



Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique  
Université Abderrahmane Mira de Béjaïa  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Financières et  
Comptabilité



Mémoire de fin de cycle

Diplôme de master  
Spécialité : Finance d'Entreprise



# Analyse de la performance financière d'une entreprise : *Cas de SARL ZIANI* *LUBRIFIANTS*



Réalisé par :

Tarek TIGHILT

Rayane MEDDOURENE

Encadré par :

AMALOU Abdelhafid

Session 2024

# REMERCIEMENTS

*En ce moment significatif de la réalisation de ce mémoire, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont croisé mon chemin, apportant lumière et inspiration à cette entreprise.*

*À ma mère, qui a été mon roc, mon guide et ma source infinie d'amour et de soutien. Ta force inébranlable et ta gentillesse sans fin ont été une motivation constante.*

*À mes amis, qui ont partagé les hauts et les bas de ce voyage académique avec moi, riant dans les moments de joie et offrant un soutien inestimable dans les moments de doute.*

*À mes professeurs et mentors, dont la sagesse et les conseils éclairés ont façonné ma compréhension et enrichi mes perspectives. Votre passion pour l'enseignement a été une source d'inspiration.*

*À toutes les personnes qui ont croisé ma route et m'ont encouragé par des mots gentils, un sourire chaleureux ou un geste d'amitié, je vous suis profondément reconnaissant.*

*Ce mémoire est le fruit de vos influences combinées, et je vous en suis infiniment reconnaissant.*

## DEDICACE

*À toi, lecteur intrépide, qui t'aventures dans les méandres de ces pages, je  
dédie ce travail.*

*Puissent ces mots nourrir ton esprit, éclairer tes pensées et t'inspirer dans  
tes propres explorations.*

*Que cette dédicace soit le témoignage de ma gratitude envers ceux qui ont  
illuminé mon chemin et la promesse que leur influence continuera à briller à  
travers mes actions.*

*Merci pour ton engagement et ta curiosité.*

**TAREK**

# DEDICACE

*Je dédie ce mémoire à toutes les personnes qui ont cru en moi et m'ont soutenu tout au long de ce parcours.*

*À ma famille, pour leur amour inconditionnel, leur patience et leur encouragement sans faille. Vous avez été ma source de force et de motivation dans les moments les plus difficiles.*

*À mes amis, pour leur soutien constant, leur amitié précieuse et leurs encouragements. Vous avez rendu ce voyage académique plus agréable et moins solitaire.*

*À tous les enseignants et mentors qui ont guidé mes pas et partagé leur savoir avec passion et dévouement. Votre influence a été déterminante dans mon cheminement académique.*

*À tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce projet. Votre aide et votre soutien ont été inestimables.*

*Merci à chacun de vous pour votre rôle essentiel dans cette  
Aventure.*

**RAYANE**

# Sommaire

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>                                                                     | <b>1</b>  |
| <b>PROBLEMATIQUE .....</b>                                                                             | <b>3</b>  |
| <b>HYPOTHESES DE RECHERCHE .....</b>                                                                   | <b>3</b>  |
| <b>CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA PERFORMANCE.....</b>                                                | <b>5</b>  |
| <b>INTRODUCTION .....</b>                                                                              | <b>5</b>  |
| <b>SECTION 01 : LA PERFORMANCE : ASPECT ET NOTION THEORIQUE GENERALE .....</b>                         | <b>6</b>  |
| 1.1 <i>Définition de la performance .....</i>                                                          | 7         |
| 1.2 <i>Éléments abstraits de performance .....</i>                                                     | 8         |
| <b>SECTION 02 : OBJECTIF ET TYPOLOGIE DE LA PERFORMANCE .....</b>                                      | <b>11</b> |
| 2.1 <i>Objectifs liés à la performance .....</i>                                                       | 12        |
| 2.2 <i>Les différentes classifications des types de performances .....</i>                             | 13        |
| 2.3 <i>Variables qui ont un impact sur les performances.....</i>                                       | 18        |
| <b>CONCLUSION .....</b>                                                                                | <b>19</b> |
| <b>CHAPITRE 2 : LES OUTILS ET LES METHODES D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE</b><br><b>.....</b>  | <b>21</b> |
| <b>INTRODUCTION .....</b>                                                                              | <b>21</b> |
| <b>SECTION 01 : L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE .....</b>                                               | <b>22</b> |
| 1.1 <i>Définitions de la mesure du rendement .....</i>                                                 | 22        |
| 1.2 <i>Dimensions de la mesure des performances .....</i>                                              | 23        |
| 1.3 <i>Critères Essentiels de la performance .....</i>                                                 | 25        |
| 1.4 <i>Indicateurs.....</i>                                                                            | 26        |
| 1.5 <i>Méthodes de mesure des performances .....</i>                                                   | 31        |
| <b>SECTION 02 : L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE .....</b>                                               | <b>34</b> |
| 2.1 <i>Définitions de l'évaluation des performances.....</i>                                           | 34        |
| 2.2 <i>Objectifs de l'évaluation.....</i>                                                              | 35        |
| 2.3 <i>Outils d'évaluation des performances.....</i>                                                   | 36        |
| <b>SECTION 03 : LES OUTILS D'ANALYSE ET METHODES DE LA PERFORMANCE FINANCIERE .....</b>                | <b>42</b> |
| 3.1 <i>État de la situation financière, état du résultat global et état des flux de trésorerie. ..</i> | 42        |
| 3.2 <i>Présentation des états financiers.....</i>                                                      | 44        |
| <b>CONCLUSION .....</b>                                                                                | <b>50</b> |
| <b>.....</b>                                                                                           | <b>52</b> |

|                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CHAPITRE 3 : ETUDE DE CAS : ANALYSE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE.....</b>             | <b>52</b> |
| <b>INTRODUCTION .....</b>                                                              | <b>52</b> |
| <b>SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL.....</b>                        | <b>52</b> |
| 1.1 <i>Historique de l'entreprise d'accueil .....</i>                                  | 52        |
| <b>SECTION 02 : ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE DE ZIANI LUBRIFIANTS.....</b>       | <b>55</b> |
| 2.1 <i>Présentation des différents bilans de ZIANI LUBRIFIANTS .....</i>               | 55        |
| 2.1.2 <i>Élaboration des bilans financiers en grandes masses pour 2022 ,2023 .....</i> | 58        |
| 2.2 <i>L'analyse de l'équilibre financier de ZIANI LUBRIFIANTS.....</i>                | 63        |
| <b>SECTION 03 : ANALYSE DE L'ACTIVITE ET DE LA RENTABILITE DE L'ENTREPRISE.....</b>    | <b>77</b> |
| 3.1 <i>Présentation des différences soldes intermédiaires de gestion .....</i>         | 77        |
| 3.2 <i>Analyse de la capacité d'autofinancement de l'entreprise .....</i>              | 80        |
| 3.3 <i>Analyse de L'autofinancement .....</i>                                          | 82        |
| 3.4 <i>Analyse de la rentabilité et l'effet de levier.....</i>                         | 83        |
| <b>CONCLUSION .....</b>                                                                | <b>85</b> |
| .....                                                                                  | 87        |
| <b>CONCLUSION GENERALE.....</b>                                                        | <b>87</b> |
| <b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>                                               | <b>89</b> |

## Liste d'abréviations

### Liste d'abréviations

- **AC** : Actif Circulant
- **ANC** : Actif Net Comptable
- **BFR** : Besoin en Fonds de Roulement
- **BSC** : Balanced Scorecard (Tableau de Bord Équilibré)
- **CAF** : Capacité d'Autofinancement
- **CFT** : Coût des Facteurs de Production
- **CSF** : Critical Succès Factor (Facteurs Critiques de Succès)
- **DCT** : Dettes à Court Terme
- **DLMT** : Dettes à Moyen et Long Terme
- **EBE** : Excédent Brut d'Exploitation
- **ESG**:Environmental, Social, and Gouvernance (Environnement,Social et Gouvernance)
- **EVA** : Economica Value Added (Valeur Économique Ajoutée)
- **FCP** : Critical Performance Factor (Facteur Connexe de Performance Critique)
- **FCS** : Financial Control System (Le Système de Contrôle Financier)
- **FP** : Fonds Propres
- **FR** : Fonds de Roulement
- **FRN** : Fonds de Roulement Net
- **FRNG** : Fonds de Roulement Net Global
- **IPC** : Indicateurs de performance clés
- **KSF** : Key Succès Factor (Les Facteurs Clés de Succès)
- **MC** : Marge Commerciale
- **MCV** : Marge sur Coût Variable
- **NWC** : Net Working Capital (Fonds de Roulement Net)
- **PDG** : Président Directeur Général
- **Rex** : Résultat d'Exploitation
- **RN** : Résultat Net
- **ROCE** : Return on Capital Employed (Rentabilité des Capitaux Employés)
- **ROI** : Return on Investment (Retour sur Investissement)
- **ROp** : Résultat Opérationnel

## Liste d'abréviations

- **SARL** : Société à Responsabilité Limitée
- **SIG** : Soldes Intermédiaires de Gestion
- **TFT** : Tableau des Flux de Trésorerie
- **TN** : Trésorerie Nette
- **TR** : Taux de rentabilité
- **TSIG** : Taux de Surendettement Inter-Générationnel
- **VA** : Valeur Ajoutée
- **VD** : Valeur Dérivée
- **VE** : Valeur d'Entreprise
- **VI** : Valeurs Immobilisées
- **VR** : Valeur Résiduelle
- **ZL** : Zone de Liquidité

# Liste des Tableaux et Figures

## Liste des Figures

|                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Figure 1: La performance globale.....</b>                                                  | <b>7</b>  |
| <b>Figure 2: Les composantes de la performance .....</b>                                      | <b>25</b> |
| <b>Figure 3: Bilan dun enterprise .....</b>                                                   | <b>45</b> |
| <b>Figure 4: Organigramme de ZIANI Lubrifiants .....</b>                                      | <b>53</b> |
| <b>Figure 5: Représentation graphique de l’actif du bilan financier de grand de masse....</b> | <b>59</b> |
| <b>Figure 6: Représentation graphique de passif du bilan financier de grand de masse....</b>  | <b>61</b> |
| <b>Figure 7: Représentation graphique de FRN .....</b>                                        | <b>65</b> |
| <b>Figure 8: Représentation graphique de FRP .....</b>                                        | <b>66</b> |
| <b>Figure 9: Représentation graphique de FRE .....</b>                                        | <b>67</b> |
| <b>Figure 10: Représentation graphique de BFR .....</b>                                       | <b>68</b> |
| <b>Figure 11: Représentation graphique de TN Représentation graphique de TN.....</b>          | <b>69</b> |
| <b>Figure 12: Représentation graphique du résultat net .....</b>                              | <b>79</b> |
| <b>Figure 13: Représentation graphique de la CAF .....</b>                                    | <b>82</b> |
| <b>Figure 14: Représentation graphique de l’effet de levier .....</b>                         | <b>85</b> |

## Liste des Tableaux

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tableau 1: Actif des bilans financiers 2022 ,2023 .....</b>            | <b>57</b> |
| <b>Tableau 2: Passif des bilans financiers 2022 et 2023 .....</b>         | <b>58</b> |
| <b>Tableau 3: Actif du bilan financier en grand masse. ....</b>           | <b>59</b> |
| <b>Tableau 4: Passif du bilan financier en grand masse.....</b>           | <b>61</b> |
| <b>Tableau 5: L’actif des bilans financiers condensés 2022, 2023.....</b> | <b>62</b> |
| <b>Tableau 6: Passif des bilans financiers condensés 2022,2023 .....</b>  | <b>63</b> |
| <b>Tableau 7: Calcul du FRN par le haut du bilan .....</b>                | <b>64</b> |
| <b>Tableau 8: Calcul du FRN par le bas du bilan.....</b>                  | <b>64</b> |

## Liste des Tableaux et Figures

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tableau 9:</b> Calcul du FRP.....                                                     | 65 |
| <b>Tableau 10:</b> Calcul du FRE .....                                                   | 66 |
| <b>Tableau 11:</b> Calcul du BFR.....                                                    | 68 |
| <b>Tableau 12:</b> Calcul de la trésorerie nette (TN) .....                              | 69 |
| <b>Tableau 13:</b> Calcul de ratio de financement permanent .....                        | 70 |
| <b>Tableau 14:</b> Calcul de ratio de financement propre.....                            | 71 |
| <b>Tableau 15:</b> Calcul de ratio de financement des immobilisations.....               | 71 |
| <b>Tableau 16:</b> Calcul de ratio de financement total (RFT).....                       | 72 |
| <b>Tableau 17:</b> Calcul de ratio de liquidité générale.....                            | 72 |
| <b>Tableau 18:</b> Calcul de ratio de liquidité réduite .....                            | 73 |
| <b>Tableau 19:</b> Calcul de ratio de liquidité immédiate.....                           | 73 |
| <b>Tableau 20:</b> Calcul de ratio de la rentabilité économique .....                    | 74 |
| <b>Tableau 21:</b> Calcul de ratio de rentabilité financière.....                        | 74 |
| <b>Tableau 22:</b> Calcul le délai d'écoulement des créances clients.....                | 75 |
| <b>Tableau 23:</b> Calcul délai d'écoulement des dettes fournisseurs.....                | 75 |
| <b>Tableau 24:</b> Calcul de ratio de solvabilité générale.....                          | 76 |
| <b>Tableau 25:</b> Calcul de ratio d'autonomie financière .....                          | 76 |
| <b>Tableau 26:</b> Calcul des soldes intermédiaires de gestion .....                     | 78 |
| <b>Tableau 27:</b> calcul de la CAF à partir de la méthode EBE (soustractive).....       | 80 |
| <b>Tableau 28:</b> Calcul de la CAF à partir de la méthode résultat net (additive) ..... | 81 |
| <b>Tableau 29:</b> Calcul de L'autofinancement.....                                      | 83 |
| <b>Tableau 30:</b> Calcul de ratio de la rentabilité économique .....                    | 83 |
| <b>Tableau 31:</b> Calcul de ratio de la rentabilité financière.....                     | 84 |
| <b>Tableau 32:</b> Calcul l'effet de levier .....                                        | 85 |

# **Introduction générale**

## Introduction générale

Dans le contexte actuel du monde des affaires, la performance revêt une importance capitale. En effet, avec la mondialisation, la concurrence féroce, les évolutions rapides et les incertitudes qui caractérisant l'environnement économique, il est essentiel pour les gestionnaires de ne pas se limiter à une analyse simple des coûts. Ils doivent développer une compréhension approfondie de la relation entre les coûts et les revenus, tout en élaborant des stratégies efficaces pour améliorer la performance globale de leur entreprise (Napier et al., 2023).

Historiquement, la performance d'une entreprise était fréquemment liée à ses réalisations commerciales, qui étaient évaluées en fonction de la satisfaction des clients et du montant des revenus générés. Néanmoins, ce point de vue s'est considérablement élargi au fil du temps pour inclure de nombreux domaines tels que la performance financière, organisationnelle, humaine et environnementale. Ce développement signifie la nécessité de prendre en compte divers aspects provenant de multiples dimensions lors de l'évaluation du succès global d'une organisation (Issor, 2017).

L'évaluation de la performance dans une entreprise passe par une série d'étapes essentielles. Premièrement, cela implique d'établir des objectifs explicites et quantifiables qui servent de norme pour évaluer la performance. De plus, cela implique une surveillance et un examen cohérents des résultats obtenus par rapport à ces objectifs, dans le but de détecter toute divergence ou tendance. En fin de compte, cela nécessite de faire des choix éclairés et de mettre en œuvre des mesures correctives pour améliorer les performances dans les domaines qui nécessitent des améliorations (Bhat, 2018).

Les chefs d'entreprise sont perpétuellement à la recherche d'outils et de processus pour évaluer et comprendre de manière globale les performances de leur organisation. Ces outils peuvent inclure des tableaux de bord de performance, des indicateurs de performance clés (IPCFKPI), des analyses comparatives du secteur et d'autres outils d'analyse financière et opérationnelle.

Dans le contexte économique complexe, l'évaluation et l'examen des performances des entreprises revêtent une importance capitale, notamment au vu des événements géopolitiques, sanitaires et économiques actuels. L'Algérie est confrontée à d'importantes difficultés depuis

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Par ailleurs, les récents événements géopolitiques et sanitaires ont intensifié les difficultés rencontrées par les entreprises algériennes. L'épidémie de COVID-19 a provoqué d'importantes perturbations dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, entraînant des retards dans les livraisons de matières premières et des défis logistiques pour les entreprises. En outre, la mise en œuvre de restrictions de voyage et de mesures de distanciation sociale a eu une influence sur les opérations commerciales, entraînant une diminution de la demande des consommateurs et affectant les flux de trésorerie des entreprises.

L'évaluation des performances est cruciale pour les dirigeants d'entreprises algériennes afin de comprendre les problèmes qu'ils rencontrent et de concevoir des solutions efficaces pour y répondre. La mesure des performances permet aux entreprises d'évaluer leur efficacité opérationnelle, leur rentabilité financière et leur capacité à s'adapter à l'évolution des demandes du marché. Les entreprises peuvent améliorer leur compétitivité et leur capacité à résister aux chocs économiques externes en identifiant les domaines de sous-performance et en mettant en œuvre des mesures correctives (Grafton et al., 2010).

Les dirigeants d'entreprise doivent utiliser une approche globale pour évaluer les performances, en tenant compte de plusieurs aspects tels que la satisfaction des clients, l'efficacité opérationnelle, la gestion des risques et la durabilité environnementale. Pour ce faire, il est nécessaire d'utiliser des indicateurs de performance appropriés et d'établir des systèmes efficaces de suivi et de reportent pour évaluer et analyser systématiquement les performances.

En Algérie, tout comme dans d'autres pays, il est essentiel pour les entreprises de rester attentives aux divers obstacles et opportunités qui se dressent sur leur chemin. Elles doivent ainsi développer des stratégies flexibles et évolutives afin de préserver leur compétitivité sur la scène internationale (Issor, 2017).

Le choix de ce thème se justifie l'importance cruciale de la performance dans la gestion stratégique des entreprises. La performance, englobant divers éléments financiers et opérationnels, occupe une position centrale dans l'administration des activités, l'atteinte des objectifs et la poursuite continue de l'amélioration organisationnelle.

## Problématique

De quelle manière les entreprises pourraient-elles ajuster et optimiser leur performance globale face aux défis économiques, géopolitiques et sanitaires contemporains, tout en prenant en considération les diverses facettes de la performance organisationnelle ?

Cette question centrale descend des questions secondaires suivantes :

- Quelles méthodologies et outils sont employés par l'entreprise pour mesurer et analyser la performance de ses activités, et comment ces outils se comparent-ils à ceux utilisés par les concurrents ?
- Peut-on dire que ZIANI LUBRIFIANT est financièrement équilibrée et la rentabilité est-elle suffisante pour assurer son autofinancement et son équilibre financier ?

## Hypothèses de recherche

Afin de résoudre ce problème, nous proposons les hypothèses de recherche suivantes :

**Hypothèse 1 :** L'adoption de méthodologies et d'outils de gestion de la performance adaptés aux particularités pour

une amélioration significative de la performance globale des entreprises en matière de productivité, de compétitivité et de résilience organisationnelle.

**Hypothèse 2 :** L'ensemble des immobilisations de « ZIANI LUBRIFIANT » sont financées par les ressources durables, ce qui lui permet de maintenir un équilibre financier et la rentabilité est suffisante pour assurer son autofinancement

# **Chapitre 1 : Généralités sur la performance**

## Chapitre 1 : Généralités sur la performance

### Introduction

L'évaluation de la performance d'une entreprise est un facteur essentiel de création de valeur et peut être appréciée à l'aide de différents indicateurs et techniques de collecte de données. Dans le domaine du contrôle de gestion, il est nécessaire de scruter de manière approfondie certains concepts de performance souvent utilisés pour évaluer les entreprises (Ciora & Robu, 2010).

La performance externe concerne principalement les engagements de l'entreprise avec les parties prenantes externes, notamment les clients, les fournisseurs, les partenaires commerciaux et les créanciers. Les indicateurs de performance externes incluent des mesures telles que la satisfaction des clients, la part de marché, la reconnaissance de la marque et la capacité à recruter des investisseurs et à obtenir un financement externe. Ces indicateurs sont essentiels car ils ont un impact sur la capacité de l'entreprise à maintenir des relations commerciales, à acquérir des ressources financières et à s'adapter aux besoins du marché (Zharfpeykan & Akroyd, 2022).

Deuxièmement, la performance interne concerne les opérations et procédures internes de l'entreprise, ainsi que l'utilisation des ressources pour atteindre ses objectifs. Les indicateurs de performance internes incluent des mesures telles que la productivité du travail, l'efficacité opérationnelle, la gestion des coûts et l'utilisation des actifs. L'importance de ces mesures réside dans leur capacité à évaluer la compétence de l'entreprise à utiliser efficacement ses ressources internes et à améliorer ses opérations pour accroître son efficacité et sa rentabilité (Prajogo et al., 2018).

Il est important de reconnaître que les différentes parties prenantes de l'entreprise possèdent des points de vue et des objectifs distincts en matière de performance. Les clients peuvent donner la priorité à l'excellence des produits et des services, tandis que les actionnaires peuvent donner la priorité aux rendements financiers et à l'augmentation de la valeur actionnariale. Les dirigeants peuvent donner la priorité à l'efficacité opérationnelle et à la rentabilité immédiate, mais les créanciers peuvent se concentrer sur la capacité de l'entreprise à créer des liquidités et à régler ses obligations (Rodriguez Serna et al., 2022).

## Section 01 : La performance : aspect et notion théorique générale

La performance est une notion complexe qui va au-delà des simples valeurs numériques ou des résultats financiers. Il fait référence à un ensemble d'améliorations et d'avancées réalisées au sein d'une entreprise. Afin d'approfondir cette idée, il est utile de différencier deux principes clés qui la constituent : l'efficacité et l'efficience (Ghalem et al., 2016).

L'efficacité est la mesure de la manière dont les objectifs initialement fixés sont atteints. Il fait référence à l'atteinte réussie des résultats attendus au sein d'une structure clairement établie. Par exemple, si une entreprise se fixe pour objectif d'augmenter ses ventes de 10 % d'ici un an, son efficacité sera évaluée en fonction de sa capacité à atteindre cet objectif (Matthews, 2011).

L'efficience, en revanche, se concentre sur l'évaluation de la relation entre les résultats obtenus et les méthodes utilisées pour les obtenir. En termes simples, il s'agit de l'acte d'optimiser l'utilisation des ressources existantes afin d'atteindre des objectifs prédéterminés. Par exemple, une entreprise peut être considérée comme efficace si elle réussit à améliorer sa production tout en réduisant ses dépenses de production (Salas-Velasco, 2018).

Berland, affirme que la performance est intrinsèquement liée à la notion de responsabilité. Les personnes ou organisations responsables doivent fournir une explication détaillée de leurs activités, de leurs résultats et de l'utilisation des ressources qui leur ont été fournies. Par conséquent, l'évaluation des performances implique plus que simplement être témoin d'un résultat ; cela nécessite également de comprendre les indications qui le délimitent et sa signification dans l'environnement particulier de l'organisation (Berland, 2020).

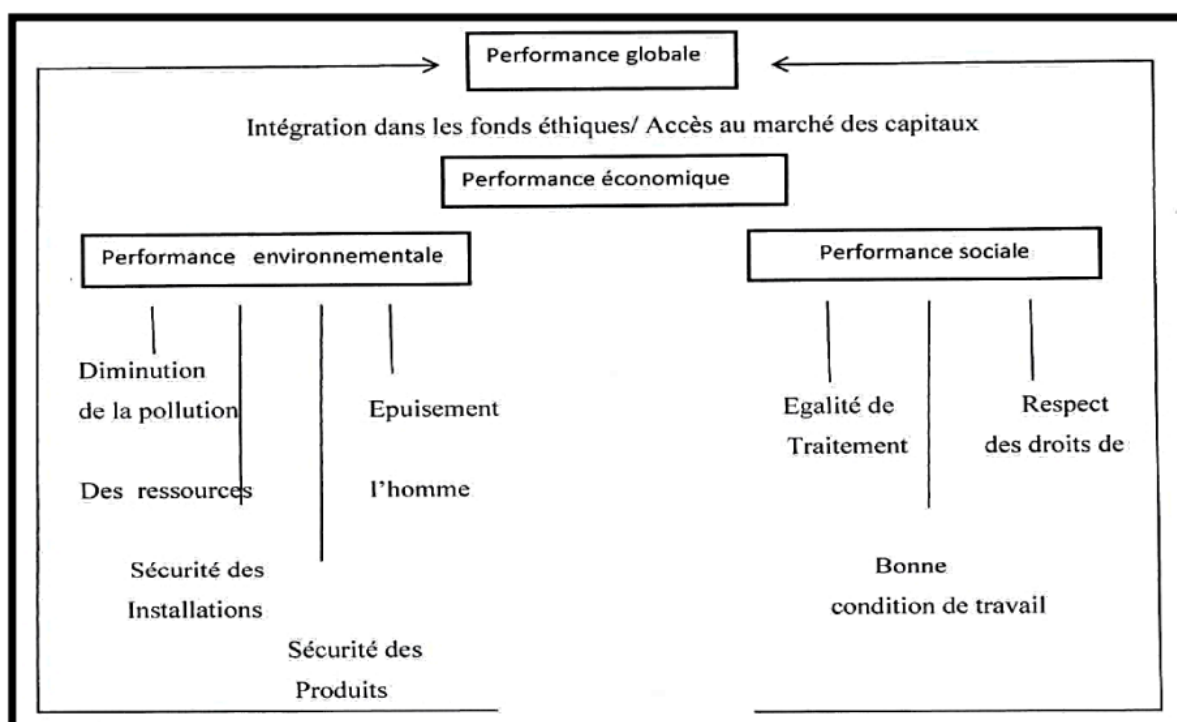
Fadla, quant à lui, définit la performance au sein d'une entreprise comme incluant tous les facteurs qui contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques. Ce point de vue met en évidence l'importance de coordonner les opérations et d'allouer les ressources conformément aux objectifs primordiaux de l'entreprise. La performance s'apprécie non seulement sur la base des bénéfices financiers, mais également sur la valeur générée par l'entreprise et la corrélation entre cette valeur et les dépenses utilisées pour la générer (Fadla.).

Le concept de valeur-coût est fondamental pour le succès d'une entreprise et, bien qu'étroitement liés, ces deux concepts ont des significations distinctes. Le coût est la quantité quantifiable de ressources utilisées pour atteindre un certain résultat, tandis que la valeur fait

# Chapitre 1 : Généralités sur la performance

référence à l'évaluation par la société de l'utilité fournie par les biens ou services d'une entreprise. Ainsi, une organisation prospère vise à optimiser la corrélation entre la valeur générée et les dépenses payées. Ceci est réalisé en maximisant la valeur vue par les parties prenantes et en réduisant l'utilisation des ressources (Graf & Maas, 2008).

*Figure 1: La performance globale*



## 1.1 Définition de la performance

Les qualités d'une entreprise performante reflètent sa capacité à optimiser la relation valeur-coût afin de maximiser la génération de valeur nette. Une entreprise prospère peut se caractériser par certaines qualités fondamentales :

- Durabilité et rentabilité : une entreprise prospère est constamment rentable, ce qui indique sa capacité à créer des bénéfices à long terme tout en maintenant sa viabilité économique.
- Compétitivité : Elle se distingue en surpassant ses concurrents dans plusieurs segments du marché, comme la qualité de ses biens ou services, la rapidité avec laquelle elle opère et d'autres facteurs importants (Farida & Setiawan, 2022).

# Chapitre 1 : Généralités sur la performance

- Afin de prospérer, une organisation prospère recherche constamment de nouvelles méthodes pour améliorer ses opérations, créer de nouvelles offres et s'adapter rapidement aux changements du marché avec flexibilité et initiative (Arnaud, 2019).
- Création de valeur : elle a la capacité de générer plus de valeur pour ses parties prenantes tout en répondant aux demandes du marché. Cela implique de garder une longueur d'avance sur les concurrents et de proposer des solutions inventives adaptées aux demandes du marché.
- Utilisation d'indicateurs de performance pertinents : une entreprise prospère a la capacité de reconnaître et d'utiliser des indicateurs de performance efficaces pour évaluer ses performances actuelles, découvrir des pistes d'amélioration et orienter ses plans de croissance vers le triomphe (Grafton et al., 2010).
- Le renseignement englobe plusieurs éléments, notamment les aspects économiques, sociaux, environnementaux, techniques et qualitatifs. Cela implique qu'elle intègre des facteurs éthiques, environnementaux et sociaux dans sa prise de décision et son comportement, tout en conservant une position de leader en termes de technologie et de qualité (Maier & Klotz, 2022).
- Une culture d'entreprise positive se caractérise par une entreprise prospère qui favorise des valeurs solides, favorise la motivation et l'autonomie des employés et soutient la croissance des compétences et de l'intelligence collective au sein de l'organisation (Radu, 2023).
- Fidélisation des clients et prévision des besoins futurs : L'entreprise fidélise efficacement ses clients en fournissant un service de haute qualité et en étant réactive aux demandes du marché. Cela nécessite une surveillance continue et la capacité de prédire les tendances futures afin de maintenir un portefeuille stable et en constante évolution (Singh et al., 2023).

## 1.2 Éléments abstraits de performance

Les éléments conceptuels de la performance sont analysés à travers de nombreux concepts fondamentaux, chacun offrant un point de vue distinct sur la manière dont une organisation pourrait évaluer et améliorer sa performance. L'efficacité et l'efficience sont des idées fondamentales qui ont une importance significative parmi ces conceptions (Sardana, 2008).

## Chapitre 1 : Généralités sur la performance

L'efficacité fait référence à la capacité d'une organisation à atteindre avec succès les objectifs qu'elle s'est fixés. Pour qu'une entreprise soit considérée comme efficace, elle doit réussir à atteindre les résultats escomptés dans les délais impartis et avec les ressources qui lui sont assignées. Un système de production efficace est celui qui atteint avec succès son objectif de produire 10 000 unités par semaine d'une qualité définie. L'efficacité est déterminée par la corrélation entre les résultats obtenus et les objectifs souhaités, permettant d'évaluer la performance d'un système en fonction de son niveau d'efficacité (Matthews, 2011).

L'efficacité est la capacité d'une organisation à maximiser l'utilisation de ses ressources afin d'atteindre un certain résultat. Cela implique d'optimiser la production de produits compte tenu d'un certain ensemble d'intrants ou de limiter la consommation d'intrants pour atteindre un niveau prédéterminé de résultats. Un exemple d'efficacité est lorsqu'un service est fourni avec moins de travail tout en conservant la qualité nécessaire. La notion d'efficacité peut être quantifiée à l'aide de la formule :  $\text{Efficacité} = \text{résultats obtenus} / \text{méthodes mises en œuvre}$  (Kaawaase, 2019).

L'économie est un facteur essentiel dans la détermination de la performance. Cela implique de se procurer les ressources essentielles au prix le plus économique sans sacrifier la qualité. Par exemple, l'achat de biens auprès de fournisseurs offrant les tarifs les plus compétitifs pour le même niveau de qualité profite à l'économie (Giunipero et al., 2019).

Afin d'atteindre une performance optimale, il est crucial de prendre en compte une perspective globale des facteurs internes et externes, notamment les aspects quantitatifs, qualitatifs, technologiques, humains, physiques et financiers (Mohiuddin et al., 2022). Un manager doit viser une performance globale, comprenant plusieurs niveaux d'évaluation :

- Dans le contexte de la fabrication, cela implique une amélioration constante de l'efficacité et du rendement, accompagnée d'une qualité exceptionnelle.
- Dans le domaine des ventes, la compétitivité du marché repose sur le facteur crucial de la disparité entre la valeur générée et les dépenses dépensées.
- En finance, la rentabilité est une caractéristique cruciale qui peut être mesurée de plusieurs manières.

## Chapitre 1 : Généralités sur la performance

La pertinence, bien que subjective et difficile à quantifier, concerne l'alignement des méthodes et des activités afin d'atteindre un certain objectif. La pertinence fait référence à la capacité d'atteindre avec succès et efficacité les objectifs établis (Dobrow et al., 2017).

Les critères de performance sont des références objectives qui permettent de quantifier ou de qualifier la performance en termes techniques et économiques. Ces critères peuvent être orientés soit vers les consommateurs, soit vers la rentabilité de l'organisation. Les principaux facteurs pris en compte sont la qualité, le coût, la productivité et l'adaptabilité.

Les facteurs clés de succès (KSF) sont des éléments cruciaux qui déterminent la compétitivité dans un secteur donné et indiquent les obstacles à la réussite auprès des clients. En règle générale, ces critères sont déterminés par des facteurs extérieurs à l'entreprise et peuvent différer en fonction du marché spécifique. Le délai de livraison peut être un facteur critique pour les ventes dans certains secteurs (Ketelhöhn, 1998).

Les facteurs clés de performance (KPF) convertissent le système de contrôle financier (FCS) en indicateurs mesurables de la performance interne de l'entreprise. Ils sont associés à des problèmes de performances internes et sont cruciaux pour atteindre le FCS. Par exemple, si le délai de livraison est un facteur critique de réussite (FCS), le flux de production peut être un facteur connexe de performance critique (FCP), impactant directement la capacité de l'entreprise à respecter les délais (*S.D .n.d*).

Les principaux déterminants du développement sont les outils stratégiques qu'une entreprise doit utiliser pour améliorer l'efficacité de ses opérations cruciales. La gestion de la taille des lots et la mise en œuvre d'améliorations technologiques sont des facteurs cruciaux qui stimulent la croissance et sont nécessaires à l'optimisation des processus de production, conduisant finalement à une amélioration des performances globales de l'entreprise (Clément-Almendros et al., 2024).

En intégrant ces nombreux concepts et en abordant ces variables, une entreprise peut évaluer et améliorer efficacement ses performances, garantissant ainsi sa viabilité et sa compétitivité à long terme sur le marché.

## Section 02 : Objectif et typologie de la performance

Le succès d'une entreprise va bien au-delà de l'évaluation de base de sa rentabilité, tant pour l'entreprise elle-même que pour ses actionnaires. Il s'agit d'un élément d'une vision plus large, incluant le contexte dans lequel l'organisation fonctionne et les relations qu'elle entretient avec ses nombreuses parties prenantes. Cette technique globale nécessite de comprendre et de maîtriser les réglementations du milieu environnant pour garantir des performances durables et respectueuses de l'environnement. Il ne fait aucun doute que le succès d'une entreprise dépend de sa capacité à répondre aux diverses attentes des actionnaires, des clients, des travailleurs, des fournisseurs, des régulateurs et de la société dans son ensemble. Chaque groupe de parties prenantes a des objectifs distincts qui ont un impact sur les plans et les opérations de l'entreprise, allant au-delà des mesures financières conventionnelles ( al., 2022).

Les actionnaires évaluent souvent les performances sur la base de mesures de rentabilité et de génération de valeur, telles que le retour sur investissement et la croissance des dividendes. Néanmoins, les clients évaluent l'entreprise sur la base de l'excellence de ses produits et services, ainsi que de sa capacité à se développer et à répondre à leurs exigences. À l'inverse, les employés donnent la priorité à des aspects tels que le bien-être au travail, les opportunités d'évolution professionnelle et la culture d'entreprise globale. Des employés motivés et engagés ont un impact bénéfique sur la performance globale. De même, les fournisseurs et les partenaires donnent la priorité à la fiabilité et à l'équité dans les partenariats commerciaux, tandis que les régulateurs se concentrent sur le respect des réglementations et sur l'impact économique et social de l'entreprise (Rane et al., 2023).

En fin de compte, le succès de l'entreprise est évalué par la société dans son ensemble sur la base de son impact social et environnemental. Les entreprises sont de plus en plus amenées à inclure des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leurs activités afin de répondre aux exigences croissantes en matière de conduite éthique. Les entreprises peuvent améliorer leur image et obtenir une autorisation sociale pour fonctionner en mettant en œuvre des procédures éthiques et transparentes. De plus, ils peuvent avoir un impact bénéfique sur les défis mondiaux tels que le changement climatique et le développement durable. Une approche globale de la performance ne se limite donc pas à la simple prospérité

# Chapitre 1 : Généralités sur la performance

financière. Cela implique également de générer de la valeur durable pour toutes les parties prenantes (Chen et al., 2023).

L'objectif de ce premier chapitre est de proposer une vision globale et théorique de la performance, en posant les bases essentielles pour les analyses et les discussions à venir. Dans un premier temps, nous définirons la performance en nous appuyant sur diverses perspectives théoriques.

Cette définition nous permettra de saisir les contours de ce concept complexe et d'en identifier les composantes essentielles. Ensuite, nous examinerons les éléments abstraits de la performance, qui constituent les bases de sa conceptualisation et de son évaluation. En dernier lieu, nous examinerons les variables qui ont une incidence sur la performance, en mettant en évidence les facteurs internes et externes qui pourraient influencer les résultats. Cette analyse aidera à appréhender les mécanismes complexes qui sous-tendent la performance et à mieux saisir les moyens d'intervention pour l'améliorer.

## 2.1 Objectifs liés à la performance

La performance n'est pas un objectif ultime en soi ; il sert plutôt une variété de buts et d'objectifs qui sont interdépendants et se renforcent mutuellement. Créer des articles révolutionnaires est crucial pour conserver un avantage concurrentiel sur le marché. Les entreprises doivent systématiquement allouer des ressources à la recherche et au développement afin de produire des biens qui répondent aux demandes croissantes du marché et surpassent les alternatives concurrentes. Parallèlement, il est essentiel de reconnaître la réussite individuelle afin de motiver le personnel et de favoriser la grandeur. Des programmes d'incitation bien conçus peuvent potentiellement améliorer la productivité et l'innovation, ce qui se traduira par une amélioration globale des résultats de l'entreprise (Ghalem et al., 2016).

L'amélioration des processus de fabrication et la minimisation des dépenses de production sont des objectifs essentiels pour améliorer l'efficacité opérationnelle. Grâce à l'optimisation des processus, les entreprises peuvent minimiser l'inefficacité, diminuer les périodes d'inactivité et augmenter l'utilisation des ressources. Cela conduit à une réduction des dépenses de production, améliorant ainsi la marge bénéficiaire et la compétitivité des prix sur le marché. L'amélioration du climat de travail est tout aussi vitale, puisqu'un environnement de travail favorable favorise le contentement et la longévité des employés. Les entreprises qui

# Chapitre 1 : Généralités sur la performance

accordent la priorité au bien-être de leurs travailleurs constatent souvent une augmentation de la productivité et une diminution de l'absentéisme (Hegab et al., 2023).

Garantir le lancement des produits en temps opportun et respecter les délais de livraison est crucial pour satisfaire les attentes des consommateurs et maintenir une réputation de fiabilité et d'ingéniosité. Cultiver la créativité du personnel est essentiel pour générer des idées créatives qui peuvent être efficacement traduites en biens ou services de grande valeur. De plus, la mise en œuvre d'un système efficace de traitement des réclamations améliore la satisfaction des clients et renforce leur fidélité. Augmenter sa part de marché est un objectif stratégique qui nécessite une compréhension approfondie des tendances du secteur et des demandes des clients. Cela implique également d'améliorer la sécurité sur le lieu de travail, ce qui non seulement protège les travailleurs, mais améliore également l'image de l'entreprise (Lee & Kim, 2021).

En identifiant et en évaluant les compétences cruciales au sein de l'entreprise, vous pouvez utiliser efficacement les capacités des individus et relier leurs talents aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité sont des objectifs interconnectés qui nécessitent une étude de marché continue et une gestion financière méticuleuse. L'acquisition et l'amélioration de l'expertise sont essentielles pour conserver un avantage concurrentiel durable, tandis que la fidélité des clients dépend de la fourniture continue d'une valeur exceptionnelle par l'entreprise. Dans l'ensemble, ces objectifs de performance sont interdépendants et leur réalisation combinée conduit à la création d'une entreprise résiliente et productive (Song et al., 2024).

## 2.2 Les différentes classifications des types de performances

La performance est souvent évaluée à une échelle plus large, en tenant compte de facteurs allant au-delà de la seule rentabilité de l'entreprise ou des intérêts des actionnaires. Le succès de l'entreprise est influencé par son intégration dans un environnement où il est crucial de comprendre et d'exceller dans les normes et dynamiques établies. Diverses catégories de performance peuvent être identifiées, fournissant ensemble une compréhension globale de l'efficacité et de la prospérité d'une organisation (Božić & Poola, 2023).

### 2.2.1 *Performance organisationnelle*

La performance organisationnelle fait référence à la manière dont une organisation est formée et fonctionne afin d'atteindre ses objectifs. Michel Kalika, professeur à l'Université

# Chapitre 1 : Généralités sur la performance

Paris-Dauphine, affirme que l'efficacité organisationnelle repose sur quatre facteurs clés : le respect de la structure formelle, les interrelations entre les composantes organisationnelles (logique d'intégration organisationnelle), la qualité des flux d'informations et la flexibilité structurelle (Conțu, 2020). Les facteurs susmentionnés démontrent que le succès d'une entreprise est fortement influencé par la valeur et la structure de son organisation interne. La structure organisationnelle impose des exigences au système social de l'entreprise, établissant ainsi le cadre des métiers et des postes qui dictent ensuite les capacités nécessaires. Par conséquent, la performance est parfois liée à la productivité, cette dernière étant parfois simplifiée à la productivité visible du travail (quantité produite par rapport aux heures passées) (Fadeyi et al., 2015).

## ***2.2.2 Performance stratégique et compétitive***

La performance stratégique et la performance compétitive diffèrent dans la mesure où elles se concentrent sur les résultats à long terme. La performance stratégique donne la priorité à la planification et au développement à long terme de l'entreprise afin de garantir qu'elle conserve un avantage concurrentiel sur ses concurrents, plutôt que d'être influencée par les valeurs boursières à court terme. Cette stratégie est illustrée par les recherches menées par Gary Hamel et CK Prahalad, qui ont démontré comment certaines organisations ont atteint une domination mondiale en donnant systématiquement la priorité à la victoire à tous les niveaux de leur entreprise pendant une durée prolongée (Farida & Setiawan, 2022).

La performance stratégique englobe à la fois l'utilisation des avantages existants et la capacité de prédire les changements à venir dans le paysage concurrentiel tout en créant de nouvelles sources de distinction. Michel Porter soutient cette notion en affirmant que le succès d'une entreprise dépend de sa capacité à s'adapter et à exceller dans le cadre des réglementations du paysage concurrentiel de son secteur. Cela met en évidence la nécessité de mener une étude stratégique approfondie et continue de la dynamique concurrentielle.

## ***2.2.3 Performance humaine***

La performance est un élément essentiel de l'efficacité globale d'une entreprise. Il est de plus en plus reconnu que la durabilité à long terme d'une entreprise dépend de sa capacité à être à la fois humaine et socialement efficace (Farida & Setiawan, 2022). Les capacités, l'initiative, l'autonomie et l'engagement des employés envers les objectifs de l'entreprise sont des facteurs

## Chapitre 1 : Généralités sur la performance

cruciaux pour atteindre un succès durable. En 1985, le PDG d'Arnaud Métal Box soulignait l'importance de l'efficacité humaine, déterminée par la motivation, l'expertise et la culture partagée des collaborateurs. L'efficacité peut être quantifiée à l'aide de la formule  $EH = MCC$ , où M désigne la motivation, C la compétence professionnelle et C la culture partagée. Des études menées depuis 1985 ont montré que la motivation et l'environnement de travail sont des facteurs clés, au même titre que les capacités, pour déterminer le degré de performance humaine. La performance intrinsèque englobe les aspects combinés de la performance humaine, technologique et financière. D'un autre côté, la performance extrinsèque est influencée par les évaluations externes et les perspectives du marché, ce qui souligne l'importance de s'adapter et de réagir aux situations externes (Akerele, 2023).

Certaines entreprises privilégient le succès à long terme plutôt que les gains à court terme générés par la valorisation boursière, garantissant ainsi leur viabilité à long terme. De nombreuses entreprises devenues leaders mondiaux au cours des deux dernières décennies ont généralement démarré avec des objectifs qui dépassaient les ressources et les compétences dont elles disposaient. Néanmoins, ils ont développé une forte obsession de remporter la victoire à tous les niveaux de l'entreprise et ont maintenu cette obsession pendant dix à vingt ans, atteignant finalement leur statut de leader mondial. Ainsi, le succès durable d'une entreprise est étroitement lié à sa capacité à remettre en question les avantages acquis afin d'éviter la stagnation d'une idée réussie, à établir des stratégies à long terme et à identifier efficacement les ressources génératrices de valeur et de profit (Birkinshaw, 2022).

Michel Porter soutient que l'atteinte de performances élevées dépend désormais non seulement des activités de l'entreprise, mais également de sa capacité à s'adapter et à exploiter les normes de concurrence de son secteur. La nature du système concurrentiel dicte les moyens par lesquels la performance peut être atteinte, compte tenu des nombreux types de concurrence. Les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance en reconnaissant avec précision les caractéristiques changeantes des systèmes concurrents ou en prévoyant de nouvelles bases de distinction. Par conséquent, la performance peut être obtenue en utilisant efficacement les capacités actuelles pour maintenir une position avantageuse, tout en créant de nouvelles sources d'avantages concurrentiels via la prévoyance et l'établissement de normes d'engagement futures (Wissler et al., 2012).

## Chapitre 1 : Généralités sur la performance

Le cabinet reconnaît que la performance humaine est un aspect crucial de sa performance durable. Il ne fait aucun doute que l'absence de performances humaines et sociales suffisantes conduit toujours à l'incapacité de pérenniser les résultats financiers et organisationnels à long terme. Les compétences, l'initiative, l'autonomie, le soutien des employés, l'atteinte des objectifs et la culture d'entreprise sont des facteurs cruciaux. En 1985, le PDG d'Arnaud Métal Box soulignait l'importance de l'efficacité humaine, qui se caractérise comme le résultat de la motivation, des compétences et d'une culture partagée des collaborateurs. La formule  $EH = MCC$  représente l'efficacité, où M signifie Motivation (vouloir agir et réussir), C signifie Compétence (connaissances, expertise et compétences relationnelles) et C signifie Culture (langage, valeurs et reconnaissance mutuelle partagés). ) (Hamid & Mohammed, 2019). Des études ultérieures ont souligné que l'acquisition, le développement et la gestion des capacités humaines jouent un rôle crucial dans l'atteinte d'une performance humaine maximale. Lors de l'évaluation des performances au sein d'une organisation, Ledru a reconnu que même si les compétences sont systématiquement un facteur déterminant la performance, elles ne suffisent pas à elles seules à déterminer l'étendue de cette performance. Le niveau de performance peut différer en fonction de variables telles que la motivation, les techniques utilisées par les individus et les informations obtenues de l'environnement de travail, qui englobent des éléments tels que les aspects organisationnels et culturels (Ghali, 2010).

La complexité de la performance d'une entreprise est mise en évidence par sa performance stratégique et compétitive, ainsi que par sa performance humaine. La performance stratégique et compétitive fait référence à la capacité d'une entreprise à conserver un avantage à long terme sur ses concurrents. D'un autre côté, la performance humaine met l'accent sur l'importance des ressources humaines et de la culture organisationnelle pour atteindre une performance durable. Ces nombreuses facettes démontrent que le succès d'une entreprise ne peut pas être réduit à une seule caractéristique, mais résulte plutôt de l'interaction de plusieurs forces internes et externes. Une entreprise doit posséder une analyse stratégique complète, une gestion efficace des capacités du personnel et une compréhension approfondie de la dynamique concurrentielle afin non seulement de survivre, mais également de prospérer dans un environnement en constante évolution (Farida & Setiawan, 2022).

La performance intrinsèque ou interne de l'entreprise découle de la synergie entre de nombreuses caractéristiques fondamentales. La performance humaine fait référence aux

## Chapitre 1 : Généralités sur la performance

contributions apportées par les travailleurs. Leur dévouement, leur expertise et leur dynamisme sont essentiels pour améliorer l'efficacité organisationnelle. Un personnel efficace et motivé est essentiel au fonctionnement optimal d'une entreprise, car ce sont les travailleurs qui sont responsables de la création et de l'exécution du résultat. La gestion sociale de la performance humaine comprend la formation continue, l'amélioration des compétences et la mise en place d'un environnement de travail favorisant la motivation et la satisfaction des employés (Amabile, 1993).

### ***2.2.4 Performance technique***

Le deuxième facteur concerne la performance technique de l'organisation, soit sa capacité à utiliser son capital avec efficacité. Cela englobe l'utilisation efficace des équipements, de la technologie et des infrastructures pour atteindre le rendement de production le plus élevé possible tout en réduisant les dépenses. Pour être compétitif sur le marché, l'atteinte de performances techniques élevées nécessite une planification minutieuse des investissements, un entretien adéquat des équipements et une mise en œuvre intelligente des nouvelles technologies (Renard & St-Amant, 2003).

### ***2.2.5 Performance financière***

La performance financière fait référence à l'efficacité avec laquelle une entreprise gère et utilise ses ressources financières. Les performances sont souvent évaluées à l'aide de mesures financières telles que le retour sur investissement, la marge bénéficiaire et le retour sur actifs. Les registres comptables sont essentiels à cette évaluation puisqu'ils fournissent une perspective numérique sur le bien-être financier de l'organisation. Une gestion financière efficace comprend une allocation prudente des ressources, une gestion efficace des flux de trésorerie et une surveillance continue de la performance financière pour permettre les modifications appropriées (Fatihudin & Mochklas, 2018).

### ***2.2.6 Performance intrinsèque et extrinsèque***

En revanche, la performance extrinsèque ou externe est impactée par des éléments externes à l'entreprise et inclut les évaluations et opportunités offertes par l'environnement économique. Par exemple, un vendeur peut tirer profit de l'émergence de nouveaux marchés lucratifs ou de la hausse des prix de vente d'une filiale, conduisant à une amélioration des performances qui n'est pas directement liée aux efforts internes de l'entreprise. De même,

l'utilisation à court terme d'un brevet peut conférer un avantage concurrentiel substantiel. Ces exemples démontrent que des circonstances externes avantageuses peuvent grandement améliorer la performance d'une entreprise, même si l'organisation n'a pas nécessairement amélioré ses procédures internes ou ses talents. Ainsi, même si la performance inhérente est vitale et peut être gérée, la performance externe, bien que soumise à des influences extérieures, contribue également de manière significative au succès global de l'organisation (Shkoler & Kimura, 2020).

## 2.3 Variables qui ont un impact sur les performances

Les facteurs clés de performance (KPF) et les facteurs clés de succès (KSF) sont des éléments cruciaux qui influencent de manière significative le succès et la compétitivité des entreprises. Les FCP, ou paramètres concurrentiels spécifiques à l'entreprise, concernent en grande partie des facteurs internes qui ont un impact sur l'ensemble du succès d'une entreprise. D'autre part, les FCS, ou stratégies concurrentielles spécifiques à l'entreprise, s'intéressent aux facteurs externes et à la satisfaction des attentes des consommateurs. Collectivement, ils fournissent une compréhension approfondie des éléments essentiels requis pour atteindre et maintenir une performance optimale (Ketelhöhn, 1998).

Les FCP concernent l'efficacité opérationnelle interne de l'entreprise. Ces éléments incluent l'efficacité des processus de fabrication, la gestion des flux de travail, la qualité des produits et l'optimisation des ressources. À titre d'exemple, si le respect des délais de livraison est un aspect crucial du succès, le FCP associé peut être le contrôle efficace du mouvement des matériaux dans le processus de fabrication. Une organisation doit posséder la capacité de superviser efficacement ses processus internes pour garantir la production et la livraison en temps opportun de ses marchandises. Cela nécessite une coordination méticuleuse entre de nombreuses opérations de l'entreprise, notamment la fabrication, la logistique et la gestion des stocks, afin d'éviter les perturbations et les retards (Pauley, 2019).

Au contraire, les FCS (Financial Control Systems) sont directement corrélés à la compétitivité de l'entreprise sur le marché et à sa capacité à répondre aux attentes des clients. Ils servent de référence que les consommateurs utilisent pour évaluer le succès de l'entreprise. La variabilité de ces paramètres dépend du secteur et du marché particulier. Le délai de livraison est un facteur critique pour la satisfaction client (FCS) dans le commerce de détail.

## Chapitre 1 : Généralités sur la performance

Les clients ont des attentes élevées en matière de livraison rapide de leurs produits, et les organisations capables de fournir des délais de livraison rapides bénéficieront d'un avantage considérable sur leurs concurrents. D'autres exemples de FCS pourraient inclure la qualité du service client, les progrès dans le développement de produits et l'adaptabilité des conditions de paiement (Cambra-Fierro et al., 2021).

Les CSF sont souvent déterminés par une analyse du paysage concurrentiel et des exigences des clients. Les entreprises doivent constamment analyser les changements du marché et les préférences des clients pour garantir qu'elles satisfont avec succès à ces exigences. De plus, les FCS diffèrent selon les différents marchés et sont sujets à des changements potentiels au fil du temps. Par exemple, dans le secteur technologique, l'innovation continue et la capacité à introduire rapidement de nouveaux produits sur le marché peuvent être des facteurs critiques de succès (CSF) importants, mais dans le secteur des services, la qualité de la connexion client et les services personnalisés peuvent avoir plus d'importance (Banihashemi et al., 2017).

Afin d'obtenir les meilleures performances possibles, les entreprises doivent s'assurer que leurs politiques de contrôle financier (FCP) sont conformes à leurs systèmes de contrôle financier (FCS). Cela implique qu'ils doivent non seulement se concentrer sur l'amélioration de leurs procédures internes, mais également sur le respect des exigences du marché. Par exemple, si le délai de livraison est un facteur critique de satisfaction client (FCS), l'entreprise doit rationaliser ses procédures de fabrication et de logistique (FCP) pour répondre à ce besoin. En maintenant une double priorité, les organisations peuvent améliorer leur avantage concurrentiel tout en optimisant l'efficacité opérationnelle interne (Sitinjak et al., 2023).

### Conclusion

Le chapitre initial a offert une analyse approfondie des divers aspects et concepts théoriques liés à la performance. En commençant par une définition précise de la performance, nous avons pu mettre en lumière les éléments abstraits qui la constituent, facilitant ainsi une meilleure compréhension de cette notion complexe.

La performance, entendue comme un concept multidimensionnel, peut se décliner en plusieurs formes selon le contexte et les objectifs poursuivis. Ainsi, nous avons mis en lumière les objectifs spécifiques liés à la performance, lesquels varient en fonction des aspirations et

## Chapitre 1 : Généralités sur la performance

des stratégies adoptées par les individus ou les organisations. Ces objectifs peuvent être de nature financière, opérationnelle, stratégique ou encore sociétale, et leur réalisation nécessite une compréhension fine des mécanismes sous-jacents à la performance.

La classification des performances, un autre aspect essentiel discuté dans ce chapitre, a mis en lumière une variété de catégorisations visant à structurer et analyser de manière plus approfondie les diverses formes de performance. En différenciant, par exemple, la performance financière de la performance opérationnelle, ou encore la performance individuelle de la performance organisationnelle, il est envisageable de mieux cibler les mesures à prendre pour améliorer les résultats.

## **Chapitre 2 : les outils et les méthodes d'analyse de la performance financière**

## Chapitre 2 : les outils et les méthodes d'analyse de la performance financière

### Introduction

L'évaluation de la performance financière revêt une importance capitale dans l'appréciation de la pérennité et de la solidité des entités. Ce chapitre se focalise sur l'examen des instruments et des approches utilisés pour quantifier et juger ladite performance, offrant ainsi aux décideurs des données essentielles afin de guider leurs orientations stratégiques et opérationnelles.

Dans un premier temps, nous examinerons l'évaluation de la performance en clarifiant les concepts essentiels associés à la mesure du rendement. Il est crucial de saisir les multiples facettes de cette mesure afin de mener une évaluation exhaustive et précise. Nous étudierons également les critères requis pour une évaluation optimale des performances, ainsi que les divers types d'indicateurs utilisés à cette fin. Une attention particulière sera accordée aux différentes catégories d'indicateurs et aux critères de choix adéquats afin d'assurer la pertinence et la fiabilité des analyses.

Par la suite, nous examinerons les différentes méthodes utilisées pour évaluer les performances, en analysant en détail les approches théoriques et pratiques qui permettent de mesurer de manière précise la performance financière. Cette partie inclura une étude des instruments d'évaluation de la performance, mettant l'accent sur les méthodes comptables telles que la comptabilité générale, la comptabilité de gestion, la gestion budgétaire et les centres de responsabilité.

La section suivante de ce chapitre se focalisera particulièrement sur les instruments d'analyse et les approches de l'évaluation de la performance financière. Nous étudierons les principaux documents comptables tels que le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie. Chaque document financier sera examiné en profondeur, mettant en lumière sa fonction et sa pertinence dans l'évaluation globale de la performance financière.

Ce chapitre a pour objectif de fournir une compréhension approfondie et pratique des outils et des méthodes essentiels à une analyse financière efficace, en synthétisant divers

éléments. Les connaissances acquises grâce à cette étude permettront de mieux appréhender les défis de la gestion financière et de contribuer à des prises de décisions éclairées au sein des organisations.

### Section 01 : L'évaluation de la performance

#### 1.1 Définitions de la mesure du rendement

L'évaluation de la performance d'une entreprise est une activité cruciale qui permet d'apprécier l'efficacité et l'efficience de ses actions. Cette méthode sert d'outil stratégique pour améliorer la performance organisationnelle et fournir des orientations pour la prise de décision, plutôt que d'être un objectif autonome. La mesure des performances implique l'utilisation de caractéristiques concrètes et souvent quantitatives, telles que le taux d'articles défectueux lors de la fabrication. Cependant, cela peut également inclure des aspects qualitatifs. Les mesures peuvent être classées en deux groupes principaux : les mesures de contrôle, qui indiquent les performances antérieures, et les facteurs de performance, qui sont des aspects influents qui déterminent les résultats futurs (Božić & Poola, 2023).

La fonction première de la mesure du rendement est l'évaluation. Nous évaluons l'efficacité des activités réalisées en comparant les résultats obtenus avec les objectifs établis. L'efficacité peut être évaluée par la mesure dans laquelle un certain objectif est atteint, par exemple en réduisant la proportion d'éléments défectueux de 5 % à 2 %. Cette mesure aide à évaluer l'efficacité des initiatives d'amélioration de la qualité. Cette comparaison aide également à identifier les écarts de performance et à mettre en œuvre des mesures correctives pour atteindre les objectifs souhaités (Grafton et al., 2010).

Le deuxième volet consiste à utiliser les mesures de performance comme instruments à la fois de motivation et de gestion. Les mesures de performance peuvent être utilisées pour évaluer la performance des départements ou du personnel, permettant l'identification et la reconnaissance des contributions individuelles et collectives. Par exemple, la mise en œuvre d'une structure de primes qui récompense les employés en fonction de l'atteinte de certains indicateurs de performance peut effectivement améliorer la motivation des employés. De plus, les mesures de performance sont essentielles pour améliorer la communication et la coopération au sein de l'entreprise. En fournissant des détails sans ambiguïté et concis sur les objectifs et les résultats, ils facilitent la coordination des différentes équipes et favorisent une

compréhension plus complète des attentes fixées par la direction de haut niveau (Vuong & Nguyen, 2022).

L'évaluation des performances est cruciale pour évaluer l'efficacité des initiatives stratégiques, y compris l'introduction de nouveaux produits. Des indicateurs tels que la part de marché obtenue, le volume des ventes ou la satisfaction des clients peuvent être utilisés pour quantifier le succès d'un nouveau produit. Ces informations sont essentielles pour affiner les plans de marketing et de développement de produits en fonction des informations du marché. Les mesures de performance fournissent des données factuelles cruciales pour éclairer les choix stratégiques et opérationnels, garantissant ainsi une amélioration continue de l'efficacité organisationnelle (Matthews, 2011).

### 1.2 Dimensions de la mesure des performances

Un système de gestion intégré et complet doit inclure une évaluation et une surveillance efficaces des quatre domaines de performance. L'axe principal, « Résultats financiers », se concentre sur des indicateurs financiers cruciaux qui évaluent si la mise en œuvre de la stratégie améliore réellement la situation financière de l'entreprise. Généralement, ces objectifs financiers incluent la rentabilité, qui peut être évaluée à l'aide de mesures telles que le bénéfice d'exploitation, le retour sur capitaux employés (ROCE) ou la valeur économique ajoutée (EVA). Ces indicateurs permettent de mesurer à la fois le succès opérationnel et l'évaluation de la génération de valeur pour les actionnaires. Alternativement, une entreprise peut s'efforcer d'accélérer le développement de ses revenus, ce qui signifie une expansion efficace du marché et une augmentation des ventes, deux éléments essentiels à la viabilité et à l'expansion à long terme de l'organisation (Karyamsetty & Magd, 2020).

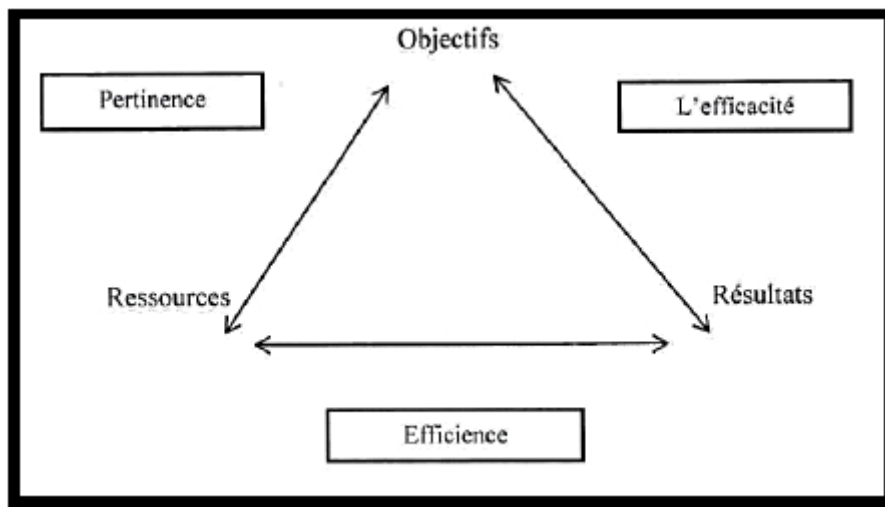
Le deuxième axe, intitulé « Clients », englobe de nombreux indicateurs cruciaux liés à la satisfaction et à l'allégeance des clients actuels, à l'expansion du bassin de clients, à la rentabilité selon la catégorie de clients et aux parts de marché dans certains secteurs. Ces indicateurs sont cruciaux car ils donnent un aperçu de l'opinion des consommateurs sur l'organisation et ses biens ou services. Des facteurs tels que la livraison rapide et en temps opportun, la créativité des biens et services et la capacité à anticiper et à répondre aux demandes des consommateurs sont des facteurs essentiels pour déterminer la fidélité des clients. Le bonheur des clients est étroitement corrélé à la fidélité, ce qui a un impact sur les ventes futures et la viabilité financière de l'organisation. Les entreprises qui parviennent à maintenir un niveau élevé de satisfaction

client parviennent souvent à conserver leur clientèle existante tout en recrutant de nouveaux consommateurs, ce qui est crucial pour leur développement à long terme (Agag et al., 2024).

La dimension « Processus Internes » permet aux managers d'identifier et de prioriser les processus critiques de l'entreprise, qui doivent briller afin de fournir un service capable d'attirer et de fidéliser les consommateurs. Cette facette du management stratégique passe souvent par la reconnaissance de procédures innovantes permettant le plein épanouissement de certains clients. Il est important de souligner que cette stratégie doit s'aligner sur les objectifs financiers de l'organisation. Par exemple, une approche rentable axée sur la vente d'une grande quantité de produits peut attirer certains groupes de clients et répondre à leurs exigences. Cependant, elle pourrait ne pas atteindre les objectifs financiers fixés par les actionnaires, notamment en termes de marges bénéficiaires. Le Balanced Scorecard (BSC) est essentiel dans ce contexte car il fournit un cadre pour évaluer l'alignement entre la stratégie financière et commerciale de l'entreprise et ses objectifs financiers (Géraudel et al., 2013).

La dernière dimension, concerne les structures nécessaires que l'organisation doit développer afin d'améliorer ses performances et de favoriser une croissance durable à long terme. L'axe comporte trois éléments principaux : les personnes, les systèmes et les protocoles. Les mesures de cette dimension peuvent inclure le bonheur et la fidélité du personnel, ainsi que leur formation et leurs talents. Il ne fait aucun doute que l'amélioration des compétences des employés et leur bonheur au travail sont des facteurs essentiels pour favoriser la créativité et améliorer la réussite organisationnelle. Une entreprise qui donne la priorité aux investissements dans son capital humain, à ses processus rationalisés et à ses procédures optimisées est mieux positionnée stratégiquement pour répondre efficacement aux fluctuations du marché et stimuler l'innovation. L'apprentissage organisationnel est crucial pour garantir un développement durable et une performance continue. En donnant la priorité à l'amélioration continue de l'expertise et des procédures internes, l'organisation peut garantir sa compétitivité et sa préparation à relever les obstacles à venir (Bratianu, 2018).

**Figure 2:** Les composantes 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 Critères Essentiels de la performance

Une évaluation précise et objective des performances nécessite une définition détaillée des paramètres nécessaires à une mesure réussie des performances. Une mesure de performance efficacement développée doit comporter des critères de tolérance et de sensibilité aux écarts. Ces critères sont cruciaux pour déterminer le niveau acceptable et substantiel d'écart par rapport aux normes établies, nécessaire à une gestion réussie des performances. Les conditions préalables à une évaluation réussie des performances reposent sur trois principes fondamentaux : l'intégrité, la sensibilité et l'exactitude (Grafton et al., 2010).

La fidélité d'une mesure de performance fait référence à sa capacité à générer des résultats de manière cohérente et fiable, indépendamment de la personne effectuant l'évaluation. En termes simples, une mesure fidèle produit des résultats cohérents lorsque les circonstances sont identiques, garantissant que les données peuvent être répétées et comparées. Pour obtenir une telle précision, il est conseillé de créer des critères de manière quantitative lorsque cela est possible, car les évaluations qualitatives sont souvent sujettes à une interprétation subjective. Des critères clairs et spécifiques, associés à des systèmes bien établis d'évaluation des performances ou de la productivité, peuvent minimiser l'impact des opinions subjectives et garantir des résultats cohérents entre les différents évaluateurs (Feely et al., 2018).

La sensibilité d'une mesure de performance concerne sa capacité à identifier et à communiquer les écarts notables. Pour qu'un écart soit compréhensible et significatif, il doit être substantiel par rapport aux normes établies. L'interprétation d'un écart peut différer en fonction des circonstances et de l'expertise des personnes responsables. Par exemple, dans certains secteurs, une fluctuation de performance de 5 % peut être considérée comme significative et nécessiter des mesures correctives, alors que dans d'autres circonstances, un tel écart peut être considéré comme insignifiant. La sensibilité de la mesure doit être ajustée pour correspondre aux caractéristiques uniques de l'activité et aux attentes des parties prenantes. Cela permettra de réagir en temps opportun aux changements de performances (Grafton et al., 2010).

L'exactitude d'une mesure de performance dépend de l'exactitude et de la pertinence des références ou des normes utilisées pour l'évaluation. Afin de garantir la précision, il est essentiel d'évaluer les critères de manière impartiale, en faisant abstraction de toute donnée anormale ou non représentative. Les critères de performance doivent être établis à l'aide de données historiques fiables et de recherches approfondies pour éviter les erreurs de jugement causées par des fluctuations ou des irrégularités passagères. Lors du calcul des résultats, il est crucial de déterminer une plage de performances satisfaisantes plutôt qu'un chiffre définitif. Cette approche prend en considération les fluctuations inhérentes aux données et évite la formation d'anticipations peu pratiques, tout en établissant une base solide pour évaluer les véritables réalisations par rapport aux objectifs prédéterminés (Zaadoud & Chbab, 2021).

### 1.4 Indicateurs

Les indicateurs sont essentiels à l'évaluation de la performance puisqu'ils fournissent aux gestionnaires des informations précises et précieuses pour la prise de décision. En délimitant précisément l'importance des indicateurs via leur définition, leur catégorisation et leurs critères de sélection, nous pouvons améliorer notre compréhension de leur importance et de leur utilisation (Silva & Borsato, 2017).

Un indicateur est un ensemble de données spécifiques liées à un événement donné et utilisées pour surveiller régulièrement les changements survenus dans cet événement par rapport à des objectifs prédéterminés. Elle est systématiquement déterminée par des réglementations et des normes précises, offrant ainsi une compréhension factuelle de la réalité. Les indicateurs sont souvent utilisés pour suivre la progression d'un système au fil du temps ou

pour effectuer des comparaisons entre d'autres systèmes (Bhowmick & Seetharaman, 2023). Cette déclaration indique la présence de deux attributs fondamentaux :

Dans un premier temps, il est important de surveiller systématiquement une indication sur une période donnée. Cet attribut permet d'identifier des modèles et des modifications au sein du système observé, permettant ainsi l'adaptation des tactiques et des activités en réponse aux progrès identifiés. Par exemple, le suivi des revenus mensuels permet à une entreprise de déterminer l'efficacité de ses efforts marketing ou la nécessité de modifications (Koné Péfoyo et al., 2009).

En outre, afin de pouvoir effectuer des comparaisons légitimes entre différents systèmes ou périodes, il est essentiel qu'un indicateur puisse être calculé de la même manière. La cohérence des calculs garantit que les comparaisons sont équitables et que les résultats obtenus sont fiables. Le calcul du retour sur investissement (ROI) permet une comparaison constante de la rentabilité de divers projets ou divisions au sein d'une entreprise (Street & Smith, 2021).

Les indicateurs peuvent être des variables de base, telles que le nombre de clients, le revenu par client ou les dépenses globales, ou bien ils peuvent être dérivés de variables, telles que la proportion des revenus par rapport aux salaires. Si les indicateurs sont souvent constitués de caractéristiques quantitatives, ils peuvent également inclure des facteurs qualitatifs, tels que la satisfaction des clients. Cette variété facilite la représentation complète et nuancée de la performance organisationnelle en incluant un large éventail de caractéristiques (Barroga & Matanguihan, 2022).

Avant de s'engager dans toute action de gestion, il est crucial d'entreprendre la création et le calibrage d'indicateurs de performance. Un indicateur bien conçu doit être pertinent, fiable et facile à interpréter, offrant ainsi des informations explicites et pratiques. Par exemple, une mesure de performance pertinente pour une équipe commerciale peut être la vitesse à laquelle les prospects sont convertis en clients, car cela indique directement l'efficacité de l'équipe à remplir sa fonction principale.

Les indicateurs sont des instruments essentiels à la prise de décision, notamment pour les responsables de la gestion des processus. Utiliser une procédure sans évaluer son efficacité, suivre les progrès de son efficacité et l'évaluer par rapport aux objectifs établis reviendrait à conduire un véhicule sans panneau de commande. Les indicateurs, tels que les compteurs de vitesse ou les compteurs de carburant d'un véhicule, fournissent des données cruciales qui vous

permettent de faire des choix éclairés et d'adapter vos actions en conséquence. La mesure du rendement permet d'évaluer l'atteinte des objectifs et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations. Le suivi des performances permet d'identifier des modèles et d'anticiper d'éventuels problèmes. L'évaluation de l'efficacité des stratégies mises en œuvre et la réalisation des ajustements nécessaires peuvent être réalisées en comparant les performances par rapport aux objectifs définis (Cappiello et al., 2022).

Les indicateurs sont des instruments essentiels pour une gestion efficace et pour garantir que les activités mises en œuvre produisent les résultats escomptés. Ils fournissent un cadre systématique pour évaluer les performances, permettant une prise de décision basée sur des informations impartiales et pertinentes.

### *1.4.1 Diverses classifications d'indicateurs*

Lors du choix des indicateurs et de la détermination de leurs contributions, il est utile de consulter plusieurs typologies. Ces typologies permettent de classer les indicateurs en fonction de leurs caractéristiques et de leur utilisation particulière, simplifiant ainsi leur sélection et leur utilisation dans le cadre de la gestion de la performance (Pavlovskaja, 2014).

Les indicateurs financiers sont essentiels pour obtenir des informations critiques sur la performance financière d'une entreprise. Ces indicateurs sont souvent quantifiés à l'aide de mesures telles que l'activité ou le chiffre d'affaires, la marge brute, les dépenses fixes et la marge nette. Ils permettent d'évaluer la rentabilité, l'efficacité opérationnelle et la viabilité financière de l'entreprise. Les indicateurs financiers courants incluent plusieurs mesures, notamment les dépenses, les rendements comptables et financiers, les résultats financiers, la productivité et le coût moyen du service après-vente. Ces mesures aident à comprendre la performance financière de l'organisation, à identifier les régions où les dépenses sont élevées et à optimiser les dépenses pour améliorer la rentabilité.

À l'inverse, les indicateurs non financiers fournissent des informations sur de nombreux domaines de production et d'exploitation, ce qui peut souvent améliorer la compréhension des indicateurs financiers. Des indicateurs tels que la satisfaction des clients, la mesure de la qualité, les taux de flux de déchets et les taux de rétention du personnel sont utilisés pour évaluer certains domaines de performance qui ont un impact indirect sur les résultats financiers, plutôt que d'être directement de nature pécuniaire. Vide. Ces indicateurs évaluent la performance opérationnelle, la qualité des produits et des services, l'implication des employés et des clients

ainsi que la satisfaction, fournissant ainsi une évaluation complète de la performance organisationnelle (Bénet et al., 2022).

Les indicateurs de résultat évaluent soit le résultat, soit l'étendue des progrès d'une activité. Ils concernent la durée et l'ampleur de la tâche à accomplir. Ces indicateurs démontrent les résultats qui peuvent être obtenus grâce à certaines activités. Par exemple, le volume de production d'un produit fabriqué par l'entreprise sert d'indication des résultats. Ces indicateurs sont cruciaux pour évaluer l'efficacité des activités et des plans mis en œuvre et pour procéder aux ajustements nécessaires en fonction des résultats acquis (Božić & Poola, 2023).

Les indicateurs de reporting sont utilisés pour fournir des informations à la direction de niveau supérieur sur les résultats obtenus ou pour éclairer et faciliter la prise de décision au niveau opérationnel. Ils fonctionnent comme un moyen de communication entre différents niveaux hiérarchiques au sein de l'entreprise, garantissant une diffusion efficace des informations vitales sur les performances. Ces indicateurs sont utiles pour générer des rapports de performance, suivre les progrès vers les objectifs stratégiques et opérationnels et fournir des données pertinentes pour la prise de décision (Rodriguez et al., 2009).

### *1.4.2 Critères de sélection des indicateurs*

Afin de bien choisir les indicateurs de performance, il est essentiel de prendre en compte de nombreux facteurs qui garantissent leur utilisation et leur fiabilité. Ces critères garantissent que les indicateurs choisis sont non seulement pertinents et précis, mais également atteignables et adaptés aux objectifs de l'organisation. Voici les principaux facteurs à prendre en compte lors de la sélection d'un indicateur :

**Pragmatique :** les indicateurs doivent s'appuyer sur des méthodes vérifiables déjà accessibles. Cela indique que les données nécessaires au calcul de ces indicateurs doivent être facilement disponibles et que leur collecte doit être réalisable dans un délai raisonnable. En outre, les indicateurs doivent posséder une interface conviviale et être facilement compréhensibles, facilitant ainsi leur intégration transparente dans les procédures de gestion. Par exemple, une indication qui nécessite des données très précises ou difficiles à obtenir peut s'avérer irréalisable, alors qu'un indicateur dérivé de données largement collectées pourrait être plus pratique (Myrick, 2013).

Une indication pertinente est celle qui est intimement liée à l'objectif qu'elle est censée mesurer. Une corrélation directe et vérifiable entre l'indicateur et l'objectif visé est nécessaire pour garantir que l'indicateur représente avec précision la performance par rapport à cet objectif. Par exemple, si l'objectif est d'améliorer le plaisir du client, une mesure pertinente peut être le taux de satisfaction client obtenu via des enquêtes (Mohajan, 2017).

La plupart des indicateurs de performance sont quantitatifs, ce qui signifie qu'ils se rapportent à des caractéristiques qui peuvent être mesurées ou exprimées en termes numériques. Les indicateurs quantitatifs sont souvent utilisés en raison de leur capacité à fournir des mesures précises et impartiales. Des mesures quantitatives telles que le revenu, le nombre de nouveaux clients ou le taux de conversion sont souvent utilisées (Barroga & Matanguihan, 2022).

Les indicateurs qualitatifs, bien que moins répandus que les indicateurs quantitatifs, sont néanmoins importants pour caractériser la qualité des résultats. Les indicateurs qualitatifs incluent des facteurs tels que les commentaires des clients, la satisfaction du personnel et l'évaluation de la qualité des produits. Ces indicateurs reposent souvent sur des critères subjectifs, même s'ils fournissent des informations cruciales sur des éléments qui ne peuvent être évalués quantitativement (Legault-Mercier & St-Pierre, 2010).

Les indicateurs doivent avoir un aspect temporel, indiquant que les résultats ou impacts mesurés sont associés à une certaine date. Cela permet d'évaluer les performances dans une période de temps désignée et de vérifier si les objectifs sont atteints dans les délais prévus. Par exemple, un projet axé sur la réduction des délais de livraison devrait inclure des indicateurs évaluant les progrès réalisés dans un certain délai (Nitsche, 2022).

Concernant les intrants, les processus et les conséquences, il est nécessaire que les indicateurs incluent plusieurs facettes du projet ou de l'activité. Les indicateurs d'entrée quantifient les ressources allouées au projet, y compris le budget et le nombre d'heures de travail. Les indicateurs de processus évaluent l'avancement et l'exécution des opérations du projet, souvent en termes qualitatifs, tels que le respect des processus ou l'efficacité des méthodologies utilisées. Les indicateurs de résultats évaluent les résultats et les effets ultimes du projet, tels que l'augmentation des ventes ou l'amélioration du bonheur des clients. Cette approche globale nous permet de comprendre non seulement les investissements réalisés et les activités réalisées, mais également les résultats obtenus et leur influence (Villazón et al., 2020).

### 1.5 Méthodes de mesure des performances

Les techniques utilisées pour évaluer la performance d'une entreprise sont variées et fournissent un aperçu complet de sa santé financière et opérationnelle. Trois approches souvent utilisées sont l'analyse horizontale, l'analyse verticale et l'analyse des ratios.

L'analyse horizontale consiste à analyser l'évolution de certains éléments importants des états financiers sur au moins deux exercices consécutifs. Cette méthodologie permet de comparer des données financières sur différentes périodes, facilitant l'identification de modèles et la compréhension de la dynamique de l'entreprise à long terme. Les analyses horizontales s'étendent généralement sur au moins trois ans, et l'utilisation de graphiques est particulièrement avantageuse pour illustrer des tendances. Les indications qui ressortent de l'analyse horizontale comprennent des indicateurs de bilan tels que le fonds de roulement net, le besoin en fonds de roulement et les flux de trésorerie (Chakri et al., 2023).

Le fonds de roulement net (NWC) sert à mesurer l'équilibre financier d'une entreprise. Il désigne l'excédent de capital stable par rapport à l'emploi durable, qui sert à financer une partie des actifs circulants. Le FRN peut être déterminé selon deux méthodes différentes : l'une consiste à soustraire les immobilisations nettes du capital permanent, tandis que l'autre consiste à soustraire les obligations à court terme des actifs courants. Un fonds de roulement positif signifie que l'entreprise dispose de moyens suffisants et cohérents pour financer ses actifs courants, indiquant ainsi un état de bien-être financier favorable (Shi & Xu, 2023).

Le besoin en fonds de roulement (BFR) quantifie les ressources financières nécessaires au maintien des activités commerciales en cours. Elle résulte d'incohérences entre les montants reçus et dépensés par rapport à l'activité opérationnelle. Le ratio de fonds de roulement (BFR) est déterminé en soustrayant le montant des actifs circulants du montant des obligations à court terme. Un ratio de fonds de roulement (BFR) élevé peut signaler des problèmes de liquidité, puisque l'entreprise doit obtenir des ressources supplémentaires pour financer ses opérations.

Le flux de trésorerie, également appelé revenu total (TR), fait référence à l'excédent ou au déficit de ressources à long terme qui subsistent après le financement, résultant d'une activité. Le besoin total est déterminé en soustrayant le besoin en fonds de roulement du fonds de roulement net ( $TR = FRN - BFR$ ). Un flux de trésorerie positif signifie que l'entreprise dispose des liquidités nécessaires pour régler ses obligations à court terme, tandis qu'un flux de

trésorerie négatif implique une dépendance à l'égard d'un financement externe à court terme, mettant en péril l'indépendance financière de l'organisation (Shrotriya, 2019).

L'examen des indicateurs du compte de résultat, tels que les soldes intermédiaires de gestion, permet d'évaluer la performance économique de l'entreprise. Le calcul de la marge commerciale, de la production de l'exercice, de la valeur ajoutée, de l'excédent brut d'exploitation, du résultat d'exploitation, du résultat ordinaire, du résultat extraordinaire et du résultat net offre une perspective globale sur la génération de richesse et la répartition des revenus au sein de l'entreprise.

La marge commerciale (MC) est calculée pour les entreprises commerciales et mixtes, qui comprennent à la fois des opérations de production et de revente. Il représente l'écart entre les ventes nettes des produits et le coût d'achat des articles vendus. L'indicateur reflète le niveau d'activité de l'entreprise et sert de mesure clé de performance pour les sociétés commerciales.

La production annuelle comprend la vente d'articles, la production vendue, stockée ou sortie des stocks, ainsi que la production financée, ainsi que les subventions opérationnelles reçues. Cette mesure évalue l'importance de l'entreprise dans le secteur et permet de déterminer sa part de marché (rédaction, 2021).

La valeur ajoutée (VA) est une mesure qui quantifie la quantité de valeur générée par une entreprise. Le calcul consiste à soustraire la consommation intermédiaire de la production de l'année. La VA permet le versement des salaires aux salariés, la génération d'un excédent brut d'exploitation (EBE) et la contribution à la communauté via le paiement des impôts. Il sert à mesurer l'importance économique de l'entreprise et constitue un outil de comparaison des entreprises.

L'excédent brut d'exploitation (EBE) est principalement affecté au renouvellement des outils de l'entreprise, tels que les amortissements et provisions d'exploitation, ainsi que les loyers locatifs. Le montant restant est considéré comme le résultat d'exploitation. Le résultat opérationnel (ROp) fait référence aux revenus générés uniquement par les activités opérationnelles, tandis que le résultat ordinaire (ROp) comprend à la fois les revenus opérationnels et les produits et charges financiers.

Le résultat extraordinaire (REx) quantifie les actions inhabituelles de l'entreprise, c'est-à-dire celles qui ne sont pas liées à ses opérations régulières. Le bénéfice net (RN) est le montant restant après impôts et sert de mesure de la rentabilité ultime de l'entreprise.

L'analyse verticale permet d'examiner les liens entre des éléments spécifiques des états financiers au cours du même exercice. Cette approche consiste à exprimer les éléments du bilan en proportion du total de l'actif et les éléments du compte de résultat en proportion du total des ventes.

L'utilisation de l'approche ratio facilite la compréhension de l'évolution de la performance financière et permet d'effectuer une comparaison directe avec d'autres entreprises opérant dans le même secteur. Les ratios de structure financière, notamment le ratio de financement total, le ratio de financement des investissements, le ratio d'autonomie financière et le ratio de solvabilité, permettent d'évaluer la stabilité financière de l'organisation (Barnes, 2006).

Les mesures de liquidité, telles que le ratio de liquidité actuel, le ratio de liquidité réduit et le ratio rapide, évaluent la capacité de l'entreprise à régler ses obligations impayées. Un ratio de liquidité élevé signifie la forte capacité de l'entreprise à remplir ses obligations à court terme.

Les ratios de rentabilité, tels que le ratio de rentabilité économique, le ratio de rentabilité commerciale et le ratio de rentabilité financière, évaluent l'ensemble des performances de l'organisation et les résultats des actions de gestion. Ces paramètres sont cruciaux pour les actionnaires souhaitant investir dans une entreprise lucrative.

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion (TSIG) permet de calculer certains ratios évaluant la performance économique de l'entreprise, notamment le taux de marge commerciale, le taux de croissance de la production et le taux d'augmentation de la valeur ajoutée. Ces indicateurs et ratios offrent une perspective globale sur le bien-être financier et l'efficacité opérationnelle de l'organisation, permettant aux gestionnaires de faire des choix stratégiques éclairés (Bogdan Cosmin & Pantelimon, 2021).

## Section 02 : L'évaluation de la performance

### 2.1 Définitions de l'évaluation des performances

L'évaluation des performances est une pratique cruciale dans la gestion d'entreprise, mais elle est parfois considérée comme une simple formalité plutôt que comme un outil réellement avantageux. Cette perspective peut découler de la tendance à considérer l'évaluation comme une tâche accomplie plutôt que comme un processus dynamique et significatif (Osmani, 2012).

L'évaluation peut être décrite comme un processus de discernement qui évalue délibérément et objectivement les progrès réalisés pour obtenir un résultat spécifié. Ce concept met en évidence le caractère continu de l'évaluation, en soulignant qu'il ne s'agit pas d'une action unique mais plutôt d'un processus continu qui nécessite plusieurs évaluations menées à différents intervalles et degrés d'examen. Cette stratégie facilite la satisfaction des exigences changeantes en matière de connaissances et d'apprentissage essentielles afin d'atteindre un résultat souhaité (Macklin & Gullickson, 2022).

Il est important de souligner que toutes les évaluations, même celles qui se concentrent sur des projets particuliers et examinent des facteurs tels que la pertinence et l'efficacité, doivent être liées aux résultats attendus. En termes simples, l'évaluation ne devrait pas se limiter à l'évaluation des performances ou des résultats immédiats. Il convient plutôt de se concentrer sur la quantification de la mesure dans laquelle ces facteurs contribuent aux résultats souhaités (Riddle et al., 2020).

Il est donc important de considérer l'évaluation des performances non seulement comme un exercice superficiel, mais plutôt comme une procédure continue qui s'intègre harmonieusement dans l'administration globale de l'organisation. Les entreprises peuvent optimiser les avantages de l'évaluation en adoptant une stratégie méthodique et axée sur les résultats. Cela implique d'utiliser les connaissances acquises pour améliorer leurs processus, faire des choix stratégiques éclairés et, finalement, atteindre leurs objectifs à long terme (Hamidi, 2023).

### 2.2 Objectifs de l'évaluation

L'examen répond à plusieurs objectifs, bénéficiant à la fois aux travailleurs et à l'entreprise dans son ensemble. Principalement, il fournit à l'employé une évaluation de ses performances et de ses compétences. Cet apport est crucial pour faciliter la croissance personnelle de l'employé en lui permettant d'avoir un aperçu de ses points forts et des domaines à améliorer (Vuong & Nguyen, 2022).

De plus, l'évaluation sert d'outil de motivation pour les travailleurs. Grâce à la réception de commentaires positifs sur leurs efforts, les individus éprouvent un sentiment de valeur et de motivation pour progresser dans leurs efforts professionnels. Cela améliore leur niveau d'implication et de satisfaction dans leur travail (Vo et al., 2022).

Pour l'entreprise, l'évaluation constitue une méthode de rationalisation des choix et des actions en matière de ressources humaines. Il offre une base impartiale pour les promotions, les transferts et autres décisions liées à la gestion du personnel. Ce faisant, il garantit l'équité et l'ouverture dans les procédures de gestion des talents.

Néanmoins, plusieurs analystes, comme Deming, réputé pour ses contributions dans le domaine de la qualité, expriment leur désapprobation à l'égard des évaluations largement utilisées comme moyen de détermination des rémunérations et des incitations. Ils soulignent que cela pourrait donner lieu à une trop grande importance accordée aux incitations concrètes, ce qui pourrait entraver le développement des compétences et du dynamisme du personnel.

De même, Y. Selon Alou (1997), l'évaluation répond à plusieurs objectifs, notamment fournir plus d'informations au service des ressources humaines, évaluer l'efficacité des activités réalisées et garantir que les travailleurs sont conscients de leur performance. Il offre donc la possibilité d'orienter efficacement sa carrière en identifiant les exigences de formation et d'évolution professionnelle nécessaires (Endrizzi & Rey, 2008).

### 2.3 Outils d'évaluation des performances

#### 2.3.1 *Comptabilité Générale*

La comptabilité générale est la principale méthode utilisée pour évaluer la performance d'une entreprise. La fonction principale du système est de documenter et de catégoriser toutes les transactions monétaires produites par les opérations de l'entreprise. Ces flux peuvent provenir de plusieurs sources, notamment des échanges économiques, commerciaux ou matériels. A la clôture de l'exercice, la comptabilité générale génère deux documents essentiels : le bilan et le compte de résultat. Le bilan présente un aperçu concis des actifs, des passifs et du capital d'une entreprise à un moment donné. Le compte de résultat donne un aperçu complet de la performance financière de l'entreprise sur une certaine période, y compris ses revenus et ses coûts, conduisant finalement au calcul du résultat net.

Néanmoins, malgré son importance, la comptabilité générale est soumise à certaines contraintes qui entravent sa capacité à fournir une évaluation complète et précise de la performance de l'entreprise, ainsi que des informations pertinentes pour la prise de décision (Habib et al., 2021).

La périodicité annuelle de la comptabilité générale peut ne pas convenir aux entreprises engagées dans des activités liées à des projets ou à des commandes ponctuelles, comme celles de l'industrie aéronautique ou des chantiers navals. La régularité de ce schéma ne permet pas toujours de détecter les changements d'activité et de faire des choix rapidement.

De plus, la comptabilité générale consolide toutes les opérations de l'entreprise en un résultat global, sans fournir de détails spécifiques sur la performance des activités individuelles. Les gestionnaires peuvent avoir des difficultés à identifier les sources individuelles de rentabilité ou des difficultés en raison de cette perspective générale.

Une autre contrainte importante est le caractère rétroactif des informations proposées par la comptabilité générale. En effet, cela permet simplement d'examiner les actions antérieures de l'entreprise, ce qui pourrait rendre difficile la mise en œuvre de mesures correctives immédiates.

De plus, la comptabilité conventionnelle ne prend en compte que les transactions financières qui ont lieu en dehors de l'organisation, sans tenir compte des transactions internes telles que les variations de stocks ou la répartition du personnel. Cette divergence pourrait

potentiellement entraver l'applicabilité des informations fournies pour la gestion opérationnelle de l'entreprise.

La comptabilité générale se concentre souvent uniquement sur les aspects monétaires des transactions et n'inclut pas les quantités physiques ou opérationnelles, qui peuvent également servir d'indicateurs de performance significatifs.

Par ailleurs, les limitations légales et fiscales qui s'appliquent à la comptabilité générale peuvent parfois donner une idée fausse de la situation économique réelle de l'entreprise. Cela se voit, par exemple, dans l'imposition de lois sur l'amortissement qui peuvent ne pas refléter avec précision la véritable valeur des actifs (Franklin et al., 2019).

### ***2.3.2 Comptabilité de gestion***

La comptabilité de gestion, née lors de la révolution industrielle, est un instrument crucial pour évaluer la performance et la rentabilité d'une entreprise. La comptabilité de gestion diffère de la comptabilité générale dans la mesure où elle examine spécifiquement les dépenses et les revenus associés à chaque opération d'une entreprise, plutôt que de fournir un aperçu général des flux financiers. Ainsi, il améliore la comptabilité générale en fournissant des informations plus précises et adaptées aux exigences spécifiques de la direction (Waweru, 2010).

L'approche des coûts variables, communément appelée coût direct, est largement utilisée parmi les méthodes d'évaluation des coûts en comptabilité de gestion. Cette stratégie différencie les dépenses variables, qui fluctuent en fonction du degré d'activité, des coûts fixes, qui restent constants. En attribuant aux articles uniquement les dépenses qui varient en fonction du niveau de production, cette méthode vous permet de calculer la marge sur coûts variables (MCV), qui représente la disparité entre les revenus et les coûts variables directs. L'approche des coûts variables est également utile pour calculer le seuil de rentabilité, qui représente le montant d'activité nécessaire pour compenser les dépenses fixes.

Néanmoins, la technique des coûts variables présente certaines contraintes. Principalement, cela donne simplement une visibilité sur la rentabilité de l'entreprise à la fin du délai imparti, ce qui pose des défis pour faire des choix en temps réel. De plus, sous-estimer la valeur des actions pourrait entraîner une évaluation inexacte de la situation financière de l'entreprise. En fin de compte, l'exclusion des dépenses fixes pourrait inciter les vendeurs à

s'engager dans des négociations sur les prix, ce qui pourrait nuire à la rentabilité globale de l'entreprise (X. Chen & Koebel, 2017).

La technique du centre d'analyse, également connue sous le nom de méthode de section homogène, est une autre approche de calcul des coûts utilisée en comptabilité de gestion. Cette méthode consiste à affecter toutes les dépenses, qu'elles soient variables ou fixes, aux biens. Néanmoins, la répartition des coûts indirects peut s'avérer difficile, nécessitant l'utilisation de critères d'attribution complexes pour garantir une répartition équitable de ces dépenses (Mahal & Hossain, 2015).

La troisième stratégie, connue sous le nom d'allocation rationnelle des coûts fixes, consiste à imputer les coûts indirects aux biens sur la base d'une clé de répartition unique liée à la quantité d'articles. Si cette approche permet une évaluation globale des stocks sur la base de l'ensemble de leurs dépenses, elle ne prend pas en compte l'influence des fluctuations des niveaux d'activité sur les coûts, ainsi que sur la productivité des articles fabriqués (li et al., 2020).

La technique d'établissement des coûts basée sur les activités, parfois connue sous le nom d'ABC, se distingue par l'accent mis sur l'identification des activités spécifiques requises pour la fabrication d'un produit ou d'un service. L'objectif de cette stratégie est d'attribuer des coûts aux activités en fonction des ressources utilisées, permettant ainsi une allocation plus efficace des coûts indirects. Néanmoins, la complexité de cette approche et le coût exorbitant de la collecte de données pourraient présenter des contraintes importantes (Quesado & Silva, 2021).

### ***2.3.3 La Gestion Budgétaire***

La gestion budgétaire est un instrument essentiel pour la planification et le contrôle des opérations financières dans une entreprise. Cette méthodologie permet d'établir des objectifs financiers précis, de projeter les dépenses autorisées et d'anticiper les ressources nécessaires pour les atteindre. Pour ce faire, un certain nombre de composants essentiels sont nécessaires (Todea & Calin, 2010).

L'élaboration d'un plan clair et cohérent est cruciale pour diriger efficacement la création des budgets. La stratégie décrit l'orientation générale de l'organisation et les objectifs spécifiques à atteindre, servant de ligne directrice pour la création des budgets (Homauni et al., 2023).

De plus, une gestion financière efficace nécessite un niveau d'autonomie pour les centres de responsabilité au sein de l'organisation. Chaque division fonctionnelle doit posséder la capacité d'établir ses propres objectifs et de distribuer les ressources nécessaires pour les atteindre, tout en adhérant à la stratégie globale de l'organisation (Sitinjak et al., 2023).

De plus, il est essentiel d'avoir un contrôle préalable sur les engagements de dépenses afin de garantir une utilisation efficace des ressources et leur alignement sur les objectifs établis. Ce contrôle comporte l'évaluation et la préautorisation des dépenses prévues, dans le but de prévenir les écarts budgétaires et de maintenir la rigueur financière.

En fin de compte, la gestion budgétaire examine systématiquement les coûts réels dépensés par rapport aux budgets prédéterminés. Ce suivi permet d'identifier les disparités potentielles entre les prévisions et les résultats réels, et facilite la mise en œuvre d'actions correctives appropriées pour réaligner les plans si nécessaire (Homauni et al., 2023).

Si la gestion budgétaire présente des avantages, elle comporte également des contraintes. Parfois, il peut faire l'objet de critiques en raison de sa capacité limitée à résoudre rapidement les problèmes et de son système administratif lourd, en particulier dans les organisations aux procédures financières complexes et rigides. De plus, donner la priorité au recours à une gestion basée sur la moyenne plutôt qu'aux résultats réels pourrait entraîner un certain niveau d'inaction et une insistance excessive sur les objectifs financiers, ce qui pourrait entraver la production de valeur à long terme (Molnár et al., 2022).

Par ailleurs, la segmentation de l'entreprise en centres de responsabilité peut être perçue comme rigide et contraignante, limitant ainsi la capacité des équipes à répondre aux évolutions du paysage économique et concurrentiel. Il est donc crucial de trouver un équilibre entre la nécessité de réguler les opérations et la capacité de favoriser la créativité et l'initiative au sein de l'organisation (Augé & Naro, 2011).

### ***2.3.4 Centres de responsabilité***

Les centres de responsabilité sont des unités organisationnelles au sein d'une entreprise qui correspondent aux subdivisions de sa structure. Ces unités ont reçu un pouvoir et des ressources réels pour atteindre des objectifs spécifiés. La segmentation de l'organisation en centres de responsabilité est une composante cruciale du contrôle de gestion, permettant de

suivre et d'évaluer les activités des managers et des différentes unités opérationnelles (Demeestère et al., 2017).

Les centres de responsabilité sont des mini-entreprises internes qui fonctionnent comme des entités indépendantes avec des objectifs spécifiques et mesurables. Ces objectifs sont régulièrement vérifiés à l'aide d'instruments de contrôle tels que le contrôle budgétaire, le reporting et les rapports spécialisés. De plus, les interactions entre ces centres nécessitent souvent le calcul de prix de transfert ou de prix de transfert internes afin de représenter avec précision la valeur des biens ou services transférés (Lumatete et al., 2021).

Lorsqu'on considère la classification des centres de responsabilité, plusieurs types peuvent être distingués selon leurs critères de performance financière :

Les centres de coûts sont établis dans le but de minimiser les dépenses tout en maintenant un certain niveau d'activité, tout en respectant les exigences de qualité et de rapidité. Un responsable de centre de coûts doit posséder un certain degré de flexibilité pour gérer efficacement ces facteurs et améliorer la rentabilité sans compromettre la qualité des biens ou des services.

Les centres de produits sont gérés dans le but de générer des revenus ou de réaliser une marge rentable. De plus, ils possèdent les ressources et la flexibilité nécessaires pour atteindre leurs objectifs, comme des équipes spécialisées ou des ressources financières allouées.

Les centres de profit ou de flux de trésorerie sont conçus pour obtenir un résultat financier favorable, soit en générant des bénéfices nets, soit en apportant une contribution positive aux flux de trésorerie de l'entreprise. Les gestionnaires de ces centres disposent d'un pouvoir substantiel pour influencer à la fois les revenus et les dépenses afin d'atteindre ces objectifs financiers.

Les centres d'investissement sont évalués en fonction de la rentabilité de l'argent investi ou de la génération de valeur. Les administrateurs de ces centres ont des objectifs financiers directement liés au succès des investissements réalisés, ainsi qu'au contrôle des bénéfices. Ils possèdent souvent la capacité de faire preuve de flexibilité dans leurs choix d'investissement afin d'optimiser la valeur pour l'organisation (Whitford et al., 2020).

### 2.3.5 *Le tableau de bord*

Le processus de conception d'un tableau de bord comprend plusieurs étapes, allant de la sélection des indicateurs à la mise en place d'un système de formatage uniforme. Avant d'aborder ces éléments, il est crucial d'établir une définition claire du tableau de bord et de réitérer ses objectifs.

Le tableau de bord est un ensemble de mesures qui fournissent à la direction d'un centre de responsabilité des informations sur l'état actuel du système qu'elle supervise et dans quelle mesure elle a atteint ses objectifs. Généralement, il comprend un petit nombre d'indicateurs essentiels (environ cinq à dix) qui permettent aux gestionnaires de surveiller l'état et les progrès des systèmes dont ils sont responsables, ainsi que de détecter les tendances qui pourraient avoir un impact sur eux dans un avenir prévisible. en raison des caractéristiques inhérentes à leurs opérations (Tulchinsky & Varavikova, 2014).

La description du tableau de bord englobe plusieurs modèles qui répondent tous aux exigences d'information, de contrôle et d'anticipation. Ces fonctionnalités sont cruciales et sont étudiées selon quatre axes :

Le niveau d'activité fait référence au rythme auquel un outil fonctionne, incluant le timing et la fréquence des indications de publication, ainsi que la disponibilité des indicateurs prévisionnels (Rosenberger et al., 2019).

Le degré de décentralisation fait référence aux niveaux hiérarchiques spécifiques auxquels l'outil est déployé, indiquant les destinataires des informations communiquées.

Le champ d'applicabilité concerne à la fois les éléments financiers et non financiers, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise.

Les informations fournies concernent les méthodes de mesure spécifiques utilisées pour refléter la performance attendue, notamment les indicateurs comptables et financiers, les indicateurs quantitatifs non financiers, les indicateurs physiques et les indicateurs qualitatifs.

Les principaux objectifs du tableau de bord sont :

- Améliorez la prise de décision en fournissant rapidement des informations sur le niveau de réalisation des objectifs et les exigences pour les atteindre.

- Gérer l'attribution des responsabilités en évaluant les réalisations réelles par rapport aux résultats projetés, dans le but de rectifier toute différence.
- Fonctionner comme un moyen de contrôle et de comparaison, et faciliter le discours et la communication entre différents niveaux organisationnels (Tagne et al., 2021).

Le tableau de bord répond à deux objectifs cruciaux : fournir des informations et faciliter la communication, ainsi que faciliter les tâches de gestion. Le système utilise une gamme d'outils, notamment des écarts, des ratios, des graphiques et des clignotants, pour suivre en permanence les progrès vers les objectifs, faciliter la prise de décision et mettre en évidence les informations de gestion importantes.

Même si un tableau de bord peut être utile, sa conception peut s'avérer complexe, ce qui peut nuire à son efficacité et à sa pertinence pour l'organisation.

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

#### **3.1 État de la situation financière, état du résultat global et état des flux de trésorerie.**

##### ***3.1.1 Les états financiers***

Les états financiers sont des documents comptables cruciaux qui fournissent des informations complètes sur la situation financière, les performances et les flux de trésorerie d'une entreprise. Des états financiers sont régulièrement créés, souvent à la fin de chaque exercice, et sont conçus pour être utilisés par les parties prenantes internes et externes pour évaluer la santé financière de l'entreprise et faire des choix éclairés.

Les états financiers sont des documents formels qui fournissent un résumé des activités et de la situation financières d'une entreprise. Ils comprennent des informations telles que les revenus, les dépenses, les actifs, les passifs et les capitaux propres de l'entreprise.

Les états financiers, qui sont souvent considérés comme l'affichage financier d'une entreprise, consolident de nombreux documents comptables essentiels pour comprendre sa situation financière et ses performances. Les principaux états financiers comprennent le bilan,

le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie, l'état des variations des capitaux propres et les notes annexes aux états financiers, communément appelées annexes.

Le bilan, également appelé « état de la situation financière », présente un instantané de l'actif et du passif d'une entreprise à un moment donné, souvent à la clôture de l'exercice. Le contenu est classé en deux segments principaux : les actifs, qui désignent les ressources sous le contrôle de l'entreprise, et les passifs, qui indiquent les responsabilités financières de l'entreprise envers des entités externes. De plus, les capitaux propres désignent le capital apporté par les actionnaires. Le bilan offre aux parties prenantes une vue complète des actifs et des passifs de l'entreprise à un moment donné.

Le compte de résultat, communément appelé « état du résultat global », fournit un résumé des revenus, des dépenses et des dépenses d'une entreprise au cours d'une certaine période, généralement un exercice. Le compte de résultat présente une ventilation complète des revenus opérationnels, des coûts d'exploitation, des bénéfices ou des pertes et des autres éléments de revenus et de dépenses de l'entreprise. Il offre aux parties prenantes une perspective claire sur la performance financière de l'entreprise sur une certaine période, leur permettant d'évaluer sa rentabilité.

Le tableau des flux de trésorerie, également appelé état des flux de trésorerie, fournit un résumé des entrées et sorties de trésorerie d'une entreprise sur une période définie, souvent un exercice. Le contenu est classé en trois segments principaux : les entrées de trésorerie provenant des opérations opérationnelles, les activités d'investissement et les activités de financement. Le tableau des flux de trésorerie donne aux parties prenantes un aperçu de la capacité de l'entreprise à produire de la trésorerie et à financer ses activités.

L'état de variation des capitaux propres, également appelé « état de variation des capitaux propres », donne un aperçu complet de l'évolution des capitaux propres d'une entreprise au cours d'une certaine période. Cela inclut les modifications des réserves, des bénéfices non répartis et d'autres éléments de l'actif net. Il permet de suivre l'évolution des capitaux propres de l'entreprise et de comprendre les éléments qui impactent cette évolution.

Les notes des états financiers, souvent incluses en annexe, fournissent des détails supplémentaires et explicatifs sur les informations présentées dans les états financiers. Le rapport peut inclure des détails sur les procédures comptables de l'entreprise, ses obligations financières, ses transactions notables et d'autres éléments pertinents de sa situation financière.

### 3.2 Présentation des états financiers

La présentation des états financiers est un élément essentiel de l'information financière d'une entreprise, offrant un résumé concis de sa situation et de ses performances économiques. Le bilan et le compte de résultat sont des documents comptables clés.

#### 3.2.1 *Le bilan*

Le bilan est un état financier qui donne un aperçu de la situation financière d'une entreprise à un moment donné. Il présente l'actif, le passif et les capitaux propres de l'entreprise, permettant aux parties prenantes d'évaluer sa santé et sa stabilité financières.

Le bilan offre une perspective fixe de la situation financière de l'entreprise à un moment donné, souvent à la fin de l'exercice. Les informations sont présentées sous forme de tableau, composé de deux colonnes : l'actif à gauche et le passif à droite (Labarrière, 2019).

- A. Le bilan répertorie les actifs d'une entreprise, qui sont toutes les ressources économiques sur lesquelles l'entreprise a autorité. La classification des actifs est séparée en deux catégories : les actifs non courants (ANC) et les actifs courants (AC).
- Les actifs non courants comprennent les éléments corporels et incorporels, ainsi que les sommes dues à l'entreprise dont le recouvrement est prévu sur une longue période (Clermont, 2017).
  - Les actifs courants comprennent les ressources qui devraient être utilisées dans un délai d'un an dans le cadre des opérations commerciales normales.
- B. Le passif du bilan représente les nombreuses sources de financement de l'entreprise. Les actifs sont regroupés en fonction de leur niveau d'obligation en capitaux propres, obligations non courantes et passifs courants (Clermont, 2013).

Figure 3: Bilan d'une entreprise

| ACTIF                                     |       |                     | PASSIF |                                                |
|-------------------------------------------|-------|---------------------|--------|------------------------------------------------|
|                                           | Brute | Amortis.<br>Dépréc. | Net    |                                                |
| <b>Immobilisations incorporelles</b>      |       |                     |        | <b>Capitaux propres</b>                        |
| Frais d'établissement                     |       |                     |        | Capital                                        |
| Concessions, brevets et droits similaires |       |                     |        | Réserves                                       |
| Fonds commercial                          |       |                     |        | Report à nouveau                               |
| Autres immobilisations incorporelles      |       |                     |        | Résultat                                       |
| <b>Immobilisations corporelles</b>        |       |                     |        | Subvention investissement                      |
| Constructions                             |       |                     |        | Produits des émissions de titres participatifs |
| ITMOI                                     |       |                     |        |                                                |
| Autres immobilisations corporelles        |       |                     |        | <b>Provisions pour risques et charges</b>      |
| <b>Immobilisations financières</b>        |       |                     |        |                                                |
| <b>Stocks</b>                             |       |                     |        | <b>Dettes</b>                                  |
| Matières premières                        |       |                     |        | Emprunts obligataires                          |
| En-cours de production                    |       |                     |        | Emprunts et dettes auprès des EC               |
| Produits et finis                         |       |                     |        | Dettes fournisseurs                            |
| <b>Créances</b>                           |       |                     |        | Dettes fiscales et sociales                    |
| Créances clients                          |       |                     |        | Dettes sur immobilisations                     |
| Autres créances                           |       |                     |        | Autres dettes                                  |
| <b>Divers</b>                             |       |                     |        |                                                |
| VMP                                       |       |                     |        |                                                |
| Disponibilité                             |       |                     |        |                                                |
| <b>TOTAL</b>                              |       |                     |        | <b>TOTAL</b>                                   |

### 3.2.2 *Le compte de résultat*

Le compte de résultat offre un aperçu complet et dynamique de la performance financière de l'entreprise sur une période donnée, souvent un exercice. Le format du document se compose de trois sections principales : les revenus, les dépenses opérationnelles et les dépenses financières et inhabituelles (Facon, 2015).

- A. Les dépenses sont la diminution des avantages économiques qui se produit au cours d'une certaine période financière. Ils sont classés en dépenses opérationnelles, dépenses extraordinaires et dépenses financières (Facon, 2015).
- B. Les produits font référence aux revenus ou aux bénéfices générés par une société sur une certaine période. Ces revenus sont ensuite classés en revenus opérationnels, revenus financiers et revenus exceptionnels (Facon, 2015).

Les états financiers sont souvent présentés sous forme de tableaux distincts pour le bilan et le compte de résultat. L'identification sans ambiguïté de chaque partie facilite la compréhension par les parties prenantes de la répartition des actifs, des passifs, des revenus et des coûts.

La présentation des états financiers offre une description concise de la situation financière et des réalisations d'une entreprise, aidant ainsi les investisseurs, les créanciers et les autres parties prenantes dans leurs processus d'analyse et de prise de décision.

### 3.2.3 *Le tableau des flux de trésorerie (CFT)*

Le tableau des flux de trésorerie (CFT) est un document financier essentiel qui offre un aperçu complet des transactions de trésorerie d'une entreprise, y compris les entrées et sorties de trésorerie, sur une certaine période. Il vous permet d'évaluer la santé financière d'une entreprise en démontrant sa génération et son utilisation de trésorerie. Les flux de trésorerie peuvent être classés en trois groupes principaux : les activités d'exploitation, les activités d'investissement et les activités de financement. Cette répartition facilite la compréhension des nombreuses origines et applications de la liquidité dans l'ensemble de l'organisation.

Le tableau des flux de trésorerie est un document qui suit le mouvement des liquidités sur une certaine période. Il classe les flux de trésorerie en trois fonctions principales : fonctionnement, investissement et financement. Le tableau délimite les origines des entrées de trésorerie, les entités qui ont produit ou épuisé des liquidités au cours de l'exercice, et affiche

l'équilibre de trésorerie à la fin de la période de reportent. Essentiellement, le tableau des flux de trésorerie fournit un enregistrement complet de toutes les transactions financières ayant lieu au sein de l'organisation, permettant un examen approfondi des mouvements monétaires.

Les flux de trésorerie liés aux opérations opérationnelles comprennent les liquidités collectées auprès des clients, les paiements effectués aux fournisseurs et aux travailleurs, ainsi que les paiements d'intérêts et autres dépenses financières. Ces flux de trésorerie démontrent la capacité de l'entreprise à créer des fonds à partir de ses opérations principales et continues. Ils sont cruciaux pour évaluer la durabilité et la rentabilité immédiates de l'entreprise.

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement comprennent les sorties liées à l'achat d'actifs corporels ou incorporels, ainsi que les entrées résultant de la vente de ces actifs. Ces diagrammes illustrent l'allocation des ressources de l'entreprise aux investissements dans des actifs qui soutiendront ses opérations à long terme. Ces investissements peuvent inclure l'achat de nouveaux équipements, la construction de bâtiments ou l'acquisition de brevets.

Les entrées de trésorerie provenant des opérations de financement comprennent les produits provenant de l'émission d'actions, ainsi que les éventuels paiements versés aux actionnaires sous forme de dividendes ou autres distributions. De plus, il comprend les flux de trésorerie associés aux emprunts et au remboursement de la dette. Ces flux de trésorerie donnent un aperçu de la manière dont l'entreprise gère ses activités financières et distribue les bénéfices aux actionnaires, ce qui est essentiel pour comprendre le cadre financier global de l'organisation.

Le tableau des flux de trésorerie constitue un instrument stratégique pour la gestion globale, puisqu'il permet de valider et d'ajuster le plan financier de l'entreprise. En offrant une représentation distincte du mouvement de l'argent, il aide à évaluer la capacité de l'organisation à respecter ses obligations à court terme et ses dettes à long terme, ainsi qu'à élaborer des stratégies pour les futurs besoins de financement ou d'investissement. L'entreprise doit procéder à une mise à jour annuelle du TFT pour représenter avec précision tout changement dans ses opérations et sa situation financière.

L'objectif principal du tableau des flux de trésorerie est de fournir des données sur la capacité de l'entreprise à créer des flux de trésorerie et des équivalents de trésorerie, ainsi que sur l'utilisation de ces flux. Cela permet aux consommateurs d'évaluer plus précisément la capacité de l'entreprise à gérer efficacement ses liquidités à la lumière des circonstances

économiques et financières fluctuantes. Le TFT est donc un instrument crucial pour les investisseurs, les créanciers et autres parties prenantes qui souhaitent comprendre la performance financière de l'entreprise et sa capacité à maintenir et à améliorer ses flux de trésorerie.

La présentation des flux de trésorerie peut se faire selon deux méthodes principales : la technique directe et la méthode indirecte. L'approche recommandée, dite technique directe, consiste à afficher directement les entrées et sorties de trésorerie significatives, ce qui permet d'obtenir une représentation complète et précise des flux de trésorerie opérationnels. La technique indirecte commence par le résultat net, puis procède à des ajustements pour tenir compte des facteurs non monétaires et des modifications des comptes de bilan liés aux opérations opérationnelles. Chacun de ces systèmes présente des avantages distincts, et le choix entre eux peut être influencé par les préférences des entreprises ou les mandats gouvernementaux en vigueur (Economist, 2023).

### ***3.2.4 Tableau variation des capitaux propres***

L'état des variations des capitaux propres est un document comptable crucial qui donne un aperçu complet des modifications intervenues dans les différents éléments des capitaux propres d'une organisation au cours d'un exercice. Il offre une perspective approfondie sur les changements qui ont un impact sur la répartition de la propriété, permettant aux parties prenantes de mieux comprendre les problèmes qui influencent la situation financière et la stabilité de l'entreprise.

La variation des capitaux propres fait référence à un examen des changements ayant impacté chaque composante des capitaux propres de l'entité au cours de l'exercice. Ceci englobe les modifications du résultat net de l'exercice, qui peuvent soit augmenter, soit diminuer les capitaux propres, selon qu'ils représentent un gain ou un déficit. Le résultat net est un élément crucial car il signifie l'ensemble du succès de l'organisation et son influence directe sur les capitaux propres (Colinet et al., 2016).

Les modifications des méthodes comptables et la rectification des erreurs fondamentales sont d'autres éléments essentiels des modifications des capitaux propres. Ces ajustements sont immédiatement enregistrés dans les capitaux propres pour rectifier des erreurs substantielles des années passées ou pour mettre en œuvre de nouvelles méthodologies comptables. Ces modifications sont souvent mises en œuvre conformément aux normes comptables

internationales, telles que les IFRS, qui exigent une présentation précise et fiable des comptes financiers.

Les produits et coûts supplémentaires qui sont explicitement comptabilisés dans les capitaux propres comprennent des facteurs tels que les réévaluations d'actifs, les écarts actuariels liés aux programmes de retraite et les fluctuations de la juste valeur des instruments financiers disponibles à l'achat. Ces éléments contournent le compte de résultat et affectent directement les capitaux propres, traduisant des changements substantiels de la situation financière de la société sans affecter immédiatement le résultat net.

Les opérations en capital, telles que les augmentations ou réductions de capital, les remboursements de capital et l'émission de nouvelles actions, constituent des modifications importantes des capitaux propres. Ces activités modifient immédiatement le capital social et les réserves de la société, impactant par conséquent la structure de financement et la capacité de la société à lever des liquidités ou à allouer des ressources aux actionnaires.

Les distributions de bénéfices et les affectations effectuées tout au long de l'exercice, telles que le versement de dividendes, constituent un facteur déterminant dans l'évolution des capitaux propres. Ces distributions signifient l'attribution des bénéfices aux actionnaires et constituent une mesure cruciale de la stratégie de rémunération des actionnaires de l'entreprise. Les affectations, cependant, font référence à l'affectation des bénéfices non répartis à des réserves spécifiées, améliorant ainsi les capitaux propres pouvant être utilisés pour financer des efforts futurs (Brunop, 2023).

### 3.2.5 Les annexes

Les annexes constituent un document complémentaire essentiel aux états financiers, comprenant des informations complètes et explicatives sur les nombreux éléments présentés dans le bilan, le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie et l'état de variation des capitaux propres. Les ratios financiers jouent un rôle central dans l'amélioration de la compréhension de la situation financière et des performances de l'entreprise, augmentant ainsi la transparence et l'intelligibilité des états financiers.

Une annexe est un document financier qui contient les informations essentielles à la compréhension du compte de résultat et du bilan. Le document est obligatoire à des fins comptables, à l'exception des micro-entreprises, et constitue un instrument essentiel pour

l'analyse financière de l'organisation. L'annexe est un document comptable obligatoire qui remplit les obligations légales et réglementaires, améliorant l'ouverture et la fiabilité des informations financières déclarées de l'entreprise. L'annexe est une ressource essentielle pour les analystes financiers, les investisseurs et les autres parties prenantes, car elle leur permet de procéder à un examen approfondi des états financiers et de porter des jugements éclairés.

De nombreuses organisations négligent généralement l'annexe comptable, malgré son importance cruciale. Il est particulièrement avantageux pour élucider les données fournies, convaincre les investisseurs ou transmettre des informations financières de manière claire et complète. L'annexe sert à élucider les éléments des états financiers en offrant des explications et des commentaires supplémentaires. Cela contextualise les données et accentue les aspects fondamentaux qui ont un impact sur la performance et la situation financière de l'entreprise (Skripak et al., 2019).

L'objectif de l'annexe est de faciliter l'évaluation de la situation financière et de la performance de l'entreprise par les curateurs des comptes annuels. L'annexe fournit des explications et des commentaires complémentaires essentiels à la compréhension des informations présentées par l'entreprise, en complétant les données numériques incluses dans le bilan, le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie et l'état de variation des capitaux propres. Les états financiers fournissent des faits supplémentaires, tels que les procédures comptables utilisées, des détails sur les actifs et les passifs, les obligations hors bilan, les événements postérieurs à la clôture et d'autres facteurs notables qui pourraient avoir un impact sur l'évaluation du bien-être financier de l'entreprise. 'Entreprise.'

L'annexe ne doit contenir que des informations pertinentes susceptibles d'influencer le jugement des destinataires des documents financiers. Cette sélectivité garantit que les informations fournies sont pertinentes et précieuses pour évaluer les actifs, la situation financière et les résultats de l'entreprise. L'annexe améliore l'exactitude de l'analyse et de la prise de décision pour les utilisateurs des états financiers en hiérarchisant les informations cruciales (Labarrière, 2023).

### **Conclusion**

Ce chapitre a examiné de manière approfondie les différents outils et approches utilisés pour analyser et évaluer la performance financière des entreprises. La première section a

proposé une définition précise de la mesure de la performance et a exposé les diverses dimensions et critères essentiels pour une évaluation adéquate des performances. Divers indicateurs ont été exposés, accompagnés de critères spécifiques pour leur choix.

Par la suite, une attention particulière a été accordée aux méthodes de mesure des performances, en examinant en détail les outils classiques tels que la comptabilité générale, la comptabilité de gestion, et la gestion budgétaire, ainsi que les approches contemporaines comme les centres de responsabilité et les tableaux de bord. En dernier lieu, une analyse approfondie des principaux états financiers, comprenant le bilan, le compte de résultat, et le tableau des flux de trésorerie, a été réalisée afin de souligner leur importance dans l'évaluation financière.

## **Chapitre 3 : Etude de cas : Analyse financière de l'entreprise**

### Chapitre 3 : Etude de cas : Analyse financière de l'entreprise

#### Introduction

Après avoir présenté l'analyse financière dans ses aspects théoriques dans les chapitres précédents, et dans le but de compléter nos connaissances sur le sujet et d'approfondir notre étude, une analyse pratique sur l'activité de l'entreprise serait d'une grande utilité.

A cet effet nous avons bénéficié d'un stage pratique au niveau de l'entreprise « ZIANI LUBRIFIANTS ». *A travers notre étude, nous allons essayer d'analyser la situation financière de cette entreprise comme objet de notre étude, mais aussi d'analyser sa performance*

Ce chapitre concerne la présentation de l'entreprise « ZIANI LUBRIFIANTS ». Cette étude débutera par l'analyse des bilans de l'entreprise et la détermination des différents équilibres financiers, mais aussi l'analyse des tableaux des soldes intermédiaires de gestion et de la CAF. En suite, l'analyse des différents ratios de structure, de gestion et de rentabilité qui nous permettront de porter un jugement sur la situation financière de cette entreprise et sa performance financière

#### Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil

##### 1.1 Historique de l'entreprise d'accueil

L'entreprise ZIANI LUBRIFIANTS est une société de droit algérienne dénommée (ZL) dans le siège et le siège social est sis à LAAZIB CHAMAL OUED-GHIR Bejaia

Distributeur de produits pétroliers agréé par le ministre de l'énergie et des mines assure la fourniture Des lubrifiants moteurs et industriels sur tous les territoires national un vaste réseau de clients (usine, chantier TP, concessionnaire auto.etc. )

Sa stratégie s'articule autour de la satisfaction de l'utilisateur du produit en tenant compte de toutes les forces agissant sur le marché et son évolution en termes de concurrence, d'invention technologique et économique avec la clé éthique commerciale et l'intérêt du consommateur que nous considérons comme principale active tenant notre entreprise

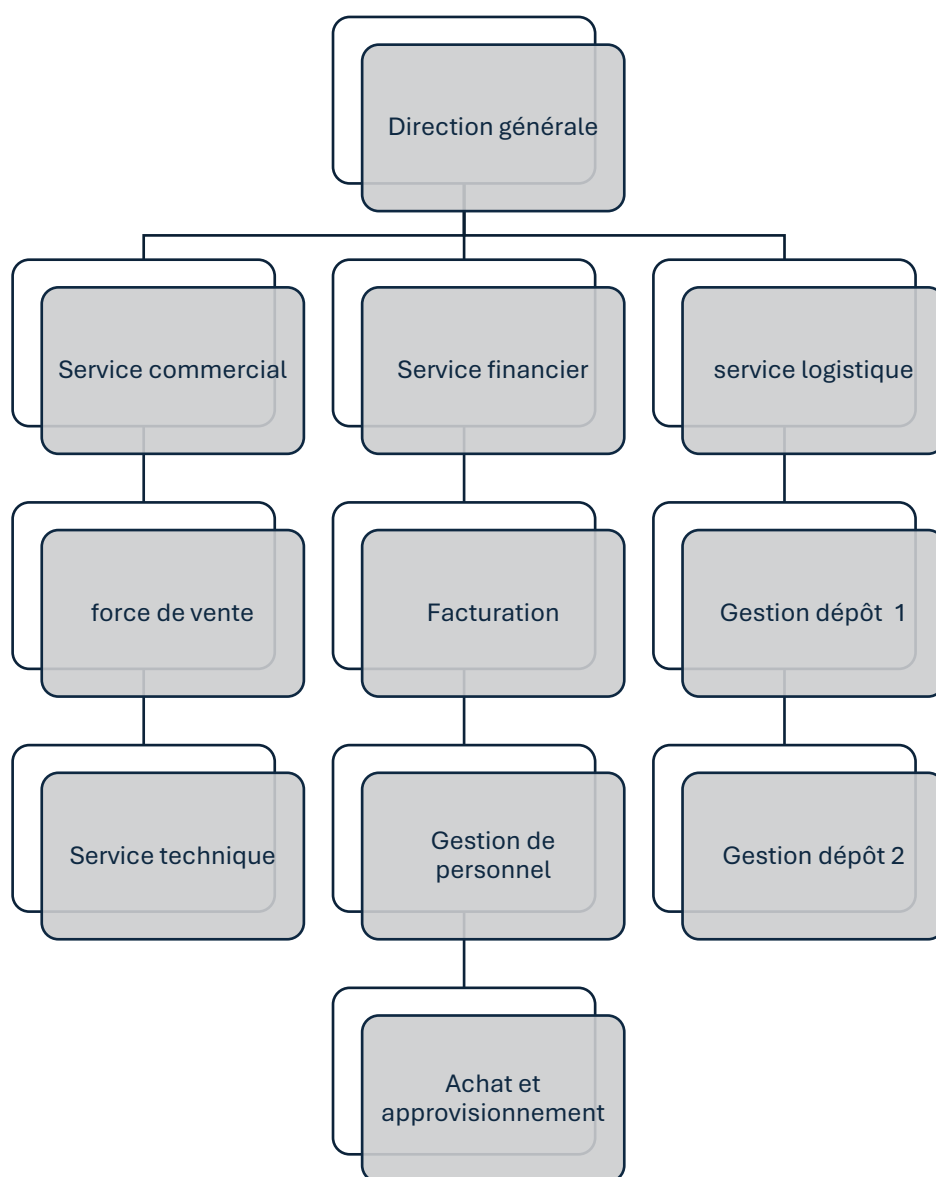
Commercialisant toute gamme produite par **SONATRACHET** et **SHELL, TOTAL** et d'autres produits de spécialités

L'entreprise ZIANI lubrifiant mets A disposition pour avantager client :

### Chapitre 3 : Etude de cas : Analyse financière de l'entreprise

Un réseau de distribution nationale et un personnel qualifié et des moyens matériel pour les besoins logistiques Et même Livraison sur site il ya aussi des capacités de stockage et disponibilité des produits Et une assistance typique de préconisation et conseils des produits de qualité garantie des prestations de services performante, Une référence professionnelle des clients satisfait

**Figure 4:** Organigramme de ZIANI Lubrifiants



**Source :** Explique par les membres de l'entreprise

Nous vous proposons une offre de service personnalisée, adaptée à vos attentes et besoins, comprenant :

- **Services conseils et écoute** : Un outil gratuit en ligne qui vous aide à trouver le bon lubrifiant en peu de temps.
- **Services prix, conisation et homologation** : Des conseils techniques vous aidant à choisir le produit le plus adapté à votre équipement et aux besoins de votre entreprise.
- **Services analyses et maintenance préventive** : Un suivi de l'état de l'huile et des équipements, permettant de déceler les pannes potentielles avant qu'elles ne surviennent, évitant ainsi des coûts de réparation importants.
- **Services de formation** : Une formation adaptée, portant sur des thèmes tels que les plans de graissage, le stockage, la manipulation et l'entretien.
- **Services d'inspection sur site** : Une méthode efficace et non invasive d'inspection des composants du moteur, permettant de détecter et prévenir les dommages et problèmes potentiels dans les équipements industriels.
- **Coût total d'exploitation** : Fournir une valeur quantifiable tout en axant les efforts sur les domaines d'amélioration, en optimisant le coût total de possession.

### Section 02 : Analyse de la structure financière de ZIANI LUBRIFIANTS

Après la présentation de l'organisme d'accueil, nous poursuivons la préparation des rapports financiers de l'entreprise, qui constituent la base des outils d'analyse financière de l'entreprise.

#### 2.1 Présentation des différents bilans de ZIANI LUBRIFIANTS

##### *2.1.1 Élaboration des bilans financiers ZIANI LUBRIFIANTS*

Pour apprécier la structure financière de ZIANI LUBRIFIANTS, regardons d'abord ses bilans financiers. Pour cette analyse, nous élaborons des états financiers basés sur les états financiers 2022, 2023.

##### **2.1.1.1 L'actif du bilan financier ZIANI LUBRIFIANTS**

Les éléments de l'actif sont classés en valeur nette de manière suivante :

- **Actif non Courant** : dans l'actif à plus d'un an on ajoute les immobilisations (corporelles, financières, en cours), le stock de sécurité et les créances plus d'un an.
- **Les valeurs d'exploitations** : les stocks et encours sauf le stock de sécurité.
- **Les valeurs réalisables** : sont des créances dont l'échéance est moins d'une année, on distingue pour ZIANI LUBRIFIANTS les créances et emplois assimilés et autres créances et emplois assimilés.
- **Les valeurs disponibles** : des espèces que l'entreprise peut utiliser immédiatement pour effectuer des paiements

##### **2.1.1.2 Le Passif du bilan financier ZIANI LUBRIFIANTS**

Les passifs sont divisés en trois catégories : capitaux propres, passifs courants et passifs courants.

- **Capitaux propres** : ils constituent pour cette entreprise l'ensemble du capital émis, primes et réserves, autres capitaux propres et le report à nouveau
- **Passif non courant** : elles sont constituées des dettes dont l'échéance est supérieure à une année, elles regroupent :
  - Les emprunts et dettes financières.

- Provision et produit comptabilisé d'avance.

➤ **Passif courant** : sont rapidement exigibles, et dont l'échéance est inférieure à un an, elles constituent :

- Fournisseurs et comptes rattachés ;
- Impôts ;
- Autres dettes ;

On peut présenter les bilans financiers suivants des exercices 2022, 2023

## Chapitre 3 : Etude de cas : Analyse financière de l'entreprise

**Tableau 1:** Actif des bilans financiers 2022 ,2023

| <b>ACTIF</b>                                           | <b>2022</b>        | <b>2023</b>        |
|--------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Actif non courant</b>                               | <b>135 333</b>     | <b>381 954</b>     |
| <b>Immobilisations incorporelles</b>                   | <b>59 500</b>      | <b>53 500</b>      |
| <b>Immobilisations corporelles</b>                     | <b>75 833</b>      | <b>328 454</b>     |
| Terrains                                               | 75 833             | 328 454            |
| Bâtiments                                              |                    |                    |
| Autres immobilisations corporelles                     |                    |                    |
| Immobilisations en concession                          |                    |                    |
| Immobilisations en cours                               |                    |                    |
| <b>Immobilisations financières</b>                     |                    |                    |
| Titres mis en équivalence – entreprise associées       |                    |                    |
| Autres participations et créances rattachées           |                    |                    |
| Autres titres immobilisés                              |                    |                    |
| Prêts et autres actifs financiers non courants         |                    |                    |
| Impôts différés actif                                  |                    |                    |
| Comptes de liaison                                     |                    |                    |
| <b>Actif courant</b>                                   | <b>46 901 837</b>  | <b>135 601 905</b> |
| <b>Stocks et en cours</b>                              | <b>23 199 658</b>  | <b>61 394 379</b>  |
| <b>Total valeurs d'exploitations</b>                   | <b>23 199 658</b>  | <b>61 394 379</b>  |
| <b>Créances et emplois assimilés</b>                   |                    |                    |
| Clients                                                | 9 018 885          | 27 801 605         |
| Autres décideurs                                       | 168 675            | 58 375             |
| Impôts et assimilés                                    | 6 125 998          | 14 802 515         |
| <b>Autres créances et emplois assimilés</b>            |                    |                    |
| <b>Total valeurs réalisables</b>                       | <b>15 313 558</b>  | <b>42 662 495</b>  |
| <b>Placements et autres actifs financiers courants</b> | <b>-</b>           | <b>-</b>           |
| <b>Trésorerie</b>                                      | <b>8 388 620</b>   | <b>31 545 030</b>  |
| <b>Total valeurs disponibilité</b>                     | <b>8 388 620</b>   | <b>31 545 030</b>  |
| <b>Total Actif</b>                                     | <b>135 983 860</b> | <b>47 037 170</b>  |

**Source :** élaboré par nos soins, à partir des bilans comptables de l'exercice 2022.2023

## Chapitre 3 : Etude de cas : Analyse financière de l'entreprise

**Tableau 2:** Passif des bilans financiers 2022 et 2023

| PASSIF                                        | 2022              | 2023               |
|-----------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Total des capitaux permanents</b>          | <b>438 388</b>    | <b>5 907 896</b>   |
| Capital émis (ou compte de l'exploitant)      | 100 000           | 100 000            |
| Primes et réserves (Réserves consolidées)     |                   | 10 000             |
| Résultat net (Résultat part du groupe)        | 367 253           | 5 469 507          |
| Autres capitaux propres – Report à nouveau    | (-28 865)         | 328 388            |
| <b>Total des capitaux propres</b>             | <b>438 388</b>    | <b>5 907 896</b>   |
| Emprunts et dettes financières                |                   |                    |
| Impôts (différés et provisionnés)             |                   |                    |
| Autres dettes non courants                    |                   |                    |
| Provisions et produits comptabilisés d'avance |                   |                    |
| <b>Passif non Courant</b>                     |                   |                    |
| Fournisseurs et comptes rattachés             | 45 300 652        | 124 595 919        |
| Impôts                                        | 198 130           | 2 144 590          |
| Autres dettes                                 | 1 100 000         | 3 335 454          |
| Trésorerie passif                             |                   |                    |
| <b>Passif courant</b>                         | <b>46 598 782</b> | <b>105 150 582</b> |
| <b>Total Passif</b>                           | <b>47 037 170</b> | <b>135 983 860</b> |

Source : élaboré par nos soins, à partir des bilans comptables de l'exercice 2022 et 2023

### 2.1.2 Élaboration des bilans financiers en grandes masses pour 2022 ,2023

Pour analyser la structure financière, il est important et essentiel de voir l'évolution des grands bilans et d'étudier les relations entre eux et leurs principales composantes, ou vous pouvez faire une évaluation des principaux bilans.

## Chapitre 3 : Etude de cas : Analyse financière de l'entreprise

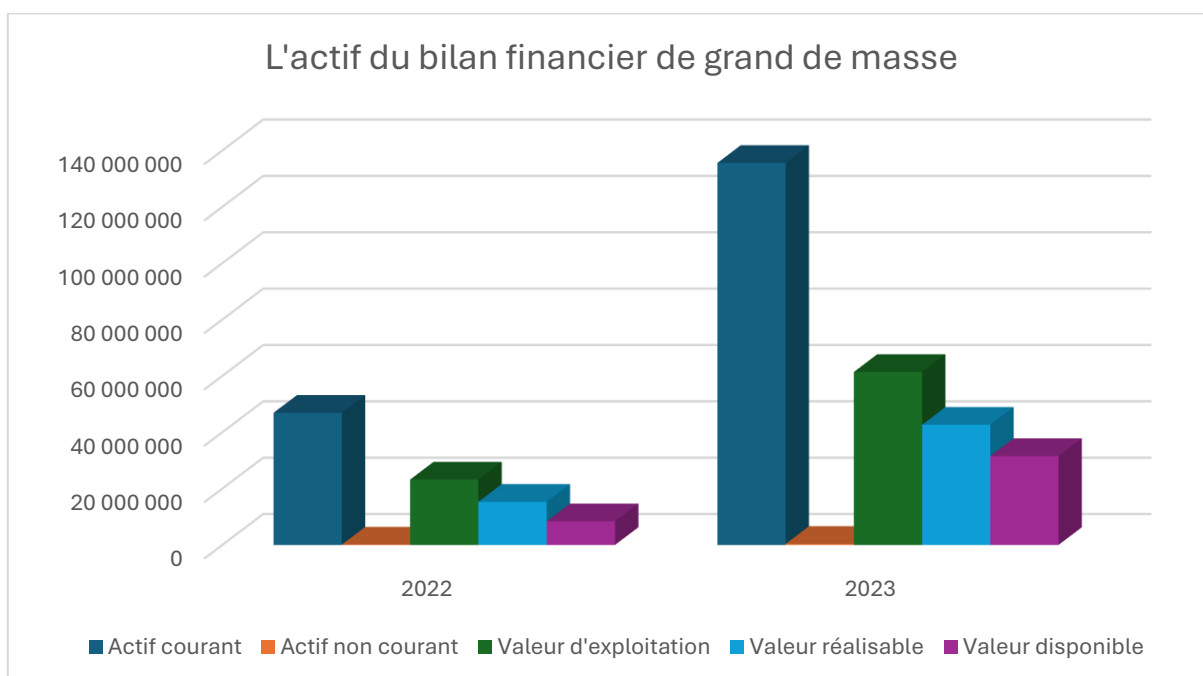
### 2.1.2.1 Présentation de l'actif en grand de masse

**Tableau 3:** Actif du bilan financier en grand masse.

| -Actif                | 2022              |            | 2023               |            |
|-----------------------|-------------------|------------|--------------------|------------|
|                       | Montant           | %          | Montant            | %          |
| Actif non Courant     | 135 333           | 0.29       | 381 954            | 0.28       |
| Actif Courant         | 46 901 837        | 99.71      | 135 601 905        | 99.72      |
| Valeur d'exploitation | 23 199 658        | 49.32      | 61 394 379         | 45.15      |
| Valeur Réalisable     | 15 313 559        | 32.56      | 42 662 495         | 31.37      |
| Valeur Disponible     | 8 388 620         | 17.83      | 31 545 030         | 23.20      |
| <b>TOTAL</b>          | <b>47 037 170</b> | <b>100</b> | <b>135 983 860</b> | <b>100</b> |

Source : élaborer par nous – même à partir des bilans financiers 2022,2023

**Figure 5:** Représentation graphique de l'actif du bilan financier de grand de masse.



Source : élaborer par nous même à partir des bilans financiers 2022,2023

### ➤ Actif Non Courant

L'actif non courant par rapport au total actif est de **0.29 %** en 2022, **0.28 %** en 2023, elle connaît une augmentation de **246 621 DA**

### ➤ Actif courant

L'actif courant cassement la totalité de l'actif pendant d'étude (**99.71 %** pour 2022, **99.72 %** pour 2023). Nous remarquons aussi que le montant de l'actif courant a connu une grande augmentation de **88 700 068 DA**,

### ➤ Les valeurs d'exploitation (VE)

Les valeurs d'exploitation représentent **49.32 %** en 2022, **45.15 %** pour 2023 du total de l'actif. Elle est constituée principalement des stocks pour un montant de **61 394 379 DA** en 2023 et en 2022 le montant est **23 199 658 DA** et elle a connu une augmentation **38 194 721 DA**.

### ➤ Les valeurs réalisables (VR)

Les valeurs réalisables de l'entreprise restent presque au même niveau dans les deux années qui sont de **32.56%**, **31.37 %**, du total de l'actif. Une augmentation des créances est constatée pour l'année 2023 par apport à 2022. Elle s'élève a montant de **27 348 936 DA**

### ➤ Les valeurs disponibles (VD)

On remarque une augmentation de la valeur disponible durant l'exercice 2023 de **23 156 410 DA**.

## Chapitre 3 : Etude de cas : Analyse financière de l'entreprise

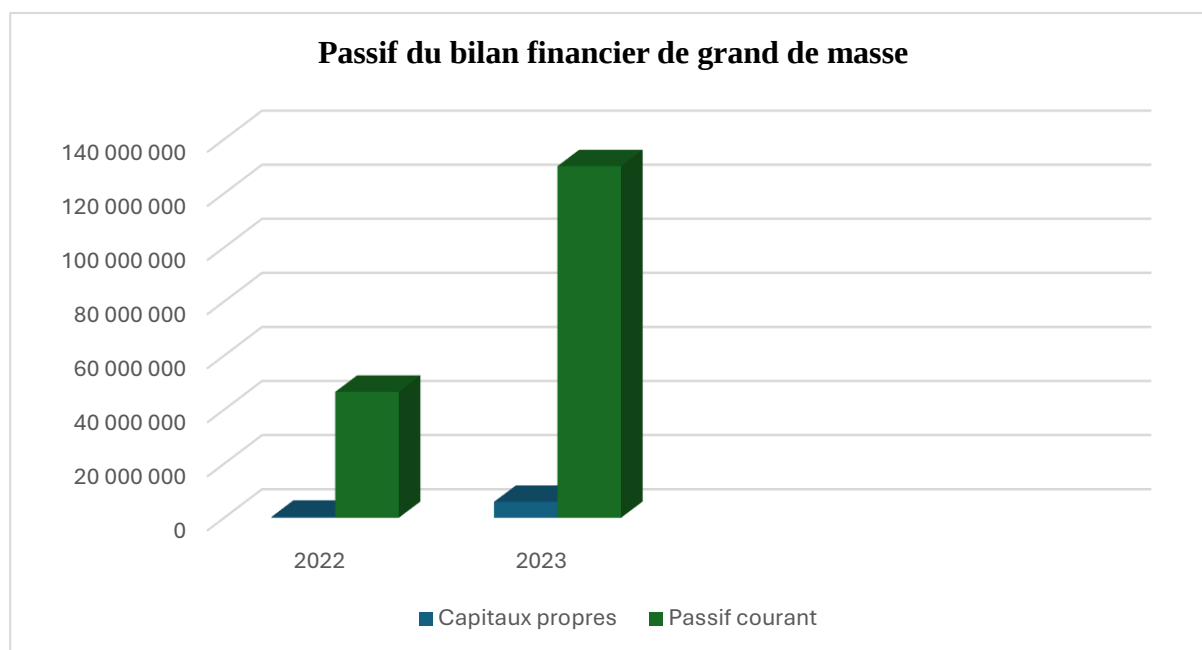
### 2.1.2.2 Présentation de Passif en grande masse

**Tableau 4:** Passif du bilan financier en grand masse.

| PASSIF              | 2022              |            | 2023               |            |
|---------------------|-------------------|------------|--------------------|------------|
|                     | Montant           | %          | Montant            | %          |
| Capitaux Permanente | 438 388           | 0.94       | 5 907 896          | 4.34       |
| Capitaux propres    | 438 388           | 0.94       | 5 907 896          | 4.34       |
| Passif non courant  |                   |            |                    |            |
| Passif courant      | 46 598 782        | 99.06      | 130 075 963        | 95.66      |
| <b>TOTAL</b>        | <b>47 037 170</b> | <b>100</b> | <b>135 983 860</b> | <b>100</b> |

Source : élaborer par nous – même à partir des bilans financiers 2022 et 2023

**Figure 6:** Représentation graphique de passif du bilan financier de grand de masse



Source : élaborer par nous - même à partir des bilans financiers 2022,2023

➤ **Capitaux propres :** on constate que la part des capitaux propres a enregistré une augmentation durant l'année 2023 et elle s'élève à un montant **5 469 508 DA**

➤ **Passif courant :** les dettes à court terme ont atteint **99.06%** en 2022, **95.66 %** en 2023 du total de passif. Le montant de passif courant passe de **46 598 782 DA** en 2022 à **130 075 963 DA** en 2023, soit une augmentation de **83 477 181 DA**.

### 2.1.3 Présentation des bilans financiers condensés

Le bilan financier condensé est composé au niveau de l'Actif non courant (AC) et Actif Courant (VE + VR+ VD).

**Tableau 5:** L'actif des bilans financiers condensés 2022, 2023

| Actif             | 2022               |            | 2023               |            |
|-------------------|--------------------|------------|--------------------|------------|
|                   | Montant            | %          | Montant            | %          |
| Actif non courant | 135 333            | 0.29       | 381 954            | 0.28       |
| Actif courant     | 46 901 837         | 99.71      | 135 601 905        | 99.72      |
| <b>TOTAL</b>      | <b>347 871 868</b> | <b>100</b> | <b>357 134 215</b> | <b>100</b> |

**Source :** élaborer par nous-même à partir des bilans financiers 2022,2023.

La structure de l'actif de l'entreprise reflète parfaitement l'image d'un actif d'une entreprise industrielle puisque l'actif courant détient plus de **50 %** de total de l'actif pour les deux années d'étude. Dans ce genre d'entreprise le cycle d'exploitation et de production est long alors, il demande des quantités importantes de stock et des longs délais de paiement pour les créances, ce qui justifier des montants importants pour les actifs courants.

Au niveau du passif contient les capitaux les capitaux permanent (KP+ Passif Non Courant) et le Passif Courant.

**Tableau 6:** Passif des bilans financiers condensés 2022,2023

| PASSIF              | 2022              |            | 2023               |            |
|---------------------|-------------------|------------|--------------------|------------|
|                     | Montant           | %          | Montant            | %          |
| Capitaux permanente | 438 388           | 0.94       | 5 907 896          | 4.34       |
| Passif courant      | 46 598 782        | 99.06      | 130 075 963        | 95.66      |
| <b>TOTAL</b>        | <b>47 037 170</b> | <b>100</b> | <b>135 983 860</b> | <b>100</b> |

**Source :** élaborer par nous-même à partir des bilans financiers 2022,2023.

Les Passif courant représentent presque le total de passif pour les deux années d'étude.

### 2.2 L'analyse de l'équilibre financier de ZIANI LUBRIFIANTS

L'équilibre financier de l'entreprise est apprécié par deux éléments caractéristiques : les indicateurs d'équilibre financier (FRN, BFR, TR et Score Z) et les ratios d'équilibre.

#### 2.2.1 Les indicateurs de l'équilibre financier

La première étape dans l'analyse de la situation financière d'une entreprise passe par la détermination du fonds de roulement et besoin en fonds de roulement et la trésorerie de l'entreprise.

##### 2.2.1.1 Indicateurs de fonds de roulement net (FRN)

Cet indicateur de calcule par deux méthodes : par le haut de bilan ou par le bas du bilan.

➤ **Par le haut du bilan :**

$$\text{FRN} = \text{Capitaux Permanente} - \text{Actif Non Courant}$$

## Chapitre 3 : Etude de cas : Analyse financière de l'entreprise

**Tableau 7:** Calcul du FRN par le haut du bilan

| Désignation        | 2022           | 2023             |
|--------------------|----------------|------------------|
| Capitaux permanent | 438 388        | 5 907 896        |
| Actif non courant  | 135 333        | 381 954          |
| <b>FRN</b>         | <b>303 055</b> | <b>5 525 942</b> |

Source : élaborer par nous même à partir des bilans financiers 2022,2023.

➤ Par le bas du bilan :

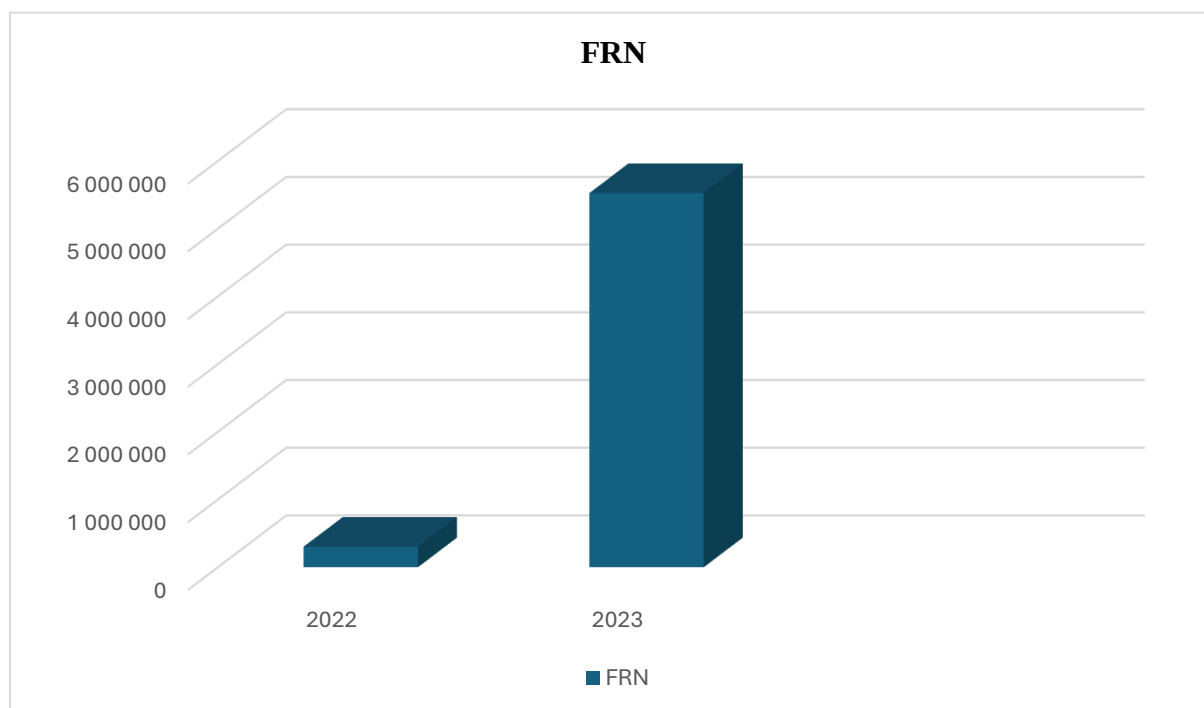
$$\text{FRN} = \text{Actif Courant} - \text{Passif courant}$$

**Tableau 8:** Calcul du FRN par le bas du bilan

| Désignation    | 2022           | 2023             |
|----------------|----------------|------------------|
| Actif courant  | 46 901 837     | 135 601 905      |
| Passif courant | 46 598 782     | 130 075 963      |
| <b>FRN</b>     | <b>303 055</b> | <b>5 525 942</b> |

Source : élaborer par nous même à partir des bilans financiers 2022,2023

**Figure 7:** Représentation graphique de FRN



**Source :** élaborer par nous même à partir des bilans financiers 2022,2023.

Le fonds de roulements net est positif pour les deux exercices comptables. Ce qui signifie que ZIANI LUBRIFIANT couvre la totalité de son actif non courant par ses fonds permanent et elle dégage une marge de sécurité égale au FRNG pour financer une partie de son cycle d'exploitation.

### A) Le fonds de roulement propre

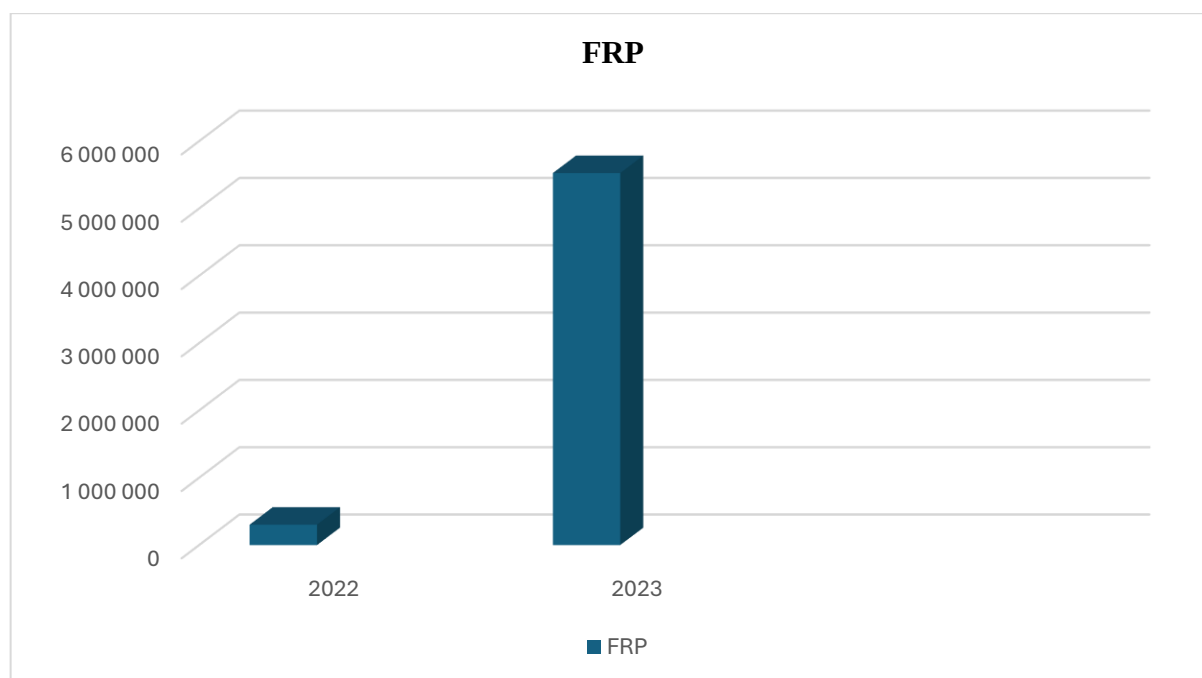
$$\text{Fond de Roulement propre} = \text{Capitaux Propres (CP)} - \text{Actif Non Courant (ANC)}$$

**Tableau 9:** Calcul du FRP

| Désignation       | 2022           | 2023             |
|-------------------|----------------|------------------|
| Capitaux Propres  | 438 388        | 5 907 896        |
| Actif Non Courant | 135 333        | 381 954          |
| <b>FRP</b>        | <b>303 055</b> | <b>5 525 942</b> |

**Source :** élaborer par nous même à partir des bilans financiers 2022,2023

**Figure 8:** Représentation graphique de FRP



**Source :** élaborer par nous même à partir des bilans financiers 2022,2023

Nous remarquons que le FRP est positif et que  $FRP = FRN$  ce qui veut dire que la totalité des capitaux immobilisés sont financés par les capitaux propres. Cela reflète un des plus importants aspects de la situation financière.

### B) Le fonds de roulement étranger (FRE)

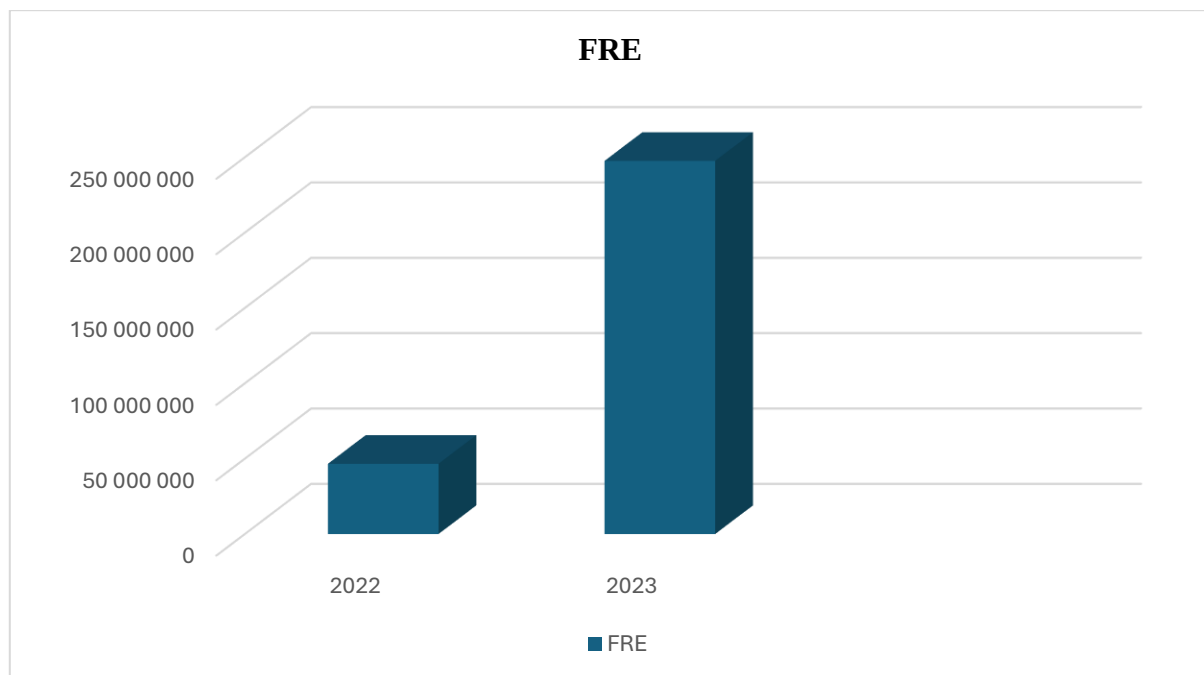
**Fonds de Roulement Étranger = Passif Non Courant + Passif Courant**

**Tableau 10:** Calcul du FRE

| Désignation        | 2022              | 2023               |
|--------------------|-------------------|--------------------|
| Passif Non Courant | 0                 | 0                  |
| Passif Courant     | 46 598 782        | 130 075 963        |
| <b>FRE</b>         | <b>46 598 782</b> | <b>130 075 963</b> |

**Source :** élaborer par nous même à partir des bilans financiers 2022 ,2023

**Figure 9:** Représentation graphique de FRE



**Source :** élaborer par nous même à partir des bilans financiers 2022,2023

Le FRE est très important car il représente des sommes colossales pour les deux années. Nous remarquons qu'il a progressé de manière considérable entre 2022 et 2023, soit une augmentation d'un montant de **83 477 181 DA**. Et un pourcentage d'évolution de **179.14%**. Nous remarquons aussi que le passif courant représente plus de **100 %** du total de fonds de roulement étranger ce qui explique que l'entreprise fait recours aux dettes fournisseurs (dettes gratuites c'est-à-dire sans intérêt financier) pour financer son cycle d'exploitation.

### 2.2.1.2 Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Il se calcul par la méthode suivante :

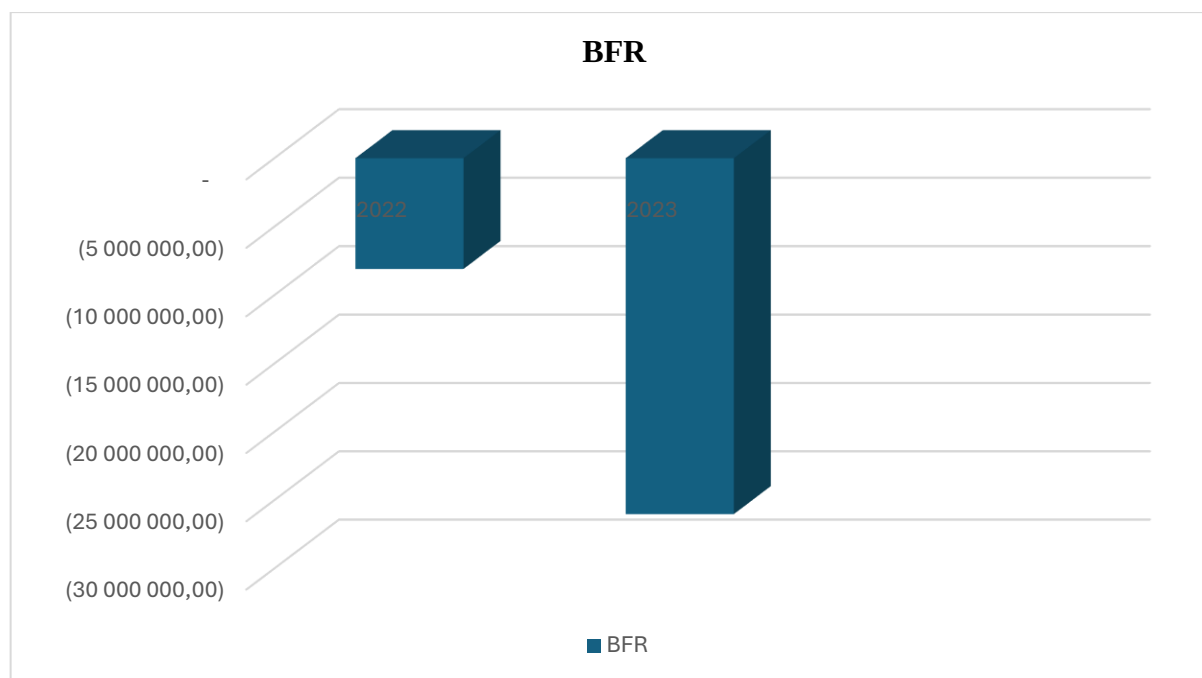
$$\text{BFR} = (\text{Actif Courant} - \text{Valeur Disponible}) - (\text{Passif Courant} - \text{Dette Financière})$$

**Tableau 11:** Calcule du BFR

| Désignation       | 2022              | 2023               |
|-------------------|-------------------|--------------------|
| Actif Courant     | 46 901 837        | 135 601 905        |
| Valeur Disponible | 8 388 620         | 31 545 030         |
| Passif Courant    | 46 598 782        | 130 075 963        |
| Dette Financier   |                   |                    |
| <b>BFR</b>        | <b>-8 085 565</b> | <b>-26 019 088</b> |

Source : élaborer par nous même à partir des bilans financiers 2022,2023

**Figure 10:** Représentation graphique de BFR



Source : élaborer par nous même à partir des bilans financiers 2022,2023.

Le BFR de l'entreprise est négatif pour les deux années d'études, ce qui signifie que c'est un dégagement De fonds de roulement. Cas rencontré lorsque le passif circulant est supérieur à l'actif Circulant, situation fréquente dans les entreprises de distribution.

### 2.2.1.3 La trésorerie nette (TN)

➤ La première méthode :

$$\text{Trésorerie Nette} = \text{Trésorerie Actif (TA)} - \text{Trésorerie Passif (TP)}$$

➤ La deuxième méthode :

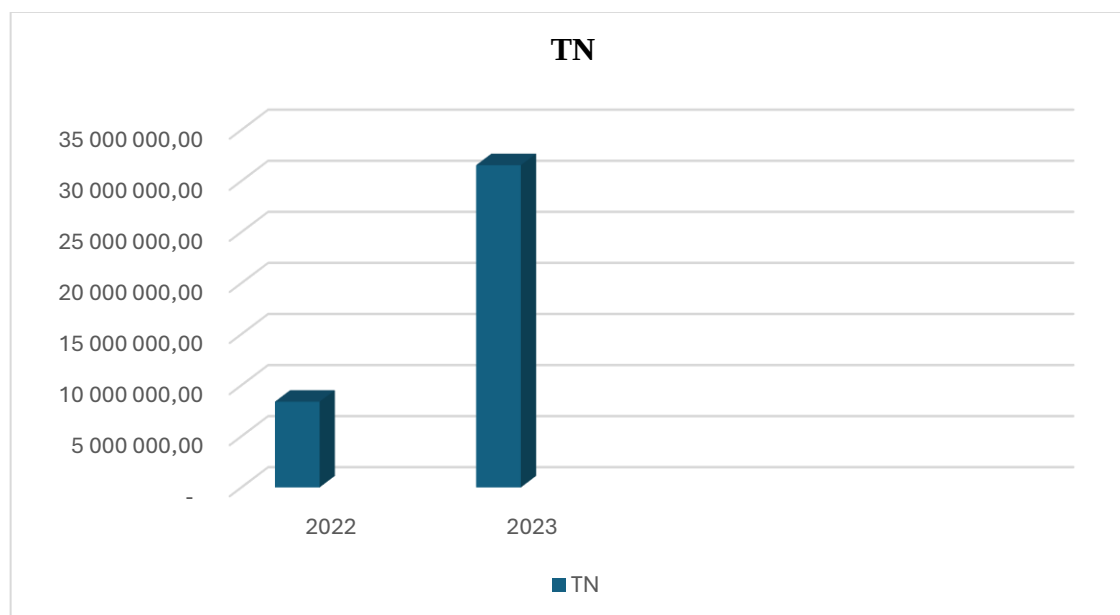
$$\text{Trésorerie Nette} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

**Tableau 12:** Calcul de la trésorerie nette (TN)

| Désignation | 2022       | 2023        |
|-------------|------------|-------------|
| FRN         | 303 055    | 5 525 942   |
| BFR         | -8 085 565 | -26 019 088 |
| TN          | 8 388 620  | 31 545 030  |

Source : élaborer par nous même à partir des bilans financiers 2022,2023.

**Figure 11:** Représentation graphique de TN Représentation graphique de TN



Source : élaborer par nous-même.

## Chapitre 3 : Etude de cas : Analyse financière de l'entreprise

La trésorerie nette est positive en 2022 et 2023 justifiée l'équilibre financière de l'entreprise. Cela explique que le FRN est suffisante pour financer le BFR en total.

### 2.2.2 Analyse par les méthodes des ratios

A partir du bilan financier, nous allons étudiée les ratios de structure, les ratios de liquidité, de solvabilité.

#### 2.2.2.1 Ratios de structure financière

Dans les ratios de structure financière, nous allons étudier 04 ratio de financement qui sont calculés comme suit :

##### A) Ratio de financement permanent (R.F.P)

$$\text{R.F.P} = \text{Capitaux permanent} / \text{Actif non courant}$$

**Tableau 13:** Calcul de ratio de financement permanent

| Désignation        | 2022    | 2023      |
|--------------------|---------|-----------|
| Capitaux Permanent | 438 388 | 5 907 896 |
| Actif non courant  | 135 333 | 381 954   |
| R.F. P             | 3.23    | 15.46     |

**Source :** établis par nous même à base des bilans financiers 2022,2023.

On remarque que, ce ratio est supérieur à 1, cela veut dire que les capitaux permanents arrivent à financer la totalité de l'actif non courant, et dégage une marge de sécurité égale au FRN qui sera utilisé pour financer le BFR (l'actif cyclique).

##### B) Ratio de financement propre (RFP)

$$\text{RFP} = \text{Capitaux Propres (CP)} / \text{Actif Non Courant (ANC)}$$

## Chapitre 3 : Etude de cas : Analyse financière de l'entreprise

**Tableau 14:** Calcul de ratio de financement propre

| Désignation       | 2022        | 2023         |
|-------------------|-------------|--------------|
| Capitaux propres  | 438 388     | 5 907 896    |
| Actif non courant | 135 333     | 381 954      |
| <b>RFP</b>        | <b>3.23</b> | <b>15.46</b> |

Source : établis par nous même à base des bilans financiers 2022,2023

Ce ratio est supérieur à 1, ce qui signifie que le capital propre couvre la totalité des valeurs immobilisées.

### C) Ratio de financement des immobilisations (RFI)

$$\text{RFI} = \text{Actif Non Courant} / \text{Total actif}$$

**Tableau 15:** Calcul de ratio de financement des immobilisations

| Désignation       | 2022         | 2023         |
|-------------------|--------------|--------------|
| Actif non courant | 135 333      | 381 954      |
| Total actif       | 47 037 170   | 135 983 860  |
| <b>RFI</b>        | <b>0.002</b> | <b>0.002</b> |

Source : établis par nous même à base des bilans financiers 2022,2023.

On remarque que ce ratio est stable pendant les deux exercices de l'étude. L'actif non courant détient 0.002 de l'actif, ce pourcentage est loin de la norme des entreprises (la norme est de 50 %).

### D) Ratio de financement total (RFT)

$$\text{RFT} = \text{Capitaux Propres} / \text{Total Passif}$$

## Chapitre 3 : Etude de cas : Analyse financière de l'entreprise

**Tableau 16:** Calcul de ratio de financement total (RFT)

| Désignation      | 2022       | 2023        |
|------------------|------------|-------------|
| Capitaux propres | 438 388    | 5 907 896   |
| Total passif     | 47 037 170 | 135 983 860 |
| RFT              | 0.009      | 0.043       |

Source : établis par nous même à base des bilans financiers 2022,2023.

On remarque que ce ratio est inférieur à 1/3 pendant les deux années 2022,2023.

### 2.2.2.2 Ratio de liquidité

Mesurent si la vente des stocks et l'encaissement des créances à moins d'un an permettent de payer les dettes à moins d'un an et cela à travers les trois ratios suivants : ratio de liquidité générale, liquidité réduite et liquidité immédiate.

#### A) Ratio de liquidité générale

$$\text{RLG} = \text{Actif Courant (AC)} / \text{Passif courant (DCT)}$$

**Tableau 17:** Calcul de ratio de liquidité générale

| Désignation    | 2022       | 2023        |
|----------------|------------|-------------|
| Actif courant  | 46 901 837 | 135 601 905 |
| Passif courant | 46 598 782 | 130 075 963 |
| RLG            | 1.006      | 1.04        |

Source : établis par nous même à base des bilans financiers 2022,2023

Le ratio est supérieur à 1 durant les deux années étudiées 2022,2023., elle est capable de payer largement ses dettes à court terme en liquidant ses stocks, en recouvrant la totalité de ses créances et en utilisant ses disponibilités.

## Chapitre 3 : Etude de cas : Analyse financière de l'entreprise

### B) Ratio de liquidité réduite

$$\text{RLR} = \text{Valeur Disponible (VD)} + \text{Valeur Réalisable (VR)} / \text{Passif Courant (DCT)}$$

**Tableau 18:** Calcul de ratio de liquidité réduite

| Désignation | 2022       | 2023        |
|-------------|------------|-------------|
| VD+VR       | 23 702 179 | 74 207 525  |
| DCT         | 46 598 782 | 130 075 963 |
| RLR         | 0.50       | 0.57        |

Source : établis par nous même à base des bilans financiers 2022,2023

D'après le résultat obtenu nous constatons que le ratio est inférieur à **1** durant les deux années ce qui signifie que la situation financière est jugée défavorable durant ces années. L'entreprise ne peut pas faire face ces dettes à Court Terme.

### C) Ratio de liquidité immédiate

$$\text{RLI} = \text{Valeur Disponible} / \text{Passif Courant}$$

**Tableau 19:** Calcul de ratio de liquidité immédiate

| Désignation       | 2022       | 2023        |
|-------------------|------------|-------------|
| Valeur disponible | 8 388 620  | 31 454 030  |
| Passif courant    | 46 598 782 | 130 075 963 |
| RLI               | 0.18       | 0.24        |

Source : établis par nous même à base des bilans financiers 2022,2023

On remarque que ce ratio est inférieur à **1**, ce qui signifie que l'entreprise est incapable de couvrir ses dettes à court terme par ses disponibilités car les dettes à court terme sont supérieures aux disponibilités. Elle peut rembourser seulement **18%** de ses dettes à court terme en utilisant ses disponibilités en 2022 et **24 %** en 2023.

### 2.2.2.3 Ratio de rentabilité

#### A) Ratio de la rentabilité économique

$$\text{RRE} = \text{Résultat net} / \text{Total actif}$$

Tableau 20: Calcul de ratio de la rentabilité économique

| Désignation  | 2022       | 2023        |
|--------------|------------|-------------|
| Résultat net | 367 253    | 5 469 507   |
| Total actif  | 47 037 170 | 135 983 860 |
| RRE          | 0.007      | 0.04        |

Source : établis par nous même à base des bilans financiers 2022,2023

On remarque que, ce ratio exprime la rentabilité de l'ensemble des capitaux investis.

#### B) Ratio de la rentabilité financière

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

Tableau 21: Calcul de ratio de rentabilité financière

| Désignation      | 2022    | 2023      |
|------------------|---------|-----------|
| Résultat net     | 367 253 | 5 469 507 |
| Capitaux propres | 438 388 | 5 907 896 |
| RRF              | 0.83    | 0,92      |

Source : établis par nous même à la base des bilans financiers 2022,2023

On remarque que ce ratio est proche de 1 pendant les deux années d'étude. Ce qui veut dire que l'entreprise réalise en moyen une rentabilité financière de **83 %** par apport a ses capitaux propres en 2022 et de **93%** en 2023.

### 2.2.2.4 Ratio de gestion

#### A) Délai d'écoulement des créances clients (DEDCC)

$$\text{DEDCC} = \text{Clients (C)} / \text{Chiffre d'affaires (CA) TTC} \times 360$$

## Chapitre 3 : Etude de cas : Analyse financière de l'entreprise

**Tableau 22:** Calcul le délai d'écoulement des créances clients

| Désignation        | 2022       | 2023        |
|--------------------|------------|-------------|
| Clients            | 9 018 885  | 27 801 605  |
| Chiffre d'affaires | 15 656 493 | 109 860 068 |
| DEDCC              | 207.37     | 91.10       |

Source : établis par nous même à base des bilans financiers 2022,2023.

Nous remarquons que le délai de recouvrement des créances clients est de 208 jours pour année 2022 et démunie a 92 jours pour 2023. Ce délai de recouvrement des créances est faible est c'est un bon signe de gestion des créances. Cette situation est due soit à une bonne gestion du portefeuille client par les financiers de l'entreprise, soit est due simplement, à la qualité de la clientèle.

### B) Délai d'écoulement des dettes fournisseurs (DEDDF)

$$\text{DEDDF} = \text{Dettes fournisseurs} / \text{Total des achats TTC} \times 360$$

**Tableau 23:** Calcul délai d'écoulement des dettes fournisseurs

| Désignation         | 2022       | 2023        |
|---------------------|------------|-------------|
| Dettes fournisseurs | 45 300 652 | 124 595 919 |
| Total des achats    | 14 973 398 | 101 191 114 |
| DEDDF               | 1089.14    | 443.26      |

Source : établis par nous même à base des bilans financiers 2022,2023

### 2.2.2.5 Ratio de solvabilité

Deux ratios utilisés pour vérifier la solvabilité de l'entreprise.

#### A) Ratio de solvabilité générale

$$\text{RSG} = \text{Total actifs} / \text{Total des dettes}$$

### Chapitre 3 : Etude de cas : Analyse financière de l'entreprise

**Tableau 24:** Calcul de ratio de solvabilité générale

| Désignation             | 2022         | 2023         |
|-------------------------|--------------|--------------|
| <b>Total actifs</b>     | 47 037 170   | 135 983 860  |
| <b>Total des dettes</b> | 46 598 782   | 130 075 963  |
| <b>RSG</b>              | <b>1.009</b> | <b>1.045</b> |

Source : établis par nous même à base des bilans financiers 2022,2023

Nous constatons après ce calcul que l'entreprise a enregistré un ratio supérieur à **1** durant les deux années étudiées ce qui signifie qu'elle est solvable en général et capable de rembourser l'ensemble de ses dettes en utilisant ces actifs plus et moins d'un an. Autrement dit, en cas de crises ou de liquidation de l'entreprise, le total actif va permettre de financer la totalité des dettes. Alors ZIANI LUBRIFIANTS est solvable.

#### B) Ratio d'autonomie financière

$$\text{RAF} = \text{Capitaux Propres} / \text{Total des dettes (TD)}$$

**Tableau 25:** Calcul de ratio d'autonomie financière

| Désignation             | 2022         | 2023         |
|-------------------------|--------------|--------------|
| <b>Capitaux propres</b> | 438 388      | 5 907 896    |
| <b>Total des dettes</b> | 46 598 782   | 130 075 963  |
| <b>RAF</b>              | <b>0.009</b> | <b>0.045</b> |

Source : établis par nous même à base des bilans financiers 2022,2023

Nous constatons que ce ratio est inférieur à **1** durant les deux années ce qui signifie elle ne pourra pas rembourser la totalité de ces dettes par les fonds propres.

### Section 03 : Analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise

La présentation des tableaux des soldes intermédiaires de gestion (SIG) qui nous permettra d'essayer à analyser l'activité de l'entreprise par les indicateurs de croissance et de rentabilité.

#### 3.1 Présentation des différences soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion, établis à partir des comptes de résultats, constituant ainsi un outil d'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise.

## Chapitre 3 : Etude de cas : Analyse financière de l'entreprise

**Tableau 26:** Calcul des soldes intermédiaires de gestion

| Désignation                                                                     | 2022              | 2023               |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| Marge commerciale                                                               | 0,00              | 0,00               |
| Vent et produit annexes                                                         | 15 656 493        | 109 860 068        |
| Production stockée ou déstockée                                                 | 0 .00             | 0.00               |
| <b>II. Production de l'exercice</b>                                             | <b>15 656 493</b> | <b>109 860 068</b> |
| Achats consommés                                                                | 19 424 001        | 177 047 013        |
| Services extérieurs                                                             | 473 162           | 67 460 743         |
| Autres services extérieurs                                                      | 60 379            | 10 357             |
| <b>II. Consommation de l'exercice</b>                                           | <b>14 973 398</b> | <b>101 191 114</b> |
| <b>III .Valeur ajoutée (I-II)</b>                                               | <b>683 095</b>    | <b>8 668 954</b>   |
| Charge de personnel Impôt, taxes, et versement                                  | 192 518           | 1 237 791          |
| Assimilés                                                                       |                   |                    |
| <b>IV. Excédent brut d'exploitation</b>                                         | <b>490 577</b>    | <b>7 431 162</b>   |
| Autres produits opérationnels                                                   | 220               | 9                  |
| Autres charges opérationnelles                                                  | 0.00              | 1                  |
| Dotation aux amortissements,                                                    | 39 944            | 1 137              |
| Provision                                                                       |                   |                    |
| Reprise sur pertes de valeur et provision                                       |                   |                    |
| <b>V. Résultat d'exploitation</b>                                               | <b>489 659</b>    | <b>7 391 226</b>   |
| Produits financiers                                                             |                   |                    |
| Charge financières                                                              |                   |                    |
| <b>VI. Résultat financières</b>                                                 |                   |                    |
| <b>VII. RCAI (V+VI)</b>                                                         | <b>489 659</b>    | <b>7 391 226</b>   |
| Impôts différés                                                                 | 122 406           | 1 921 719          |
| Total produit de l'activité ordinaire Total des charges de l'activité ordinaire |                   |                    |
| <b>VIII. Résultat des activités ordinaire</b>                                   | <b>489 659</b>    | <b>7 391 226</b>   |
| Elément extraordinaire (produit)                                                |                   |                    |
| Elément extraordinaire (charge)                                                 |                   |                    |
| <b>IX. Résultat extraordinaire</b>                                              |                   |                    |
| <b>X Résultat net de l'exercice</b>                                             | <b>347 253</b>    | <b>5 469 507</b>   |

**Source :** Élaboré par nos soins à partir des tableaux des comptes de résultats « ZIANI LUBRIFIANTS ».

**La production de l'exercice :** L'entreprise a connu une expansion de sa production sur les années 2022 et 2023, avec un passage de 15 656 493 DA en 2022 à 109 860 068 DA en 2023. Cette hausse s'explique par l'augmentation des ventes de produits annexes et par le raccordement à une nouvelle clientèle.

**Consommation de l'exercice** : l'entreprise a enregistré une croissance de la consommation au cours des deux années, en raison de la production observée durant l'exercice

**Valeur ajoutée** : La valeur ajoutée représente le volume de richesse créé par l'entreprise. En 2022, elle s'élevait à 683 095 DA, tandis qu'en 2023, elle a augmenté pour atteindre 8 668 954 DA. Cette augmentation en 2023 par rapport à l'année précédente est principalement due à une forte variation des consommations.

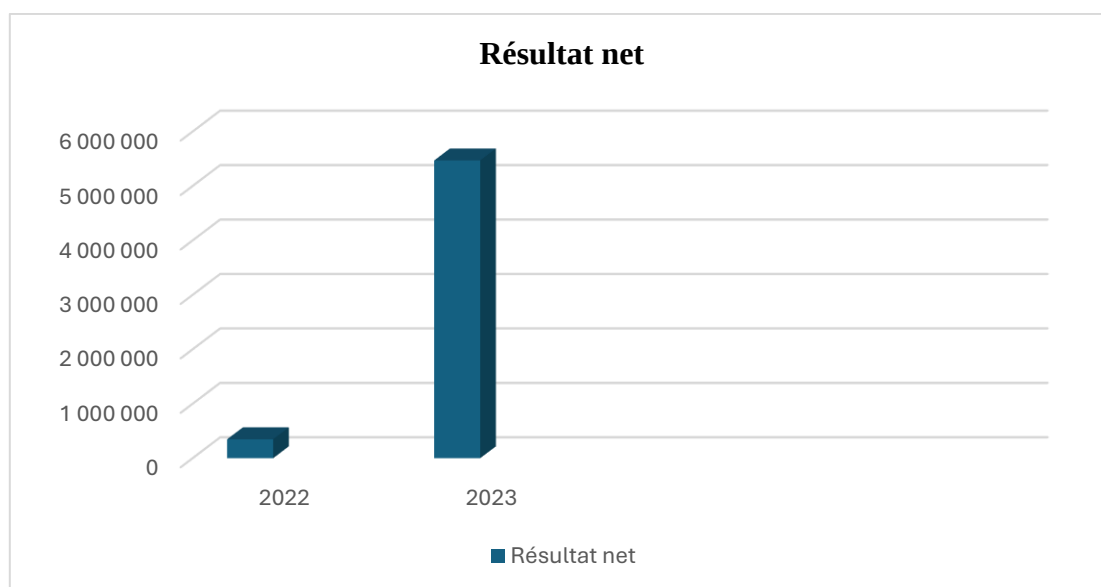
**Excédent brut d'exploitation** : Effectivement, l'excédent brut d'exploitation est positif pour les deux années, ce qui indique que le chiffre d'affaires parvient à compenser les charges générées par l'activité économique de l'entreprise. Cela confirme que l'activité est rentable.

**Résultat d'exploitation** : Ce solde traduit la performance économique de l'entreprise. Pour les deux années considérées, le résultat d'exploitation est positif.

**Résultat courant avant impôt** : Le résultat courant avant impôt reflète l'enrichissement de l'entreprise une fois les coûts de ses financements externes pris en compte. La SARL a réalisé un résultat positif pour les deux exercices, principalement en raison de l'importance des charges liées à ses activités.

**Résultat net de l'exercice** : Le résultat net est bénéficiaire en raison des performances positives des activités ordinaires, malgré une augmentation des charges financières

**Figure 12:** Représentation graphique du résultat net



Source : élaborer par nous-même.

### 3.2 Analyse de la capacité d'autofinancement de l'entreprise

La Capacité d'Autofinancement (CAF) représente l'excédent de ressources internes ou le surplus monétaire potentiel généré au cours de l'exercice par l'ensemble de l'activité de l'entreprise et qu'elle peut réaffecter à son autofinancement, calcule avec deux méthodes

**Tableau 27:** calcul de la CAF à partir de la méthode EBE (soustractive)

| Désignation                            | 2022    | 2023      |
|----------------------------------------|---------|-----------|
| Excédent brut d'exploitation           | 490 577 | 7 431 162 |
| +Autres produits                       | 220     | 9         |
| -Autres charges                        |         | 1         |
| +Produits financier                    |         |           |
| -Charges financier                     |         |           |
| +Produit extraordinaire                |         |           |
| -Charges extraordinaire                |         |           |
| -Impôt exigible sur résultat           | 122 406 | 1 921 719 |
| -Impôts différé sur résultat ordinaire |         |           |
| CAF                                    | 368 391 | 5 509 451 |

Source : élaboré par nos soins à partir des tableaux des comptes de résultats.

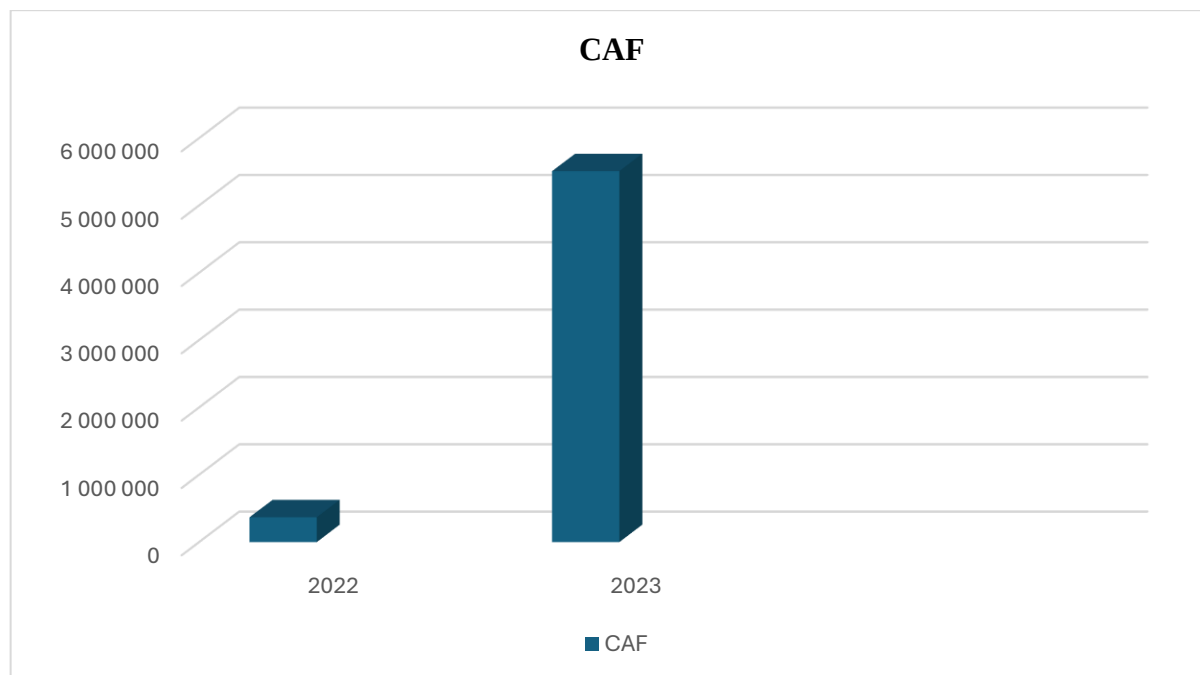
## Chapitre 3 : Etude de cas : Analyse financière de l'entreprise

**Tableau 28:** Calcul de la CAF à partir de la méthode résultat net (additive)

| Désignation                                                                      | 2022    | 2023      |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|
| Résultat net                                                                     | 367 253 | 5 469 507 |
| +Dotation aux amortissements et provisions                                       | 1137    | 39944     |
| -Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions                         | 0       | 0         |
| +Valeur comptable des éléments d'actif cédés                                     | 0       | 0         |
| -Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés                            | 0       | 0         |
| -Quotes- parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice | 0       | 0         |
| CAF                                                                              | 368 391 | 5 509 451 |

Source : élaboré par nos soins à partir des tableaux des comptes de résultats.

**Figure 13:** Représentation graphique de la CAF



Source : élaborer par nous-même.

Selon les tableaux de calcul de la Capacité d'Autofinancement (CAF) par les deux méthodes, il est évident que l'entreprise dispose des ressources nécessaires pour s'autofinancer. La capacité d'autofinancement pour les exercices étudiés en 2022 et 2023 est positive.

### 3.3 Analyse de L'autofinancement

L'autofinancement est un flux de fonds qui représente le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours de l'exercice.

Calcul de L'autofinancement :

$$\text{L'autofinancement} = \text{Capacité d'autofinancement} - \text{Dividendes à payé}$$

**Tableau 29:** Calcul de L'autofinancement

| Désignation              | 2022           | 2023             |
|--------------------------|----------------|------------------|
| <b>CAF</b>               | 368 391        | 5 509 451        |
| <b>Dividendes a payé</b> | 0              | 0                |
| <b>L'autofinancement</b> | <b>368 391</b> | <b>5 509 451</b> |

Source : établi par nous même à base des bilans financiers 2022,2023

On remarque que cette entreprise dégager un surplus monétaire L'entreprise peut faire face au financement de son extension et de sa croissance en investissant dans des nouveaux projets.

### 3.4 Analyse de la rentabilité et l'effet de levier

L'analyse de la rentabilité de l'entreprise portera sur l'analyse de ses différents indicateurs en termes de rentabilité économique et financière. Les indicateurs sont par les méthodes suivants :

#### 3.4.1 Ratios de rentabilité

Ils sont composés de ratio de rentabilité économique qui concerne la rentabilité réalisée par les actifs de l'entreprise d'une part et de ratios de rentabilité financière qui concerne la rentabilité réalisée par les capitaux propres de l'entreprise.

#### A) Ratio de la rentabilité économique (RRE)

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

**Tableau 30:** Calcul de ratio de la rentabilité économique

| Désignation         | 2022          | 2023        |
|---------------------|---------------|-------------|
| <b>Résultat net</b> | 347 253       | 5 469 507   |
| <b>Total actif</b>  | 47 037 170    | 135 983 860 |
| <b>RRE</b>          | <b>0.0070</b> | <b>0,04</b> |

Source établi par nous même à base des bilans financiers 2022,20223

## Chapitre 3 : Etude de cas : Analyse financière de l'entreprise

Il est observé que ce ratio illustre la rentabilité moyenne de l'ensemble des capitaux investis. Pour l'entreprise ZIANI LUBRIFIANTS, la rentabilité économique est tout à fait normale. En d'autres termes, l'ensemble des actifs utilisés par l'entreprise pour mener ses activités génère des bénéfices qui peuvent être considérés comme satisfaisants.

Autrement dit, chaque 1 dinar investis ne dégage que **0,007 dinars** en 2022 et **0,04 dinars** en 2023.

### Ratio de la rentabilité financière (RRF)

$$\text{RRF} = \text{Résultat Net} / \text{Capitaux Propres}$$

**Tableau 31:** Calcul de ratio de la rentabilité financière

| Désignation      | 2022        | 2023        |
|------------------|-------------|-------------|
| Résultat net     | 347 253     | 5 469 507   |
| Capitaux propres | 438 388     | 5 907 896   |
| RRF              | <b>0,79</b> | <b>0.92</b> |

**Source :** établi par nous même à partir des bilans financiers 2022 ,2023

Ce ratio est suffisamment proche du **1** durant les deux années, cela signifie que les fonds propres de L'entreprise sont rentables et chaque 1 dinars des capitaux propres investi participe à réaliser un bénéfice de **0,79 dinars** en 2022, **0,92 dinars** en 2023.

### 3.4.2 L'effet de levier

Les rentabilités économique et financière précédemment calculés vont nous permettre de calculer l'effet de levier durant la durée étudié et ceci selon la formule suivante :

$$\text{L'effet de levier} = \text{Rentabilité financière (RF)} - \text{Rentabilité économique (RE)}$$

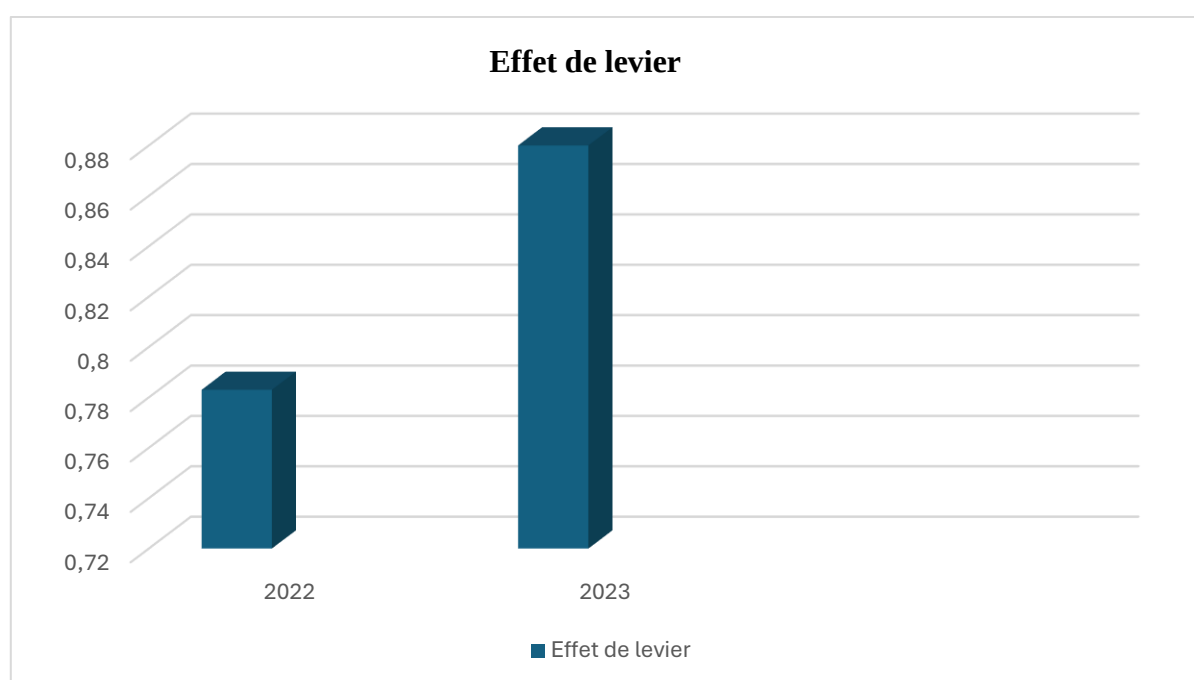
## Chapitre 3 : Etude de cas : Analyse financière de l'entreprise

**Tableau 32:** Calcul l'effet de levier

| Désignation     | 2022         | 2023        |
|-----------------|--------------|-------------|
| RF              | 0.79         | 0,92        |
| RE              | 0.007        | 0.04        |
| Effet de levier | <b>0.783</b> | <b>0.88</b> |

Source : établi par nous même à base des bilans financiers 2022,2023

**Figure 14:** Représentation graphique de l'effet de levier



Source : élabore par nous-même.

On remarque que l'effet de levier de l'entreprise est positif en durant les deux années étudiées cela signifie que l'entreprise exerce un impact positif sur la rentabilité financière dégagé par la rentabilité financière de cette dernière est supérieure à sa rentabilité économique.

### Conclusion

La fin de ce chapitre, nous pouvons constater que ZIANI LUBRIFIANTS a généré des bénéfices durant les exercices 2022 et 2023, comme en témoignent ses résultats positifs. L'analyse des bénéfices réalisés par l'entreprise révèle une gestion et un financement efficaces.

### Chapitre 3 : Etude de cas : Analyse financière de l'entreprise

Il est évident qu'un facteur favorable peut en influencer un autre, ou que deux facteurs favorables conjoints peuvent conduire à ce résultat.

Notre analyse met en évidence un équilibre financier. En effet, les résultats obtenus en termes de rentabilité et d'équilibre financier sont satisfaisants. Enfin, étant donné les résultats positifs de sa capacité d'autofinancement, l'entreprise sera en mesure de répondre à ses besoins de financement futurs sans avoir recours à des capitaux externes.

# Conclusion Générale

### Conclusion Générale

Cette étude a mis en lumière une exploration approfondie de la performance dans divers contextes, englobant à la fois les dimensions théoriques et pratiques de l'évaluation et de la gestion des performances.

Le premier chapitre a présenté les bases théoriques de la performance en proposant une définition précise et en analysant les composantes de ce concept complexe. La performance a été caractérisée comme étant multidimensionnelle, avec des variations en fonction des objectifs et des contextes. Cette approche a permis d'apporter des éclaircissements sur les différentes formes de performance, telles que la performance financière, opérationnelle, stratégique et sociétale. Une compréhension approfondie de ces aspects est cruciale pour établir des objectifs précis et élaborer des stratégies efficaces.

Le deuxième chapitre a porté son attention sur les instruments et les méthodes utilisés pour évaluer la performance financière des entreprises. Divers indicateurs et critères ont été examinés, mettant en lumière l'importance d'une évaluation appropriée pour assurer une gestion efficace. En plus des méthodes traditionnelles telles que la comptabilité générale et la gestion budgétaire, des approches plus contemporaines telles que les centres de responsabilité et les tableaux de bord ont été abordées. Cette combinaison d'outils permet d'obtenir une vision globale précise et facilite une gestion financière rigoureuse.

En fin, l'analyse des performances financières de la société ZIANI LUBRIFIANTS pour les exercices 2022 et 2023 a mis en plutôt efficace évidence une gestion efficace, caractérisée par des bénéfices positifs et une solide capacité d'autofinancement. Cette étude de cas illustre comment une gestion financière prudente et une analyse approfondie des états financiers peuvent aboutir à des résultats équilibrés et à une rentabilité durable. La capacité de l'entreprise à satisfaire ses besoins de financement futurs sans avoir recours à des fonds externes constitue un indicateur de sa santé financière et de sa stabilité.

Cette analyse approfondie des multiples dimensions de la performance, à la fois sur le plan théorique et pratique, souligne l'importance d'une compréhension approfondie et nuancée des mécanismes sous-jacents. La catégorisation précise des diverses formes de performance permet de mettre en place des stratégies adaptées aux objectifs spécifiques des individus et des organisations. De surcroît, l'intégration des instruments de mesure contemporains et

## Conclusion Générale

traditionnels garantit une évaluation exhaustive et précise, indispensable pour une gestion performante. L'exemple de ZIANI LUBRIFIANTS illustre de manière concrète les avantages d'une gestion financière efficace et propose un modèle à suivre pour d'autres entreprises.

### Références bibliographiques

- Arnaud, B. (2019). Chapitre 7. Les organisations apprenantes. In *L'apprenance au service de la performance* (p. 77-84). EMS Editions.
- Barnes, P. (2006). The Analysis and Use of Financial Ratios : A Review Article. *Journal of Business Finance & Accounting*, 14, 449-461.
- Barroga, E., & Matanguihan, G. J. (2022). A Practical Guide to Writing Quantitative and Qualitative Research Questions and Hypotheses in Scholarly Articles. *Journal of Korean Medical Science*, 37(16).
- Bénet, N., Deville, A., Raïes, K., & Valette-Florence, P. (2022). Turning non-financial performance measurements into financial performance : The usefulness of front-office staff incentive systems in hotels. *Journal of Business Research*, 142, 317-327.
- Berland, N. (2020). *Chapitre III - La performance, objet du contrôle: Vol. 2e éd.* (p. 55-76). Presses Universitaires de France.
- Bhat, A. (2018, mai 16). Évaluation des performances—Définition, méthode, enquête et exemple. *QuestionPro*.
- Birkinshaw, J. (2022, avril 14). *Comment les entreprises historiques survivent et prospèrent*. HBR France.
- Bogdan Cosmin, G., & Pantelimon, N. (2021). SIG and CAF – Methods of Tracking and Analysing the Financial Performances of Economic Entities. *CECCAR Business Review*, 2, 20-31.
- Cappiello, C., Comuzzi, M., Plebani, P., & Fim, M. (2022). Assessing and improving measurability of process performance indicators based on quality of logs. *Information Systems*, 103, 101874.
- Chakri, P., Pratap, S., Lakshay, & Gouda, S. K. (2023). An exploratory data analysis approach for analyzing financial accounting data using machine learning. *Decision Analytics Journal*, 7, 100212.
- Chapitre 2 : L'analyse du compte de résultat. Section 1 : Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) - PDF Téléchargement Gratuit.* (s. d.).
- Ciora, C., & Robu, V. (2010). *MEASURING PERFORMANCE, VALUE CREATION AND VALUE-BASED MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF COMPETITIVENESS AND GLOBALIZATION*. 2, 8-8.
- Clemente-Almendros, J. A., Nicoara-Popescu, D., & Pastor-Sanz, I. (2024). Digital transformation in SMEs : Understanding its determinants and size heterogeneity. *Technology in Society*, 77, 102483.
- Clermont, T. (2013, septembre 6). *Le passif du bilan comptable en détail*. Compta Facile.

## Références bibliographiques

- Clermont, T. (2017, mars 8). *Les actifs incorporels*.
- Colinet, F., Paoli, S., & Dupic, P.-J. (2016). Chapitre 9. Les variations de capitaux propres. In *Pratique des comptes consolidés: Vol. 6e éd.* (p. 387-428).
- Demeestère, R., Lorino, P., & Mottis, N. (2017). Chapitre 3. Piloter les centres de responsabilité. In *Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion: Vol. 6e éd.* (p. 139-222).
- Facon, P. (2015, juillet 7). Comprendre et analyser un compte de résultat. *Le coin des entrepreneurs*.
- Fadeyi, O., Maduenyi, Oke, A., & Ajagbe, A. (2015). *Impact of Organizational Structure on Organizational Performance*.
- Fadla, H. (s. d.). *MÉTHODES ET PRATIQUES DE LA PERFORMANCE Le pilotage par les processus et les compétences*.
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163.
- Fatihudin, D., & Mochklas, M. (2018). How Measuring Financial Performance. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9.
- Géraudel, M., Granata, J., & Missonier, A. (2013). Chapitre 5. Les innovations en management stratégique. In *L'innovation managériale* (p. 121-142).
- Ghalem, Â., Okar, C., Chroqui, R., & Semma, E. (2016). *Performance : A concept to define*.
- Ghali, R. (2010). *Impact des émotions sur les performances*.
- Giunipero, L. C., Bittner, S., Shanks, I., & Cho, M. H. (2019). Analyzing the sourcing literature : Over two decades of research. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(5), 100521.
- Graf, A., & Maas, P. (2008). Customer value from a customer perspective : A comprehensive review. *Journal für Betriebswirtschaft*, 58, 1-20.
- Grafton, J., Lillis, A. M., & Widener, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689-706.
- Hamid, L., & Mohammed, F. (2019). *La performance RH, Précision terminologique et problématique de mesure*.
- Hamidi, A. B. (2023). The Impacts of Performance Appraisal on Employee's Job Satisfaction and Organizational Behavior. *Ilomata International Journal of Social Science*, 4, 466-480.
- Hegab, H., Shaban, I., Jamil, M., & Khanna, N. (2023). Toward sustainable future : Strategies, indicators, and challenges for implementing sustainable production systems. *Sustainable Materials and Technologies*, 36, e00617.

## Références bibliographiques

- Issor, Z. (2017). « La performance de l'entreprise : Un concept complexe aux multiples dimensions ». *Projectics / Proyectica / Projectique*, 17(2), 93-103.
- Karyamsetty, H., & Magd, H. (2020). INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM IMPLEMENTATION IN SMES : A PROPOSED MODEL FOR ORGANISATIONAL PERFORMANCE AND SUSTAINABILITY. *International Journal of Business and Management*, 8, 58-77.
- Koné Péfoyo, A. J., Rivard, M., & Laurier, C. (2009). Importance de la surveillance en santé publique et utilité des données administratives. *Revue d'Épidémiologie et de Santé Publique*, 57(2), 99-111.
- Labarrière, X. de. (2019, octobre 7). Comment établir un bilan d'entreprise clair et complet ? *LegalPlace*.
- Labarrière, X. de. (2023, juillet 24). Les états financiers : Définition et caractéristiques. *LegalPlace*.
- Legault-Mercier, S., & St-Pierre, M. (2010). De l'usage des indicateurs qualitatifs en évaluation et en suivi de gestion dans l'administration publique. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 25(1), 69-89.
- li, F., Yan, Z., Zhu, Q., Yin, M., & Kou, G. (2020). Allocating a fixed cost across decision making units with explicitly considering efficiency rankings. *Journal of the Operational Research Society*, 72, 1-15.
- Matthews, J. (2011). Assessing Organizational Effectiveness : The Role of Performance Measures. *The Library Quarterly: Information, Community, Policy*, 81, 83-110.
- Mohajan, H. (2017). Two Criteria for Good Measurements in Research : Validity and Reliability. *Annals of Spiru Harat Universit*, 17, 59-82.
- Mohamed Driouche, D., Attouchi, M., Chenini, M., & Benbouziane, M. (2020). Asymmetric Responses of Oil Price Shocks on Economic Growth in Algeria : An Empirical Analysis through NARDL Approach. *Energy Economics Letters*, Vol. 7, 74-93.
- Mohiuddin, M., Hosseini, E., Faradonbeh, S. B., & Sabokro, M. (2022). Achieving Human Resource Management Sustainability in Universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 928.
- Molnár, G., Alrababah, S. A., & Greiff, S. (2022). How we explore, interpret, and solve complex problems : A cross-national study of problem-solving processes. *Heliyon*, 8(1), e08775.
- Myrick, D. (2013). A Logical Framework for Monitoring and Evaluation : A Pragmatic Approach to M&E. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4. .
- Osmani, F. (2012). Performance Management, Its Assessment and Importance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 434-441.
- Pavlovskaia, E. (2014). Sustainability criteria : Their indicators, control, and monitoring (with examples from the biofuel sector). *Environmental Sciences Europe*, 26(1), 17.

## Références bibliographiques

- Pfajfar, G., Shoham, A., Małecka, A., & Zalaznik, M. (2022). Value of corporate social responsibility for multiple stakeholders and social impact – Relationship marketing perspective. *Journal of Business Research*, 143, 46-61.
- Prajogo, D., Toy, J., Bhattacharya, A., Oke, A., & Cheng, T. C. E. (2018). The relationships between information management, process management and operational performance : Internal and external contexts. *International Journal of Production Economics*, 199, 95-103.
- Quesado, P., & Silva, R. (2021). Activity-Based Costing (ABC) and Its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 41.
- Radu, C. (2023). *Fostering a Positive Workplace Culture : Impacts on Performance and Agility*.
- Rane, N., Achari, A., & Choudhary, S. (2023). Enhancing customer loyalty through quality of service : Effective strategies to improve customer satisfaction, experience, relationship, and engagement. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 5, 427-452.
- rédaction, L. de la. (2021, décembre 13). *Production de l'exercice et production vendue*. Compta Online.
- Renard, L., & St-Amant, G. (2003). *Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : Une proposition de définitions*. 13, 43-55.
- Riddle, J. M., Halverson, A., & Barnes, M. (2020). Getting the Evaluation Focus Clear : A Shared Understanding of What Is Being Evaluated. *Journal of Graduate Medical Education*, 12(4), 499-500.
- Rodriguez, R. R., Saiz, J. J. A., & Bas, A. O. (2009). Quantitative relationships between key performance indicators for supporting decision-making processes. *Computers in Industry*, 60(2), 104-113.
- Rodriguez Serna, L., Nakandala, D., & Bowyer, D. (2022). Stakeholder identification and prioritization : The attribute of dependency. *Journal of Business Research*, 148, 444-455.
- Rosenberger, M. E., Fulton, J. E., Buman, M. P., Troiano, R. P., Grandner, M. A., Buchner, D. M., & Haskell, W. L. (2019). The 24-Hour Activity Cycle : A New Paradigm for Physical Activity. *Medicine and science in sports and exercise*, 51(3), 454-464.
- Salas-Velasco, M. (2018). Production efficiency measurement and its determinants across OECD countries : The role of business sophistication and innovation. *Economic Analysis and Policy*, 57, 60-73.
- Sardana, G. (2008). Measuring business performance : A conceptual framework with focus on improvement. *Performance Improvement*, 47, 31-40.
- Shi, L., & Xu, J. (2023). Capital accumulation and sustainable development in developing economies; role of natural resources development. *Resources Policy*, 86, 104098.

## Références bibliographiques

Shkoler, O., & Kimura, T. (2020). How Does Work Motivation Impact Employees' Investment at Work and Their Job Engagement? A Moderated-Moderation Perspective Through an International Lens. *Frontiers in Psychology*, 11, 38.

Shrotriya, V. (2019). *Methods of Estimation of Working Capital Requirement*.

Silva, F. A. da, & Borsato, M. (2017). Organizational Performance and Indicators : Trends and Opportunities. *Procedia Manufacturing*, 11, 1925-1932.

Singh, V., Sharma, M., Jayapriya, K., Bonda, K., Raj, M., Chander, N., & Kumar, B. R. (2023). *Service Quality, Customer Satisfaction And Customer Loyalty : A Comprehensive Literature Review*.

Sitinjak, C., Johanna, A., Avinash, B., & Bevoor, B. (2023). Financial Management : A System of Relations for Optimizing Enterprise Finances – a Review. *Journal Markcount Finance*, 1, 160-170.

Skripak, S., Cortes, A., & Walz, A. (2019). *Chapter 11 Accounting and Financial Information*. /

Song, Y., Roohr, K. C., & Kirova, D. (2024). Exploring approaches for developing and evaluating workplace critical thinking skills. *Thinking Skills and Creativity*, 51, 101460.

Street, A., & Smith, P. (2021). How can we make valid and useful comparisons of different health care systems? *Health Services Research*, 56(Suppl 3), 1299-1301.

Tagne, A., LETSINA, N., Nkengang, D., & Noubosse, A. (2021). *Rôle des outils de contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance organisationnelle des entreprises au Cameroun*  
*The role of management control tools in improving the organizational performance of companies in Cameroon*. 12, 103-123.

Villazón, C., Sastoque Pinilla, L., Olaso, J., Toledo, N., & Lacalle, L. (2020). Identification of Key Performance Indicators in Project-Based Organisations through the Lean Approach. *Sustainability*, 12, 5977.

Vo, T. T. D., Tuliao, K. V., & Chen, C.-W. (2022). Work Motivation : The Roles of Individual Needs and Social Conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), 49.

Vuong, T., & Nguyen, L. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies : A Systematic Review. *Sustainability*, 14, 14017.

Waweru, N. (2010). The origin and evolution of management accounting : A review of the theoretical framework. *Problems and Perspectives in Management*, 8, 165-182.

Wissler, M., Asquin, A., Marion, A., Christophe, E., & Vinot, D. (2012). *Diagnostic de la performance de l'entreprise. Concepts et méthodes*.

## Références bibliographiques

Zaadoud, B., & Chbab, Y. (2021). The Performance Measurement Frameworks in Health Care : Appropriateness Criteria for Measuring and Evaluating the Quality-of-Care Performance through a Systematic Review. *Management Issues in Healthcare System*, 7, 11-34.

# Table des matières

|                                                                                           |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>                                                        | <b>1</b>     |
| <b>PROBLEMATIQUE.....</b>                                                                 | <b>3</b>     |
| <b>HYPOTHESES DE RECHERCHE .....</b>                                                      | <b>3</b>     |
| <br><b>CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA PERFORMANCE .....</b>                              | <br><b>5</b> |
| <b>INTRODUCTION .....</b>                                                                 | <b>5</b>     |
| <b>SECTION 01 : LA PERFORMANCE : ASPECT ET NOTION THEORIQUE GENERALE .....</b>            | <b>6</b>     |
| 1.1 <i>Définition de la performance .....</i>                                             | 7            |
| 1.2 <i>Éléments abstraits de performance .....</i>                                        | 8            |
| <b>SECTION 02 : OBJECTIF ET TYPOLOGIE DE LA PERFORMANCE .....</b>                         | <b>11</b>    |
| 2.1 <i>Objectifs liés à la performance .....</i>                                          | 12           |
| 2.2 <i>Les différentes classifications des types de performances .....</i>                | 13           |
| 2.2.1   Performance organisationnelle .....                                               | 13           |
| 2.2.2   Performance stratégique et compétitive.....                                       | 14           |
| 2.2.3   Performance humaine .....                                                         | 14           |
| 2.2.4   Performance technique .....                                                       | 17           |
| 2.2.5   Performance financière .....                                                      | 17           |
| 2.2.6   Performance intrinsèque et extrinsèque.....                                       | 17           |
| 2.3 <i>Variables qui ont un impact sur les performances .....</i>                         | 18           |
| <b>CONCLUSION .....</b>                                                                   | <b>19</b>    |
| <br><b>CHAPITRE 2 : LES OUTILS ET LES METHODES D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE</b> |              |
| <b>.....</b>                                                                              | <b>21</b>    |
| <b>INTRODUCTION .....</b>                                                                 | <b>21</b>    |
| <b>SECTION 01 : L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE .....</b>                                  | <b>22</b>    |
| 1.1 <i>Définitions de la mesure du rendement .....</i>                                    | 22           |
| 1.2 <i>Dimensions de la mesure des performances.....</i>                                  | 23           |
| 1.3 <i>Critères Essentiels de la performance .....</i>                                    | 25           |
| 1.4 <i>Indicateurs .....</i>                                                              | 26           |
| 1.4.1   Diverses classifications d'indicateurs .....                                      | 28           |
| 1.4.2   Critères de sélection des indicateurs .....                                       | 29           |
| 1.5 <i>Méthodes de mesure des performances .....</i>                                      | 31           |
| <b>SECTION 02 : L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE .....</b>                                  | <b>34</b>    |
| 2.1 <i>Définitions de l'évaluation des performances .....</i>                             | 34           |
| 2.2 <i>Objectifs de l'évaluation .....</i>                                                | 35           |
| 2.3 <i>Outils d'évaluation des performances .....</i>                                     | 36           |
| 2.3.1   Comptabilité Générale .....                                                       | 36           |

|                                                                                         |                                                                                                      |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.3.2                                                                                   | Comptabilité de gestion.....                                                                         | 37        |
| 2.3.3                                                                                   | La Gestion Budgétaire .....                                                                          | 38        |
| 2.3.4                                                                                   | Centres de responsabilité .....                                                                      | 39        |
| 2.3.5                                                                                   | Le tableau de bord.....                                                                              | 41        |
| <b>SECTION 03 : LES OUTILS D'ANALYSE ET METHODES DE LA PERFORMANCE FINANCIERE .....</b> |                                                                                                      | <b>42</b> |
| 3.1                                                                                     | <i>État de la situation financière, état du résultat global et état des flux de trésorerie. ....</i> | <i>42</i> |
| 3.1.1                                                                                   | Les états financiers .....                                                                           | 42        |
| 3.2                                                                                     | <i>Présentation des états financiers .....</i>                                                       | <i>44</i> |
| 3.2.1                                                                                   | Le bilan .....                                                                                       | 44        |
| 3.2.2                                                                                   | Le compte de résultat .....                                                                          | 46        |
| 3.2.3                                                                                   | Le tableau des flux de trésorerie (CFT).....                                                         | 46        |
| 3.2.4                                                                                   | Tableau variation des capitaux propres .....                                                         | 48        |
| 3.2.5                                                                                   | Les annexes .....                                                                                    | 49        |
| <b>CONCLUSION .....</b>                                                                 |                                                                                                      | <b>50</b> |
| .....                                                                                   |                                                                                                      | <b>52</b> |
| <b>CHAPITRE 3 : ETUDE DE CAS : ANALYSE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE .....</b>             |                                                                                                      | <b>52</b> |
| <b>INTRODUCTION .....</b>                                                               |                                                                                                      | <b>52</b> |
| <b>SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL .....</b>                        |                                                                                                      | <b>52</b> |
| 1.1                                                                                     | <i>Historique de l'entreprise d'accueil.....</i>                                                     | <i>52</i> |
| <b>SECTION 02 : ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE DE ZIANI LUBRIFIANTS .....</b>       |                                                                                                      | <b>55</b> |
| 2.1                                                                                     | <i>Présentation des différents bilans de ZIANI LUBRIFIANTS .....</i>                                 | <i>55</i> |
| 2.1.1                                                                                   | Élaboration des bilans financiers ZIANI LUBRIFIANTS .....                                            | 55        |
| 2.1.1.1                                                                                 | L'actif du bilan financier ZIANI LUBRIFIANTS .....                                                   | 55        |
| 2.1.1.2                                                                                 | Le Passif du bilan financier ZIANI LUBRIFIANTS .....                                                 | 55        |
| 2.1.2                                                                                   | <i>Élaboration des bilans financiers en grandes masses pour 2022 ,2023 .....</i>                     | <i>58</i> |
| 2.1.2.1                                                                                 | Présentation de l'actif en grand de masse.....                                                       | 59        |
| 2.1.3                                                                                   | Présentation des bilans financiers condensés .....                                                   | 62        |
| 2.2                                                                                     | <i>L'analyse de l'équilibre financier de ZIANI LUBRIFIANTS .....</i>                                 | <i>63</i> |
| 2.2.1                                                                                   | Les indicateurs de l'équilibre financier .....                                                       | 63        |
| 2.2.1.1                                                                                 | <b>Indicateurs de fonds de roulement net (FRN) .....</b>                                             | <b>63</b> |
| 2.2.1.2                                                                                 | <b>Le besoin en fonds de roulement (BFR).....</b>                                                    | <b>67</b> |
| 2.2.1.3                                                                                 | <b>La trésorerie nette (TN).....</b>                                                                 | <b>69</b> |
| 2.2.2                                                                                   | Analyse par les méthodes des ratios .....                                                            | 70        |
| 2.2.2.1                                                                                 | <b>Ratios de structure financière .....</b>                                                          | <b>70</b> |
| 2.2.2.2                                                                                 | <b>Ratio de liquidité .....</b>                                                                      | <b>72</b> |
| 2.2.2.3                                                                                 | <b>Ratio de rentabilité.....</b>                                                                     | <b>74</b> |
| 2.2.2.4                                                                                 | <b>Ratio de gestion.....</b>                                                                         | <b>74</b> |
| 2.2.2.5                                                                                 | <b>Ratio de solvabilité.....</b>                                                                     | <b>75</b> |
| <b>SECTION 03 : ANALYSE DE L'ACTIVITE ET DE LA RENTABILITE DE L'ENTREPRISE .....</b>    |                                                                                                      | <b>77</b> |
| 3.1                                                                                     | <i>Présentation des différences soldes intermédiaires de gestion.....</i>                            | <i>77</i> |

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2 Analyse de la capacité d'autofinancement de l'entreprise ..... | 80        |
| 3.3 Analyse de L'autofinancement.....                              | 82        |
| 3.4 Analyse de la rentabilité et l'effet de levier .....           | 83        |
| 3.4.1 Ratios de rentabilité.....                                   | 83        |
| 3.4.2 L'effet de levier .....                                      | 84        |
| <b>CONCLUSION .....</b>                                            | <b>85</b> |
| .....                                                              | 87        |
| <b>CONCLUSION GENERALE .....</b>                                   | <b>87</b> |
| <b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>                           | <b>89</b> |

Quelques produits que ZIANI Lubrifiant propose :



Designation de l'entreprise: SARL ZIANI LUBRIFIANTS

Activité: Stock.&amp; Distrib. en Gros des Lubrifiants

Adresse: Laazib-Chamal Cne. Oued Ghir W. BEJAIA

Exercice clos le

31/12/23

## BILAN (ACTIF)

| ACTIF                                           | Montants<br>Bruts  | 2023                                                    | Net                | 2022              |
|-------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|
|                                                 |                    | Amortissements<br>Provisions et<br>pertes de<br>valeurs |                    | Net               |
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                      |                    |                                                         |                    |                   |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif |                    |                                                         |                    |                   |
| Immobilisations incorporelles                   | 60 000             | 6 500                                                   | 53 500             | 59 500            |
| Immobilisations corporelles                     |                    |                                                         |                    |                   |
| Terrains                                        |                    |                                                         |                    |                   |
| Bâtiments                                       |                    |                                                         |                    |                   |
| Autres immobilisations corporelles              | 363 035            | 34 581                                                  | 328 454            | 75 833            |
| Immobilisations en concession                   |                    |                                                         |                    |                   |
| Immobilisations encours                         |                    |                                                         |                    |                   |
| Immobilisations financières                     |                    |                                                         |                    |                   |
| Titres mis en équivalence                       |                    |                                                         |                    |                   |
| Autres participations et créances rattachées    |                    |                                                         |                    |                   |
| Autres titres immobilisés                       |                    |                                                         |                    |                   |
| Prêts et autres actifs financiers non courants  |                    |                                                         |                    |                   |
| Impôts différés actif                           |                    |                                                         |                    |                   |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                  | <b>423 035</b>     | <b>41 081</b>                                           | <b>381 954</b>     | <b>135 333</b>    |
| <b>ACTIF COURANT</b>                            |                    |                                                         |                    |                   |
| Stocks et encours                               | 61 394 379         |                                                         | 61 394 379         | 23 199 658        |
| Créances et emplois assimilés                   |                    |                                                         |                    |                   |
| Clients                                         | 27 801 605         |                                                         | 27 801 605         | 9 018 885         |
| Autres débiteurs                                | 58 375             |                                                         | 58 375             | 168 675           |
| Impôts et assimilés                             | 14 802 515         |                                                         | 14 802 515         | 6 125 998         |
| Autres créances et emplois assimilés            |                    |                                                         |                    |                   |
| Disponibilités et assimilés                     |                    |                                                         |                    |                   |
| Placements et autres actifs financiers courants |                    |                                                         |                    |                   |
| Trésorerie                                      | 31 545 030         |                                                         | 31 545 030         | 8 388 620         |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                      | <b>135 601 905</b> |                                                         | <b>135 601 905</b> | <b>46 901 837</b> |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                      | <b>136 024 941</b> | <b>41 081</b>                                           | <b>135 983 860</b> | <b>47 037 170</b> |

IMPRIMERIE DESTINÉE À L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 2 0 0 6 0 1 9 0 3 3 1 8 2

Designation de l'entreprise: SARL ZIANI LUBRIFIANTS

Activité:

Stock. &amp; Distrib. en Gros des Lubrifiants

Adresse:

Laazib-Chamal Cne. Oued Ghir W. BEJAIA

Exercice clos le

31/12/23

**BILAN (PASSIF)**

|                                                | 2023               | 2022              |
|------------------------------------------------|--------------------|-------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                        |                    |                   |
| Capital émis                                   | 100 000            | 100 000           |
| Capital non appelé                             |                    |                   |
| Primes et réserves - Réserves consolidées (1)  | 10 000             |                   |
| Ecart de réévaluation                          |                    |                   |
| Ecart d'équivalence (1)                        |                    |                   |
| Résultat net - Résultat net part du groupe (1) | 5 469 507          | 367 253           |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau     | 328 388            | (-28 865)         |
| Part de la société consolidante (1)            |                    |                   |
| Part des minoritaires (1)                      |                    |                   |
| <b>TOTAL I</b>                                 | <b>5 907 896</b>   | <b>438 388</b>    |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                    |                    |                   |
| Emprunts et dettes financières                 |                    |                   |
| Impôts (différés et provisionnés)              |                    |                   |
| Autres dettes non courantes                    |                    |                   |
| Provisions et produits constatés d'avance      |                    |                   |
| <b>TOTAL II</b>                                |                    |                   |
| <b>PASSIFS COURANTS:</b>                       |                    |                   |
| Fournisseurs et comptes rattachés              | 124 595 919        | 45 300 652        |
| Impôts                                         | 2 144 590          | 198 130           |
| Autres dettes                                  | 3 335 454          | 1 100 000         |
| Trésorerie passif                              |                    |                   |
| <b>TOTAL III</b>                               | <b>130 075 963</b> | <b>46 598 782</b> |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>         | <b>135 983 860</b> | <b>47 037 170</b> |

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

IMPRIMERIE DESTINEE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 2 0 0 6 0 1 9 0 3 3 1 8 2

Désignation de l'entreprise: SARL ZIANI LUBRIFIANTS

Activité:

Stock. &amp; Distrib. en Gros des Lubrifiants

Adresse:

Laazib-Chamal Cne. Oued Ghir W. BEJAIA

Exercice du

01/01/23

au

31/12/23

## COMPTE DE RESULTAT ..I..

| RUBRIQUES                                            | 2023                 |                       | 2022                 |                       |
|------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
|                                                      | DEBIT<br>(en Dinars) | CREDIT<br>(en Dinars) | DEBIT<br>(en Dinars) | CREDIT<br>(en Dinars) |
| Charges de personnel                                 |                      |                       |                      |                       |
| Impôts et taxes et versements assimilés              | 1 237 791            |                       | 192 518              |                       |
| IV-Excédent brut d'exploitation                      |                      | 7 431 162             |                      | 490 577               |
| Autres produits opérationnels                        |                      | 9                     |                      | 220                   |
| Autres charges opérationnelles                       | 1                    |                       | 0                    |                       |
| Dotations aux amortissements                         | 39 944               |                       | 1 137                |                       |
| Provision                                            |                      |                       |                      |                       |
| Pertes de valeur                                     |                      |                       |                      |                       |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions           |                      |                       |                      |                       |
| V-Résultat opérationnel                              |                      | 7 391 226             |                      | 489 659               |
| Produits financiers                                  |                      |                       |                      |                       |
| Charges financières                                  |                      |                       |                      |                       |
| VI-Résultat financier                                |                      |                       |                      |                       |
| VII-Résultat ordinaire (V+VI)                        |                      | 7 391 226             |                      | 489 659               |
| Eléments extraordinaires (produits) (*)              |                      |                       |                      |                       |
| Eléments extraordinaires (charges) (*)               |                      |                       |                      |                       |
| VIII-Résultat extraordinaire                         |                      |                       |                      |                       |
| Impôts exigibles sur résultats                       | 1 921 719            |                       | 122 406              |                       |
| Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire |                      |                       |                      |                       |
| IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE                        |                      | 5 469 507             |                      | 367 253               |

(\*) A détailler sur état annexe à joindre

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 2 0 0 6 0 1 9 0 3 3 1 8 2

Désignation de l'entreprise:

SARL ZIANI LUBRIFIANTS

Activité:

Stock. &amp; Distrib. en Gros des Lubrifiants

Adresse:

Laazib-Chamal Cne. Oued Ghir W. BEJAIA

Exercice du

01/01/23

au

31/12/23

## COMPTE DE RESULTAT

| RUBRIQUES                                                   |                                             | 2023                 |                       | 2022                 |                       |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
|                                                             |                                             | DEBIT<br>(en Dinars) | CREDIT<br>(en Dinars) | DEBIT<br>(en Dinars) | CREDIT<br>(en Dinars) |
| Ventes de marchandises                                      |                                             |                      | 109 860 068           |                      | 15 656 493            |
| Production vendue                                           | Produits fabriqués                          |                      |                       |                      |                       |
|                                                             | Prestations de services                     |                      |                       |                      |                       |
|                                                             | Vente de travaux                            |                      |                       |                      |                       |
| Produits annexes                                            |                                             |                      |                       |                      |                       |
| Rabais, remises, ristournes accordés                        |                                             |                      |                       |                      |                       |
| Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes      |                                             |                      | 109 860 068           |                      | 15 656 493            |
| Production stockée ou déstockée                             |                                             |                      |                       |                      |                       |
| Production immobilisée                                      |                                             |                      |                       |                      |                       |
| Subventions d'exploitation                                  |                                             |                      |                       |                      |                       |
| I-Production de l'exercice                                  |                                             |                      | 109 860 068           |                      | 15 656 493            |
| Achats de marchandises vendues                              |                                             | 138 646 350          |                       | 38 031 571           |                       |
| Matières premières                                          |                                             |                      |                       |                      |                       |
| Autres approvisionnements                                   |                                             |                      |                       |                      |                       |
| Variations des stocks                                       |                                             |                      | 38 194 720            |                      | 23 199 658            |
| Achats d'études et de prestations de services               |                                             |                      |                       |                      |                       |
| Autres consommations                                        |                                             | 205 943              |                       | 27 500               |                       |
| Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats              |                                             |                      |                       |                      |                       |
| Services extérieurs                                         | Sous-traitance générale                     |                      |                       |                      |                       |
|                                                             | Locations                                   | 120 012              |                       | 30 003               |                       |
|                                                             | Entretien, réparations et maintenance       |                      |                       |                      |                       |
|                                                             | Primes d'assurances                         | 61 500               |                       | 25 625               |                       |
|                                                             | Personnel extérieur à l'entreprise          |                      |                       |                      |                       |
|                                                             | Rémunération d'intermédiaires et honoraires | 174 090              |                       | 48 000               |                       |
|                                                             | Publicité                                   | 117 560              |                       |                      |                       |
| Déplacements, missions et réceptions                        |                                             |                      |                       |                      |                       |
| Autres services                                             |                                             | 60 379               |                       | 10 357               |                       |
| Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs |                                             |                      |                       |                      |                       |
| II-Consommations de l'exercice                              |                                             | 101 191 114          |                       | 14 973 398           |                       |
| III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)                    |                                             |                      | 8 668 954             |                      | 683 095               |

... la suite sur la page suivante

## Activité

Adresse:

Laazib-Chamal Cne. Oued Ghir W. BEJAIA

|             |          |    |          |
|-------------|----------|----|----------|
| Exercice du | 01/01/23 | au | 31/12/23 |
|-------------|----------|----|----------|

| Rubrique                           | Solde de début<br>d'exercice | Mouvements de la période |                   | Solde de fin<br>d'exercice |
|------------------------------------|------------------------------|--------------------------|-------------------|----------------------------|
|                                    |                              | Débit                    | Crédit            |                            |
| Stocks de marchandises             | 23 199 658                   | 61 394 379               | 23 199 658        | 61 394 379                 |
| Matières et fournitures            |                              |                          |                   |                            |
| Autres approvisionnements          |                              |                          |                   |                            |
| Encours de production de biens     |                              |                          |                   |                            |
| Encours de production de services  |                              |                          |                   |                            |
| Stocks de produits                 |                              |                          |                   |                            |
| Stocks provenant d'immobilisations |                              |                          |                   |                            |
| Stocks à l'extérieur               |                              |                          |                   |                            |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>23 199 658</b>            | <b>61 394 379</b>        | <b>23 199 658</b> | <b>61 394 379</b>          |

| Débit   | Crédit | Solde de fin d'exercice |           |
|---------|--------|-------------------------|-----------|
|         |        | Débiteur                | Créditeur |
| =NEANT= |        |                         |           |

**Résumé :**

L'analyse de la performance financière d'une entreprise est un processus essentiel permettant d'évaluer la santé financière et la viabilité à long terme d'une organisation. Ce mémoire explore les diverses méthodes et outils utilisés pour mesurer la performance financière, y compris l'analyse des états financiers, les ratios financiers, et les indicateurs de performance clés (KPI). Tout d'abord, ce mémoire examine l'importance de l'analyse des états financiers, notamment le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie. Ces documents fournissent une vue d'ensemble des actifs, passifs, revenus et flux de trésorerie de l'entreprise, permettant ainsi d'identifier les tendances et les anomalies.

Ensuite, l'étude approfondit l'utilisation des ratios financiers pour évaluer la liquidité, la solvabilité, la rentabilité et l'efficacité opérationnelle. Parmi les ratios étudiés, on trouve le ratio de liquidité générale, le ratio de solvabilité, le retour sur investissement (ROI) et le ratio de rotation des actifs.

De plus, ce mémoire explore l'importance des indicateurs de performance clés (KPI) spécifiques au secteur d'activité de l'entreprise. Ces KPI permettent de mesurer la performance opérationnelle et stratégique, offrant ainsi une perspective plus complète sur la santé financière globale.

Enfin, une étude de cas est présentée pour illustrer l'application pratique de ces méthodes d'analyse dans une entreprise réelle. Cette analyse empirique permet de démontrer comment les outils financiers peuvent être utilisés pour prendre des décisions stratégiques et améliorer la performance financière.

**Mots clés :** États financiers, Ratios financiers, Indicateurs de performance clés (KPI)

**Abstract:**

The analysis of a company's financial performance is a crucial process for assessing the financial health and long-term viability of an organization. This thesis explores various methods and tools used to measure financial performance, including financial statement analysis, financial ratios, and key performance indicators (KPIs).

Firstly, the thesis examines the importance of analyzing financial statements, including the balance sheet, income statement, and cash flow statement. These documents provide an overview of the company's assets, liabilities, revenues, and cash flows, enabling the identification of trends and anomalies.

Secondly, the study delves into the use of financial ratios to assess liquidity, solvency, profitability, and operational efficiency. Among the ratios studied are the current ratio, debt-to-equity ratio, return on investment (ROI), and asset turnover ratio.

Furthermore, the thesis explores the importance of sector-specific key performance indicators (KPIs). These KPIs measure operational and strategic performance, offering a more comprehensive perspective on overall financial health.

Finally, a case study is presented to illustrate the practical application of these analysis methods in a real company. This empirical analysis demonstrates how financial tools can be used to make strategic decisions and improve financial performance.

**Keywords:** Financial statements, financial ratios, Key performance indicators (KPIs)

