail, et ses conseils qui nous ont permis d'évoluer dans notre recherche et de la façon de la mener, qu'elle trouve ici l'expression de notre profonde gratitude.*

Nos sincères remerciements vont également aux membres de jury qui ont accepté d'examiner et de juger ce travail.

Nos sincères remerciements vont également aux membres du personnel de la société au sein de laquelle nous avons effectué notre stage pratique.

Nos remerciements s'adressent aussi, à toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.



B. Abdelkadir & H. Lyamine -

Dédicaces

Je dédie ce travail

A mes chers parents:

Aucun dédicace, aucun mot, aucun acte ne saurait exprimer à sa juste et équitable valeur, le dévouement et l'amour que je vous porte, votre tendresse, bonté, grandeur d'âme restent toujours gravés dans mon esprit et mon cœur

A Mes Très Chers Frères et Sœurs

A ma femme

*Puisse l'amour et la fraternité nous unissent à jamais.
Merci pour votre précieuse aide à la réalisation de ce travail*

A tous mes amis

En souvenir des moments agréables passés ensemble, veuillez trouver dans ce travail l'expression de ma tendre affection et mes sentiments les plus respectueux avec mes vœux de succès, de bonheur et de bonne santé.



- B. Abdelkadir -

Dédicaces

Je dédie ce travail

A mes très chers parents qui ont été toujours présents à mes côtés par leur amour, soutien et encouragements.

Je leur suis éternellement reconnaissant.

Que Dieux accueille ma mère dans son vaste paradis

A ma femme,

A ma fille Tiziri

A toute ma famille, de près ou de loin.



- H. Lyamine -

Sommaire

Sommaire

Introduction Générale.....	1
Partie théorique	
Chapitre I	
Le cadre théorique et généralités sur la performance	
Introduction	6
Section 01 : Généralités sur la performance	6
Section 02 : Objectif et typologie de la performance.....	13
Conclusion	18
Chapitre II	
La Mesure et l'évaluation de la performance	
Introduction	20
Section 01 : Mesure de la performance	20
Section 02 : L'évaluation de la performance.....	34
Section 03 : Les outils d'analyse et méthodes de la performance financière.....	47
Conclusion	56
Partie pratique	
Chapitre III	
Analyse des performances de ALPHA	
Introduction	59
Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil.....	59
Section 02: Analyse et mesure la performance d'ALPHA.....	69
Section 03: Analyse des performances d'ALPHA	73
Conclusion	103
Conclusion Générale	104
Références bibliographiques.....	107
Tables des matières.....	111

Liste d'abréviation

- ABC:** L'activity based costing;
- AC:** Actif circulant;
- BFR:** Besoin en fonds de roulement;
- CA:** Chiffre d'affaires;
- CCR:** Coût Complet Réel;
- CP:** Capitaux propres ;
- CV:** Charges variables;
- DA:** Dinar algérien ;
- DC:** Direction commerciale;
- DCQ:** Direction de contrôle de qualité;
- DCT:** Dettes à court terme ;
- DLMT:** Dettes à Long et Moyen Terme ;
- EBE:** Excédent Brut d'Exploitation;
- FCS:** Facteurs Clés de Succès;
- FRN:** Fond de Roulement Net;
- HT:** Hors Taxes;
- IBS:** Impôt sur Bénéfice des Sociétés ;
- IR:** Imputation Rationnelle;
- KP:** Capitaux Permanents;
- MB:** Marge Brute;
- MC:** Marge Commerciale;
- MCV:** Marge sur Coût Variable;
- N:** L'exercice de l'année en cours;
- N-1 :** L'exercice de l'année précédente ;
- P:** Production;
- PE:** Production de l'exercice;
- R:** Ratio ;
- RAF:** Ratio d'Autonomie Financière;
- RCAI:** Résultat Courant Avant Impôt ;
- Ré:** Ratio de Rentabilité économique;
- RE:** Résultat d'Exploitation;
- RFI :** Ratio de Financement des Investissements;

Liste d'abréviation

- RFT:** Ratio de Financements Total;
- RHE:** Résultat Hors Exploitation;
- RIF:** Ratio d'Indépendance Financière;
- RLG:** Ratio de Liquidité Générale ;
- RLI:** Ratio de Liquidité Immédiate;
- RLR:** Ratio de Liquidité Réduite;
- RN:** Résultat Net;
- RRC :** Ratio de Rentabilité Commerciale;
- RRE:** Ratio de Rentabilité Economique ;
- RRF:** Ratio de Rentabilité Financière ;
- RS:** Ratio de Solvabilité ;
- SPA:** Société Par Actions;
- SR:** Seuil de Rentabilité;
- TBP:** Tableau de Bord Prospectif;
- TR:** Trésorerie ;
- TSIG:** Tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion;
- VA:** Valeur Ajoutée;
- VD:** Valeurs Disponibles;
- VI:** Valeurs Immobilisées ;
- VR:** Valeurs Réalisables.

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau 1: L'évolution du capital social d'ALPHA	63
Tableau 2: Réalisations des Ventes Marché National par Année 2019/2020/2021	63
Tableau 3: Taux de croissance du chiffre d'affaires	64
Tableau 4: Bilan	74
Tableau 5: L'évolution des bénéfices nets (KDA).....	75
Tableau 6: Les structures du passif.....	75
Tableau 7: La structure de l'actif	76
Tableau 8: Ratios solvabilité	77
Tableau 9: Les ratios de rentabilité.....	77
Tableau 10: Le fonds de roulement (KDA).....	79
Tableau 11: Le besoin en fonds de roulement (KDA)	80
Tableau 12: L'évolution de la trésorerie (KDA).....	80
Tableau 13: Les ratios de la liquidité	81
Tableau 14: Calcul de l'EBE (KDA)	83
Tableau 15: Calcul de la CAF (KDA).....	84
Tableau 16: Le mouvement des effectifs 2020.....	86
Tableau 17: L'évolution des effectifs par fonction	87
Tableau 18: L'évolution des heures supplémentaire.....	89
Tableau 19: La variation des masses salariales 2019/2020 (KDA).....	90
Tableau 20: La variation des Ratios Masse salariale/Chiffre d'Affaires	91
Tableau 21: La Variation du Taux d'Absentéisme	92
Tableau 22: Taux d'absentéisme mensuel	93
Tableau 23: L'absentéisme par motifs	94
Tableau 24: Taux des départs par motif	95
Tableau 25: Présentation du plan de formation en effectif par structure.....	96
Tableau 26: L'évolution chiffre d'affaires.....	97
Tableau 27: Tableau de bord des ventes.....	98
Tableau 28: Le marché algérien et la part d'ALPHA.....	99
Tableau 29: Ratio du crédit client	100
Tableau 30: Tableau de bord de service de production	101

Liste des figures

Figure 1 : La performance globale	8
Figure 2 : Les composantes de la performance	11
Figure 3 : Organigramme d'ALPHA.....	65
Figure 4 : Organigramme de la direction commerciale.....	68

Introduction Générale

Introduction Générale

Actuellement, nous vivons dans un monde communicatif, évolutif, incertain et en changement continu. Dans un tel contexte, le champ d'analyse des managers ne peut plus se limiter simplement à constater des coûts, mais il doit en comprendre la dynamique et les moyens d'améliorer la performance de leur entreprise.

La performance de l'entreprise est généralement liée au succès que peut réussir un produit ou un service auprès des clients, voire au volume d'affaires généré.

Mais dans le cadre de la mondialisation et de la compétition, cette approche est nécessaire. D'ailleurs cette notion de performance qui s'est limitée au début de son apparition à la performance financière et s'est vue élargir au fil des années à d'autres domaines tels que la performance organisationnelle, la performance humaine et la performance environnementale afin de permettre de mesurer et d'évaluer la performance global de l'entreprise.

Ainsi les entreprises doivent relever les défis face à l'environnement de plus en plus concurrentiel. Cette concurrence les pousse du surcroît à conquérir de nouveaux marchés et à mettre en œuvre la stratégie fondée sur la performance de toutes leurs activités, et sur la conformité aux exigences du marché, ce qui implique une vision de la démarche et des déterminants de la performance.

La mesure et l'évaluation de la performance de l'entreprise reposent sur un processus de fixation des objectifs, suivi de la réalisation et l'analyse des résultats et prise de décision et d'actions correctives.

Les entreprises essaient toujours de connaître l'explication et la pertinence de leur performance pour l'objectif de développement. Pour cela, les dirigeants sont en permanence à la recherche d'outils permettant d'avoir une vue globale de leurs entreprises.

En Algérie l'évaluation et l'analyse de la performance prend de l'importance par les dirigeants des entreprises algériennes notamment après la chute des prix du pétrole en 2014, la crise sanitaire et le conflit en Ukraine ayant eu des impacts sur l'environnement des de ces entreprises algériennes notamment sur le transport maritime (fret), l'approvisionnement en matière première sur le marché mondial et la diminution du pouvoir d'achat des ménages ayant des conséquences directs sur leurs performances.

Introduction Générale

Nous avons choisi ce thème pour faire présenter l'importance de la performance, devenue primordiale au sein de l'entreprise et surtout le rôle qu'elle joue dans le pilotage, l'atteinte et l'amélioration de la performance de cette dernière.

Problématique de recherche

Notre thématique se focalise autour de la question suivante : **Comment s'effectuent l'évaluation et la mesure de la performance au sein de la SARL ALPHA ?**

Questions Secondaire

Les questions subsidiaires qui en découlent sont les suivantes :

Q1 : Est-ce que les cadres de la SARL ALPHA sont formés sur la manière dont on évalue les performances de l'entreprise ?

Q2 : Quelles sont les méthodes permettant de mesurer les performances de la SARL ALPHA ?

Hypothèses de recherche

Pour répondre à cette problématique, nous émettons les hypothèses de recherche suivantes :

H1 : Les cadres de la SARL ALPHA sont formés sur les techniques d'évaluation des performances.

H2 : Les performances d'ALPHA peuvent être mesurées en analysant certains résultats financiers et économiques figurant dans les états financiers, et en utilisant plusieurs méthodes d'analyse qui nous aide à la prise de décision telle que : la gestion budgétaire et l'analyse des écarts.

Pour mener à bien notre étude, nous avons consulté les documents et ouvrages qui traitent la notion de la performance d'une entreprise. En deuxième lieu, l'étude de cas tirée d'un stage pratique au niveau de la SARL ALPHA.

Dès lors, notre travail est divisé en trois chapitres : le premier traite le cadre général de la performance, à savoir ses définitions, ses caractéristiques, ses typologies, ses objectifs et les facteurs qui influencent sur la performance. Le deuxième est consacré à la présentation de la mesure et l'évaluation de la performance ; il est divisé en deux sections : la première se base sur la mesure de la performance, et la deuxième est consacrée à

Introduction Générale

l'évaluation de la performance. En fin, le troisième chapitre, il traite le cas pratique pour l'étude des performances de la SARL ALPHA.

Pour mener à bien notre étude, nous avons consulté les documents et ouvrages qui traitent les notions sur la mesure et l'évaluation de la performance et de mettre en relief l'utilité de celle-ci pour une entreprise dans l'amélioration de la création de valeur pour une entreprise.

Partie théorique

Chapitre I

Le cadre théorique et généralités sur la performance

Introduction

La performance est l'un des premiers leviers de création de la valeur en entreprise. Celle-ci peut être toute relative suivant les indicateurs mis en place et dispositifs de mesure, de collecte et traitement des données statiques. Il nous paraît nécessaire d'apporter un éclairage particulier sur certaines notions de performance et qui sont couramment utilisées pour l'évaluation des entreprises, et plus particulièrement en contrôle de gestion. Ces appréciations différentes selon les acteurs : clients, salariés, actionnaires, manager et prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents.

De ce fait, on distingue la performance externe qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relations contractuelles avec l'organisation, de la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.

Chacun s'interroge cependant sur ce qu'est une entreprise ou une organisation performante, ce qui pose la question de :

- Sa définition ;
- Ses caractéristiques ;
- Ses objectifs ;
- Ses typologies.

Section 01 : Généralités sur la performance

Dans ce chapitre, nous allons aborder le premier volet qui est la performance de l'entreprise, sa définition, et ses caractéristiques, sa typologie, et ses objectifs.

1.1. Définitions de la performance

Il existe à ses notations de la performance, les épelles on rentrent les plus importants.

La performance est une notion globale, elle ne se mesure pas seulement par des chiffres, des bénéfices ou une rentabilité à atteindre, mais elle porte aussi sur un ensemble d'améliorations et de progrès dans une entreprise.

La notion de performance englobe deux concepts :

- L'efficacité : La réalisation de l'objectif initialement fixé ;

- L'efficience : La comparaison des résultats obtenus aux moyens mis en œuvre pour la réalisation de l'objectif.

Définition 1 :**Selon BOURGUIGNON**

L'auteur définit la notion de performance comme suit :

« La notion de performance est toujours attachée à la notion de responsabilité. Celui qui est responsable est celui où doit agir sur les paramètres de la performance et doit rendre des comptes sur sa performance et sur l'utilisation des moyens mis son autorité »¹ ;

La performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire, qu'on peut la décrire par un ensemble ou un vecteur de mesure (ou indicateur) plus ou moins complexe. La mesure de la performance ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Il ne faut en aucun cas confondre la performance avec les indicateurs ou les mesures qui la décrivent. Effet, possible d'interpréter la performance selon les enjeux de différents acteurs qui composent l'organisation ou qui y détiennent un intérêt.

Définition 2 :

Selon LORINO : « La performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre ces objectifs stratégiques »². Ce qui revient à dire que la performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur - coût ainsi « n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performante, sauf si, cela améliore la ration valeur/coût ou le solde valeur –coût »³.

La performance de l'entreprise est fondée, sur le couple valeur - coût, dont les deux termes sont indissociables, mais fondamentalement distincts.

Le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressource qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini.

¹ ALAZARD C, ET SE paris. « Contrôle de gestion: manuelle et application »; punod, 2e Édition, paris, 2007, p81.

² LORINO Philippe. « Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage », Édition d'organisation 1998, p.18.

³ Ibid

La valeur est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins. Ce Jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité, une réputation.

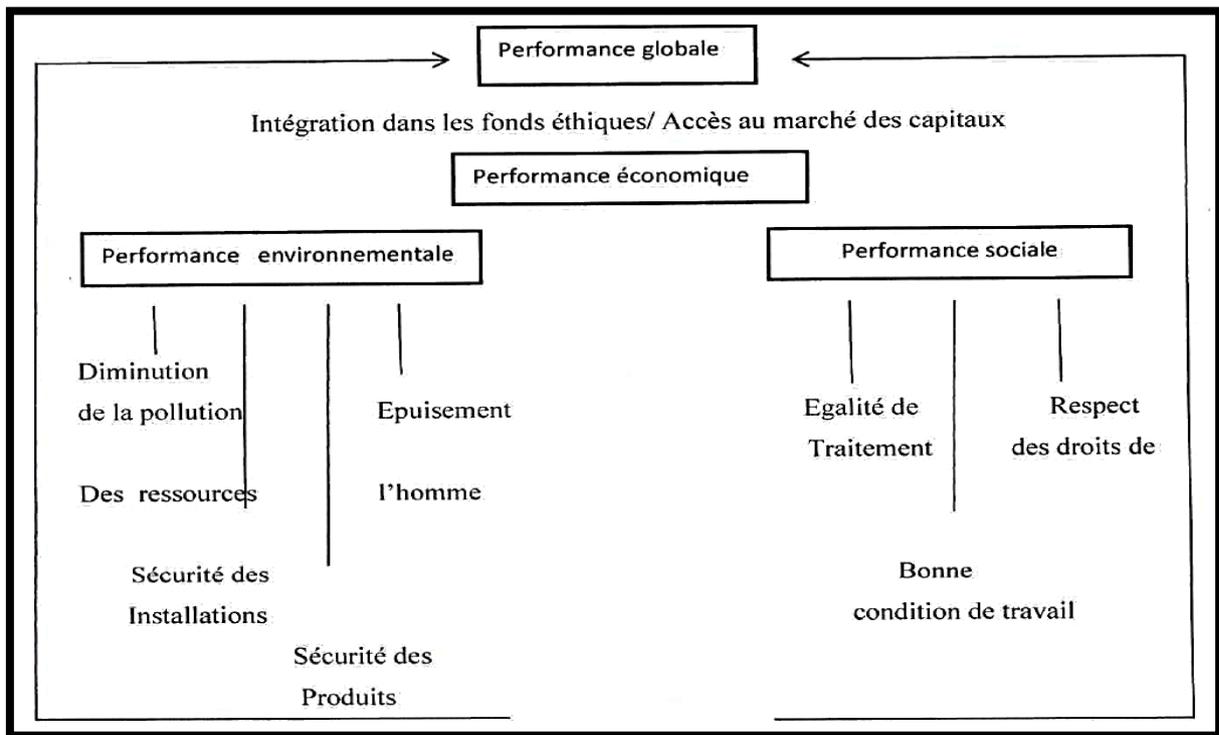


Figure 1 : La performance globale

Source : www/cahiers/per-Berland.PDF

1.2. Les caractéristiques d'une entreprise performante

La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-cout vers la maximisation de la création nette de valeur on peut ainsi traduire une entreprise performante par :

- Une entreprise pérenne qui gagne et qui durablement profitable ;
- Une entreprise qui défie ses concurrents internes de qualité de rapidité de service ;
- Une entreprise innovante, efficiente, réactive et qui évolue surement, constamment et durablement ;
- Une entreprise qui crée de la valeur tout en répondant aux exigences du marché une longueur d'avance ;

- Une entreprise qui a sa mettre en place de bons indicateurs de performance pour établir les stratégies de développement gagnantes ;
- Une entreprise intelligente financièrement, socialement, environnementale, ment, technologiquement et qualitativement ;
- Une entreprise où règnent valeurs, motivation, compétences, intelligence collective et autonomie ;
- Une entreprise ayant réussi à fidéliser ses clients, remplir son portefeuille de commande grâce à une veille permanente et à une projection continue dans la future.

1.3. Les aspects conceptuels de la performance

Les notions suivantes sont couramment utilisées pour exprimer la performance :

1.3.1. Les concepts de base

1.3.1.1. L'efficacité

C'est la capacité à obtenir un résultat dans le cadre des objectifs définis. Elle se définit comme « la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé »¹

L'efficacité est définie comme : « Le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. On s'exprimera donc par degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »².

À titre d'exemple, un système de production qui doit fabriquer 10.000 unités/semaine, d'une qualité donnée, est considéré comme efficace s'il respecte cette norme.

On s'exprimera donc par degré d'efficacité pour caractériser la performance d'un système.

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Objectifs visés}}^3$$

Source : MOLHO D et POISSON D.F, «La performance globale de l'entreprise », Édition d'organisation, paris, 2003.

¹ MOLHO D et POISSON D.F, « la performance globale de l'entreprise », édition d'organisation, paris.

² DE BOISLANDELLE H, M, «Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils», Édition ECONOMICA, paris 1988.

³ Ibid

1.3.1.2. L'efficacité

Par efficacité, on entend le rapport entre les biens ou les services, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part dans une opération basée sur l'efficacité, pour un ensemble des ressources utilisées, le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute quantité et qualité donnée de produits ou des capacités en relation avec les résultats¹.

C'est la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donné.

Exemple : Assurer un service en mobilisation un temps minimum de main-d'œuvre. Le concept de l'efficacité peut être résumé dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{résultats atteints}}{\text{moyens mis en œuvre}}^2$$

Source : DE BOISLANDELLE H, M, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition ECONOMICA, paris 1988.

1.3.1.3. L'économie

Consiste à procurer les ressources nécessaires au moindre coût, par exemple : s'approvisionner auprès de fournisseurs moins cher, mais à qualité égale.

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation³ :

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

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en

¹ DE BOISLANDELLE H, M, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition ECONOMICA, PARIS, 1988, p140.

² Ibid

³ MOLHO D et POISSON D.F, «< la performance globale de l'entreprise >> édition d'organisation, Paris, 2003.

œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière d'efficace l'objectif fixé¹.

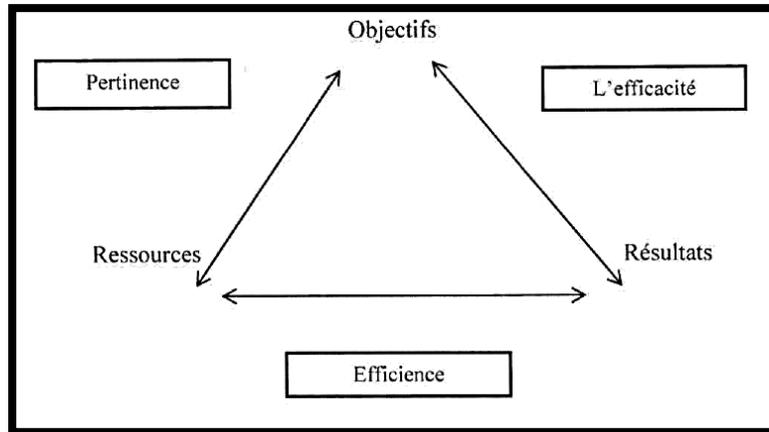


Figure 2 : Les composants de la performance

Source : AHMED ZAID M, Performance financière et sociale dans les entreprises publiques algériennes, mémoire de licence en science de gestion, université M Mammeri Algérie, 2011, p05.

1.3.2. Les concepts de critère

Bon nombre de termes plus ou moins équivalents sont utilisés : variable, lever, facteur, inducteur, critère et paramètre. Selon le LSTC L'utilisation de l'un ou l'autre des termes relève plus d'une culture particulière (génie industriel, automatique, contrôle de gestion).

1.3.2.1. Les critères de performance

Les critères de performance identifient les grandeurs technico -économiques de référence pour quantifier ou qualifier la performance. On peut distinguer les critères orientés clients de ceux orientés rentabilité de l'entreprise. Ces critères sont généralement entre autres, la qualité, le cout, la productivité et la flexibilité.

1.3.3. Les facteurs clé de succès (FCS)

Les facteurs clés de succès ont un impact décisif sur les positions compétitivité dans un secteur donné. Il représente les enjeux de succès auprès de la clientèle. Ce sont généralement les critères de performance externe (orientés client).

¹ AHMED ZAID M, « Performance financière et sociale dans les entreprises publique algérienne », mémoire de licence en science de gestion, université M Mammeri, Algérie, 2011, p05

Les FCS sont des éléments sur lesquels se fonde prioritairement la lutte concurrentielle. Ils sont à recherche dans l'environnement au niveau des types de clients ; ces FCS sont 'un marché à l'autre, par exemple :

-Délai de livraison pour la vente

1.3.4. Les facteurs clés de performance (FCP)

Un indicateur (ou facteur) est une variable qui permet de mesurer ou d'apprécier un état ou une évolution économique.

Les facteurs clés de performance traduisent les facteurs clés de succès au niveau des performances de l'entreprise. Ils représentent des enjeux de performance interne, non perçus par le client ; un facteur clé de performance est nécessairement lié à un facteur clé de succès, par exemple :

- Pour FCS-délai, FCP-flux pour le processus de production.

1.3.5. Les facteurs clés de progrès

Les facteurs clés de progrès sont les leviers sur lesquels il faut agir pour améliorer la performance des activités critique, au vu du processus et des facteurs des facteurs de performance considérés, par exemple :

- La taille des lots, suivre les progrès techniques sont des facteurs de progrès.

Section 02 : Objectif et typologie de la performance

La performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire la performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu où, il est important de comprendre et de maîtriser les réglés.

La performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent.

2.1. Objectifs de la performance

La performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit¹ :

- Développer des produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Améliorer l'ambiance au travail ;
- Lancer de nouveaux produits ;
- Respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel ;
- Améliorer le traitement des réclamations ;
- Développer les parts de marché ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences clés ;
- Anticiper les besoins des clients ;
- Améliorer la rentabilité ;
- Consolider et développer les savoir-faire ;
- Fidéliser la clientèle.

¹ CAILLAT Allain, « Management des entreprises ». Édition HACHETTE LIVRE, 2008. p38.

2.2. Typologies de la performance

La performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu, où il est important de comprendre et de maîtriser les règles du jeu.

On peut distinguer trois types de performance¹.

2.2.1. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. KALIKA M professeur à paris dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle² :

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

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquels déterminent, à leur tour, les requis professionnels. Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité, elle-même a ramené à sa version (réductrice) de productivité apparente du travail (quantité produite/nombre d'heures travaillées).

2.2.2. La performance stratégique et la performance concurrentielle

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garantie de leur pérennité. Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années, ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et leur capacité, mais elles ont utilisé une obsession

¹ MARIE CAROLINE Morand, LA performance globale et ses déterminants, 2008, www.creg.ac-versailles.fr/spip.PHP?ARTICLE282

² Ibid

de gagner à tous les niveaux d'organisation, et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans, au cours desquels, elles ont conquis ce leadership global ». (HAMMEL.G et PRAHALAD. C.K 1985)¹.

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

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

Pour Michel PORTER² la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses s'accommoder, voir à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

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

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

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

2.2.3. La performance humaine

¹ MARIE CAROLINE Morand, opcit.

² PORTER, M.E, How competitive Force Shape strategy, HARVRD BUSINESS Review, March/April 1979.In: JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLLES K., FRERY F., Strategies, 9e, PERSON, 2001.

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas, durablement, performance, financement si, elle n'est pas performance humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salaires, à la réalisation des objectifs, voir aux projets dont à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

En 1985, le directeur général de groupe Arnaud Métal box (le leader européen de l'emballage métallique) suggérait de considérer l'efficacité humaine (EH) comme résultat, toujours, du rassemblement de collaborateurs.

- Motivés ;
- Compétents ;

Communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture).

L'efficacité humaine, susceptible d'être libérée par un groupe humain, s'exprimerait donc par la relation suivante :

$$\text{EH} = \text{M.C.C}$$

M : Motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun ;

C : Compétence professionnelle (savoir, savoir-faire et savoir-être (c'est la condition de l'efficacité individuelle) ;

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

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes ces dives travaux, mettent en évidence que la conséquence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais, comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme.

Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, LEDRUC Méconsidéré que si, la compétence sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas pour déterminer le niveau de cette dernière.

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

2.2.4. Performance intrinsèque (essentielle) ou la performance interne

On dit performance intrinsèque ou performance de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison :

- D'une performance humaine, celles de collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser ;

- D'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements ;

- D'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers. Généralement évaluée à partir des documents comptables, elle est perçue comme l'aspect quantitatif de la performance.

2.2.5. Performance extrinsèque ou la performance externe

Performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évaluations externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situation de vente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne.

2.3. Facteurs qui influencent sur la performance

Les facteurs clés de performance FCP traduisent les facteurs clés de succès au niveau des performances de l'entreprise. Ils représentent des enjeux de performance interne, non

perçus par le client ; un facteur clé de performance est nécessairement lié à un facteur clé de succès, par exemple¹ :

- Pour FCS-délai, FCP =flux pour le processus de production.

Les facteurs clés de succès ont un impact décisif sur les positions de compétitivité dans un secteur donné. Il représente les enjeux de succès auprès de la clientèle. Ce sont généralement les critères de performance externe (orientés clients).

Les FCS sont des éléments sur lesquels se fonde prioritairement la lutte concurrentielle.

Ils sont à rechercher dans l'environnement au niveau des types de clients ; ces FCS sont différents d'un marché à l'autre, par exemple :

- Délai de livraison pour la vente.

Conclusion

Nous avons présenté tout au long de ce chapitre, le cadre théorique et les généralités sur la performance. Nous avons vu que la performance est un concept qui ouvre sur des différences selon les auteurs et les chercheurs, elle s'agit d'un traité. Le résultat d'une mesure de performance est toujours partiel, car c'est une notion relative.

Ainsi, la performance est considérée comme la réalisation du couple efficacité et efficience, en effet, être performante c'est être efficace et efficace (performance = efficace +efficacité).

Enfin, la performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise, dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociales et environnementales.

¹ LEDUC M, « Capital _ compétence dans l'entreprise ». Édition ESF, paris, 2007, p59.

Chapitre II

La Mesure et l'évaluation de la performance

Introduction

Après le traitement du premier volet de notre thème qui est la généralité sur la performance, dans ce chapitre, nous allons aborder le deuxième volet qui est la mesure et l'évaluation de la performance de l'entreprise.

Et avant de développer les outils de l'évaluation et les méthodes de mesure de la performance, nous précéderons la notion et les outils de mesure de la performance.

Section 01 : Mesure de la performance

Dans cette section, nous allons traiter la définition de la mesure de la performance et les conditions pour qu'elle soit efficace.

1.1. Notion de mesure de la performance

La notion de mesure pour cette étude, nous avons montré une simple définition et identifié quatre axes principaux qui méritent toute l'attention des concepteurs du système décisionnel de l'entreprise.

1.1.1. Définitions de la mesure de la performance

La mesure de la performance n'est pas un objectif en soi, mais un moyen mis à la disposition pour progresser.

Le terme « mesure » renvoie à une variable tangible, à des éléments que l'on peut compter, comme le pourcentage de produits défectueux dans un lot.

Enfin, il y a des mesures témoins, qui font état des résultats passés, et des inducteurs qui correspondent à des facteurs qui sont à l'origine de la performance, donc qui induisent la performance

Elle peut se définir comme le degré de réalisation d'un objectif de réalisation d'un objectif obtenu en comparant le résultat atteint à l'objectif visé : on évalue ainsi l'efficacité.

La mesure de la performance peut avoir pour objectif :

- Évaluer le travail réalisé par les services ou les salariés.
- Évaluer le succès d'un nouveau produit.
- Mettre en place des outils de motivation.
- Améliorer la communication et la coordination entre la direction générale et les subordonnés.

1.1.2. Les axes de mesure de la performance

Un système de pilotage cohérent au niveau global se doit de piloter efficacement les quatre axes identifiés ici¹ :

L'axe « Résultats financiers »

Les indicateurs financiers permettent de déterminer si les intentions de la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier. En générale, les objectifs financiers portent sur la rentabilité, mesurée par exemple par le bénéfice d'exploitation, le retour sur les capitaux engagés ou plus récemment, par la valeur ajoutée économique. Ils peuvent aussi viser une croissance rapide du chiffre d'affaires.

A. L'axe « clients »

Cet axe comprend généralement plusieurs indicateurs clés de résultats qui concernent la satisfaction et la fidélité des clients existants, l'extension de la base de clientèle, la rentabilité par catégorie de clients, la part de marché sur les segments ciblés les indicateurs spécifiques représentent les déterminants de la fidélité des clients (délais et ponctualité des livraisons, innovation dans les produits et services, capacité à anticiper leurs besoins et à développer des produits et des solutions qui correspondent).

B. L'axe « processus internes »

Les dirigeants s'appuient sur cet axe pour identifier les processus clés de l'entreprise, ceux où elle doit excellent, car ils lui permettent d'offrir une prestation qui attirera et fidélisera les clients. Le TBP met en lumière des processus entièrement nouveaux [ou processus d'innovation]. Qui satisfait pleinement les clients visés sans pour autant que cette stratégie soit cohérente avec les objectifs financiers. Ainsi, une stratégie de volume à bas peut bien être adaptée aux segments de la clientèle visée et leur donner satisfaction alors même qu'elle ne permettra pas d'atteindre les objectifs financiers fixés par les actionnaires notamment en termes de marges.

Un des premiers apports de l'élaboration d'un tableau de bord prospectif est donc de mettre en perspective les politiques financières et commerciales de l'entreprise.

¹ www.image.hachatte.livre.fr/media/contenu_numerique/.../62454240.

C. L'axe « apprentissage organisationnel »

Cet axe concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme. [...] L'apprentissage organisationnel a trois composantes : les hommes, les systèmes, les procédures. Il comprend des indicateurs génériques de résultats ; satisfaction, fidélité, formation et compétence des employés.

1.1.3. Les conditions d'une mesure de performance efficace

A. Le niveau de tolérance et sensibilité de l'écart

Néanmoins, la qualité de la mesure doit être assurée pour que son appréciation soit la plus objective possible. Pour cela, un dispositif de mesure doit se caractériser par sa fidélité, sa sensibilité et son exactitude¹.

B. Fidélité

La mesure doit représenter une image fidèle, de manière à ce qu'elle puisse donner le même résultat même si elle est pratiquée par des différentes personnes. Les standards doivent être calculés d'une manière quantitative pour qu'il ait le plus d'objectivité possible, car les opérations qualitatives sont le plus souvent subjectives.

C. Sensibilité

Pour interprétable, un écart doit être significatif. L'appréciation de cette signification résulte le plus souvent de l'expérience de responsable d'un écart de 5 % sur un rendement peut être très important dans certaines activités alors qu'il est moins dans d'autres.

D. Exactitude

Pour que la mesure de la performance soit exacte, il faut que la référence soit correcte. Donc, le standard doit être évalué de la manière la plus objective possible en écartant toutes les informations aberrantes. Au niveau des résultats, le calcul permet de dégager un intervalle de performance acceptable et non une performance absolue.

1.2. Indicateurs

Les indicateurs trouvent leur importance dans une évaluation, en ce sens qu'ils apportent des informations précises pour le gestionnaire, et pour savoir plus, nous avons

¹ www.mémoire en ligne.com

précisé le vrai sens des indicateurs par une définition et des typologies et les critères de choix.

1.2.1. Définitions d'un indicateur

Un indicateur est un ensemble d'informations choisies, associées à un phénomène, destinées à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs préalablement définis. Toujours défini au moyen de règles et de conventions, il fournit une interprétation empirique de la réalité. Généralement, les indicateurs sont utilisés pour suivre l'évolution d'un système dans le temps, ou pour comparer plusieurs systèmes. Il en découle deux caractéristiques essentielles :

- Un indicateur doit être suivi de façon récurrente dans le temps ;
- Il doit être calculable de manière identique en ce qui concerne l'étude des systèmes que l'on compare¹.

Un indicateur peut être une variable (nombre de clients, chiffre d'affaires par client, montant total des dépenses) ou une fonction de variables (par exemple, le rapport chiffre d'affaires/salaires). Le plus souvent quantitatifs, les indicateurs peuvent aussi faire intervenir des variables qualitatives (par exemple, le degré de satisfaction des clients). Dans cette perspective, la construction et le calibrage des indicateurs de performance constituent un acte essentiel et un préalable à tout pilotage d'activité.

Les indicateurs représentent des outils indispensables d'aide à la décision, pour toutes les personnes qui ont en charge le management d'un processus, quel que soit. Il est en effet, tout aussi inconcevable de piloter efficacement sa voiture sans tableau de bord (ensemble d'indicateurs compteur de vitesse, compteur kilométrique, niveau de carburant...) que de managers correctement un processus sans :

- Mesurer ses performances ;
- Suivre l'évolution de ses performances ;
- Comparer ses performances à l'objectif fixé².

¹ Mémoire de fin d'étude. « Le contrôle de gestion au service de la performance », option: management des organisations et modèle de décision, p39.

² Réésentationch14.ppt-présentation ch 14.

1.2.2. Différentes typologies des indicateurs

Pour sélectionner correctement les indicateurs et préciser leurs apports, il est utile de se référer à différentes typologies¹ :

A. Les indicateurs financiers

Ils informent sur le résultat de l'entreprise qui est souvent exprimés par des indicateurs tels que l'activité ou le chiffre d'affaires, la marge brute, les frais fixes et la marge nette.

Exp: quelques indicateurs financiers de la performance sont les suivants : coûts, rendements comptables et financiers, résultat, productivité, coût moyen de prestation après-vente.

B. Les indicateurs non financiers

Ils transmettent des informations sur la production (par exemple : ration de production) et aident à la meilleure compréhension des indicateurs financiers (les indicateurs financiers sont souvent la conséquence directe des données non financières).

On trouve quelques indicateurs comme : indicateurs de la satisfaction du consommateur, indicateurs de mesure de qualité, de débits de déchets, taux de relation du personnel..... etc.

C. Les indicateurs de résultat

Il indique soit le résultat d'une action, soit le niveau de son déroulement. Ces indicateurs sont relatifs à l'horizon temps et à l'ampleur de la responsabilité concernée, les indicateurs de résultat indiquent le résultat auquel on peut parvenir. Exemple : la quantité produite d'un élément fabriqué par l'entreprise.

D. Les indicateurs de reporting

Un indicateur qui peut servir à informer le niveau hiérarchique supérieur sur les résultats atteints ou il peut servir sur place à éclairer l'action et soutenir la prise de décision de ceux qui le suivent ;

1.2.3. Les critères de choix d'indicateur

¹ www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/BSP/GENDER/PDF/3-indicateursquantitatif-et-qualitatifs-sensibles-au-genre

- Réalistes, cela implique que nous disposions de moyens de vérification (disponibilité des données, délais raisonnables, etc.), et que les indicateurs soient réalisables et simples d'utilisation.

- Pertinents : le lien entre l'indicateur et l'objectif recherché est clair et peut être aisément démontré.

- Quantitatifs : la plupart des indicateurs portent sur des éléments qui peuvent être chiffrés. Mais tous les indicateurs ne sont pas forcément quantifiables.

- Qualitatifs, les indicateurs qualitatifs décrivent la qualité du résultat (pour plus d'informations, voir ci-dessous).

- Assortis de délais : cela signifie que le résultat ou l'effet mesuré se réfère à une date donnée. Le projet doit atteindre ses objectifs dans un délai prédéterminé.

- Des indicateurs qui portent sur les apports, les processus et les effets : tout d'abord, les indicateurs portant sur les apports mesurent « ce qui a été investi dans le projet » (en général, quantitatifs); ensuite, les indicateurs portant sur les processus mesurent « l'évolution du projet » (ceux-ci sont en général qualitatifs); enfin, les indicateurs portant sur les effets mesurent « ce qui ressort du projet ».

1.3. Les méthodes de mesure de la performance

Après la présentation des outils d'évaluation de la performance, nous allons traiter dans cette section les méthodes de sa mesure.

Déférentes méthodes permettent de mesurer la performance d'une entreprise à savoir : L'analyse horizontale, l'analyse verticale et l'analyse par les ratios

1.3.1. La mesure de la performance par l'analyse horizontale

L'analyse horizontale consiste à examiner l'évaluation de certains postes clés des états financiers sur au moins deux exercices.

L'analyse horizontale s'agit d'observer l'évolution temporelle de ratios financiers ou de postes d'états financiers exprimés en pourcentage.

Habituellement, les analyses horizontales portent sur un horizon d'au moins trois ans. L'utilisation de graphique est particulièrement utile pour discerner les tendances.

Les indicateurs qui ressortent de l'analyse horizontale peuvent se résumer comme suit :

1.3.1.1. Les indicateurs de bilan

Le bilan se présente sous deux colonnes à savoir : l'actif et le passif.

Les indicateurs de bilan permettent de comparer les éléments du passif aux éléments de l'actif ou l'inverse.

Le fonds de roulement net (FRN)

Le fonds de roulement est comme l'excédent de capitaux stables par rapport aux emplois durables, utilisé pour financer une partie des actifs circulants.

Le fonds de roulement est une notion d'équité du bilan financier d'une entreprise. Ainsi, le FR correspond à¹ :

- La partie des ressources stables qui ne finance pas les emplois durables.
- La partie des actifs circulants financée par les ressources stables.
- Se calcule de deux manières :
- Pour une analyse des perspectives à long terme, par le haut du bilan :

$$\text{FRNG} = \text{capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé net}$$

Pour une analyse des perspectives à long terme, par le bas du bilan :

$$\text{FRNG} = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$$

Besoin en fonds de roulement

Il s'agit d'un besoin qui se dégage par les opérations d'exploitation. Le besoin de fonds de roulement existe de fait des décalages qui apparaissent entre l'engagement de dépenses doit le processus de production et de moment au l'entreprise récupère ces fonds a l'exit le cycle de commercialisation ou c'est la différence entre les en caisse ment et les décaissements².

$$\text{BFR} = \text{emplois d'exploitation} - \text{ressources d'exploitation}$$

$$\text{BFR} = (\text{AC} - \text{VD}) - (\text{DCT} - \text{DF})$$

¹ www.memore en linge.com

² COHEN, E., Analyse financière, 4ème éd. Economico, Paris, 1997, p52

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{DF})$$

AC comprend

$$\text{AC} = \text{VE} + \text{VR} + \text{VD}$$

- VE exploitation
- VR réalisable
- VD disponible

Le besoin en fonds de roulement (BFR) = les valeurs d'exploitation + les valeurs réalisables - (les dettes à court terme + les dettes financières).

La trésorerie (TR)

La trésorerie est définie comme étant l'excédant (si la trésorerie est positive), ou l'insuffisance (si la trésorerie est négative) des ressources longues disponible après financements nés de l'activité¹.

$$\text{TR} = \text{Emplois de TR} - \text{Ressources de TR}$$

$$\text{TR} = \text{VD} - \text{D}$$

$$\text{TR} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

- **TR > 0** (FRNG > BFR) : dans ce cas, l'entreprise possède de la liquidité qui lui permet de rembourser ses dettes financières.

- **TR < 0** (FRNG < BFR) : La TR est négative ; l'entreprise est dépendante des ressources financières à court terme, ainsi la liquidité est insuffisante pour rembourser les dettes à court terme, ce qui met en péril (en danger) son autonomie financière.

- **TR = 0** (FRNG = BFR) : cette situation renflât une autonomie à court terme, cette indépendance est temporaire.

1.3.1.2. Les indicateurs du compte de résultat

L'analyse quantitative de l'activité et de la performance économique de l'entreprise nous amène à calculer, à partir du compte de résultat, les soldes intermédiaires de gestion.

¹ BERZILE., R ; ANALYSE FINANCIERE, Édition HRW, Montréal, 1989,p53.

Le calcul des soldes intermédiaires de gestion permet¹ :

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

La marge commerciale (MC)

Le calcul de ce solde ne concerne que l'entreprise commerciale l'achat pour la revente à étape, il indique le degré de l'activité de l'entreprise, c'est le premier indicateur qui permet de faire une appréciation des performances d'une entreprise commerciale (cette marge est calculée aussi par l'entreprise mixte : d'une part exerce une activité de fabrication d'autre part achat des marchandises

$$\text{MC} = \text{Ventes nettes de marchandises} - \text{Coût d'achat des marchandises vendues}$$

La production de l'exercice

La production de l'exercice peut être soit vendue, soit stockée, soit immobilisée. Il permet de mesurer l'importance de l'entreprise sur le marché et déterminer les parts sur celui-ci.

$$\text{Production de l'exercice} = \text{ventes de marchandises} + \text{production vendue} + \text{production stockée ou déstockée} + \text{production immobilisée} + \text{subvention d'exploitation.}$$

La valeur ajoutée (VA) :

$$\text{VAE} = \text{production de l'exercice} - \text{consommations de l'exercice}$$

- La valeur ajoutée mesure la création ou l'accroissement de valeur que l'entreprise apporte aux biens et services fournis par les tiers.

La valeur ajoutée permet à l'entreprise :

- De rémunérer son personnel (vacataire compris)

¹ chargé de cours, cours n°04.Mme LAROUS, « analyse financière », MGE, 2013/2014.

- De dégager un solde appelé «< Excédent Brut d'Exploitation >> (EBE). D'apporter sa contribution à la collectivité sous forme d'impôts & taxes.

- A ce titre, la V.A. constitue un indice du poids économique de l'entreprise, elle peut aussi être considérée comme un instrument de comparaison interentreprise.

- Ce niveau de marge intermédiaire est particulièrement significatif dans les entreprises du secteur de production.

L'excédent brut d'exploitation (EBE)

L'excédent brut d'exploitation (EBE) va servir en priorité au renouvellement de l'outil de l'entreprise (dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation, loyers de crédit-bail...), le reliquat constituant le résultat opérationnel.

$$\text{EBE} = \text{VAE} - \text{Charges de personnel} - \text{impôt et taxes et versements assimilés}$$

Résultat d'exploitation (ROp)

Résultat opérationnel : il représente la source dégagée par l'ensemble des opérations d'exploitation.

$$\text{ROp} = \text{EBE} + \text{autres produits opérationnels} - \text{autres charges opérationnelles} - \text{dotations aux amortissements et provisions} + \text{reprises sur pertes de valeurs et provisions}$$

Résultat ordinaire (ROAI) :

Résultat ordinaire : permet de mesurer la performance de l'activité économique et financière ; ce résultat découle des opérations d'exploitation et du résultat financier.

$$\text{RO} = \text{Résultat opérationnel} + \text{produit financier} - \text{charges financières.}$$

Résultat Extraordinaire (REx) :

Il s'agit d'une mesure de l'activité exceptionnelle de l'entreprise ; autrement dit des opérations dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation ordinaire, normale de l'entreprise.

$$\text{REx} = \text{produit hors exploitation} - \text{charges hors exploitation}$$

Résultat net de l'exercice (RN)

C'est le résultat final de l'entreprise qui apparaît au passif du Bilan comptable ; il représente l'indicateur de la rentabilité finale générée par l'entreprise, permettant d'évaluer ses performances sous divers aspects. Il intéresse aussi bien les gestionnaires que les actionnaires de l'entreprise.

$$\text{RN} = \text{Résultat ordinaire (RO)} + \text{Résultat Extraordinaire (Rex)} - \text{impôt sur les bénéfices (IBS)}$$

L'analyse verticale permet de comprendre les relations qui existent entre certains postes des états financiers durant le même exercice.

Afin de réaliser cette analyse, on ajoutera les pourcentages aux montants dans les états financiers des trois derniers exercices. Ainsi, les postes du bilan seront présentés sous forme de pourcentage de l'actif total, et les postes de l'état des résultats, sous forme de pourcentage des ventes totales.

1.3.2. L'analyse par la méthode des ratios

Le ratio est un rapport entre deux grandeurs de chiffres qui exprime la situation de l'entreprise et s'exprime sous forme d'une caution au un pourcentage. L'analyse par les ratios permet de percevoir plus facilement l'évaluation dans le tout en permettant de la comparer à celle d'autre entreprise de même secteur d'activité¹.

L'analyse par les ratios permet de percevoir plus facilement l'évolution dans le taux de la performance financière tout en la comparant à celle d'autres entreprises de même secteur d'activité et de même taille

1.3.2.1. Les ratios de structure financière

L'objectif de cette catégorie de ratios est d'étudier le degré de stabilité de la structure financière de l'entreprise, et ce à travers l'étude des composants de celle-ci (investissements, liquidité, solvabilité...).

¹ Ibid.

Cette catégorie de ratios permet de porter un sur la situation financière de l'entreprise. Ils permettent d'apprécier la solvabilité de l'entreprise...etc.

Ratio de financement total

L'objectif visé par cet indicateur est d'estimer et de comparer les ressources internes aux capitaux étrangers, on peut en préalable avoir une idée sur le degré de dépendance financière de l'entreprise.

$$\text{RFT} = \text{capitaux propres/total passifs}$$

Ce ratio permet de mesurer la part des ressources internes qui sont non exigibles dans l'ensemble des ressources de l'entreprise.

Ratio de financement des investissements

Ce ratio permet de porter un jugement sur la politique d'investissement adoptée par l'entreprise, il faut noter que la norme recommandée est de 50 % pour les entreprises industrielles. Il faut ajouter que plus ce ratio n'est élevé, plus l'actif ne perd de liquidités.

$$\text{RFI} = \text{valeurs immobilisées/total actif}$$

Ratio d'autonomie financière :

Il permet de faire une comparaison entre les capitaux internes et externes. Plus ce ratio indique le degré de dépendance de l'entreprise vis-à-vis des ressources externes, plus il est élevé, plus l'entreprise est financièrement indépendante.

$$\text{RAF} = \text{capitaux propres/total de dettes.}$$

Ratio de solvabilité

Ce ratio mesure essentiellement la sécurité dont jouissent les créances à long. Moyen et court terme constituant ainsi la marge de crédit de l'entreprise. Autrement dit, si l'on envisage une liquidation possible ou éventuelle, il donne une idée sur la solvabilité probable.

1.3.2.2. Les ratios de liquidité

Ces ratios permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes exigibles.

Ratio de liquidité générale :

Il permet d'estimer la capacité de l'entreprise à travers la totalité de ses actifs liquides, à rembourser ses dettes exigibles. Plus ce ratio est élevé, plus le degré de liquidité de l'actif est important et plus l'entreprise pourra faire face à ses engagements à court terme.

$$\text{RLG} = \text{Actif circulant} / \text{Dettes à court terme}$$

Ration de liquidité réduite :

Ce ratio est calculé sans tenir compte des valeurs d'exploitation, car leur transformation en liquidité peut être difficile. Il exprime latitude de l'entreprise à rembourser ces dettes par ses valeurs réalisables et disponibles.

$$\text{RLR} = \text{valeurs réalisables} + \text{valeurs disponibles} / \text{dettes à court terme}$$

Ration de liquidité immédiate :

Ce ratio permet d'indiquer la capacité à rembourser des dettes échues moyennant les valeurs disponibles. Aussi il exprime la couverture des dettes à court terme par les valeurs disponibles (remboursement immédiat de dettes à court terme). Par ailleurs, le ratio confirme la situation de la liquidité de l'entreprise.

$$\text{RLI} = \text{valeurs disponibles} / \text{dettes à court terme}$$

1.3.2.3. Les ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité mesurent la performance globale de l'entreprise et par conséquent, les résultats de différentes décisions prises par les gestionnaires et les ratios de rentabilité sont les suivants :

Ratio de rentabilité économique (Ré)

$$\text{Ré} = \text{résultat net} + \text{impôt et taxes} + \text{charges financières} / \text{capitaux permanents}$$

Ratio de rentabilité commerciale (RRC)

Ce ratio exprime la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité. Une augmentation de ce ratio d'une année à une autre peut s'expliquer par une meilleure maîtrise des dépenses par rapport aux ventes : **RRC = Résultat net/CA**

1.3.2.4. Ratio de rentabilité financière (RRF)

La finalité de l'entreprise est d'offrir une bonne rentabilité à ses actionnaires et il convient d'évaluer cette rentabilité par rapport aux capitaux propres investis.

Ce ratio estime le degré de rentabilité des capitaux propres de l'entreprise, elle intéresse les actionnaires, car à la base de la rentabilité financière qu'ils décident d'investir ou pas.

$$\text{RRF} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$$

Tableaux des soldes intermédiaires de gestion (TSIG)

À partir des premiers indicateurs (qui font partie du tableau des soldes intermédiaires de gestion appelé TSIG), on peut déterminer certains ratios pour mesurer l'évolution de la performance économique de l'entreprise.

- Taux de marge commerciale : l'activité économique est jugée performante si ce taux est élevé.

$$\text{Taux de MC} = (\text{MC}/\text{ventes de marchandises HT}) * 100$$

- Taux de croissance de la production : l'évolution positive de ce taux permet d'apprécier la croissance de la production d'une année sur l'autre.

$$\text{Taux de croissance de la production} = [\text{P(N)} - \text{P(N-1)}] / \text{P(N-1)}$$

- Taux de croissance de la valeur ajoutée : ce taux permet d'apprécier la création supplémentaire de richesse par l'entreprise entre deux périodes.

$$\text{Taux de croissance de la VA} = [\text{VA(N)} - \text{VA(N-1)}] / \text{VA(N-1)}$$

Il y a d'autres indicateurs et ratios qui mesurent la performance économique de l'entreprise à savoir :

$$\text{Taux de VA} = \text{VA/CA (HT)}$$

$$\text{Taux de marge brut (MB)} = \text{EBE/CA (HT)}$$

Section 02 : L'évaluation de la performance

Après la présentation de la mesure de la performance dans la première section, nous allons traiter dans cette section, son évaluation.

2.1. Définitions de l'évaluation de la performance

En fait, les évaluations sont souvent faites davantage pour la forme que pour le fond. Cela doit être fait et les entreprises ont ainsi le sentiment du devoir accompli. Les managers en viennent à attendre très peu de ce "rituel" qui ne s'avère pas particulièrement bénéfique pour la société,

« L'évaluation est une opération sélective qui vise à apprécier systématiquement et de manière objective les progrès dans la réalisation d'un effet. Il ne s'agit pas d'une activité ponctuelle, mais d'une opération qui suppose une série d'évaluations différentes quant à leur objet et le degré de détail, effectuée à plusieurs moments pour répondre à l'évolution des besoins en connaissances critiques et en apprentissage tout au long de la réalisation d'un effet. Toutes les évaluations - même les évaluations de projet portant sur la pertinence, l'efficacité et d'autres critères doivent être reliées aux effets par rapport à la seule performance ou aux produits immédiats »¹.

2.2. Objectifs de l'évaluation

Elle permet au salarié d'avoir un retour d'information sur ce qu'il fait. Elle est utilisée pour motiver et guider le salarié dans son développement personnel de savoir-faire et de compétences. Elle permet à l'entreprise de justifier des décisions et des actions dans le domaine ressource humaine (promotions, mutations. ..). Certains (comme Deming, le gourou de la qualité) déplorent les évaluations dans la course à la rémunération et à la gratification.

C'est dans cette lancée que Y. Alou (1997) affirme «elle permet en effet d'une part d'enrichir les informations dont dispose le service du personnel et de contrôler l'efficacité des actions entreprises et d'autre part de s'assurer que les agents sont prévenus de leurs performances et ainsi apporter l'orientation adéquate a leur carrière ».

¹ Fr-.M&E-handbook.

2.3. Outils d'évaluation de performance

Pour évaluer la performance d'une entreprise, on a besoin d'utiliser les outils du contrôle de gestion suivants :

- La comptabilité générale ;
- La comptabilité de gestion ;
- La gestion budgétaire ;
- Les tableaux de bord.

2.3.1. Comptabilité générale

« La comptabilité générale a pour vocation d'inventorier l'ensemble des flux financiers générés par une entreprise. Ces flux peuvent découler de rentrées ou de dépenses économiques, commerciales ou encore matérielles. De manière générale, elle offre une vision concrète de l'évolution de la valeur d'une entreprise en produisant à chaque fin d'exercice deux documents importants ; le bilan et le compte de résultat »¹.

Les limites de la comptabilité générale

Un outil d'évaluation insuffisant

Toutefois, la comptabilité générale présente certaines insuffisances quant à l'évaluation précise des performances de l'entreprise et à la production d'information utile à la prise de décision.

En particulier :

- Elle découpe l'activité de l'entreprise en tranche annuelle, or cette périodicité n'est pas adaptée à la réalité de certaines entreprises fonctionnant par projet ou à la commande (aéronautique, chantiers navals..... etc.) ;

- Elle détermine un résultat global, portant sur l'ensemble des activités de l'entreprise et ne fournit aucune information sur les performances de chacune de ces activités ;

- Elle ne permet qu'une connaissance a posteriori du résultat net global. Or, cette information sur l'activité passée de l'entreprise peut se révéler tardive pour apporter les correctifs nécessaires ;

¹ www.journaldunet.com.

- Elle ne prend en compte que les seuls flux externes à l'entreprise : les flux internes (sorties de stocks, affectation du personnel, échange entre unités.... etc.) ne sont pas répertoriés ;

- Elle ne restitue les informations que sous la forme monétaire : les grandeurs physiques ne sont pas prises en compte.

- Elle prend en compte des contraintes réglementaires et fiscales qui ne correspondent pas toujours à la réalité économique (amortissement.... etc.).

2.3.2. Comptabilité de gestion

« La comptabilité de gestion est une discipline relativement récente ; elle est apparue avec la révolution industrielle, dans la première moitié des 19 siècles, mais elle n'a cessé d'évoluer pour mieux répondre aux préoccupations des dirigeants. Cet outil de gestion vient pallier certaines lacunes de la comptabilité générale, sans toutefois se détacher de cette dernière dans la mesure où elle lui emprunte l'essentiel de ses informations de base, plus particulièrement les charges et les produits.

Comme méthode de calcul des coûts, on peut recenser ce qui suit :

2.3.2.1. Méthodes des coûts variables « direct costing »

La méthode consiste à distinguer les coûts variables des coûts fixes et à ne rattacher aux produits, que les coûts variables qui les concernent ; c'est-à-dire les charges fixes ne sont pas réparties entre les produits, mais sont prises en considération dans les résultats globaux de l'entreprise et les coûts variables sont ceux qui évaluent à cours terme en fonction des quantités produites.

A. Direct costing simple

C'est la technique de calcul de la plus simple ; elle consiste à déterminer la marge sur coûts variables pour un produit « MCV » :

$$\text{MCV} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{Coûts variables directs}$$

Les charges fixes sont alors imputées à la somme des marges sur coûts variables pour obtenir le résultat économique de l'entreprise

$$\text{Résultat} = \sum \text{MCV} - \text{Coût fixe}$$

Il est également possible de calculer le seuil de rentabilité «SR» qui permet de déterminer la quantité minimale à produire pour couvrir les coûts fixes qui seront à régler, quelle que soit la quantité produite

$$\text{SR} = \text{Coûts fixes/taux MCV}$$

B. Direct costing évolué

Le direct costing évolué différencie dans les coûts fixes ceux qui sont imputables à un produit (les coûts fixes directs) et ceux qui ne le sont pas (les coûts fixes indirects).

Le direct costing évolué calcule en complément de la marge sur les coûts variables une marge sur coûts spécifiques «MCS» qui correspond à la MCV moins les charges fixes directes.

$$\text{MCS} = \text{MCV} - \text{Coût fixe direct}$$

$$\text{Résultat total} = \text{MCS} - \text{Coûts fixes indirects}$$

$$\text{SR} = \text{Coûts fixes indirects/taux MCS}$$

Les limites de la méthode des coûts variables

- La rentabilité de l'entreprise n'est constatée qu'en fin de période, après le calcul de la marge sur coût variable total.
- Comme pour tout coût partiel, le coût variable sous-évalue les stocks, ce qui n'est pas conforme aux prescriptions du plan comptable générales.
- La «mise à l'écart» des charges fixes peut inciter les commerciaux à négocier des prix qui se rapprochent de la marge sur coût variable et compromettre la rentabilité de l'entreprise.

2.3.2.2. La méthode des centres d'analyse ou la méthode des sections homogènes

La méthode de calcul des centres d'analyse consiste à rattacher l'ensemble des coûts aux produits que ces coûts soient variables ou de capacité. Mais, ce faisant, une nouvelle difficulté apparaît quand il s'agit de rattacher les coûts indirects aux produits.

Les coûts fixes indirects sont répartis sur les produits avec des clés de répartition plus ou moins complexes visant à retranscrire au mieux le contenu des coûts d'un produit.

Aux marges sur coûts spécifiques par produit seront retranchées des quotes-parts de coût fixe indirect obtenu par les techniques de l'imputation rationnelle, des sections homogènes et la méthode "ABC".

En réalité, les méthodes de calcul des coûts complets s'agissent des techniques de répartition des charges indirectes.

En principe, dans le calcul des coûts complets réside le problème de répartition des charges indirectes.

2.3.2.3. L'imputation rationnelle des frais fixes

Les charges indirectes sont réparties sur les produits à partir d'une seule clé de répartition liée au volume des produits (chiffre d'affaires, quantité, heurs de mains-d'œuvre..... etc.).

Exp: les charges fixes indirectes sont de 1000 et qu'il y ait deux produits p1 et p2.

Consommant respectivement 300 et 700 heures de mains-d'œuvre, en prenant l'heure de Mains-d'œuvre comme clé, 30 % des coûts fixes seront supportés par le produit 1 contre 70 % pour le produit 2.

Cela permet d'avoir un coût complet, mais avec une seule clé de répartition qui peut paraître arbitraire et non représentative de la réalité.

Les avantages :

- Les stocks sont évalués à leurs coûts complets
- La distinction des charges directes et des charges indirectes ne pose pas de problème particulier.

Les limites

- Elle ignore l'incidence de la variation du niveau de l'activité sur les coûts
- Il ne permet pas d'apprécier que la productivité de produit fabriqué et vendu il ne permet pas de déterminer le coût marginal.

2.3.2.4. La méthode ABC ou la méthode des coûts à base d'activités

La méthode des coûts à base d'activité et née de la remise en cause de la méthode des coûts de revient obtenus par la méthode des centres d'analyse. La modification des systèmes de production, les nouveaux contextes concurrentiels ont modifié les conditions de calcul des coûts des produits et ont ainsi conduit à reconsidérer les méthodes traditionnelles de comptabilité de gestion.

La démarche de la méthode ABC

La méthode des coûts par activités ou la gestion par activité "ABC "s'appuie généralement sur les étapes suivantes ¹:

Identifications des activités

La notion d'activité «définie comme une combinaison de personnes, de technologie, de matières premières, de méthodes et d'environnement qui permet de produire un bien ou un service donné.

- Évaluation des ressources consommées par chacune d'elle ;
- Définition des indicateurs d'activités ;
- Affectation du coût des activités aux objets de coûts.

Évaluation des ressources consommées par chacune d'elle :

Il s'agit de faire disparaître l'arbitraire existant de l'imputation des ressources mises en place et la définition des indicateurs d'activités.

Définition des indicateurs d'activités

Pour une activité regroupant des coûts homogènes, il est nécessaire de définir une mesure unique d'activité: c'est l'inducteur de coût (similaire à l'unité d'œuvre).

¹ SIDI SALAH LYES,BRAHIME ABAKAR MALLOUMI,mémoire de fin d'étude. << Le contrôle de gestion au service de la performance », option: management des organisations et modèle de décision, l'année 2012/2013.

Affecter le coût des activités aux « objets de coût »

Il s'agit d'obtenir un coût de revient des produits en déterminant pour chaque objet de coût, les activités auxquelles il a recours et la quantité de «<coût attribuable>» au produit, car à tout moment le principe de causalité de consommation de ressources est respecté.

Les limites

Malgré la pertinence de la méthode ABC dans l'estimation et la maîtrise des coûts de revient par rapport à la méthode des sections homogènes.

Cette méthode ne manque pas des critiques:

Le principale limite consiste dans le choix entre la précision de l'analyse qui suppose un grand nombre d'activités liées dans un système d'une complexité telle qu'il devient impossible à gérer et la concentration des activités qui suppose une perte d'homogénéité et donc un subventionnement entre produits.

Le coût d'obtention des données: La méthode ABC nécessite de réaliser des relevés au cœur même des processus à chaque fois que l'on souhaite une analyse des coûts réels.

L'objectif

L'idée directrice de la méthode des activités est de rechercher une amélioration des procédures d'allocation des couts indirects. Qui devient de plus en plus important dans les systèmes modernes de production. Elle vise donc à restaurer une méthode pertinente de calcul des couts complets, par deux apports déterminants :

- La multiplication des clés des répartitions des couts indirects ;
- Un choix de ces clés de répartition qui permet de prendre en compte la complexité des processus de production.

2.3.3. Gestion budgétaire

Cette technique permet de « garder le cap » pour chaque subdivision de l'entreprise, en prévoyant les dépenses autorisées et en anticipant ainsi les ressources financières nécessaires. Elle nécessite:

- La formulation d'une stratégie,
- Une certaine indépendance des centres de responsabilité,

- La capacité de fixer des objectifs et d'allouer des moyens,
- D'opérer un contrôle a priori de l'engagement des dépenses,
- De réaliser un suivi des dépenses engagées¹.

Les limites de la gestion budgétaire

Déployée dans la plupart des entreprises en relation avec la comptabilité générale, le dispositif budgétaire est parfois critiqué pour son manque de réactivité et sa lourdeur bureaucratique, l'autre critique est que le dispositif budgétaire privilégie une gestion par les moyennes (les ressources allouées) ou détriment des résultats.

Le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité, qui doit nécessairement correspondre à l'organigramme de structure, est un élément du contrôle de gestion pour suivre l'activité d'un responsable.

2.3.4. Les centres de responsabilité

Le découpage de l'entreprise en centre de responsabilité, qui doit nécessairement correspondre à l'organigramme de structure, est un élément du contrôle de gestion pour suivre l'activité d'un responsable.

Définition des centres de responsabilité

Un centre de responsabilité peut être défini comme «un sous-ensemble de l'entreprise correspondant à la structure possédant une délégation réelle d'autorité ; assortie de moyens humains, financiers et matériels, pour atteindre des objectifs quantifiés et datés dont on procède à un suivi périodique à travers un contrôle budgétaire, un reporting et des rapports spécifiques»².

Il s'agit alors, de créer des mini-entreprises sur la base des relations clients-fournisseurs en interne, afin de transmettre la pression du marché et de la concurrence à l'entreprise des activités de l'entreprise, les échanges effectués entre ces centres nécessitent la détermination d'un prix de transfert ou bien un prix de cession interne. Et aussi un centre de responsabilité et une unité organisationnelle dont le dirigeant s'engage à atteindre

¹ Microsoft PowerPoint - AESP3.ppt - AESP3.

² SIDI SALAH LYES, BRAHIM ABAKA MALLOUMI, mémoire de fin d'étude. « Le contrôle de gestion au service de la performance », option: management des organisations et modèle de décision, p30.

certaines résultats moyennant la mise à disposition de moyens préalablement définis, il dispose d'une délégation d'autorité dans d'efférents domaines.

Typologie des centres de responsabilité

Parmi les déférents centres de responsabilité, on distingue selon leur critère de performance financière¹:

- Centre des coûts

Leur objectif et d'assurer un volume d'activité, en respectant des spécifications de qualité et de délai, au moindre coût, un responsable de centre de coût doit disposer de marge de manœuvre suffisante pour avoir une action sur ces éléments.

- Les centres de produits

Leur responsable a un objectif de chiffre d'affaires ou de marge il dispose là aussi des moyens (équipe, budget de frais commerciaux. ..etc.) et marges de manœuvre suffisantes pour assurer sa mission.

- Centre de profit ou de cash-flow

Leur responsable a un objectif de résultat et dispose de levier d'actions important pour contribuer à l'obtention de ce résultat. Par ses actions, il peut maîtriser les charges comme les produits.

- Les centres d'investissement

Leur objectif est fixé en termes de rentabilité des capitaux engagés ou de création de valeur. En plus de la maîtrise de son profit, le responsable du centre a des marges de manœuvre en termes d'investissement.

2.3.5. Les tableaux de bord

La conception d'un tableau de bord passe par différentes étapes, du choix des indicateurs, à la construction d'un système cohérent, jusqu'à sa mise en forme, mais avant de nous attaquer à sa méthodologie de construction, et sa mise en forme, une définition et un petit rappel de ses objectifs seront souhaitables.

2.3.5.1. Définition et objectifs de tableau de bord

Le tableau de bord peut être défini comme: «un ensemble d'indicateurs qui informe le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs»¹.

¹ René démeestère, «< comptabilité de gestion et mesure des performances > édition DUNOD, p198.

Le tableau de bord est défini comme «un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions»².

Cette définition, assez large parce que ne définissant aucun cadre normatif, conduit à de nombreux modèles de tableaux de bord. On note cependant qu'il s'agit d'instruments de gestion qui répondent tous à des besoins d'informations, de contrôle et d'anticipation. Ils possèdent des caractéristiques essentielles qui permettent de les définir en s'appuyant sur quatre axes d'analyse représentés ci-après :

- Axe 01: le degré activité

Il détermine la mesure dans laquelle l'outil est susceptible de favoriser une action rapide ; il est fait référence ici, entre autres, au délai et à la fréquence d'édition, à la présence d'indicateurs prévisionnels ou d'indicateurs de suivi ;

- Axe02: le degré de décentralisation

Il indique les niveaux hiérarchiques auxquels l'outil est implanté ; il s'agit ici des destinataires de l'information transmise par l'outil la direction, les responsables fonctionnels, les responsables opérationnels ; ceux-ci sont intéressés par des informations qui leur permettent, à intervalles réguliers, d'avoir connaissance des caractéristiques de leur gestion et de savoir si les actions entreprises au cours d'une période donnée sont performantes au regard des prévisions préalablement établies ;

- Axe03: Le champ d'application

L'outil peut s'intéresser aux objets à caractère financier ou non financier, internes ou externes à l'organisation ; dans ce sens, il convient de faire observer que le tableau de bord, destiné au pilotage de l'entreprise ou de l'organisation, ne doit pas être assimilé au système

¹ DORIATH et GOUJET, « gestion prévisionnelle et mesure de performance », édition dunod, paris, 2007, p284.

² http://search.numilog.com/package/extraits_pdf/e224822.pdf

d'informations opérationnelles, car ce dernier a pour fonction de diffuser un ensemble plus large d'informations utiles pour la gestion opérationnelle ;

- Axe04: la nature des informations fournies par l'outil

Il s'agit ici du type de mesure utilisé pour représenter la performance recherchée ; plusieurs catégories d'indicateurs peuvent être sollicitées des indicateurs comptables et financiers, des indicateurs quantitatifs non financiers, des indicateurs physiques, des indicateurs qualitatifs.

Pour mieux appréhender cette notion, il convient d'examiner les différentes fonctions ainsi que les avantages du tableau de bord.

2.3.5.2. Objectifs de tableau de bord les plus importants

Faciliter la prise de décision par la direction, en lui fournissant rapidement les informations sur le degré de réalisation des objectifs de l'unité, et sur leurs conditions de réalisation (moyens mis en œuvre, l'environnement de l'unité).

Contrôler les délégations par des comparaisons entre les réalisations et les prévisions pour pouvoir ensuite corriger les dérives.

Il est donc un outil de contrôle des domaines de responsabilité déléguée, qui permet non seulement d'évaluer, mais aussi de piloter leurs performances.

Chaque tableau de bord correspond à une mission (un objectif de performance lié au déploiement stratégique), ou à un pilote (le responsable de la mission).

2.3.5.3. Les caractéristiques et le rôle de tableaux de bord

Le tableau de bord a deux missions essentielles, une mission d'information et de communication et une mission de gestion¹.

Le tableau de bord est donc dans un premier cas un instrument de communication et de décision qui rassemble un ensemble d'informations significatives à caractère financier, commercial, technique et social.

¹ Doriath et goujat, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Dunod. Paris, 2007, p284.

Il est élaboré pour piloter l'imprévisible et l'irrégulier. Ainsi, le tableau de bord remplit trois fonctions:

- C'est un instrument de contrôle et de comparaison, car il permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs.

- Fixés dans la démarche budgétaire et d'attirer l'attention sur les points clés de la gestion.

C'est un outil de dialogue et de comparaison, car il permet un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques et amène les subordonnés à commenter le résultat de son action, les faiblesses et les points forts.

Le tableau de bord aide à la décision dans la mesure où il donne des informations sur les points clés de la gestion et sur les dérapages possibles et qu'il est surtout à l'initiative et l'action.

2.3.5.4. Les instruments utilisés par les tableaux de bord

Le tableau de bord utilise des instruments qui sont comme suit¹:

- **Les écarts**

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts entre les objectifs et les réalisations et de repérer ceux qui présentent un intérêt particulier pour le destinataire du tableau de bord.

- **Les ratios**

Un ratio est un rapport significatif entre deux grandeurs. Un ratio vérifie les principes suivants:

- Un ratio seul n'a pas de signification ; c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative.

- Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit le signe d'une amélioration de la situation.

- La nature du ratio dépend du destinataire et de son niveau hiérarchique.

- **Les graphiques**

¹ www.memoireonline.com/.../m_Contrle-de-gestion-de-lOffice-Cherifien-des-Phosphates22.html

Ils donnent la visualisation des évolutions et la mise en évidence des changements des rythmes et des tendances. Les graphiques peuvent être de plusieurs formes.

- Les clignotants

Ce sont des limites définies par l'entreprise et considérées comme variables d'action. Lorsque ces limites sont dépassées, le responsable doit entreprendre des actions correctives.

En effet, la pertinence des instruments utilisés est tributaire de l'utilité du tableau de bord et donc de son intérêt pour l'entreprise. Toutefois, le tableau de bord reste délicat dans sa conception, ce qui contribue à dresser ses limites¹.

¹ www.memoireonline.com/.../m_Contrle-de-gestion-de-lOffice-Cherifien-des-Phosphates24.htm

Section 03 : Les outils d'analyse et méthodes de la performance financière

Cette section traite les outils, notamment les états financiers (bilan, le compte de résultat...) les outils et méthodes d'analyse de la performance financière tels que la méthode des équilibres financiers et la méthode par les ratios.

La performance financière est traditionnellement mesurée d'après :

3.1. Les états financiers

Les états financiers sont des documents comptables permettant de donner des informations financières sur l'entreprise.

3.1.1. Définition des états financiers

Les états financiers comportent le bilan, le compte de résultat, le tableau de flux de trésorerie, le tableau de variation des capitaux propres et les notes aux états financiers (l'annexe).

L'objectif des états financiers est de donner des informations sur la situation financière de l'entreprise notamment, la performance, information utile à une gamme variée d'utilisateurs pour la prise de décisions.

3.1.2. Présentation des états financiers

La présentation des états financiers concerne les différents documents comptables, à commencer par le bilan jusqu'à l'annexe.

3.1.2.1. Le bilan

Le bilan fournit l'information sur la situation financière de l'entreprise et particulièrement sur les ressources économiques qu'elle contrôle ainsi que sur les obligations et les effets des transactions, événements et circonstances susceptibles de modifier les ressources et les obligations.

En terme simple, le bilan est un document de synthèse qui établit la situation des comptes d'une entreprise à la date de clôture de son exercice comptable. Il est subdivisé en deux colonnes à gauche se trouve l'actif du bilan et à droite le passif du bilan.

A. Actifs du bilan

L'actif représente l'ensemble des emplois qui sont classés d'après leur fonction et par ordre de liquidité croissante. On distingue deux parties qui sont : actifs non courants et courants

A.1. Actifs non courants (ANC)

ANC correspond à l'ensemble des biens et de créances figurant dans le patrimoine de l'entreprise et destiné à être utilisé de façon durable.

Nous avons l'écart d'acquisition-goodwill, les immobilisations incorporelles, corporelles, en cours et financières.

- Ecart d'acquisition-goodwill: qui est la différence entre le coût d'acquisition des titres et la quote-part d'actifs nets acquises.
- Immobilisations incorporelles : Il s'agit de droits obtenus en contrepartie de dépenses, mais aussi de charges activées en comptabilité. Par exemple les frais de recherche et développement, les brevets, les licences... etc.
- Les immobilisations corporelles : Elles se composent des actifs physiques durables dont l'entreprise est propriétaire tel que les terrains, les bâtiments autres immobilisations corporelles... etc.
- Les immobilisations en cours : ce sont des immobilisations non achevées à la date de clôture de l'exercice.
- Les immobilisations financières : sont constituées par des créances et des titres détenus par l'entreprise. On distingue: Les titres mise en équivalence, les autres participations et créances rattachées, les autres titres immobilisés... etc.

A.2. Actifs courants (AC)

Il correspond à l'ensemble des emplois à moins d'un an relatif au cycle d'exploitation. Nous avons les stocks et en cours, les créances et emplois assimilés, et les disponibilités et assimilés.

- Les stocks et en cours : ils ont constitué des matières premières et approvisionnements, les marchandises, les en-cours de productions... etc.

- Les créances et assimilés: Elles comprennent l'ensemble des droits acquis par l'entreprise par suite de ses relations avec les tiers. Elles comportent les clients, autres débiteurs, impôts et assimilés... etc.
- Disponibilités et assimilés: Elles comprennent les placements et autres actifs financiers courants et la trésorerie.

B. Passif du bilan

Le passif regroupe la totalité des fonds utilisés par l'entreprise, il est constitué de l'ensemble de sources de financement qui permettent à l'entreprise de financer son patrimoine et son activité. Leurs classifications se fait par degré d'exigibilité¹.

Nous avons les capitaux propres, les passifs non courants et les passifs courants.

B.1. Capitaux propres

Les capitaux propres sont des ressources permanentes mises à la disposition de l'entreprise et qui sont constituées des apports initiaux et d'une fraction du surplus monétaire. Ils comprennent le capital émis, le capital non appelé, les primes et réserves, l'écart de réévaluation, l'écart d'équivalence, le résultat net...etc.

B.2. Passifs non courants (PNC)

Ils sont de la rubrique globale des dettes à plus d'un an, ils comportent les emprunts et dettes financières, les impôts (différés et provisionnés), autres dettes non courantes, les provisions et produits constatés d'avances.

B.3. Passifs courants (PC)

Ils sont de la rubrique globale des dettes a moins d'un an. Les postes concernés sont les fournisseurs et comptes rattachés, impôts, autres dettes et trésorerie passif.

B.4. Représentation du bilan comptable

La structure du bilan comptable est composée de deux parties, nous avons l'actif et le passif qui seront représentés dans deux tableaux différents. (Voir l'annexe).

¹ HONORE.L, « Gestion financière », édition NATHAN, Paris, 2001, page 20.

3.1.2.2. Compte de résultat

Le compte de résultat est un document comptable contenant les produits et les charges de l'entreprise.

3.1.2.3. Définition

Le compte de résultat représente une synthèse de l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice (entre deux bilans). Il est structuré en trois parties qui reprennent les éléments liés à l'exploitation, les éléments liés aux aspects financiers et ceux provenant des phénomènes qui ne correspondent pas à l'activité normale de l'entreprise (les éléments exceptionnels). Ces éléments sont dissociés en deux groupes, les produits et les charges »¹.

Le compte de résultat est un document comptable synthétisant de l'activité de l'entreprise qui permet de connaître des charges et des produits au cours d'un exercice, la différence entre ces derniers permet à l'entreprise de dégager un résultat (bénéficiaire ou une perte).

De ce fait le compte de résultat est établi à partir des soldes des comptes de gestion qui sont :

- Classe 06: comptes des charges;
- Classe 07: comptes des produits;

3.1.2.4. La structure du compte de résultat

Le compte de résultat comme son nom l'indique, a pour objet principal de faire apparaître, à partir des produits et des charges de l'exercice pour aboutir à la formation du résultat.

A. Les charges

Les charges sont des diminutions d'avantages économiques au cours de l'exercice sous forme de sorties ou de diminutions d'actifs, ou de survenances de passifs qui ont pour résultat de diminuer les capitaux propres, Autrement que par des distributions aux dividendes aux actionnaires².

¹ TAZDAIT Ali, « Maîtrise du système comptable financier », édition ACG, 1ère édition, Alger, 2009, P 81.

² BRIQUET, Ferri. « Les plans de financement ». Edition: Economica. Paris, 1997.P 45.

Les charges se répartissent en trois rubriques principales, nous avons les charges d'exploitations, exceptionnelles et financières.

A.1. Les charges d'exploitation

Elles sont constituées des dépenses ou frais se rapportant à l'exploitation normale et courante de l'exercice. Elles comprennent notamment les consommations de marchandises, matières premières et fournitures et les frais....¹

B.2. Les charges exceptionnelles

Représentent l'ensemble des charges qui ne font pas partie des opérations d'exploitations et financières de l'entreprise. On distingue charges exceptionnelles sur opérations de gestion, charges exceptionnelles sur opérations en capital, dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions....

B.3. Les charges financières

Ce sont des charges que l'entreprise supporte pour financer son fonctionnement. Elles sont de trois types:

Les intérêts et charges assimilées : ces charges dépendent de la politique financière de l'entreprise. Elles sont déterminées par la manière dont l'entreprise organise le financement de sa structure et de son activité ;

Les dotations aux amortissements, des primes de remboursement, des obligations, dotations aux provisions pour dépréciation des titres et charges financières;

Les autres charges financières différences négatives de charges et charges nettes sur cessions des valeurs mobilières de placement.

B. Les produits

C'est le paiement que reçoit l'entreprise de son client après avoir vendu une marchandise. Autrement dit, ce sont des recettes, revenus ou gains réalisés par la société sur une période.

Les produits se répartissent en trois parties, nous avons les produits d'exploitation, financiers et exceptionnels.

¹ THIBIERGE Christophe, « Analyse financière », édition VUIBERT. Paris, 2005, P 9. 40.

B.1. Les produits d'exploitation

C'est l'ensemble des ventes répertoriées au cours de l'exercice considéré. On distingue : les ventes de marchandises, la production vendue, le chiffre d'affaires, les subventions d'exploitation

B.2. Les Produits financiers

Ce sont des produits provenant du placement de la trésorerie de l'entreprise dans le marché financier. On peut citer les Produits financiers de participation (les dividendes, les intérêts liés à des créances de participation), les produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé, les produits nets sur cession de valeurs mobilières....

B.3. Les produits exceptionnels

Ce sont des produits non inclus de la partie des opérations financières, d'exploitation de l'entreprise, on a les produits exceptionnels sur opérations de gestion, les produits exceptionnels sur opérations en capital, les quotes-parts de subventions d'investissement....

B.4. Présentation du compte de résultat

La structure du compte de résultat est composée de deux parties, les produits ainsi que les charges, (voir l'annexe).

3.1.3. Le tableau des flux de trésorerie (TFT)

Le Tableau de flux de trésorerie constitue des informations relatives aux entrées et sorties monétaires de l'entreprise.

3.1.3.1. Définition

Plusieurs définitions peuvent être données au tableau des flux de trésorerie, parmi lesquelles on peut retenir : « Le tableau des flux de trésorerie retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions différentes : exploitation, investissement et financement. Il identifie les sources d'entrées de trésorerie, les éléments qui ont fait l'objet de trésorerie pendant l'exercice, ainsi que le solde de trésorerie à la date de reportions »¹.

En bref, le tableau de flux de trésorerie est un tableau qui retrace tous les mouvements de trésorerie dans une entreprise.

¹TORT.E, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales: essai de synthèse », Revue Française de Comptabilité, n° 462, février 2013, p24.

Le tableau des flux de trésorerie est subdivisé en trois parties représentant chacune un cycle. En voici les parties :

- Flux de trésorerie des activités opérationnelles (encaissements reçus des clients, sommes versées aux fournisseurs et au personnels, intérêts et autres frais payés... etc.
- Flux de trésorerie des activités d'investissement (décaissements sur acquisitions d'immobilisation corporelles ou incorporelles, encaissements sur cessions, d'immobilisation corporelles ou incorporelles... etc.
- Flux de trésorerie des activités de financement (encaissement suite à l'émission d'actions dividendes et autres distributions effectuées... etc.

Le tableau des flux de trésorerie est utilisé par la direction générale pour valider la stratégie financière de l'entreprise. Chaque année, il doit être actualisé.

3.1.3.2. Les objectifs du tableau des flux de trésorerie

L'objectif fondamental de ce type de tableau est de fournir des informations sur la capacité de l'entreprise à dégager de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et sur l'utilisation de cette trésorerie par l'entreprise. La donnée présentée permet aux utilisateurs d'évaluer la capacité de l'entreprise à adapter la gestion des flux de trésorerie aux évaluations de son environnement ». De ce passage, nous pouvons dire que le TFT fournit des informations qui permettent aux utilisateurs d'évaluer la capacité de l'entreprise.

3.1.3.3. Présentation du TF

Nous avons deux méthodes de présentation des flux de trésorerie à savoir la méthode directe (voir l'annexe) qui est la plus utilisée et la méthode indirecte¹.

3.1.4. Tableau de variation des capitaux propres

Le tableau de variation des capitaux propres concerne les rubriques constituant les capitaux propres.

¹ TORT.E, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales: essai de synthèse », Revue Française de Comptabilité, n° 462, février 2013, p24.

3.1.4.1. Définition

La variation des capitaux propres représente une analyse des mouvements qui ont affecté chacune des rubriques constituant les capitaux propres de l'entité au cours de l'exercice¹.

Les informations à mettre dans la variation des capitaux propres concernent les mouvements liés :

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

3.1.5. Les annexes

L'annexe est un document complémentaire qui contient des détails des informations des autres éléments des états financiers.

3.1.5.1. Définition de l'annexe

« L'annexe est un état comptable qui fournit des informations nécessaires à la Compréhension du compte de résultat et du bilan »². Elle est à la fois :

- Un document comptable obligatoire, sauf pour la catégorie comptable des micros entreprises;
- Un outil précieux pour l'analyse financière de l'entreprise.

L'annexe comptable est donc un document souvent négligé. Elle est pourtant très utile surtout quand il s'agit d'expliquer, convaincre ou communiquer.

¹ GAUGAIN. M et PONCET. P, « Gestion de la trésorerie », édition Economica, Paris, 2004, 41.

² HUBERT de la bruslerie « Analyse financière », 2eme édition, DUNOD, Paris, 2002, p.144.

3.1.5.2. L'objectif de l'annexe

« L'annexe permet aux destinataires des comptes annuels de mieux juger la situation financière et les résultats de l'entreprise et en complétant par des informations chiffrées le bilan et le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie et à l'état de variation des capitaux propres en donnant toutes explications et en faisant tous commentaires indispensables à la compréhension des informations fournies par l'entreprise ».

Notons que l'annexe ne doit comprendre que les informations significatives, susceptibles d'influencer le jugement que les destinataires des documents peuvent porter sur le patrimoine, la situation financière et le résultat de l'entreprise.

Conclusion

Le contrôle de gestion de l'entreprise est la maîtrise de sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une structure évolutive.

Dans ce deuxième chapitre, nous avons appuyé en premier lieu sur les principales méthodes de mesure de la performance de l'entreprise. En effet la performance peut être mesurée soit par l'analyse horizontale qui consiste à examiner l'évolution des postes clés des états financiers, soit par l'analyse verticale dont le principe est de déterminer les liens existants entre ces postes durant le même exercice, comme elle peut être mesurée par l'analyse des ratios.

En deuxième lieu nous avons essayé d'appeler aux nombreux outils d'évaluation aidant à la mesure de la performance de l'entreprise, parmi ces outils on cite :

La méthode de calcul des coûts qui englobe trois méthodes (la méthode de centre d'analyse, la méthode ABC, l'imputation rationnelle). Cette méthode consiste à calculer le coût de revient de chaque produit et de rendre ce coût de revient indépendant de la variation du volume d'activité de l'entreprise.

La gestion budgétaire permet l'organisation de l'entreprise en centres de responsabilité pour le calcul de la performance du gestionnaire responsable, tout en définissant des prix de cession qui permettent le respect de l'efficacité de l'entreprise et la maîtrise et l'évaluation de l'efficacité de chaque centre pour l'évaluation de la performance globale de l'entreprise.

Le tableau de bord fournit un ensemble des informations quantitatives et qualitatives nécessaires pour le pilotage de la performance de l'entreprise grâce à son rôle important comme élément de contrôle, de dialogue, de communication et d'aide à la prise de décision.

La performance de l'entreprise dépend de sa capacité à gérer correctement l'ensemble des activités qui concourent à la réalisation de produit. C'est dans cette transversalité que se situe aujourd'hui l'essentiel de gisement de la performance.

Partie pratique

Chapitre III

Analyse des performances de ALPHA

Introduction

La SARL ALPHA est une société agroalimentaire qui fait partie des entreprises qui ont vu leurs essors depuis la transition de l'Algérie de l'économie socialiste vers l'économie de marché. Le fait d'être un groupe complètement intégré vers l'aval et partiellement intégré vers l'amont lui permet une meilleure distribution de ses produits.

Après avoir exposé dans les deux premiers chapitres précédents les concepts de base de notre sujet, nous allons nous intéresser au cas pratique, qui est l'analyse et l'évaluation des performances de la SARL ALPHA.

Pour une bonne compréhension de notre Thème, nous présentons dans la première section cette entreprise à travers son historique, son organisation et ses structures. La deuxième section sera consacrée à l'analyse de son activité dont nous traiterons son marché (l'offre et la demande) et son évolution.

Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil

La SARL ALPHA est une entreprise importante en Algérie. Ayant parfaitement réussi dans leur projet initial qui était la production alimentaire, les gérants de cette entreprise ont décidé de réinvestir leurs bénéfices dans d'autres projets. C'est ainsi que la SARL ALPHA est arrivée à en lancer une dizaine de projets dans différents domaines. Ses unités sont installées dans différentes régions du pays, telles que, l'unité d'aliments de bétail, etc.

1.1. Historique

La SARL ALPHA dispose d'un portefeuille de projets importants dans la pétrochimie, l'alimentaire et la trituration des graines oléagineuses.

1.2. Présentation de la SARL ALPHA

ALPHA est une Société A Responsabilité limitée au capital social privé de 68,760 milliards de DA. Elle a été créée en 1998. Elle fait partie du secteur agroalimentaire ; elle est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les cinq (5) dernières années font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

1.2.1. Les valeurs de la SARL ALPHA

Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire.

Nous prônons des valeurs qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel:

- Écoute et Respect
- Intégrité et Transparence
- Solidarité et Esprit d'équipe
- Initiative et persévérance
- Courage et Engagement de performance

1.2.2. Implantation des sites de la SARL ALPHA

La SARL ALPHA est implantée dans différentes régions de l'Algérie, telles que dans les wilayas de Béjaïa, Alger, Oran.

Elle possède des raffineries (huile...), des silos de stockage, des unités de production des jus de fruits... etc.

1.2.3. Les différentes Activités de la raffinerie d'huile de ALPHA

L'ensemble des activités d'ALPHA sont concentrées sur la production et la commercialisation des huiles végétales... ; elles se présentent comme suit :

- Raffinage des huiles (1800 tonnes/jour).
- Conditionnement d'huiles finies (1400 tonnes/heure).
- Production de margarine (600 tonnes/jour).
- Fabrication d'emballage PET (Poly Ethylène Téréphtalate) (9600 unités/heure).
- Raffinage du sucre roux (1600 tonnes/jour).
- Stockage de céréales (120 000 tonnes).
- Production de boissons (eau minérale, Jus et sodas)

1.2.4. Huiles végétales

Les huiles de table: 100 % tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, B, E)

Elles sont issues essentiellement de la gaine de tournesol, de Soja et de la palme, conditionnée dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1à5litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse ;

- Capacité de production : 570 000 tonnes/an
- Part du marché national: 70 %
- Exportation vers l'étranger.

1.2.4.1. Margarinerie et graisses végétales

ALPHA produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E ; certaines Margarines sont destinées à la consommation directe, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle.

Capacité de production : 180.000 tonnes/an avec une part de marché national de30 % sachant qu'une partie de cette production est exportée.

1.2.4.2. Sucre blanc

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose, le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50 kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites de 1 kg

- Entrée en production 2eme semestre 2009.
- Capacité de production 650 000 tonnes/an avec extension à 1800 000 tonne/an
- Part du marché national: 85 %
- Exportation de 350 000 tonnes/an en 2009.

1.2.4.3. Sucre liquide

- Capacité de production: matière sèche : 219 000 tonnes/an
- Exportation : 25 000 tonnes/an.

1.2.4.4. Silos

ALPHA dispose d'une capacité maximale de 182 000 tonnes et d'un terminal déchargement de 2000 T heure.

1.2.4.5. Boissons

Eau minérale, jus de fruits, sodas, l'eau minérale BETA ; depuis des siècles cette eau prend son origine dans les monts.

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfates 7, Bicarbonate 162...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

Cette eau minérale pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux.

Lancement de la gamme d'eau minérale BETA et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.

1.2.5. Les missions et objectifs stratégiques d'ALPHA

ALPHA étant un groupe dont le parcours et les valeurs font sa renommée a pour mission principale le développement de la production et l'assurance de la qualité de tous ses produits, a des prix compétitifs et cela dans le but de satisfaire sa clientèle et de les fidéliser. Les objectifs visés par ALPHA peuvent se présenter comme suit.

L'augmentation de sa part de marché par l'extension de son réseau de distribution à travers tout le territoire national.

- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.
- La modernisation de ses installations en termes de machines et de techniques pour augmenter le volume de sa production.
- Positionnement de ses produits sur le marché international par leurs exportations.

1.2.6. Évolution du capital social d'ALPHA

Le capital social d'ALPHA n'a pas cessé d'évoluer depuis sa création jusqu'à aujourd'hui, le tableau suivant montre cette évolution.

Tableau 1: L'évolution du capital social d'ALPHA

Année	Montant du capital en DA
1999	970.000.000.00
2000	1.250.000.000.00
2001	2.450.000.000.00
2003	3.900.000.000.00
2004	6.000.000.000.00
2006	18.800.000.000.00
2008	43.129.685.000.00
2009	68.760.000.000.00
2010	68.760.000.000.00

Source: La direction commerciale ALPHA

Le graphe suivant nous fait apparaître l'évolution positive extraordinaire du capital social d'ALPHA

Le capital social d'ALPHA n'a pas cessé d'augmenter. Cette évolution continuelle de plus de 700 % au fil des années est le résultat de plusieurs facteurs, notamment sa maîtrise des techniques de gestion et la réussite de ses investissements.

1.2.7. L'évolution du chiffre d'affaires d'ALPHA

L'évolution du chiffre d'affaires et les volumes d'ALPHA sont illustrés dans le tableau suivant :

Tableau 2: Réalisations des Ventes Marché National par Année 2019/2020/2021

Famille	Volumes : Tonne			CAHT		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
EAU	176961	196212	252355	179799648	2103820662	2865958
Huile	338846	374407	407385	35047716187	46057256607	50089502
Margarine	50974	38619	45080	5965747279	6182231042	7063500
Sucre	943370	961193	1181497	59190197065802	66251874119	86100019
Total	151150	1570431	1886318	101994460179887	120595182430	146118981

Source: Direction commerciale ALPHA

Le taux de croissance du chiffre d'affaires d'ALPHA est illustré dans le tableau suivant :

Tableau 3: Taux de croissance du chiffre d'affaires

Produits	Volumes : Tonne		CAHT	
	% Evol 2020	% Evol 2021	% Evol 2020	% Evol 2021
EAU Minérale	11%	29%	17%	36%
Huile	10%	9%	31%	9%
Margarine	-24%	17%	4%	14%
Sucre	2%	23%	12%	30%
Total général	4%	20%	18%	21%

Source: Direction commerciale

Le chiffre d'affaires d'ALPHA est en évolution continuelle, cela est dû en partie à l'augmentation de son capital qui a permis d'augmenter sa production dans ses différentes filiales, et par la même occasion d'augmenter ses ventes, mais cela n'explique pas tout, car cette augmentation des ventes est la conséquence de plusieurs autres facteurs tels que l'élargissement de son circuit de distribution au niveau national qui a permis une plus grande disponibilité de ses produits.

1.3. L'organigramme et le rôle des structures d'ALPHA

1.3.1. L'organigramme d'ALPHA

ALPHA fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de commandement, la verticalité de la circulation de toute information et donnée, et offre plus de spécialisation. La figure suivante donne plus de détails sur l'organigramme du complexe.

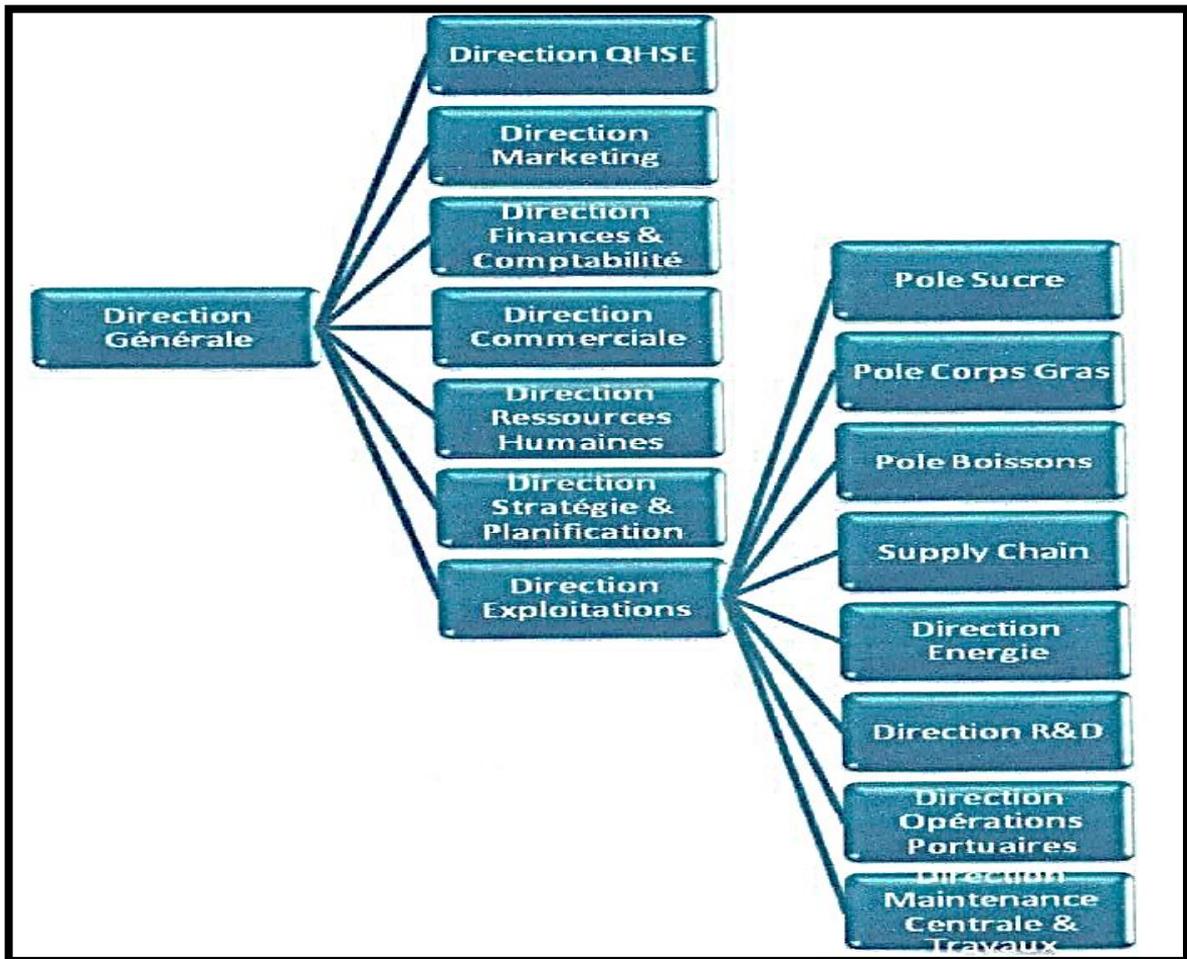


Figure 3 : Organigramme d'ALPHA

Source : DRH ALPHA

1.3.2. Les principales missions des directions

- La direction générale: Elle s'occupe de l'établissement des plans stratégiques et des décisions sur la politique marketing à adopter en collaboration avec la direction du siège d'Alger. Elle a également pour mission la coordination, l'orientation et la motivation des autres directions.
- La direction des ressources humaines: Elle est l'un des piliers l'organisation structurelle d'ALPHA, sa fonction consiste à: la gestion administrative du personnel (le règlement des salaires, les dossiers de la sécurité sociale des employés, les congés...). La gestion prévisionnelle (le recrutement et le suivi des effectifs, la formation du personnel...) Tous les aspects sociaux et relations humaines dans l'entreprise.

La direction finance et comptabilité (DFC):

Elle s'occupe de :

- La détermination et la distribution des budgets financiers nécessaires à chaque direction, pour le suivi de leur patrimoine.
- La comptabilisation quotidienne de toutes les entrées et sorties d'argent selon les pièces justificatives signalées.
- La satisfaction des besoins aux meilleures conditions d'exactitude, de précision et de délai pour que l'entreprise prenne facilement ses précautions vis-à-vis des tiers.

La direction raffinerie d'huile : Elle a pour mission de raffiner l'huile brute dans les meilleures conditions, étant dotée d'une salle de contrôle informatisée.

La direction de margarinerie: Elle cherche à rationaliser l'utilisation de ses équipements de production pour obtenir une productivité optimale.

La direction raffinerie de sucre: La raffinerie de sucre s'occupe du raffinage du sucre roux pour le transformer en sucre blanc prêt à être conditionné.

La direction de conditionnement d'huiles: organisée en équipe de 3x8, elle fonctionne 24h/24h, sa mission est la fabrication des emballages et la mise en bouteille de l'huile raffinée.

La direction logistique: La direction logistique a été créée en 2003, elle est considérée comme le pilier de l'entreprise, car elle joue le rôle de support pour les autres directions, en fournissant les ressources matérielles, financières et d'information nécessaire.

Elle se divise en quatre services:

- **Service approvisionnement:** Sa mission est d'assurer l'approvisionnement en matières premières, il constitue également un soutien logistique et technique pour les autres structures puisqu'il les approvisionne en matière de fournitures de bureau et d'équipement.
- **Service magasinage :** Il s'occupe du stockage et du magasinage des produits consommables et fournitures ainsi que des matières premières.

- Service expéditions: Il est chargé de :

L'expédition des huiles, de la margarine, du sucre.

La gestion des fichiers.

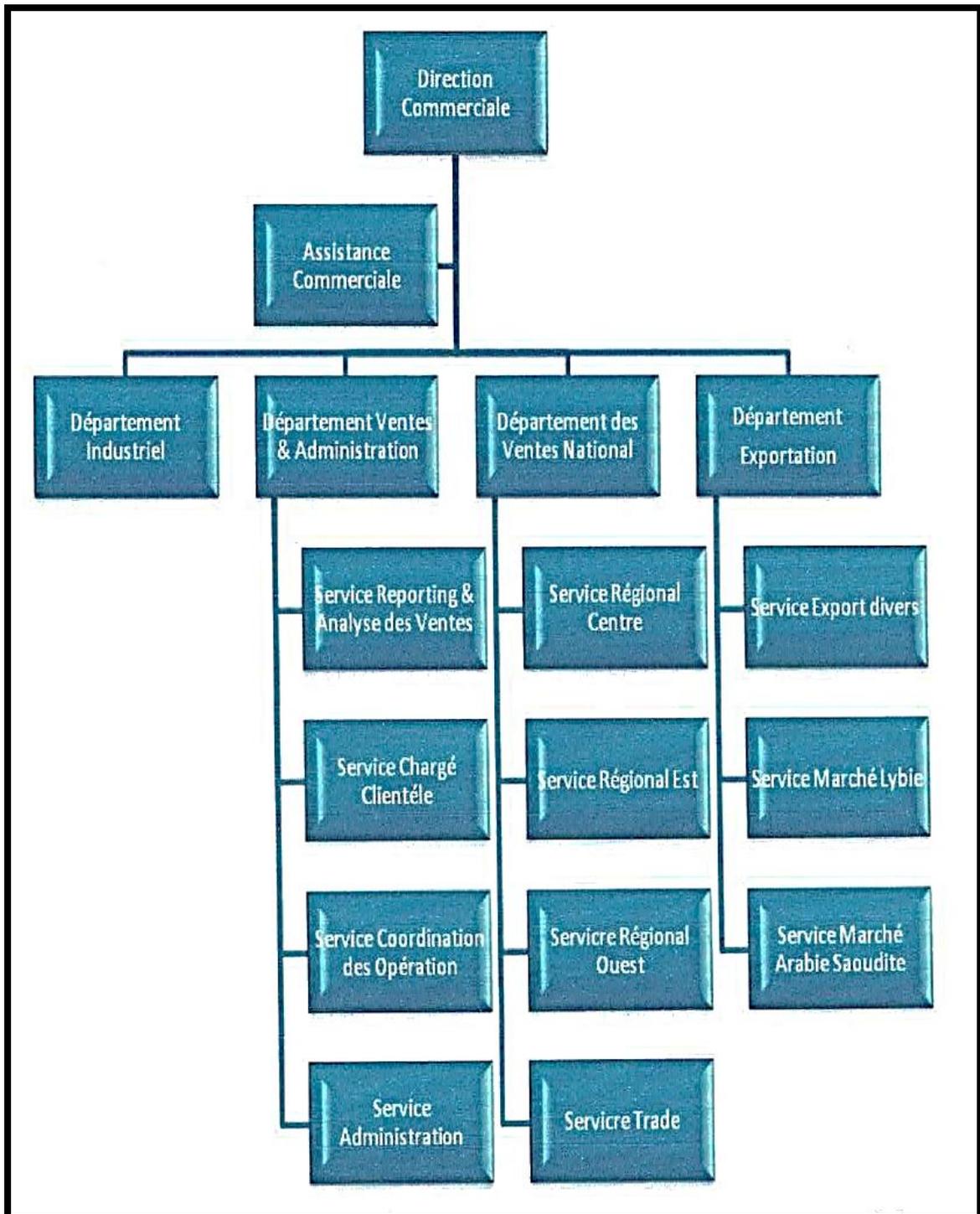
L'établissement des bons de consignment.

La restitution des palettes, l'achat de nouvelles palettes et intercalaires.

- **Service transit et transport:** Ce service est chargé de transporter la marchandise et d'assurer le transport du personnel, il joue également un rôle au niveau des exportations puisqu'il garantit l'acheminement des produits jusqu'à l'acheteur.
- **La direction marketing:** Nouvellement créer, dans le cadre des préoccupations stratégiques du groupe d'adopter de mieux en mieux ses politiques et ses objectifs pour satisfaire le marché cible, cette direction devrait alors établir une politique de marketing. Elle permettrait au complexe d'ajuster et de mieux maîtriser ses politiques de produit, de prix, de communication et de distribution. Cette direction permettra de renforcer sensiblement l'efficacité du réseau de distribution des produits. L'interface avec la direction commerciale devrait être judicieusement identifiée.
- **La direction des silos:** Elle a pour mission d'assurer le stockage dans les conditions requises des produits entrant dans les processus de production du complexe.
- **La direction commerciale:** Elle gère toutes les relations avec l'environnement de l'entreprise, elle assure la commercialisation des produits finis et le suivi de ses clients qui sont répartis principalement à travers le territoire national et quelques pays étrangers, le rôle de cette direction est de:
 - Participer à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise ;
 - Orienter, distribuer, développer, organiser la production des huiles ;
 - Coordonner les activités de son département ;
 - Superviser la gestion des contrats de vente, depuis l'enregistrement des commandes jusqu'à la livraison aux clients ;
 - Réaliser les tableaux de bord et les analyses nécessaires au suivi de l'activité ;
 - Établir des prévisions plus précises sur les recettes actuelles et futures.

La direction commerciale d'ALPHA ayant été créée au début de l'année 2007 existait sous le nom de service commercial dépendant directement de la direction générale. Elle est, aujourd'hui, composée de: un directeur commercial, une secrétaire, un chef des ventes, quatre chargés de clientèle, huit facturiers, un chargé de Reporting et trois administrateurs des Ventes.

Figure 4 : Organigramme de la direction commerciale



Source : Direction commerciale ALPHA

Section 02: Analyse et mesure la performance d'ALPHA

Nous avons consacré cette section pour la présentation du marché de l'offre et la demande d'ALPHA, ainsi que l'analyse de son activité.

2.1. Le marché de l'offre

Il est composé de la gamme de produits d'ALPHA, pour l'ensemble des activités existantes, il se présente comme suit :

2.1.1. Huiles végétales

- Capacité de production : 570 000 tonnes par an
- Soit 140 % des besoins du marché national.
- Parts de marché local : 75%.

Huile BETA

BETA est une huile pure, légère et digeste extraite des graines de tournesol, riche en vitamine E. Pour élaborer BETA, ALPHA utilise des procédés technologiques innovants qui garantissent le maintien de ses qualités nutritionnelles et énergétiques.

Caractéristiques:

- 100% végétale - 100% tournesol
- Naturellement riche en vitamine E et en acides
- Sans cholestérol
- Source d'énergie par excellence.

Conditionnement : BETA est présentée en bouteilles PET (matière très résistante et générant moins de déchets) de 1 L, 1.8 L et 4 litres.

Huile BETA 2

BETA 2 est un mélange idéal et équilibré d'huiles végétales finement sélectionnées. Ses caractéristiques ainsi que ses apports énergétiques et nutritionnels en font une huile légère et digeste à multiples usages. Le processus de fabrication ultramoderne d'ALPHA fait de BETA 2 une huile de qualité supérieure qui respecte la saveur naturelle des aliments.

Caractéristiques :

- 100% végétale
- Mélange équilibré d'huiles végétales
- Naturellement riche en vitamine E et en acides gras essentiels
- Sans cholestérol
- Source d'énergie par excellence

Conditionnement

BETA 2 est présentée en bouteilles PET (matière très résistante et générant moins de déchets) de 1 L, 2 L, et 5 litres.

2.1.2. Margarines et graisses végétales

Capacité de production: 180 000 tonnes par an, soit 120 % des besoins du Marché national sur plusieurs gammes de produits.

Mélange et Margarine

Mélange est le mélange parfait de beurre et de margarine. Ce qui lui procure un goût frais et crémeux avec beaucoup moins de cholestérol que le beurre. Grâce à sa composition et à son processus de fabrication ultramoderne, Mélange fournit le plaisir et le bien-être. Mélange qui contient aussi une vitamine A, D et E, substances indispensables au bon fonctionnement de l'organisme. Son goût frais et léger lui permet de se combiner à tous les accompagnements. Mélange est idéale pour la préparation des tartines et des toasts et permet aussi la préparation de pâtisseries et viennoiseries.

Caractéristiques

- Contiens du beurre ;
- Riche en vitamines A, D, E ;
- Source d'énergie par excellence ;
- Un goût frais et léger.

Conditionnement

Mélange est présenté en plaquette de 250 g et en barquette hermétiques de 400 g.

2.1.3. Sucre blanc

La capacité de production est de six cent mille (600 000) tonnes par an avec extension à un million huit cent mille (1 800 000) tonnes par an. Soit un surplus de quatre-vingt pour cent (80%) du besoin national. La part du marché local avoisine les quatre-vingt-cinq pour cent (85%). La moitié de la production est destinée à l'export.

ALPHA offre un sucre raffiné de qualité supérieure qui répond aux normes CEE. Idéal en toutes circonstances, douce est un facteur d'équilibre et de plaisir dans l'alimentation.

Caractéristiques :

- Sucre blanc cristallisé ;
- Conforme aux normes CEE N° 2.

Conditionnement

Douce est conditionné en morceaux dans des boîtes de 1 kg et en poudre dans des sacs de 50 kg et des big bags de 1000 kg. Un conditionnement de 1 kg et 5 kg pour le sucre.

2.1.4. Boissons

- Unité de production d'eau minérale et de boissons gazeuses d'une capacité de production de trois millions (3 000 000) bouteilles par jour ;
- Unité de production de jus de fruits.

ALPHA s'est lancée dans un segment plein de concurrence.

La gamme de produits est l'ensemble des produits proposés par un fabricant ou un producteur qui appartiennent à une même catégorie, elle peut être large ou étroite (selon le nombre de produits différents) et profonde ou restreinte (selon les variantes offertes pour un même produit).

2.2. Le marché de la demande

Le marché d'ALPHA se compose essentiellement du marché national et le marché étranger (l'exportation : le Liban, Dubai, le royaume uni, la Suède... etc.). Les produits

exportés sont essentiellement des huiles raffinées, du sucre, de l'huile acide qui entrent dans la production du savon, le sucre, et la margarine.

2.2.1. Le marché concurrentiel d'ALPHA

Avec sa gamme de produits très large, ALPHA, possède plus de 75% de part de marché au niveau national ; ce qui en fait d'elle le leader dans son domaine d'activité. Ses principaux concurrents sont : CEVITAL, COGBLA BELLE... etc.

Les autres concurrents sont de petits importateurs distributeurs dans le domaine des huiles et de la margarine (Bonnal, zinor), ainsi que quelques entreprises productrices d'huile d'olive ou de margarine. Cependant, ces derniers ne constituent pas une réelle menace pour ALPHA.

2.2.2. Les objectifs

Peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- L'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes. -
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.
- La modernisation de ses installations en termes de machines et de techniques pour augmenter le volume de sa production.
- Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations.

2.2.3. Les engagements d'ALPHA

Les principaux engagements d'ALPHA :

- La santé et le bien être ;
- Les exigences et le savoir-faire ;
- Le contrôle qualité.

2.2.4. Le choix stratégique d'ALPHA

Les sociétés modernes connaissent de rapides et profonds changements sous le double effet de la mondialisation qui intensifie les échanges et internationalise l'offre, et de l'évolution technologique qui crée de nouveaux matériaux et de nouveaux modes de

fabrication et de communication. À cet effet, le choix stratégique effectué par les entreprises doit correspondre aux programmes d'action sans lesquels les objectifs de pénétration commerciale, qui exigent une mise en relation entre l'entreprise et son marché, ne peuvent être atteints.

A cet effet, ALPHA, concernant son métier, a tout d'abord, opté pour une stratégie de diversification:

- Horizontale: en élargissant sa gamme de produits.
- Verticale: en recherchant l'accroissement du marché potentiel.
- Conglomérale : en optant pour un développement dans des activités sans rapport les unes aux autres tels que l'agroalimentaire, la construction. ..

Section 03: Analyse des performances d'ALPHA

L'analyse des performances concerne les indicateurs portant sur les résultats de l'entreprise, exprimés par les indicateurs traditionnels (résultat d'exploitation, résultat courant, résultat de l'exercice, résultat financier, résultat exceptionnel. ..) et par les indicateurs privilégiant les critères monétaires d'appréciation (les indicateurs de cash - flow).

L'approche analytique des performances est développée avec l'étude des aspects concernant la rentabilité de l'entreprise sous ses acceptions économiques, humaines, commerciales et financières.

3.1. La performance financière

L'étude de cette variable a pour objectif d'évaluer l'entreprise pour :

- Estimer la valeur de l'entreprise ;
- Évaluer la solvabilité de l'entreprise ;
- Formuler une appréciation relative à la situation de l'entreprise.

L'étude de cette variable s'appuie sur le traitement et l'interprétation d'informations comptables et financières ou d'autres informations de gestion.

Cette variable est un outil indispensable à la bonne marche de l'entreprise, son objectif consiste à utiliser les ressources limitées d'un agent économique de la façon la plus efficace possible afin de garantir le suivi de la performance de l'entreprise.

3.1.1. Les bilans en grandes masses

Ces bilans, établis à partir des bilans comptables des exercices de 2019 et 2020, comprennent quatre masses :

- à l'actif: actif immobilisé et actif circulant ;
- au passif : capitaux permanents et passifs circulant.

Pour la période de notre étude, ces bilans en grandes masses se présentent comme suit:

Tableau 4: Bilan

Actif						Passif					
		Valeur		%				Valeur		%	
		2019	2020					2019	2020		
Actif immobilisé	Valeurs immobilisées	35457239	81393414	29.12%	60.34%	Capiteux permanents	Capiteux Propres	81706546	91092447	67.09%	67.53%
	Valeurs d'exploitation	15575102	14143837	12.79%	10.48%		Dettes à long et à moyen terme	5532454	8569759	4.54%	6.35%
Actif circulant	Valeurs réalisables	67405699	14207257	55.35%	10.53%	Passif circulant	Dettes à court terme	34538095	35237052	28.36%	26.12%
	Valeurs disponibles	3339055	25154715	2.74	18.65M						
Total Actif		121777095	134899259	100%	Totale Passif			121777095	134899259	100%	100%

Commentaire (Actif):

Ce tableau montre clairement le niveau de chaque valeur pour chaque année. On remarque que les VI sont passées de 29,12% en 2019 à 60,34% en 2021 ; cela est dû à une accumulation du capital qui est le résultat d'un nombre important d'investissements successifs (ouverture de plusieurs unités de production). Les valeurs d'exploitation sont plus importantes en 2019 (12,79%) par rapport à 2020 (10,48%). En effet, ceci s'explique par les importantes cessions d'investissement effectuées en 2019.

Commentaire (Passif)

D'après ce tableau, on constate que les capitaux permanents ont connu une évolution relativement significative: tout de même, ces derniers dominent le passif avec 71,63% en 2019 et 73,88% en 2021. Retenons aussi que les capitaux permanents sont

formés en majeure partie par les capitaux propres (67,09 % en 2019 et 67,53 % en 2021), ce qui signifie que l'essentiel des ressources de l'entreprise lui appartient.

Le reste du passif est constitué des dettes, notamment les dettes à court terme : 28,36 % en 2019 et 26,12% en 2020, donc un endettement qui pèse à court terme (risque financier à court terme).

3.1.2. Les bénéfices nets

Le tableau suivant nous permet de déterminer l'évolution de bénéfice net pour la période de notre étude. :

Tableau 5: L'évolution des bénéfices nets (KDA)

Eléments	Années		Évolution	-
	2019	2020		
-			-	19/20
Bénéfices	12056045	12257244	+ 201199	+ 1.67%

Source: Nous-mêmes à partir des bilans de l'entreprise

Constatation :

On constate une évolution positive de 1,67% entre 2019 et 2020 (+ 01,67 %). Pour 2019, le bénéfice était important à cause des importantes cessions d'investissement, sinon pour 2020, l'évolution est réalisée suite à l'élargissement de son champ d'investissement (raffinerie de sucre). Pour mieux comprendre cette évolution, nous allons décortiquer les différents postes du bilan par la méthode des ratios.

3.1.3. Les ratios d'analyse des bilans

Un ratio est un rapport entre deux éléments chiffrés des paramètres de l'entreprise. Il s'exprime en pourcentage ou en valeur. Les ratios sont utilisés en contrôle budgétaire comme éléments de synthèse, en particulier dans les tableaux de bord.

3.1.3.1. Les ratios de structure du passif

Le tableau suivant nous permet de déterminer les ratios de la structure du passif pour la période de notre étude :

Tableau 6: Les structures du passif

Eléments	Formules	Années	
		2019	2020
RIF	CP/X passif	0.67	0.67
RPC	KP/X passif	0.71	0.74
RDCT	DCT/X Passif	0.28	0.26

Source: réalisé par nous-mêmes à partir des bilans condensés.

Constatation:

Le ratio d'indépendance financière caractérise l'importance de l'endettement à long terme, le montant des fonds empruntés à long terme, ne doit pas excéder le montant des capitaux propres.

La notion d'indépendance financière concerne la capacité de l'entreprise à faire face à l'ensemble de ses engagements financiers, il mesure donc la solvabilité à long terme, il ne devrait pas, en principe, être inférieur à 0,5 (50%) du passif.

Les résultats dégagés dans le tableau ci-dessus sont 0,67 qui est identiques pour les deux exercices 2019 et 2020. Ils montrent que l'ALPHA est en bonne situation par rapport à la norme.

Le ratio de permanence des capitaux représente une part très importante dans le passif du bilan qui est 0,71 pour l'année 2019 et de 0,74 pour l'année 2020 ; cela veut dire que l'entreprise investit beaucoup.

Le ratio des dettes à court terme représente une part moins importante en 2019 (28 %) quand 2020 (26%) ; ces dettes à court terme sont bien consacrées pour financer le cycle d'exploitation.

3.1.3.2. Les ratios de structure de l'actif

Pour notre cas ALPHA, le tableau suivant nous permet de déterminer les ratios de la structure de l'actif pour la période de notre étude :

Tableau 7: La structure de l'actif

Eléments	Formules	Années	
		2019	2020
RICF	A F/Y actif	0.29	0.60
RAC	A C/Y actif	0.70	0.39

Source: réalisé par nous-mêmes à partir des bilans condensés.

Constatation :

- Le Ratio de l'importance des capitaux fixes représente une part moins importante, 1/3 de l'actif du bilan qui est de 0,29 pour l'année 2019, contre 0,60 pour l'année 2020.
- Le Ratio des actifs circulants représente une part très importante, 2/3 de l'actif du bilan qui est 0,70 pour l'année 2019, contre 0,39 pour l'année 2020.

Nous remarquons que ALPHA change sa politique d'investissement d'une année à l'autre.

3.1.4. Les ratios de solvabilité

Le ratio de solvabilité mesure essentiellement la sécurité dont jouissent les créances à long, moyen et court terme, constituant ainsi la marge de crédit de l'entreprise. Autrement dit, si l'on envisage une liquidation possible ou éventuelle, il donne une idée de la solvabilité probable. Il suffit de prendre le rapport entre l'actif total et les capitaux étrangers (dettes à long, moyen et court terme).

Pour notre cas d'ALPHA, le tableau suivant nous permet de déterminer les ratios de solvabilité pour la période de notre étude. :

Tableau 8: Ratios solvabilité

Eléments	Formules	Années	
		2019	2020
RIF	Y Actif/Y Dettes	3.04	3.08

Source: réalisé par nous-mêmes à partir des bilans condensés.

Pour les tiers créances, il y a une bonne sécurité générale, car les avoirs de ALPHA pendant ces deux ans d'étude sont en mesure de rembourser toutes les dettes plus de trois fois si l'on envisageait une éventuelle liquidation.

3.1.5. Les ratios de rentabilité

Comme la rentabilité pose parfois de délicats problèmes de mesure, nous allons nous limiter dans le cadre de ce travail aux ratios de la rentabilité économique, financière et commerciale.

Pour notre cas, le tableau suivant nous permet de déterminer les ratios de rentabilité pour la période de notre étude. :

Tableau 9: Les ratios de rentabilité

Eléments	Formules	Années
----------	----------	--------

		2019	2020
RRE	RN+IBS+CH/KP	0.14	0.94
RRF	RN/CP	0.14	0.13
RRC	RN/CA	1.72	0.13

Source: Réalisé par Nous-mêmes à partir des bilans condensés.

3.1.5.1. La rentabilité économique

Nous avons constaté, d'après les résultats ci-dessus, que la rentabilité économique est passée de 0,14 en 2019 à 0,94 en 2010 ; ceci est expliqué par l'augmentation des résultats pour les deux exercices qui sont positifs. Ce ratio indique le niveau de rémunération des capitaux investis par les actionnaires.

3.1.5.2. La rentabilité financière

La rentabilité financière indique la rémunération des fonds propres apportés par les actionnaires de l'entreprise. Elle intéresse, principalement, les propriétaires. Pour notre cas d'ALPHA, le tableau ci-dessus nous donne ce ratio durant la période de notre étude. La rentabilité financière d'ALPHA est suffisamment élevée. En d'autres termes, les capitaux propres investis à ALPHA ont rapporté 14 DA pour chaque 100 DA investi en 2019 et 13 DA en 2020 ; cette situation est très bonne pour ALPHA.

3.1.5.3. La rentabilité commerciale

Jusqu'à-là, la rentabilité financière montre l'évolution du rendement des seuls capitaux propres tandis que la rentabilité économique nous a montré l'évolution du rendement global de tous les actifs. La rentabilité commerciale ou la marge nette a trait, quant à elle, à la politique des prix pratiquée par l'entreprise. Pour notre cas d'ALPHA, nous allons calculer cette rentabilité en considérant le résultat net.

Le chiffre trouvé traduit que dans chaque 100 DA du chiffre d'affaires, ALPHA gagnait 13 DA en 2020, contre 172 DA pour l'année 2019, l'entreprise avait un résultat net supérieur au chiffre d'affaires à cause d'une créance d'investissement provoquée par une cession d'investissement des résultats aussi encourageants pour une entreprise économique.

3.1.6. Le fonds de roulement

Il existe deux méthodes pour calculer le fonds de roulement : la méthode du haut du bilan et la méthode du bas du bilan. Le tableau suivant nous permet de déterminer ce fonds de roulement durant les deux ans de notre étude et selon ces deux approches.

Pour notre cas d'ALPHA, le tableau suivant nous permet de déterminer le fonds de roulement net pour la période de notre étude.

Tableau 10: Le fonds de roulement (KDA)

Eléments	Formulées	Années		Évolution
		2019	2020	%
FR net (1)	KP - VI	51781761	18268792	-64.72%
FR net (2)	AC-DCT	51781761	18268792	-64.72%

Source: Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans condensés

Constatation

En considérant ce tableau, nous constatons que, durant les deux ans de notre étude, les fonds de roulement sont suffisants et positifs. Ainsi, le principe de l'équilibre financier minimum a été respecté par ALPHA. Ce principe veut que les emplois durables soient financés par des ressources durables. Pour cette entreprise, ceci constitue déjà un bon signe qui traduit une bonne structure financière. Cette entreprise a dû réunir des capitaux permanents des montants assez élevés pour lui permettre de financer, de façon durable, à la fois l'intégralité de ses immobilisations et une marge de liquidité qui lui permettra de faire face aux aléas de fonctionnement.

Remarquons également que le fonds de roulement de l'année 2019 est plus important que le FR de 2020 ; cela est dû à l'importance des valeurs réalisables de 2019 qui sont supérieures aux valeurs immobilisées. En général, ALPHA garde une bonne position de sa structure financière. Ainsi, pour compléter notre analyse, il serait mieux de déterminer le besoin en fonds de roulement.

3.1.7. Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement est défini à partir de la comparaison entre emplois cycliques (stocks, créances - clients) et ressources cycliques (crédits- fournisseurs). En d'autres termes, le besoin en fonds de roulement est la part des emplois cycliques dont le financement n'est pas assuré par les ressources cycliques. Le tableau ci-après montre l'évolution des BFR d'ALPHA pendant la période de notre étude.

Tableau 11: Le besoin en fonds de roulement (KDA)

Eléments	Formulées	Années		Évolution
		2019	2020	%
BFR	(VE+VR)- (Dct-Av B)	48 442 706	- 6 885 922	-114.21%

Source: réalisé par nous-mêmes à partir des bilans condensés.

Constatation

Selon les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, nous lisons que le BFR est positif en 2019. Cela veut dire que les besoins de financement du cycle d'exploitation d'ALPHA sont supérieurs aux ressources de financement, ce qui est défavorable pour cette dernière.

En 2020, le BFR est négatif, ceci montre que les emplois cycliques ont été financés en totalité par les ressources cycliques durant cette année. Cette situation du BFR est assez bonne pour ALPHA.

3.1.8. La trésorerie nette

La trésorerie exprime le surplus ou l'insuffisance de marges de sécurité financière après le financement des besoins en fonds de roulement. Elle est égale à la différence entre le FRN et le BFR. Le tableau ci-après nous présente la trésorerie d'ALPHA durant la période de notre étude.

Tableau 12: L'évolution de la trésorerie (KDA)

Eléments	Formulées	Années		Évolution
		2019	2020	%
TN	FR-BFR	3339055	25154715	653.35%

Source: Réalisés par nous-mêmes à partir des bilans condensés.

Constatation:

La trésorerie est positive pour toute la période étudiée. Il faut noter qu'une trésorerie positive représente une satisfaction totale ou partielle du BFR. ALPHA dispose d'une trésorerie positive, mais est-ce qu'elle est en mesure d'honorer ses engagements à court terme ? C'est pourquoi pour mieux compléter notre interprétation, calculons les ratios de liquidité pour s'assurer de cette autonomie.

3.1.9. Les ratios de liquidité

L'analyse du risque de faillite s'apprécie par des notions d'exigibilité et de liquidité, elle met en correspondance l'actif et le passif. Ces ratios ont pour objet de juger l'aptitude de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme au moyen de transformation progressive de son actif circulant en trésorerie.

Pour notre cas d'ALPHA, le tableau suivant nous permet de déterminer les ratios de liquidité pour la période de notre étude :

Tableau 13: Les ratios de la liquidité

Eléments	Formules	Années	
		2019	2020
RLG	AC/DCT	2.49	1.52
RLR	VR+VD/DCT	2.05	0.98
RII	VD/DCT	0.09	0.71

Source: Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans condensés.

Constatations:

La liquidité générale est largement supérieure à 1 durant toute la période de notre étude, ce qui traduit que ALPHA, à partir des valeurs circulantes est capable de payer ou de rembourser toutes ces dettes à C.T au moins : 2,49 fois en 2019 et 1,52 fois en 2020 ; c'est une situation satisfaisante.

La liquidité réduite quant à elle est aussi supérieure à 1 ; donc ALPHA est en capacité de rembourser ces DCT à partir des VR et VD au moins 2,05 fois en 2019. Alors que pour 2010 nous constatons qu'elle peut rembourser ces DCT à hauteur de 0,98 fois ; ce qui est bon pour l'entreprise.

La liquidité immédiate est inférieure à 1 durant toute la période étudiée. Donc, si les prêteurs à court terme réclament leurs crédits, ALPHA peut payer immédiatement 09% en

2019 et 71% en 2020. ALPHA ne se trouve pas dans une bonne position par rapport à ses créanciers à court terme ; c'est-à-dire elle n'est pas crédible vis-à-vis de ces derniers, car elle est dans l'incapacité d'honorer la totalité de ses engagements à court terme.

Néanmoins, il faut prendre ces ratios avec beaucoup de réserve, car le remboursement des crédits fournisseurs dépend également des délais de remboursement crédits- clients qui peuvent permettre à une entreprise d'avoir la liquidité suffisante le jour de l'échéance convenue.

3.1.10. La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement (CAF) représente, pour l'entreprise l'excédent de ressources internes ou le surplus monétaire potentiel dégagé durant l'exercice par l'ensemble de ses activités et qu'elle peut destiner à son autofinancement.

3.1.10.1. Le calcul de la capacité d'autofinancement

Il existe deux méthodes de calcul, la méthode additive et la méthode soustractive :

La méthode additive : La capacité d'autofinancement se calcule comme suit :

$$\begin{aligned}
 &\text{CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT} = \\
 &\quad + \text{Résultat net comptable} \\
 &\quad + \text{Dotations aux amortissements et aux provisions} \\
 &\quad - \text{Reprises sur provisions et transferts de charges} \\
 &\quad - \text{Subventions d'investissement virées au résultat} \\
 &\quad - \text{Profit sur cession d'éléments d'actif inclus dans le résultat} \\
 &\quad - \text{Mali sur cessions d'éléments d'actif}
 \end{aligned}$$

La méthode soustractive : La capacité d'autofinancement se calcule comme suit :

$$\begin{aligned}
 \text{CAF} = & \text{L'excédent brut d'exploitation (EBE)} + \text{produits financier encaisses-les charges} \\
 & \text{financières décaissées} + \text{produits exceptionnelles encaisses-les charges exceptionnelles} \\
 & \text{décaissées} \\
 & \text{Sauf le produit de cession des éléments d'actif}
 \end{aligned}$$

Remarque: on se limite dans notre analyse de calculer la CAF à partir de la méthode soustractive

Le calcul et analyse de l'EBE

On appelle EBE ce qui reste à l'entreprise une fois rémunéré les salariés et l'État.

Autrement dit, l'EBE est ce qui permet à l'entreprise de se financer elle-même et de rémunérer les apporteurs de capitaux. Il ne dépend donc ni de la politique de financement de l'entreprise (emprunt ou augmentation de capital) ni des éléments exceptionnels qui ont pu affecter le résultat de l'entreprise ni de la politique d'amortissement suivie par l'entreprise.

L'EBE est donc un bon indicateur de la performance industrielle et commerciale de l'entreprise.

Pour notre cas d'ALPHA, le tableau suivant nous permet de déterminer l'EBE pour la période de notre étude :

Tableau 14: Calcul de l'EBE (KDA)

Désignation	2019	2020	Évolution
Valeur ajoutée (1)	17 651 373	21 961 182	+ 24,41 %
charges de personnel(2)	2 654 246	3 055 688	+ 15,12 %
Impôts et taxes (3)	906 098	950 474	+ 04,89 %
EBE=(1) -(2) -(3)	14 091 029	17 955 021	+ 12,74 %

Source: Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans condensés

Constatations

L'entreprise a réalisé un excédent brut d'exploitation (EBE) en 2019 et 2020 positifs, ce qui est dû à l'importance de la valeur ajoutée et ce qui lui permet de financer ses différents besoins d'exploitation.

Donc l'entreprise dégage un besoin en termes de financement du cycle d'exploitation.

Le calcul et analyse de la CAF

Pour notre cas d'ALPHA, le tableau suivant nous permet de déterminer cette CAF pour la période de notre étude.

Tableau 15: Calcul de la CAF (KDA)

Désignation	2019	2020	Évolution
Excédent brut d'exploitation (1)	14 091 029	17 955 021	+ 27,42 %
autres produits encaisses (2)	2 273 172	445 606	- 80,39 %
Autre charge décaissée (3)	-1 195 622	-2 402 853	- 100,97 %
CAF=(1) + (2) - (3)	15 168 579	15 997 774	+ 05,46 %

Source: réalisé par nous-mêmes à partir des bilans condensés.

Constatations:

Nous observons un accroissement léger de la capacité d'autofinancement (+05 %) qui résulte d'une augmentation de l'excédent brut d'exploitation essentiellement (+ 27 %).

L'entreprise a réalisé une capacité d'autofinancement (CAF) positive pour les deux exercices 2019 et 2020, ce qui va être utilisé à rembourser les emprunts, rémunération des capitaux investis, amélioration du niveau de fonds de roulement, et pour financer ses immobilisations.

Le signe positif de la CAF présente à l'entreprise des assurances et des garanties auprès de sa banque afin d'obtenir des emprunts.

Globalement, l'entreprise ALPHA jouit d'une très bonne santé financière comme en témoignent ses différents indicateurs.

Nous passerons, dans ce qui suit à l'analyse de la performance des ressources humaines.

3.2. La performance en ressource humaine

La fonction personnelle se charge de fournir à l'entreprise les effectifs nécessaires, tant en volume qu'en qualification lui permettant d'atteindre ses différents objectifs. Sa gestion s'avère d'une importance capitale, du fait de l'échange qui s'opère entre les performances sociales et économiques au niveau de l'entreprise.

Le diagnostic social permet d'analyser les performances sociales de l'entreprise et d'évaluer le potentiel humain et ses perspectives d'évolution.

3.2.1. La rotation du personnel

MOUVEMENT	Effectif Par type Contrat		Entrées		Sorties								Total Sorties	Effectif Par type Contrat		Taux Evolution		
	Effectif Début de Période	Effectif Fin de Période	Recrutement Extérieur	Recrutement Interne	Total Entrées	Fin Contrat	Démission	Licenciement	Départs	Abandon de Poste	Mutation	Retraite		Effectif Fin de Période	Effectif Fin de Période			
																	CDI	CDD
Raff. Sucre 2000 T	218	216	2	15	103	118	4	6	0	0	4	91	0	105	231	230	1	6%
Raff. Sucre 3000 T	106	93	13	43	28	71	0	10	0	0	2	7	0	19	158	158		49%
Conditionnement Sucre				96	104	200	1	6	0	0	4	0	0	11	189	171	18	
Raff. Sucre liquide	63	60	3	5	7	12	0	4	0	0	1	4	0	9	66	66		5%
Raff. Huile	213	212	1	8	2	10	0	8	0	0	0	11	0	19	204	204		-4%
Margarine	161	160	1	7	5	12	0	6	0	0	2	1	0	9	164	164		2%
LLK	321	265	56	12	0	12	6	18	32	0	3	2	0	61	272	221	51	-15%
Laboratoires	79	79		11	0	11	0	6	0	0	0	0	0	6	84	84		6%
Conditionnement Huile	348	278	70	5	46	51	0	16	0	0	4	8	0	28	371	328	43	7%
Direction R&D	13	13		2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	15	15		15%
Energie	109	108	1	5	13	18	0	6	0	0	1	0	0	7	120	119	1	10%
Silos	227	221	6	2	23	25	0	2	0	2	0	0	1	5	247	247		9%
Plastique	40	40		0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	40	40		0%
Direction commerciale	170	115	55	13	6	19	28	10	0	0	0	5	0	43	146	135	11	-14%
Marketing	21	20	1	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	4	17	17		-19%
Personnel en instance d'affectation	7	7		0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	5	5		-29%
APPROS	166	154	12	6	17	23	3	5	0	0	1	53	1	63	126	123	3	-24%
LOGISTIQUE	563	371	192	205	25	230	49	24	0	1	38	114	1	227	566	486	80	1%
> DG	6	6		1	4	5	0	0	1	0	0	0	0	1	10	10		67%
> DFC	34	32	2	1	5	6	0	1	0	0	0	3	0	4	36	35	1	6%
> DRH	131	125	6	5	11	16	4	2	0	0	2	5	0	13	134	134		2%
> QHSF	9	9		3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	12	12			33%
> DHS	202	202		1	4	5	0	0	0	0	0	26	0	26	181	181		-10%
> DSI	21	21		1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	2	20	20		-5%
Direction Maintenance et Travaux Neufs				0	77	77	0	0	0	0	0	0	0	0	77	77		
ROJET	1131	2	1129	18	4	22	117	28	2	1	18	151	12	329	824	0	824	-27%
Total	4359	2809	1550	465	485	950	214	160	35	4	81	485	15	994	4315	3282	1033	-1%

Tableau 16: Le mouvement des effectifs 2020

Source: Document fourni par l'entreprise

Constatations:

Nous constatons que l'effectif global de la période 2020 par rapport à 2019 a connu une légère baisse de 1%, celle-ci s'explique par les départs enregistrés. La plus grande partie de ces départs concerne l'arrivée à terme des contrats à durée déterminée, notamment au niveau de la direction des projets avec 117 fins de contrat, et la direction de la logistique avec 49 fins de contrat dont la majorité concerne des manutentionnaires journaliers pour cette dernière.

Cependant, avec l'application de la nouvelle organisation qui a porté sur la création de certaines directions, notamment la direction maintenance de travaux neufs, mais aussi la mise en exploitation de la raffinerie de sucre « 3000T », ainsi que le conditionnement de sucre au courant de l'exercice 2020.

En effet, le pôle sucre a connu une évolution de son effectif qui est de l'ordre de 78%, essentiellement pour répondre au besoin de recrutement des nouvelles unités de production, notamment la raffinerie de sucre 3000T et le conditionnement de sucre.

3.2.2. Évolution des Effectifs par Fonction :

Tableau 17: L'évolution des effectifs par fonction

Direction Fonction	Exercice 2019	Exercice 2020	Tx évolution
Fonction production	2 838	3 123	+ 10,04%
Fonction support	390	368	- 5,64%
Direction des projets	1131	824	- 27,14%

Source: Élaborer par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise.

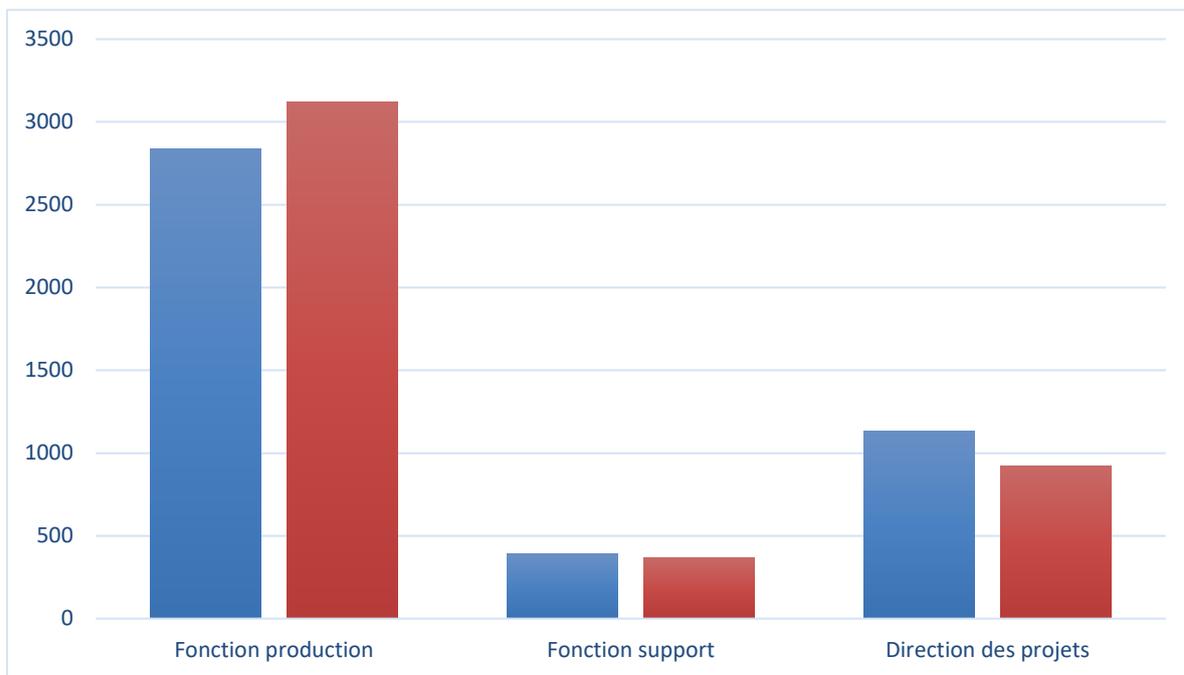
Remarque:

❖ **Fonction production :**

Elle englobe les structures suivantes : le pôle sucre, le pôle gras, le pôle boisson, la direction des opérations portuaires, l'énergie & utilité, la logistique, la maintenance et Travaux neufs, les approvisionnements.

❖ Fonction support :

Elle comprend les directions suivantes : la DG, la DFC, la DRH, la DSI, la Commerciale, et le Marketing. Et nous avons élaboré ce graphe ci-dessous à partir des données du tableau des évolutions des effectifs :



Graphe 1: L'évolution des effectifs

Source: Élaborer par nous-mêmes à partir des données du tableau n°16.

Constatations:

Sur le graphe ci-dessus, seule la fonction de production a connu une évolution de ses effectifs. En effet, il a été indiqué plus haut, notamment dans le tableau des mouvements des effectifs, le renforcement des effectifs du pôle sucre suite à la mise en exploitation de la raffinerie de sucre et de conditionnement du sucre, elle représente 89% d'évolution des effectifs totaux de la fonction production.

3.2.3. Évolution des Heures supplémentaires

Tableau 18: L'évolution des heures supplémentaire

Structures	Taux d'absence 2019	Taux d'absence 2020	Ecart
Raff.Sucre Solide	4,84%	6,00%	+ 23,96 %
Raff.Sucre liquide	3,03%	3,34%	+ 10,23 %
Conditionnement Sucre	/	3,12%	-
Margarine	8,41%	8,10%	-03,68 %
Condit/huile	7,88%	7,88%	-
Raff.Huile	4,83%	5,10%	+ 05,59 %
LLK	3,60%	4,42%	+ 22,77 %
QHSE	3,92%	4,91%	+ 25,25 %
R&D	/	0,64%	-
Energie	2,34%	3,16%	+ 35,04 %
OP portuaires	6,70%	8,27%	+ 23,43 %
Plastique	2,74%	4,61%	+ 68,24 %
Commerciale	1,19%	2,07%	+ 73,94 %
Marketing	6,96%	7,26%	+ 4,31 %
Appros	3,85%	5,40%	+ 40,25 %
Logistique	3,90%	4,70%	+ 20,51 %
DG	3,79%	1,02%	- 73,08 %
DFC	3,49%	2,14%	- 38,68 %
DRH	4,56%	4,64%	+ 01,75 %
DSI	1,33%	3,41%	+ 156,39 %
Maintenance et Travaux Neufs	/	9,39%	-
PROJET	10,76%	9,66%	-10,22 %
Total	6,61%	6,36%	-03,78 %

Source: Élaborer par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise.

Constatations

Le nombre total des heures supplémentaires de l'exercice 2020 sur 2019 a baissé de 3,78 %, cependant cette baisse ne reflète pas la réalité.

Cependant, ce taux ne reflète pas la réalité de toutes les structures, car l'évolution par structure fluctue et il n'est pas régulier.

Le top de l'évolution des effectifs se situe au niveau de la structure DSI au taux de + 156,39 % en 2020 par rapport à 2019.

3.2.4. Variation des masses salariales 2019/2020

Tableau 19: La variation des masses salariales 2019/2020 (KDA)

	Manager (Exécutif et Confirmé)	Manager intermédiaire	EPL	Maitrise	Exécution	Total
EFFECTIF payé 2019	18	100	718	921	2517	4274
EFFECTIF payé 2020	26	165	761	1408	2046	4406
MASSE 2019 KDA	37 940,41	153 539,80	657 627,73	605 390,97	1 001 811,68	2 456 310,58
MASSE 2020 KDA	79 977,33	212 274,59	713 481,78	932 233,46	870 500,36	2 808 467,52
SALAIRE MOY 2019	2 107,80	1 535,40	915,92	657,32	398,02	574,71
SALAIRE MOY 2020	3 076,05	1 286,51	937,56	662,10	425,46	637,42
A EFFECTIF	44,44%	65,00%	5,99%	52,88%	-18,71%	3,09%
A SALAIRE MOYEN	45,94%	-16,21%	2,36%	0,73%	6,90%	10,91%
EFFET D'EFFECTI F						3,43%

VARIATION MASSE. 14,34%

Source: Élaborer par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise.

Constatations :

La masse salariale a augmenté de 14,34%, elle est due essentiellement aux deux facteurs ci-après :

- L'effet d'effectif qui ne représente que 3,43%, en effet le facteur effectif représente l'incidence des nouvelles recrues sur la masse salariale ;
- L'incidence des augmentations sur la masse salariale est de 10,91% : elle comprend toutes les augmentations de tout type de revalorisation de salaire (promotion, mutation avec augmentation...

3.2.5. Variation des Ratios Masse salariale/Chiffre d'Affaires (KDA)**Tableau 20: La variation des Ratios Masse salariale/Chiffre d'Affaires**

Désignation	2019	2020	Évolution
Total CA (en KD)	74 683 147	111 342 941	49,09 %
Masse salariale	2 456 311	2 808 468	14,34 %
Ratios	03,29 %	02,52 %	-23,40 %

Source: Document fourni par l'entreprise

Constatations :

Nous remarquons dans ce tableau que le chiffre d'affaires de 2019 a augmenté de moitié (+ 49,09 %).

Comme nous remarquons également une évolution de la masse salariale de 14,34% en 2020 par rapport à 2019.

Nous remarquons aussi que la masse salariale est relativement faible par rapport au chiffre d'affaires.

3.2.6. L'absentéisme

Tableau 21: La Variation du Taux d'Absentéisme

Structures	Taux d'absence 2019	Taux d'absence 2020	Ecart
Raff.Sucre Solide	4,84%	6,00%	+ 23,96 %
Raff.Sucre liquide	3,03%	3,34%	+ 10,23 %
Conditionnement Sucre	/	3,12%	-
Margarine	8,41%	8,10%	- 03,68 %
Condit/huile	7,88%	7,88%	-
Raff.Huile	4,83%	5,10%	+ 05,59 %
LLK	3,60%	4,42%	+ 22,77 %
QHSE	3,92%	4,91%	+ 25,25 %
R&D	/	0,64%	-
Energie	2,34%	3,16%	+ 35,04 %
OP portuaires	6,70%	8,27%	+ 23,43 %
Plastique	2,74%	4,61%	+ 68,24 %
Commerciale	1,19%	2,07%	+ 73,94 %
Marketing	6,96%	7,26%	+ 04,31 %
Appros	3,85%	5,40%	+ 40,26 %
Logistique	3,90%	4,70%	+ 20,51 %
DG	3,79%	1,02%	- 73,08 %
DFC	3,49%	2,14%	-38,68 %
DRH	4,56%	4,64%	+ 01,75 %
DSI	1,33%	3,41%	+ 156,39 %
Maintenance et Travaux Neufs	/	9,39%	-
PROJET	10,76%	9,66%	- 10,22 %
Total	4,71%	5,39%	+14,43 %

Source: Document fourni par l'entreprise

Constatations

Nous remarquons dans ce tableau une légère augmentation du taux d'absentéisme (+ 14,43 %) en 2020 par rapport à 2019.

Cette augmentation inquiète relativement la Direction de l'entreprise.

Tableau 22: Taux d'absentéisme mensuel

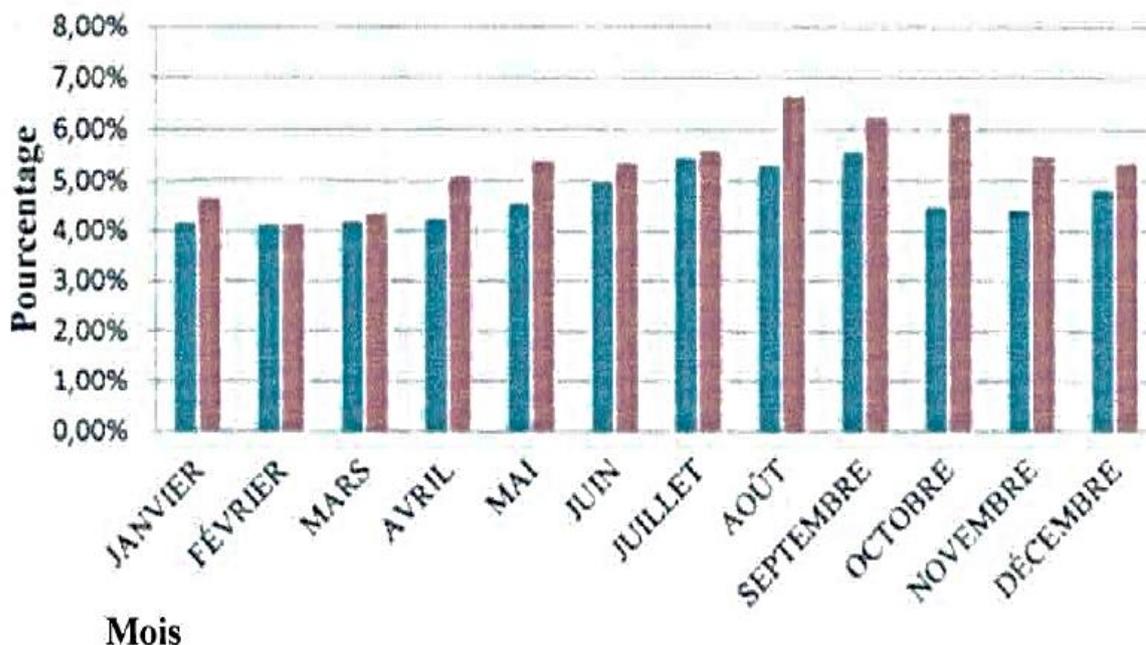
Mois	2019	2020
JANVIER	4,19%	4,57%
FEVRIER	4,15%	4,16%
MARS	4,21%	4,35%
AVRIL	4,26%	5,28%
MAI	4,58%	5,42%
JUIN	5,01%	5,38%
JUILLET	5,48%	5,63%
AOUT	5,35%	6,67%
SEPTEMBRE	5,60%	6,26%
OCTOBRE	4,50%	6,34%
NOVEMBRE	4,44%	5,50%
DECEMBER	4,84%	5,38%

Source: Document fourni par l'entreprise

Constatation :

Le tableau ci-dessus nous renseigne sur le taux d'absentéisme atteint mensuellement pendant les deux exercices 2019 et 2020.

Nous constatons que le taux d'absentéisme varie entre 4% et 7%. Nous remarquons aussi que ces taux sont élevés en 2020 par rapport à 2019 pour tous les mois. En fait les taux sont importants à partir de juillet 2020 ; cette période coïncide avec l'ouverture des congés annuels et l'augmentation de la demande des produits d'ALPHA, donc les congés sont reportés, ce qui incite le personnel à s'absenter et prendre des congés maladie aussi.



Graph 2: L'évolution du taux d'absentéisme 2019/2020

Source: Élaborer par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise.

En effet sur le graphe ci-dessous les arrêts de maladie et les accidents de travail sont les principales causes d'absentéisme, ces deux facteurs représentent 73 % du total des heures d'absentéisme.

Tableau 23: L'absentéisme par motifs

Exercice	Absence justifiée	Absence non justifiée	Maladie	Accident du Travail	Maternité	Mise à Pied	Congé sans Solde	Totales heures Absences
2019	66 952,83	15 224,93	122 382,20	85 856,83	4	3 706,50	376,00	299 149,22
	22,38%	5,09%	40,91%	28,70%	1,55%	1,24%	0,13%	
2020	74 951,74	16 401,00	167 278,86	110 198,28	4	3 911,00	1 178,65	378 567,46
	19,80%	4,33%	44,19%	29,11%	1,43%	1,03%	0,31%	

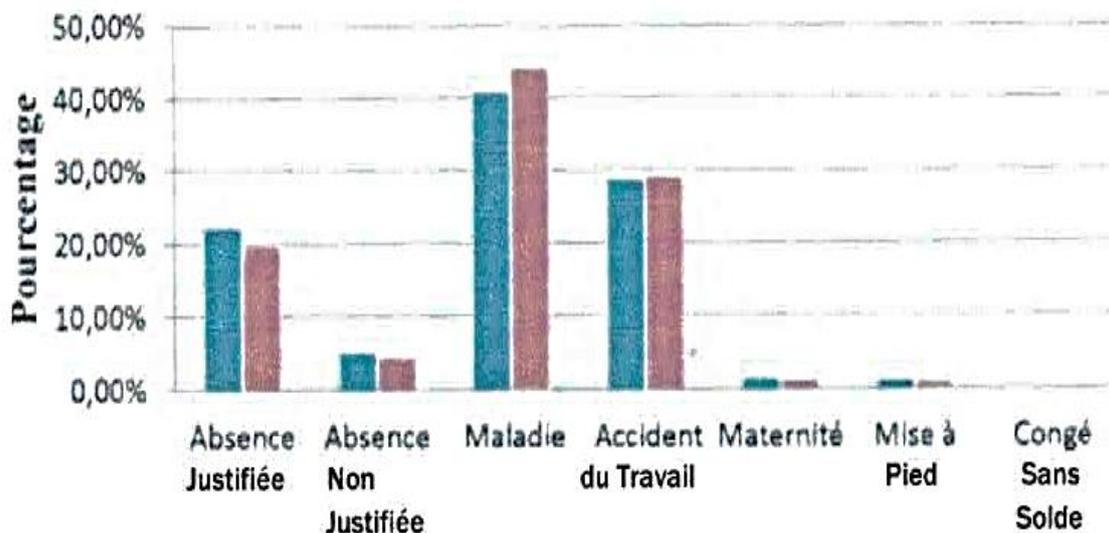
Source : Document fourni par l'entreprise

Constatation :

Ce tableau nous présente les différentes causes d'absentéisme au niveau de l'entreprise ALPHA pour les deux années 2019 et 2020.

Nous remarquons dans ce tableau que les taux les plus importants de l'absentéisme sont :

Les maladies en 1er lieu avec 40,91 % en 2019 et 44,19 % en 2020, juste après viennent les accidents de travail avec 28,70 % en 2019 et 29,11 % en 2020 ; ces pourcentages représentent une réelle inquiétude pour l'entreprise étant donné leurs croissances d'une année à l'autre, ce qui prouve que l'entreprise n'a pas pris les mesures nécessaires pour les réduire.



Graph 3: L'évolution des absences exercice 2019/2020

Source : Élaborer par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise.

Tableau 24: Taux des départs par motif

ANNEE	Fin Contrat	Démission	Licenciement	Décès	Abandon Poste	Mutation	Retraite
2019	20,18%	48,88%	0,90%	0,45%	17,94%	8,07%	3,59%
2020	32,50%	41,07%	0,36%	1,07%	21,79%	2,14%	1,07%

Source: Document fourni par l'entreprise

Constatations:

Le tableau ci-dessus nous renseigne sur les départs par motifs pour la période de notre étude.

Nous constatons que les causes principales des départs sont les démissions avec 48,88% en 2019 et 41,07 en 2020. En deuxième position viennent les fins de contrats avec 20,18% en 2019 et 32,50 en 2020. Les abandons de poste occupent aussi des taux importants avec 17,94% en 2019 et 21,79 % en 2020.

3.2.7. La formation de l'effectif

Tableau 25: Présentation du plan de formation en effectif par structure

Direction	Totale réalisation	Plan (objectif)	Taux Réalisation
Direction générale	0	0	-
Ressources humaines	6	11	55 %
Finances & Comptabilités	4	6	67 %
Commerciale	2	11	18 %
Marketing	3	4	75 %
Approvisionnement	5	7	71 %
Logistique	7	12	58%
Système D'information	13	8	162 %
Pole Sucre	12	25	48 %
Pole Corps Gras	7	16	44 %
Recherche & Développement	5	9	55 %
Energie & Utilités	1	4	25 %
Unité boissons LLK	0	3	0 %
Opérations portuaires	4	3	133 %
Maintenance centrale & travaux neufs	4	5	80 %
Unité Plastique	1	9	11 %
QHSE	7	11	63 %
Formation Communes	4	7	57 %
Total	85	151	56 %

Source: Document fourni par l'entreprise

Constatations

Le tableau ci-dessus nous renseigne sur le plan de formation de l'effectif de la SARL ALPHA.

Nous remarquons que le ratio du chapitre formation qui est de 56% est insuffisant par rapport aux prévisions. Ce taux montre que ALPHA n'arrive pas à accomplir son plan de formation ; cela peut influencer sur la productivité de l'entreprise.

3.3. Performance commerciale

La principale mission de la fonction commerciale consiste à identifier les besoins des consommateurs et à mettre en place des stratégies et un plan marketing, répondant à ses besoins. Son diagnostic visera essentiellement à s'assurer que les produits de l'entreprise sont compétitifs, en conséquence d'une bonne utilisation des méthodes techniques et commerciales.

Il s'agit donc d'adapter les produits aux attentes de la clientèle et déployer une force de vente efficace.

3.3.1. Le chiffre d'affaires

Pour notre cas d'ALPHA, le tableau suivant nous permet de déterminer l'évolution de chiffre d'affaires pour la période de notre étude :

Tableau 26: L'évolution chiffre d'affaires

Eléments	Années		Évolution %
	2019	2020	
Le chiffre d'affaires	61 073 943	91 417 810	+ 49,68 %

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données d'ALPHA

Interprétation:

Nous constatons une forte évolution du chiffre d'affaires d'ALPHA en 2020 par rapport à 2019 (+ 49,68 %); ceci est le résultat d'une diversification d'activité par l'ouverture d'autres créneaux.

3.3.2. Les ventes nationales et les exportations d'ALPHA

Le tableau suivant nous permet de commenter le tableau de bord commercial des ventes nationales et les exportations pour la période de notre étude.

Tableau 27: Tableau de bord des ventes

Désignation	Réalisation de la période			Objectif 2019	Objectif 2020	Réal Objectif (%)	Real objectif (%)2020
	2019	2020	Tx Evo (%)				
1.a/ventes nationales	-	-	-	-	-	-	-
Huile(T)	304871	313970	3.0%	323968	315000	94%	100%
Margarine(T)	47856	48174	0.7%	71059	60000	67%	80%
Sucre(T)	891576	844376	-5.29%	922839	820129	97%	103%
Eau minérale (T)	125407	164505	31.2%		200000		82%
Fruitée(T)	9634	13163	36.6%		12500		105%
Triple concentré	2425	2069	-14.7%		3120		66%
Confiture	2597	1869	-28.0%		2960		63%
Concentre de tomate(T)	452	140	-68.9%		3000		5%
2.a/exportait	-	-	-	-	-	-	-
Huile	5371	6023	12.1%		25000		24%
Huile acide	1352	1350	-0.1%				
Margarine	15	102	582.1%				
Sucre	22720	389444	1614%	300000	300000		125%

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données d'ALPHA.

Interprétation:

Pour l'huile, les prévisions de 2019 et 2020 sont atteintes à hauteur très élevée, à savoir 94% en 2019 et 100% en 2020.

Pour le sucre, les réalisations de 2019 sont de l'ordre de 97%, cependant elles ont atteint 103% en 2020.

Les parts de marché détenues par ALPHA sont :

- Huile : 68% en 2019 et 70% en 2020
- Sucre : 81% 2019 et 77% en 2020.

Pour la margarine, nous constatons que les pourcentages des réalisations sont moins élevés : 67 % en 2019 et 80 % en 2020 par rapport aux réalisations de sucre et de l'huile.

Nous constatons que l'entreprise est très performante sur le marché national étant donné sa détention importante des parts du marché.

3.3.3. La part de marché

La part de marché d'une entreprise exprime la part que représente une entreprise dans son secteur d'activité. La part de marche se détermine par le rapport entre les ventes de la société et les ventes totales sur le marché concerné.

La part de marche d'une entreprise est un indicateur important puisqu'il permet de positionner un produit ou une entreprise sur son marché durant une période donnée.

Tableau 28: Le marché algérien et la part d'ALPHA

Matière	Marché algérien	2019		2020		Évolution	
		Volume	PDM	Volume	PDM	Volume	%
Sucre	1 100 000	891 576	81%	844 376	77%	- 47 200	-5 %
Huile	450 000	304 871	68%	313 970	70%	+ 9 099	+ 3%
Margarine	165 000	47 856	29%	48 174	29%	+ 318	+ 0,66 %

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données d'ALPHA

Interprétation:

Nous remarquons que l'entreprise ALPHA détient une part assez importante sur le marché national.

Cela n'exclut pas le renforcement de la veille stratégique au niveau de l'entreprise étant donné que le marché est en perpétuelle évolution (la concurrence ne s'arrête jamais).

3.3.4. Le ratio du crédit client

Pour notre cas d'ALPHA, le tableau suivant nous permet de déterminer le ratio du crédit client pour la période de notre étude :

Tableau 29: Ratio du crédit client

Eléments	Formules	Années	
		2019	2020
Ratio des créances clients	$\frac{\text{Créances clients}}{\text{chiffre}}$	7.08%	5.10%

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données d'ALPHA

Interprétation:

Le ratio des créances clients nous montre le poids des créances sur le chiffre d'affaires.

La révision de la politique commerciale et de recouvrement des créances a poussé l'entreprise à réduire l'octroi de crédit et de facilité de paiement pour ses clients étant donné que ça influence beaucoup la trésorerie de l'entreprise, et il existe des risques de non-paiement et de faillite pour certains clients.

Ce ratio a été ramené de : 7,08% en 2019 à 5,10% en 2010.

3.4. Performance de service de production

La production de l'exercice concerne les entreprises industrielles de transformation et représente la totalité des biens et services produits au cours d'un exercice. C'est l'expression de l'activité globale de l'entreprise.

Pour notre cas d'ALPHA, le tableau suivant nous permet de déterminer le tableau de bord du service de production pour la période de notre étude.

Tableau 30: Tableau de bord de service de production

Désignation	Réalisation de la période			Objectif	Objectif	Réal	Réal
	2019	2020	Évolue. (%)	2019	2020	Objectif (%) 2019	Objectif (%) 2020
Consommation (tonne) :							
Huile brute							
Sucre roux	322392	321479	- 0.3%	333624	349271	96 %	92 %
2/Production (tonne) :							
Huile raffinée	313763	311516	0.7%	323968	339768	96.85 %	91.7%
CGS	48843	48480	0.7%	71059	59944	68.74 %	80.87%
Sucre	60244	1101665	82.9	1118624	944678	53.86 %	116.62%
Sucre liquide	40777	66349	62.7 %		105322		63%
EAU Fruitée	9602	13889	44.6 %		12500		111.11%
Triple concentré	1995	1984	0.6%		3120		63.59%
Confiture	2221	1362	38.7 %		2960		46.01%
Concentré de tomate	409	745	82.2 %		3000		24.83%

Source : établi par nous à partir des données d'ALPHA

Interprétation

Pour la consommation :

Huile brute: on constate que l'Entreprise a atteint ses objectifs prévus des consommations d'huile à hauteur de 96 % en 2019, et 92 % en 2020.

Les sucres roux : Nous remarquons que l'entreprise a seulement atteint 57,15 % de l'objectif prévu de sa consommation en 2019, cela est dû à la non-entrée en production d'une unité de production initialement prévue pour 2019.

Alors qu'en 2020, les consommations de l'entreprise sont dépassées de 10% par rapport à l'objectif fixé ; cela est induit par l'entrée en production d'une nouvelle unité.

Pour la production

L'huile raffinée : Nous constatons que l'entreprise a réalisé ses objectifs prévus de production à hauteur de 96,84 % en 2019 et 91,70 % en 2020.

Pour les CGS, nous constatons que l'entreprise a réalisé seulement 68,78 % de son objectif prévu en 2019 ; cela est dû à une diversité de la production disponible sur le marché.

Nous constatons qu'en 2020 l'entreprise a atteint une production de 80,87 % par rapport à l'objectif fixé. Ce degré de réalisation est dû à la minimisation des prévisions.

Quand nous parlons de l'évolution entre 2019 et 2020, nous remarquons qu'elle a diminué de 0,7% ; cela est dû à une concurrence rude sur le marché.

Pour le sucre : Nous remarquons que l'entreprise a produit seulement 53,86 % de l'objectif prévu en 2019, cela est dû à la non-entrée en production d'une unité de la production initialement prévue pour 2019.

Alors qu'en 2020, la production de sucre a largement dépassé les prévisions (116,62 %).

Conclusion

Suite à notre stage de fin de cycle que nous avons réalisé au niveau de la SARL ALPHA, nous avons essayé d'évaluer la performance de cette SARL. Nous avons, par conséquent, essayé d'évaluer les différentes performances de cette entreprise qui sont satisfaisantes dans l'ensemble.

La performance financière de l'entreprise est largement satisfaisante; les indicateurs de l'analyse financière le confirment : un bilan équilibré, une indépendance financière, une politique de financement adéquate qui permet d'avoir un pouvoir de négociation, une bonne gestion des crédits, une capacité d'autofinancement positive plus une rentabilité financière suffisamment large.

L'analyse de la performance commerciale nous montre qu'ALPHA possède une part de marché local importante. Il est à signaler qu'au niveau de la gestion des ressources humaines, l'entreprise présente une certaine insatisfaction eu égard du taux d'absentéisme qui a augmenté en 2020 par rapport à 2019. Ceci appelle une certaine opération d'audit afin de repérer les causes de cette insuffisance afin d'améliorer la situation de l'entreprise.

La composante humaine est très importante et possède un poids prépondérant dans le processus de réussite et d'évolution de toute entité ; d'où la nécessité d'en prendre soin d'une manière considérable.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Suite à notre travail de recherche, nous avons pu définir et comprendre le concept de performance, et nous avons essayé de mesurer la performance de l'entreprise qui est notre objet de cas pratique.

En effet, nous n'avons retenu que dans un contexte caractérisé par l'intensification de la concurrence, que les entreprises se trouvent dans la nécessité de contrôler leurs activités de manière rigoureuse afin d'évaluer et d'améliorer leurs capacités d'adaptation à cet environnement.

Le contrôle de gestion a d'ailleurs vu son rôle évoluer d'une simple production des chiffres vers le pilotage et l'animation du processus de suivi de la performance des entreprises, notamment avec l'apport de nouvelles méthodes et de nouveaux outils. La performance est considérée comme étant la combinaison entre deux paramètres principaux très importants qui sont : Efficacité et Efficience. Cette performance induit toute entité à une amélioration évidente.

Au terme de notre étude, il paraît que la performance est un levier plus qu'indispensable à la croissance de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise souhaitant améliorer sa performance devra, en effet, s'assurer régulièrement qu'elle se rapproche peu à peu de son objectif fixé.

Pour atteindre l'objectif fixé, les entreprises ont besoin d'une solution qui guide et améliore le processus de prise de décisions à tous les niveaux de la hiérarchie. Cette solution est offerte par une démarche de contrôle de gestion. Ce dernier contribue donc à l'altération de la performance de l'entreprise à travers ses outils qui sont :

- La comptabilité générale.
- La comptabilité de gestion.
- Le système d'information.
- La gestion budgétaire.
- Le tableau de bord.
- Le reporting.
- Le benchmarking.

Il est clair donc qu'à tous les stades de la gestion, les exigences de rentabilité et d'efficacité sont renforcées, la pression des marchés s'étant transmise au sein de l'entreprise, et le contrôle de gestion des activités de l'entreprise est devenu permanent afin d'éviter tout dérapage et permettre la prise des mesures correctives.

Conclusion Générale

La contribution de ce travail de recherche à la compréhension de la notion de performance d'une entreprise a été un objectif à atteindre.

À l'issue de notre stage pratique, les conclusions auxquelles nous sommes arrivés se résument par les points suivants :

- Après maintes rencontres avec les différents cadres de l'entreprise, il nous est apparu que ces derniers sont suffisamment formés sur le contrôle de gestion et les techniques d'évaluation des performances de l'entreprise ; ce qui confirme l'hypothèse N° 01.
- Les cadres de l'entreprise ALPHA réalisent l'analyse et l'évaluation des performances de cette entreprise à travers l'analyse des différents états financiers, par le biais de la pratique de la gestion budgétaire et de la comptabilité analytique pour une meilleure prise de décision ; ce qui confirme aussi l'hypothèse N° 02.

La mise en place d'un service de gestion de contrôle a permis à l'entreprise ALPHA à mieux maîtriser ses coûts et d'avoir une vision plus détaillée sur la structure de ses charges par nature, centre d'activité, etc.

Afin de pouvoir conclure, nous pouvons dire que la fonction de contrôle de gestion est une fonction très importante, et occupe de ce fait, une place prépondérante au sein de l'entreprise. De nos jours, une entreprise voulant garder sa place dans le marché, voir assurer sa croissance, doit nécessairement intégrer la performance dans ses paramètres de gestion..

*Références
bibliographiques*

A. Ouvrages

1. ALAIN AMIN TAS, RAYMOND GUIL OUZO, «comptabilité de gestion », 2eme : édition.
2. ALAZARD C, ET SE paris. « Contrôle de gestion : manuelle et application » ; punod 2eme Édition, paris, 2007.
3. BARET. P, «L'évaluation contingente de la performance Globale des entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable »,2eme journée de recherche du CEROS, 2006.
4. BERZILE, R., Analyse financière, édition HRW, Montréal, 1989.
5. CAILLAT Allain, « Management des entreprises ».édition HACHETTE LIVRE 2008.
6. COHEN, E., Analyse financière, me éd. Economico, Paris, 1997.
7. COMMISSION EUROPEEN, Bruxelles, «Livre vert » promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM 2001,
8. DAVID AUTISSIER, FAOUZI BENSEBAA, FABIENNE BOUDIER, « l'atlas du management », EYROLLES édition d'organisation.
9. David autissier, Faouzi bensebaa, fabienne boudier, « l'atlas du management » DORIATH ET GOUJET, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance dunod ». Paris, 2007.
10. JEAN-MARC GALLAIRE, « les outils de la performance industrielle ».quantitatif et qualitatifs sensibles au genre.
11. JOHNSON G/WHITTINGTON R., SCHOLES K., FRERY F., Strategies, 9e, PERSON, 2001.
12. LEDUC M, « capital__ compétence dans l'entreprise ». Édition ESF, paris, 2007 Laboratoire d'informatique et des systèmes de traitement de l'information et de la connaissance de l'université de Savoie en France (<http://www.listic.univ-savoie.fr/projet/petra/text/annexes/glosary.htm>).
13. LIVIER MEIER, « dico du manager ».
14. LORINO Philipe. « Méthode et pratique de la performance, le guide pilotage », Édition d'organisation 1998.
15. MARIE CAROLINE Morand, « La performance globale et ses déterminants », 2008.
16. MOLHO D et POISSON D. F, « la performance globale de l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 2003.

Références bibliographiques

17. PORTER, M.E, How competitive Force Shape strategy, HARVRD BUSINESS Review, March/April 1979.
18. HONORE.L, « Gestion financière », édition NATHAN, Paris, 2001.
19. TAZDAIT Ali, « Maîtrise du système comptable financier », édition ACG, 1ère édition, Alger, 2009.
20. BRIQUET, Ferri. « Les plans de financement ». Edition: Economica. Paris, 1997.
21. THIBIERGE Christophe, « Analyse financière », édition VUIBERT. Paris, 2005.
22. GAUGAIN. M et PONCET. P, « Gestion de la trésorerie », édition Economica, Paris, 2004.
23. HUBERT de la bruslerie « Analyse financière », 2eme édition, DUNOD, Paris, 2002.
24. TORT.E, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales: essai de synthèse », Revue Française de Comptabilité, n° 462, février 2013.

B. Thèse et mémoire

1. DAIDI LYES, YAKOUBI DAMEL, Mémoire de fin de cycle, « Evaluation de la performance d'une entreprise ; méthodes et outils », 2013.
2. KERMOUN MESSAOUDA ET KARKOUR CHABHA, Mémoire de fin de cycle, « Contrôle et mesure de la performance d'une entreprise : Méthode et outils », juin 2012.
3. SALAH LYES BRAHIME ABAKAR MALLOUMI, mémoire de fin d'étude. « Le contrôle de gestion au service de la performance », option: management des organisations et modèle de décision, l'année 2013.
4. AHMED ZAID M, «Performance financière et sociale dans les entreprises publique algérienne », mémoire de licence en science de gestion, université M Mammeri, Algérie, 2011.

C. Les sites Web

1. http://www.memoireonline.com/10/10/3945/m_Levaluation-du-systeme-dappreciation-du-personnel--cas-des-cadres-dAmen-Ban
2. http://search.numilog.com/package/extraits_pdf/e224822.

Références bibliographiques

3. www.memoireonline.com/.../m_Levaluation-du-système-dappreciation-du-personnel-cas-des-cadres-dAmen-Bank21.html
4. www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/BSP/GENDER/PDF/3-indicateurs.
5. www.atlasdumanagent.com
6. www.image.hachatte.livre.fr/media/contenunumirique/.../62454240.

Tables des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste d'abréviation

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction Générale..... 1

Partie théorique

Chapitre I

Le cadre théorique et généralités sur la performance

Introduction 6

Section 01 : Généralités sur la performance 6

Section 02 : Objectif et typologie de la performance..... 13

Conclusion 18

Chapitre II

La Mesure et l'évaluation de la performance

Introduction 20

Section 01 : Mesure de la performance 20

Section 02 : L'évaluation de la performance..... 34

Section 03 : Les outils d'analyse et méthodes de la performance financière..... 47

3.1. Les états financiers 47

3.1.1. Définition des états financiers 47

3.1.2. Présentation des états financiers 47

3.1.2.1. Le bilan 47

A. Actifs du bilan 48

A.1. Actifs non courants (ANC)..... 48

A.2. Actifs courants (AC)..... 48

B. Passif du bilan 49

B.1. Capitaux propres 49

B.2. Passifs non courants (PNC) 49

B.3. Passifs courants (PC) 49

B.4. Représentation du bilan comptable 49

3.1.2.2. Compte de résultat 50

3.1.2.3. Définition..... 50

Table des matières

3.1.2.4. La structure du compte de résultat.....	50
A. Les charges	50
A.1. Les charges d'exploitation	51
B.2. Les charges exceptionnelles.....	51
B.3. Les charges financières	51
B. Les produits.....	51
B.1. Les produits d'exploitation.....	52
B.2. Les Produits financiers.....	52
B.3. Les produits exceptionnels.....	52
B.4. Présentation du compte de résultat	52
3.1.3. Le tableau des flux de trésorerie (TFT)	52
3.1.3.1. Définition.....	52
3.1.3.2. Les objectifs du tableau des flux de trésorerie	53
3.1.3.3. Présentation du TF.....	53
3.1.4. Tableau de variation des capitaux propres	53
3.1.4.1. Définition.....	54
3.1.5. Les annexes	54
3.1.5.1. Définition de l'annexe.....	54
3.1.5.2. L'objectif de l'annexe.....	55
Conclusion	56

Partie pratique

Chapitre III

Analyse des performances de ALPHA

Introduction	59
Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil.....	59
1.1. Historique	59
1.2. Présentation de la SARL ALPHA	59
1.2.1. Les valeurs de la SARL ALPHA.....	60
1.2.2. Implantation des sites de la SARL ALPHA	60
1.2.3. Les différentes Activités de la raffinerie d'huile de ALPHA	60
1.2.4. Huiles végétales.....	60
1.2.4.1. Margarinerie et graisses végétales.....	61
1.2.4.2. Sucre blanc	61
1.2.4.3. Sucre liquide.....	61

Table des matières

1.2.4.4. Silos	61
1.2.4.5. Boissons.....	61
1.2.5. Les missions et objectifs stratégiques d'ALPHA	62
1.2.6. Évolution du capital social d'ALPHA.....	62
1.2.7. L'évolution du chiffre d'affaires d'ALPHA	63
1.3. L'organigramme et le rôle des structures d'ALPHA	64
1.3.1. L'organigramme d'ALPHA	64
1.3.2. Les principales missions des directions.....	65
Section 02: Analyse et mesure la performance d'ALPHA.....	69
2.1. Le marché de l'offre.....	69
2.1.1. Huiles végétales	69
2.1.2. Margarines et graisses végétales.....	70
2.1.3. Sucre blanc	71
2.1.4. Boissons.....	71
2.2. Le marché de la demande	71
2.2.1. Le marché concurrentiel d'ALPHA	72
2.2.2. Les objectifs.....	72
2.2.3. Les engagements d'ALPHA	72
2.2.4. Le choix stratégique d'ALPHA	72
Section 03: Analyse des performances d'ALPHA	73
3.1. La performance financière.....	73
3.1.1. Les bilans en grandes masses	74
3.1.2. Les bénéfices nets	75
3.1.3. Les ratios d'analyse des bilans	75
3.1.3.1. Les ratios de structure du passif	75
3.1.3.2. Les ratios de structure de l'actif	76
3.1.4. Les ratios de solvabilité	77
3.1.5. Les ratios de rentabilité	77
3.1.5.1. La rentabilité économique	78
3.1.5.2. La rentabilité financière.....	78
3.1.5.3. La rentabilité commerciale	78
3.1.6. Le fonds de roulement	78
3.1.7. Besoin en fonds de roulement	79
3.1.8. La trésorerie nette	80

Table des matières

3.1.9. Les ratios de liquidité	81
3.1.10. La capacité d'autofinancement	82
3.1.10.1. Le calcul de la capacité d'autofinancement	82
3.2. La performance en ressource humaine	85
3.2.1. La rotation du personnel	85
3.2.2. Évolution des Effectifs par Fonction :	87
3.2.3. Évolution des Heures supplémentaires.....	89
3.2.4. Variation des masses salariales 2019/2020	90
3.2.5. Variation des Ratios Masse salariale/Chiffre d'Affaires (KDA)	91
3.2.6. L'absentéisme	92
3.2.7. La formation de l'effectif	96
3.3. Performance commerciale	97
3.3.1. Le chiffre d'affaires.....	97
3.3.2. Les ventes nationales et les exportations d'ALPHA	98
3.3.3. La part de marché	99
3.3.4. Le ratio du crédit client.....	100
3.4. Performance de service de production.....	100
Conclusion	103
Conclusion Générale	104
Références bibliographiques.....	107
Tables des matières.....	111

Analyse et évaluation de la performance d'une entreprise

Résumé

Dans un monde en constante évolution, les entreprises doivent s'adapter rapidement aux changements politiques, juridiques et culturels pour rester compétitives. En Algérie, cette nécessité est accentuée par des événements tels que la chute des prix du pétrole, la crise sanitaire et le conflit en Ukraine, ayant des répercussions sur le pouvoir d'achat et l'approvisionnement en matières premières. Les dirigeants d'entreprises en Algérie reconnaissent désormais l'importance de l'évaluation de la performance, qui va au-delà de la performance financière pour inclure la performance organisationnelle, humaine et environnementale.

Dans ce contexte, l'étude d'une entreprise algérienne souligne l'engagement des dirigeants envers une évaluation holistique de la performance, permettant une prise de décision stratégique informée face aux défis concurrentiels. L'analyse de toutes les performances contribue à la pérennité de l'entreprise en prenant en compte chaque aspect crucial.

Mots clés : Adaptation aux changements. Compétitivité des entreprises. Événements impactants. Dirigeants d'entreprises en Algérie. Évaluation de la performance. Performance holistique. Pérennité et décisions stratégiques.

الملخص

في عالم متطور باستمرار، يجب على الشركات التكيف بسرعة مع التغيرات السياسية والقانونية والثقافية للبقاء تنافسية. في الجزائر، يتم تعزيز هذه الحاجة بواسطة أحداث مثل انخفاض أسعار النفط والأزمة الصحية والصراع في أوكرانيا، مما يؤثر على قوة الشراء وتوريد المواد الخام. يدرك القادة في الشركات في الجزائر الأهمية الآن لتقييم الأداء، الذي يتجاوز الأداء المالي ليشمل الأداء التنظيمي والبشري والبيئي.

في هذا السياق، تسلط دراسة لشركة جزائرية الضوء على التزام القادة نحو تقييم شامل للأداء، مما يتيح اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة لمواجهة التحديات التنافسية. تسهم تحليل كل الأداء في استدامة الشركة من خلال مراعاة كل جانب حاسم.

كلمات مفتاحية: التكيف مع التغيير، تنافسية الشركات، أحداث ذات تأثير، قادة الشركات في الجزائر، تقييم الأداء، الأداء الشامل، الاستدامة والقرارات الاستراتيجية.