

Université MOULOUD MAMMERI De Tizi-Ouzou

Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion



Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilité

Option : Finance d'entreprise

Thème :

**Estimation de la rentabilité d'une entreprise industrielle par
l'analyse de la structure financière et les indicateurs de gestion :
cas ELECTRO-INDUSTRIES (2013-2015)**

Devant le jury composé de :

Président : ANICHE AREZKI, Maître assistant " A ", UMMTO.

Examinatrice : KOUDACHE LYNDA, Maître assistant " A ", UMMTO.

Encadreur : MAHMOUDIA MHENNA, Maître assistant " A ", UMMTO.

Co-encadreur : OUKACI DAHBIA, Maître de conférences " A ", UMMTO.

Réalisé par :

MERABET Amar

MOKHTARI Oussama

Année universitaire : 2017/2018

Université MOULOUD MAMMERI De Tizi-Ouzou

Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion



Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilité

Option : Finance d'entreprise

Thème :

**Estimation de la rentabilité d'une entreprise industrielle par
l'analyse de la structure financière et les indicateurs de gestion :
cas ELECTRO-INDUSTRIES (2013-2015)**

Devant le jury composé de :

Président : ANICHE AREZKI, Maître assistant " A ", UMMTO.

Examinatrice : KOUDACHE LYNDA, Maître assistant " A ", UMMTO.

Encadreur : MAHMOUDIA MHENNA, Maître assistant " A ", UMMTO.

Co-encadreur : OUKACI DAHBIA, Maître de conférences " A ", UMMTO.

Réalisé par :

MERABET Amar

MOKHTARI Oussama

Année universitaire : 2017/2018

Remerciements

Nous remercions toute personne ayant contribué, chacune de sa manière, à l'accomplissement de ce modeste travail.

Nous remercions spécifiquement M^R MAHMOUDIA Mhenna pour, son encadrement, son aide et sa disponibilité.

Nous tenons aussi à remercier M^{me} OUKACI Dahbia et M^{me} SADOUN Hayet et l'ensemble des enseignants qui ont contribué à notre formation et les membres de jury qui ont accepté de juger ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes très chers parents et à mes deux frères (Fateh et Yahia) et à toute ma famille. A mes amis RAHMANI Koceila et GHEZLAOUI Amar.

MERABET Amar

Je dédie ce modeste travail à toute ma famille et à tous mes amis Bilal, Hamid et Sofiane.

MOKHTARI Oussama

• **Liste des tableaux :**

	<u>Page</u>
-Tableau N°1 : Soldes intermédiaires de gestion (compte de résultat).....	30
-Tableau N° 2 : Indicateurs de marge d'exploitation.....	31
-Tableau N°3 : Indicateurs de rentabilité d'exploitation.....	32
-Tableau N°4: Typologie des cash-flows.....	47
-Tableau N°5 : Enquête sur l'adhésion.....	56
-Tableau N°6 : Le bilan financier.....	65
-Tableau N°7 : Chiffre d'affaires par produit d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	82
-Tableau N°8 : Bilan financier 2013.....	89
-Tableau N°9 : Bilan financier 2014.....	90
-Tableau N°10 : Bilan financier 2015.....	90
-Tableau N°11 : Le bilan en grandes masse de l'exercice 2013.....	91
-Tableau N°12 : Le bilan en grandes masse de l'exercice 2014.....	91
-Tableau N°13 : Le bilan en grandes masse de l'exercice 2015.....	91
-Tableau N°14 : Variations des grandes masses des bilans financiers (2013-2015).....	92
-Tableau N°15 : Évolution du fonds de roulement d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	93
-Tableau N°16 : Évolution du besoin en fonds de roulement d'ELECTRO-INDUSTRIES....	94
-Tableau N° 17 : Évolution de la trésorerie d'ELECTRO-INDUSTRIE.....	95
-Tableau N°18 : Ratios des actifs immobilisés d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	97
-Tableau N° 19 : Ratios des actifs circulants d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	99
-Tableau N°20 : Ratios de structure du Passif d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	101
-Tableau N°21 : Ratios du fonds de roulement d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	102
-Tableau N°22 : Ratios de liquidité et solvabilité d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	103
-Tableau N°23 : Comptes des résultats 2013,2014 et 2015.....	104
-Tableau N°24 : calcul CAF par la méthode additive.....	107
-Tableau N°25 : calcul CAF par la méthode soustractive.....	107
-Tableau N°26 : Ratio de capacité de remboursement d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	108
-Tableau N°27 : Ratios de marge d'exploitation.....	109
-Tableau N°28 : La rentabilité économique d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	111
-Tableau N°29: Taux de rentabilité d'exploitation d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	111
-Tableau N°30 : Rentabilité financière d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	112
-Tableau N°31 : Taux de marge nette d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	113
-Tableau N°32 : Turnover d'ELECTRO-INDUSTRIE.....	114
-Tableau N°33 : Le taux d'absentéisme des employés d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	115
-Tableau N°34 : Indicateur de productivité travail.....	116
-Tableau N°35 : Effet de levier d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	117

• **Liste des figures :**

	<u>Page</u>
-Figure N°1 : Distinction entre secteur et branche d'activité.....	10
-Figure N°2 : Le principe de financement.....	12
-Figure N°3 : Système de production.....	16
-Figure N°4: La relation entre les trois formes de rentabilité (d'exploitation, économique, financière).....	35
-Figure N°05 : Représentation du fonds de roulement positif.....	67
-Figure N°06 : Représentation du fonds de roulement négatif.....	67
-Figure N°7 : Évolution du chiffre d'affaires par produit d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	82
-Figure N°8 : Clientèles d'ELECTRO-INDUSTRIES en fonction du chiffre d'affaires...	83
-Figure N°9 : Effectif d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	85
-Figure N°10 : Évolution des Actifs/Passifs d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	93
-Figure N° 11 : Évolution du FR, BFR et TR d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	96
-Figure N°12 : Évolution des actifs circulants d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	100
-Figure N°13 : Évolution de L'EBE d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	106
-Figure N°14 : Marge d'exploitation d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	110
-Figure N° 15 : Évolution de la rentabilité financière et économique d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	112
-Figure N°16 : Évolution de la marge nette d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	113
-Figure N°17 : Mouvements du personnel d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	114
-Figure N°18 : Absentéisme des employés d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	115

• **Liste des schémas :**

	<u>Page</u>
-Schéma N°1 : Méthode KANBAN.....	23
-Schéma n°2 : Triangle de la performance.....	42
-Schéma N°3 : La forme opérationnelle de GRH.....	51
-Schéma N°4 : Typologies d'indicateurs RH.....	53

• **Liste des abréviations :**

AC	Actif circulant.
AE	Actif économique.
AEB	Actif économique brut.
AEN	Actif économique net.
AI	Actif immobilisé.
BFR	Besoin en fond de roulement.
CA	Chiffre d'affaires.
CAF	Capacité d'autofinancement.
Cpr	Capitaux propres.
DCT	Dettes à court terme.
DLMT	Dettes à long et à moyen terme.
EBE	Excédent brut d'exploitation.
FR	Fonds de roulement.
GRH	Gestion des ressources humaines.
i	Taux d'intérêt.
KPER	Capitaux permanents.
MC	Marge commerciale.
PE	Passif économique.
RBE	Résultat brut d'exploitation.
RE	Résultat d'exploitation.
Réco	Rentabilité économique.
Rf	Rentabilité financière.
RH	Ressources humaines.
TR	Trésorerie.
VD	Valeurs disponibles.
VE	Valeurs d'exploitation.
VR	Valeurs réalisables.

SOMMAIRE

Introduction générale.....	1
Chapitre (I) : La problématique de rentabilité d'une entreprise industrielle.....	3
Section (1) : Notions sur les entreprises industrielles.....	4
Section (2) : Le management de l'entreprise industrielle.....	13
Section (3) : Evaluation de la rentabilité des capitaux.....	25
Chapitre (II) : Analyse de la structure financière et choix des indicateurs de gestion.....	37
Section (1) : La performance de l'entreprise.....	38
Section (2) : Les indicateurs de gestion par fonction d'entreprise	50
Section (3) : Analyse de la structure financière de l'entreprise	63
Chapitre (III) : Analyse de la structure financière et de la rentabilité d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	79
Section (1) : Présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.....	80
Section (2) : Analyse de la structure financière d'ELECTRO-INDUSTRIES	89
Section (3) : Analyse de la rentabilité d'ELECTRO-INDUSTRIE.....	104
Conclusion générale.....	119
Bibliographie.....	121
Annexes.....	124

Introduction générale

Dans un contexte de mondialisation des économies qui se traduit par une exigence de compétitivité croissante, les politiques de management des entreprises sont plus que jamais soumises à une contrainte de rentabilité. En effet, dans l'environnement concurrentiel actuel, la survie d'une entreprise passe nécessairement par l'amélioration de sa performance.

Généralement, l'objectif de toute entreprise est la réalisation de profit. Le manager doit soigneusement chercher à identifier les meilleures actions permettant la réalisation d'un niveau performant de rentabilité. Cela ne peut être fait qu'après une étude globale de l'entreprise, quel que soient sa taille et l'environnement dans lequel elle opère.

Pour commencer à étudier une entreprise, une bonne méthodologie d'analyse financière s'impose. Il est pratiquement impossible d'estimer la rentabilité d'une entreprise si l'étude financière n'est pas réalisée d'une manière pertinente. En effet, l'analyse financière reste un instrument de suivi et d'évaluation de la situation financière de l'entreprise. Elle aide les dirigeants de l'organisation à prendre les décisions à des moments opportuns. Elle cherche les conditions d'équilibre financier de l'entreprise, mesure la rentabilité des capitaux investis et étudie le passé pour en diagnostiquer le présent et prévoir l'avenir. Sa mission consiste à faire la collecte des données financières, l'interprétation des résultats, et par la suite, d'en tirer les recommandations sur la santé financière de l'entreprise.

Les entreprises industrielles peuvent être considérées comme le pivot de toutes les économies. Elles créent de la valeur ajoutée qui représente une part importante du produit intérieur brut (PIB), surtout dans les pays développés. En revanche, en Algérie, la contribution du secteur industriel reste toujours modeste. Néanmoins, avec la crise pétrolière récente, l'Algérie met en place des politiques permettant de relancer le secteur industriel.

L'entreprise industrielle engage des investissements importants assurant le bon fonctionnement de son cycle d'exploitation. Dans les conditions normales, avec ces moyens colossaux, la rentabilité sera sûre. Or, ce n'est pas le cas pour toutes les entreprises. Partant de ce raisonnement, nous avons pris un cas d'une entreprise industrielle Algérienne (ELECTRO-INDUSTRIES). En ce sens, la question principale de notre travail de recherche s'articule comme suit :

Comment évaluer la rentabilité d'une entreprise industrielle à partir de la structure financière et de certains indicateurs de gestion jugés significatifs ?

En effet, dans un esprit de clarté, d'autres interrogations méritent d'être posées :

- Quels sont les spécificités des entreprises industrielles sur le plan managérial, commercial et financier ?
- Quels sont les différents indicateurs utilisés pour l'évaluation de la rentabilité et la structure financière ?

Ainsi, pour répondre à notre problématique, on propose deux hypothèses :

- H1 : L'état de structure financière de l'entreprise détermine son niveau de rentabilité ;
- H2 : La rentabilité de l'entreprise dépend de la performance de ses principales fonctions (ressources humaines, production et commerciale).

Pour répondre à notre problématique, nous avons adopté une méthodologie descriptive et analytique, et qui repose sur deux démarches. La première, consiste à faire une étude théorique sur la rentabilité, indicateurs de gestion et les différents concepts qui sont liés à l'entreprise industrielle tout en utilisant les ouvrages, sites internet et les revues économiques. La deuxième démarche, nous avons estimé la rentabilité d'ELECTRO-INDUSTRIES en utilisant la méthode des ratios. Dans ce cas, il s'agit principalement de collecter, observer et interpréter l'évolution des données financières (bilans et comptes de résultats) de cette entreprise durant la période allant de 2013 à 2015.

Pour l'élaboration de notre travail, il a été structuré en trois chapitres. Le premier sera consacré à la présentation des concepts permettant de comprendre la vie des entreprises industrielles. Le deuxième chapitre consiste à appréhender les différents indicateurs de gestion et leurs significations. Enfin, dans le dernier chapitre, nous allons estimer la rentabilité et l'état de la structure financière de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES en utilisant les différents indicateurs de gestion.

Chapitre(I) : La problématique de rentabilité d'une entreprise industrielle

Introduction du chapitre (I)

Toute action économique met en œuvre des moyens en vue d'obtenir des résultats. Ainsi, une action est dite rentable lorsque les résultats obtenus sont supérieurs aux moyens qui ont été mis en œuvre pour la réalisation de celle-ci, c'est-à-dire qu'il y a création d'un surplus monétaire. La rentabilité est donc un indicateur d'efficacité du fait qu'il exprime le rapport entre moyens et résultat.

De ce fait, ce qui intéresse aujourd'hui les gestionnaires, c'est de pouvoir analyser l'entreprise de manière à expliquer sa rentabilité. Elle est considérée comme l'une des références fondamentales qui oriente les décisions et les comportements des entreprises.

Nous présenterons dans ce chapitre l'analyse de la rentabilité économique et financière de l'entreprise. Mais, nous présenterons d'abord, dans la première section appelée, notions sur les entreprises industrielles, les différents concepts qui sont liés à l'économie industrielle.

Ensuite, nous présenterons dans la deuxième section appelée, le management des entreprises industrielles, les trois composantes majeures des processus de gestion des organisations (finalisation, organisation et animation) et les différentes méthodes de gestion de production.

Enfin, on présentera l'évaluation de la rentabilité d'exploitation, économique et financière d'une entreprise par la méthode des ratios.

Section(1) : Notions sur les entreprises industrielles

Dans cette section, nous présenterons des éclaircissements sur l'entreprise industrielle qui est l'objet de notre étude. Pour ce faire, nous allons en premier lieux définir l'entreprise sous ces différents aspects. En suite, pour mieux comprendre la vie des entreprises industrielles, nous déterminons les notions de « secteur », « branche » et « filière de production ». Enfin, nous allons procéder à identifier les principes financiers de la firme.

1.1) Notions sur l'entreprise

La notion de l'entreprise a beaucoup évoluée. En effet, avec l'évolution de la théorie financière, plusieurs auteurs définissent l'entreprise comme une boîte noire, une organisation ou un système.

1.1.1) Définition de l'entreprise

Selon l'étymologie, l'entreprise dérive du mot « *entreprendre* » qui signifie prendre un risque, relever un défi, oser un objectif¹. En effet, il est difficile d'en donner une définition complète d'une entreprise. Néanmoins, nous avons jugé utile de définir l'entreprise à travers les deux niveaux par lesquels on l'aperçoit : niveau macro et micro-économique.

1.1.1.1) Niveau macro économique

L'entreprise est considérée comme un agent économique dont la fonction principale est la production de richesse. C'est une cellule de production. L'entreprise peut, sous cet angle, être définie comme un lieu de création et de distribution de richesse en vue de satisfaire des besoins.

1.1.1.2) Niveau micro économique

L'entreprise est appréhendée comme une organisation composée d'hommes et de moyens techniques, financiers et d'informations, réunis en vue de produire des biens et des services. C'est une organisation complexe. Elle naît et se développe, puis atteint sa maturité avant de disparaître. Cette existence est commandée par une volonté, traduite en termes de missions et d'objectifs.

Enfin, nous pouvons rapprocher l'entreprise à cinq (5) aspects majeurs :

- **L'organisation** : l'entreprise combine les facteurs capital et travail pour en assurer la production ;
- **La production** : l'entreprise crée ou transforme des biens ou des services susceptibles de satisfaire les besoins des individus ;
- **Le marché** : l'entreprise vend les biens ou les services qu'elle produit sur une place d'échange de l'offre et demande ;
- **Indépendance** : c'est-à-dire qu'elle produit et vend de sa propre autorité, sous sa responsabilité ;
- **L'objectif** : c'est-à-dire la réalisation des profits.

¹ R. Brennemann et S. Sabine : « Economie d'Entreprise », éd DUNOD, Paris, 2001, P.95.

1.1.2) La classification des entreprises

Les entreprises peuvent être classées selon plusieurs formalités (secteur, branche, taille...etc.). Cependant, nous nous intéressons à la classification qui se présente comme suit :

1.1.2.1) En fonction du secteur

La classification par secteur économique est déterminée par l'activité principale de l'entreprise ²:

- **Secteur primaire** : il s'agit d'activités liées à l'extraction des ressources naturelles (les entreprises agricoles).
- **Secteur secondaire** : il s'agit d'activités liées à la transformation des ressources naturelles issues du secteur primaire (les entreprises produisant des biens économiques).
- **Secteur tertiaire** : il regroupe toutes les activités économiques qui ne font pas partie du secteur primaire et secondaire. Il s'agit d'activités marchandes (vente de produit) et d'activités non marchandes (vente de services, non échangeables).

Au delà de ce découpage classique, un **secteur quaternaire** est parfois distingué, avec une définition variante selon les auteurs (entreprises spécialisant dans les technologies de communications, recherches et développements).

1.1.2.2) En fonction de la taille

Une entreprise est considérée comme une **petite, moyenne** ou **grande entreprise**. Pour la classification, on s'appuie généralement sur les critères suivants ³:

- Nombre d'employés (effectifs) ;
- Chiffre d'affaires (montant total des ventes) ;
- Total du bilan (patrimoine d'une entreprise) ;
- La capacité de production ;
- Le portefeuille d'investissement.

Ces critères peuvent être considérés comme une base de comparaison entre les entreprises qui ont des caractéristiques communes.

Cependant, plusieurs spécialistes retiennent le critère « nombre d'employés » pour classer les entreprises. Ce choix se justifie par le fait que « l'effectif » est une variable non soumise aux fluctuations de la monnaie, c'est une forme de cardinalité présentant un caractère d'universalité.

² T. Anelka, P. Pico, J. Dhénin et P. Michel : « Economie – droit », éd. Bréal, 2004, P.29.

³ Rita-Maria Züger : « Gestion d'entreprise- Notions de base en matière de gestion », éd. Compendio, 2005, P.69.

1.1.2.3) En fonction des critères de production

Les entreprises peuvent être classées selon la nature, le type et la quantité des critères de production à utiliser⁴ :

- **Facteur travail** : Les coûts salariaux représentent une grande partie des coûts de production d'une entreprise.
- **Matériels et installations** : les produits des entreprises sont fabriqués en grande partie à partir des matières premières et une utilisation intensive des moyens de production (machines, immeubles ...etc.).
- **Energie** : la production des entreprises est très gourmande en énergie.
- **Technologie et savoir faire** : les entreprises exigent un grand savoir faire et dépendent particulièrement des innovations technologiques.

1.1.3) Objectifs de l'entreprise

Toutefois, il est difficile de répondre à la question suivante : quels objectifs les entreprises cherchent-elles à atteindre ? Il s'agit d'ailleurs d'un vif débat entre les spécialistes. En effet, les objectifs poursuivis par l'entreprise sont multiples, tout dépend du point de vue de l'organisation.

1.1.3.1) La maximisation de la valeur

Ce que la théorie financière appelle « la création de la valeur ». Cette dernière soit mesurée par les nouveaux concepts managériaux ou encore la notion de cash-flow disponible⁵. Pour créer de la valeur, l'entreprise essaye toujours de chercher des stratégies permettant de prendre la position monopolistique sur le marché. Pour ce faire, les managers doivent s'appuyer sur plusieurs fonctions, et surtout celle de détermination par les coûts.

Cependant, qui dit maximisation de la valeur dit aussi les actionnaires. Selon A. Marshall, le bénéfice disponible pour les actionnaires ne s'obtient qu'après rémunération du coût du capital employé : « *Ce qui reste après déduction du coût du capital à un taux approprié peut être considéré comme profit d'entrepreneur* »⁶. Ce résultat fait l'objet d'une répartition sous forme de dividendes. Toutefois, l'entreprise doit fidéliser ses actionnaires par une bonne politique de gestion et distribution de dividendes. Ce qui permet pour l'actionnaire de minimiser son coût d'opportunité.

⁴ Rita-Maria Züger, Op.cit, P.70.

⁵ Anne Pezet et Samuel Sponem : « Petit bréviaire des idées reçues en management », éd. La Découverte, 2008, P. 21.

⁶ Idem. P.22.

1.1.3.2) La recherche du profit et la pérennité

Selon Thierry Brunet : « *Le profit correspond à la différence entre les recettes issues de la vente de biens et services d'une entreprise et les dépenses liées à la production et à la vente de ces mêmes biens et services. En comptabilité, on parle également de résultat (bénéfice ou perte)* »⁷.

La production des biens et services est un moyen pour réaliser certains objectifs pour la firme. En effet, l'entreprise ne produit pas des biens pour produire des biens, mais cherche à réaliser un profit. Elle tire ses revenus de la vente, et si le résultat est positif (bénéfice), cela signifie qu'elle s'est enrichie. On dit alors qu'elle a réalisé un profit.

Depuis longtemps, la théorie financière définit l'entreprise comme une « boîte noire ». Elle combine les facteurs de production (capital et travail) en vue d'accomplir un objectif prédéfini. En effet, la maximisation du profit est un objectif porté en réalité par les membres de l'organisation d'une entreprise. Or, la théorie financière contemporaine explique qu'il y a divergence d'intérêts entre ces membres. Ils poursuivent des buts propres qui ne se confondent pas nécessairement avec le principe de maximisation du profit. Ceci illustre les conflits possibles de pouvoir entre des actionnaires soucieux d'une rentabilité maximum à court terme et des managers dont les préoccupations sont à plus long terme et orientées aussi vers la recherche d'une position sécurisante.

Néanmoins, la réalisation des profits reste un objectif classique pour l'entreprise, quelque soient l'activité et l'environnement dans lequel elle travail. Le profit est donc indispensable pour garantir la pérennité de l'entreprise car c'est le moyen principal pour assurer le financement de son développement.

1.2) L'entreprise industrielle

L'économie industrielle a connu un essor spectaculaire au cours de ces dernières années. En effet, les auteurs élaborent des théories qui se basent sur des concepts. Toutefois, ces théories ont pour rôle de clarifier l'économie actuelle.

Dans cette partie, nous allons expliquer les concepts de bases qui sont liés à l'entreprise industrielle (filière, branche et secteur).

1.2.1) La filière de production

La notion « filière de production » a été défini selon plusieurs auteurs à savoir leur domaine. En effet, la compréhension de celle-ci a évolué avec le temps. D'abord, nous allons présenter la définition classique de la filière production comme suit :

Selon Yves MORVAN : « *La filière est perçue comme un enchainement d'activités aboutissant à la mise à disposition d'un bien au consommateur final, situé à l'extrémité du processus* »⁸.

⁷ Thierry Brunet et Monique Combes : « Management des organisations », éd. Bréal, 2005, P. 30.

⁸ Yves MORVAN : « Fondement d'économie industrielle », 2^{ème} édition, éd. ECONOMICA, 1991, Paris, P.246.

La filière de production désigne donc l'ensemble des activités complémentaires qui concourent, d'amont en aval, à la réalisation d'un produit fini. Autrement dit, Elle constitue une chaîne d'activités complémentaires partant des matières premières (amont) au produit fini (aval).

Mais, la notion de « filière de production » ne s'est pas limitée dans son rôle de simple instrument de description du processus de production, c'est-à-dire, un enchaînement d'opérations permettant de produire un bien. En effet, dans l'environnement actuel, plusieurs séries de réflexions ont été développées par divers auteurs et économistes qui ont contribué à l'enrichissement de la notion filière de production. Nous synthétisons ces réflexions comme suit⁹ :

- B. Gille et F. Braudel ont mis l'accent sur le rôle et l'importance de la technologie dans la structuration des systèmes productifs ;
- Les auteurs anglo-saxons ont mis l'accent sur les méthodes de regroupement des entreprises, telles que les synergies pour en voir ses effets sur les organisations, plus précisément l'organisation des filiales production ;
- Les économistes français ont privilégié l'analyse des tableaux entrées-sorties et se sont efforcés de dégager, à partir de l'étude des rapports d'échange, les relations des activités les unes avec les autres, le degré de hiérarchisation et domination entre les différentes opérations.
- D'autres réflexions ont été formulées à partir de nombreuses études stratégiques des entreprises. Ces études ont démontré qu'à partir d'une analyse pertinente de la filière de production, le manager pourra estimer l'efficacité et l'efficacité de l'entreprise.

En ce qui précède, nous allons retenir **la définition contemporaine de la filière de production**, présentée par Yves MORVAN comme suit :

« La filière est une succession d'opérations de transformation aboutissant à la production de biens ; l'articulation de ces opérations est largement influencée par l'état des techniques et des technologies en cours et est définie par les stratégies propres des agents qui cherchent à y valoriser au mieux leur capital...la filière apparaît comme un système »¹⁰.

Enfin, on constate que la notion « filière de production » reste ambiguë. Elle est utilisée à plusieurs niveaux d'analyse expliquant que celle-ci est devenue un système complexe.

1.2.2) La branche et le secteur d'activité

Le système industriel est constitué d'un ensemble d'agents très nombreux (entreprises, groupes,...etc.). Pour mieux comprendre ce système, il est nécessaire de classer ces agents en catégories et unités plus au moins homogènes. En effet, pour connaître le placement d'une telle entreprise sur un marché donné, il est nécessaire de maîtriser les deux notions de ; « secteur » et « branche ». Elles se définissent en fonction de l'activité exercée, soit activité « principale » ou « secondaire ».

⁹ Yves MORVAN, Op.cit, P.247.

¹⁰ Idem. p. 269.

1.2.2.1) Le secteur

« *Le secteur regroupe l'ensemble des entreprises qui ont **la même activité principale*** »¹¹. A titre d'exemple : (voir la figure N°1) l'ensemble des entreprises qui ont la même activité principale (A) constitue le secteur d'activité (A). Autrement dit, qui dit activité principale dit secteur.

Alors, l'entreprise qui a une seule activité principale ne peut donc appartenir qu'à un seul secteur. Elle peut évidemment changer de secteur lorsqu'elle change l'activité principale.

1.2.2.2) La branche

« *La branche regroupe l'ensemble des **fractions d'entreprises** qui ont **la même activité, que ce soit à titre principal ou accessoire*** »¹². A titre d'exemple : (voir la figure N°1) l'ensemble des fractions d'entreprises consacrées à une activité (A) constitue la branche d'activité (A).

Au final, nous pouvons faire la distinction entre la notion « secteur » et « branche » comme suit :

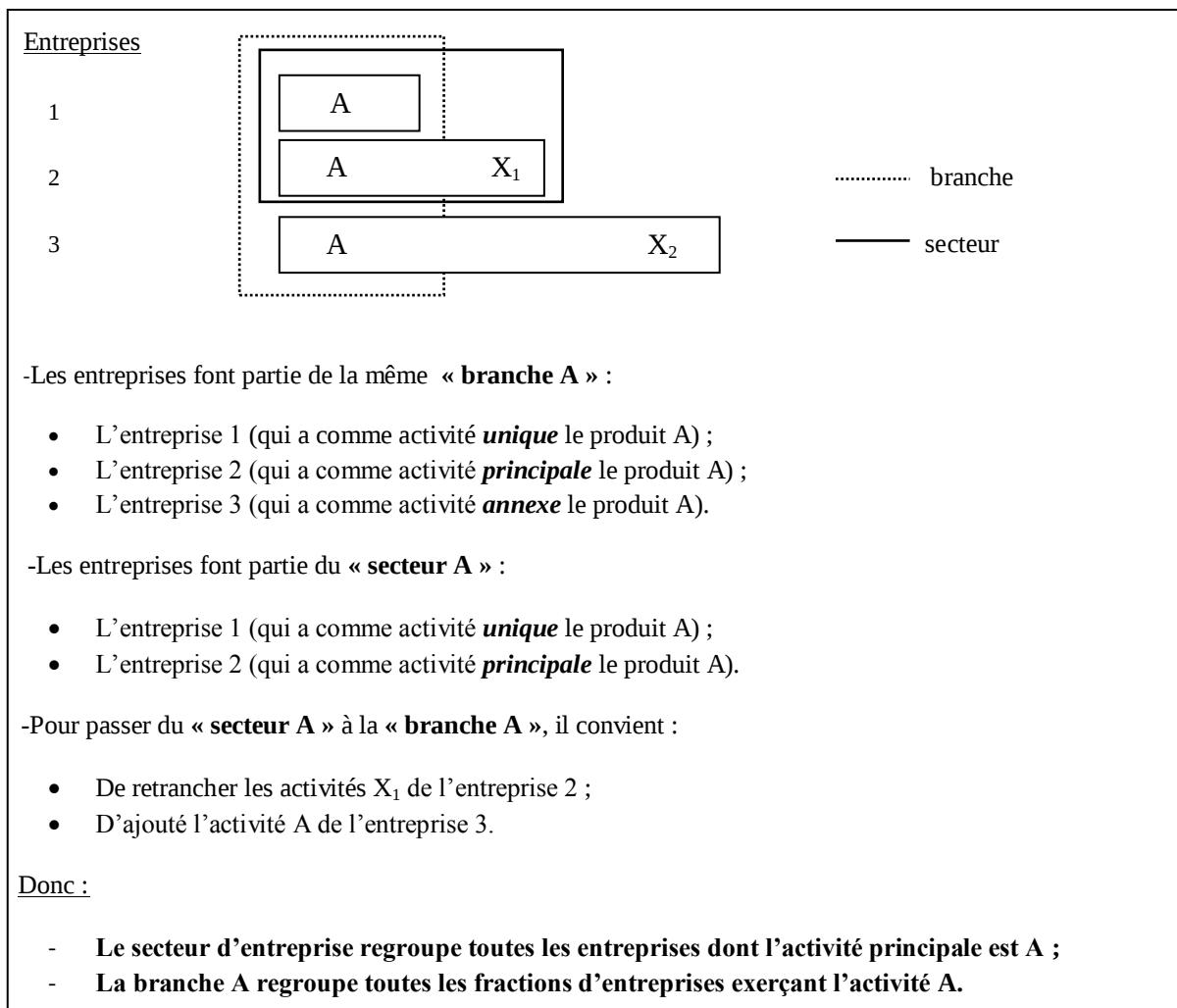
Le « secteur » regroupe toutes les entreprises qui ont la même activité principale ou unique. Autrement dit, qui dit activité principale ou unique dit aussi la spécialisation dans un secteur donné.

Le concept « branche » découpe les entreprises en fonction des produits qu'elles offrent. Or, qui dit « branche » ne dit pas forcément l'appartenance au même secteur d'activité. Dans ce cas, une entreprise qui participe à la production de plusieurs biens peut appartenir à plusieurs branches.

Cependant, l'écart entre les « branches » et les « secteurs » est lié à la diversification des entreprises. Ce qui implique à des activités multiples. Toutefois, il est difficile d'en situer une entreprise dans un secteur ou branche précise.

¹¹Yves MORVAN, Op.cit, P.486.

¹² Idem. P.486.

Figure N°1 : Distinction entre secteur et branche d'activité

Source : Yves MORVAN, Op.cit, P.487.

1.3) La finance d'entreprise et la firme

La finance d'entreprise s'intéresse à toutes les décisions qui affectent les finances de l'entreprise. En matière de prise de décision, il n'y a qu'un seul objectif en finance d'entreprise est celui de **maximiser la valeur de la firme**. Pour atteindre cet objectif, trois séries de principes financiers doivent être respectés (investissement, financement et dividendes)¹³.

1.3.1) Le principe d'investissement

Le principe d'investissement énonce simplement que les firmes investissent en actif seulement si elles espèrent une rentabilité sur investissements supérieure aux coûts des capitaux engagés dans ceux-ci.

Avant d'investir, l'entreprise doit faire une comparaison entre « la rentabilité espérée » et « la rentabilité minimale » pour en décider si l'investissement est réalisable ou non. Le taux de « rentabilité minimale » doit être suffisamment élevé pour couvrir les risques et pour rémunérer les capitaux utilisés, que ce soit des capitaux propres ou des capitaux empruntés. De ce fait, si le niveau de rentabilité minimale est supérieur à la rentabilité espérée, l'entreprise n'a pas intérêt à faire l'investissement. A titre d'exemple : l'entreprise A espère une rentabilité de 7% sur un investissement X et que la proportion de rentabilité minimale requis pour rémunérer le coût des capitaux investis est de 9,32 %. Alors, L'entreprise A ne pourra pas faire cet investissement.

Ce principe enseigne pour les entreprises que la rentabilité « réelle » d'un investissement commence après rémunération des capitaux engagés, c'est-à-dire après soustraction de la rentabilité minimale.

1.3.2) Le principe de financement

Les entreprises peuvent faire deux types de choix quand elles ont à financer des projets. Elles peuvent choisir une proportion de dettes et de capitaux propres pour financer leurs investissements. Mais, la question principale que pose la finance d'entreprise est celle de l'optimum entre les dettes et les capitaux propres. En effet, la finance d'entreprise traite cette question selon deux problèmes qui sont :

- **Le dosage financier** : Il suffit de déterminer les proportions de dettes et capitaux propres permettant de financer un projet d'investissement. A titre d'exemple : capitaux propres 70%, dettes 30% ;
- **Le type de financement** : à l'intérieur des deux grandes catégories de financement, il existe toute une gamme d'instruments financiers différents. Par exemple : la dette peut être à court terme ou à long terme, elle peut être en euro, en dollar américain...etc.

Donc, la finance d'entreprise non seulement aide les firmes à décider si l'emprunt doit avoir une place prépondérante ou non, mais encore elle fournit des éléments pertinents sur les

¹³ Aswath Damodaran: «Finance d'entreprise », éd. De Boeck Supérieur, 2006, PP.30-35.

types de financement à utiliser dans des cas précis. Enfin, pour maximiser la valeur de la firme, le manager doit soigneusement identifier les caractéristiques des instruments financiers et les caractéristiques des actifs à financer (les actifs longs termes doivent être financés par les ressources long terme non pas court terme), cela peut éviter le risque de faillite pour l'entreprise.

Figure N° 2 : Le principe de financement

• Le problème du dosage financier :	Argent emprunté
-Quelle proportion de dettes et de capitaux propres l'entreprise peut-elle utiliser ?	Dettes
• Le problème financier typique :	Fonds des propriétaires ou des actionnaires
-Quelle sorte de dettes et capitaux propres l'entreprise peut-elle utiliser ?	Capitaux propres

Source: Aswath Damodaran, Op.cit, P.34.

1.3.3) Le principe de distribution du dividende

Le principe de distribution du dividende a une relation étroite avec les décisions d'investissements. Autrement dit, les managers doivent choisir les bonnes politiques d'investissements qui génèrent une rentabilité suffisante assurant la rémunération des actionnaires. En effet, l'investissement se fait d'une manière rationnelle.

Nous partons par une logique où il y a disponibilité des fonds qui ne sont pas utilisés dans des nouveaux projets. Dans le cas où une entreprise qui a une situation actuelle qui ne génère pas suffisamment de rentabilité (inférieure au taux minimal), les fonds disponibles seront probablement réinvestis en estimant une rentabilité future meilleure (dépasser le taux minimal) qui permet de rémunérer les actionnaires. Par contre, si une entreprise estime une rentabilité actuelle sur ses investissements supérieure aux fonds nécessaires pour faire des investissements profitables, elle n'aura pas intérêt à réinvestir, il faut plutôt placer ces fonds disponibles ailleurs.

Enfin, le principe de répartition des dividendes indique que si les entreprises n'ont pas d'investissements rentables à réaliser à un taux minimal, l'excédent des flux financiers revient aux actionnaires sous forme de dividendes (les managers de l'entreprise se préoccupent alors à trouver des investissements rentables).

En conclusion, cette première section nous a donné une compréhension assez large sur les entreprises industrielles, et cela par la mise en évidence de certains aspects tels que la branche, le secteur, la filière de production,... Ainsi, on a constaté la raison d'être des entreprises (création de valeur et maximisation des profits). Cependant, il est intéressant d'entamer l'aspect managérial des entreprises industrielles pour en voir les méthodes et techniques de gestion de production, et les différents systèmes de processus de décisions.

Section(2) : Le management de l'entreprise industrielle

La spécificité principale de toute entreprise industrielle est bel et bien sa fonction de production. En effet, les managers accordent une intention particulière sur l'organisation du système de production afin de maîtriser les coûts et d'en assurer l'efficacité et l'efficacité souhaitée. Pour y parvenir, les managers doivent prendre des bonnes décisions aux moments opportuns. Dans cette section, nous allons présenter les processus de décisions, la fonction et les systèmes de production.

2.1) Les systèmes de gestion

Au sein de toute organisation, le gestionnaire doit prendre des décisions pertinentes en vue de réaliser les objectifs prédéfinis. Cela dépend des caractéristiques et les orientations de l'organisation elle-même (chaque organisation à ses spécificités). Alors, on a jugé utile de présenter les systèmes de gestion. Mais avant cela, on doit définir certains mots clés qui sont liés à la notion « système de gestion »¹⁴ :

- **Un système** : Ensemble d'éléments interdépendants dotés d'une structure.
- **Une décision** : La décision est le choix d'une solution à un problème identifié par un décideur.
- **Une organisation** : recouvre les entreprises publiques, privées, les administrations, les collectivités ou encore toutes sortes d'associations ayant des buts clairement définis, et combinant le plus efficacement possible des moyens et des types d'action fonctionnellement reliés à la réalisation de ces buts.

Et pour que le gestionnaire conduise l'organisation dans ses projets future, il doit décider, puis fait réaliser, et enfin évaluer les réalisations. **Il oriente les activités des personnes** opérant dans le centre dont il est responsable.

À ce titre :

- Il « **finalise** » les actions des personnes qui œuvrent avec lui pour réaliser les missions de l'organe dont il est responsable, et cela par la définition des buts, les critères de choix des actions, et les contraintes à respecter par ces agents, c'est-à-dire de leur compétences (ce qui revient de leur droit) ;
- Il « **organise** » le travail collectif des agents, et cela par définition de tous les sous-organes de l'entreprise et le rôle de chaque agent dans ceux-ci. Ainsi, en précisant les relations administratives et décisionnelles entre ceux-ci (soit entre les sous-organes ou entre les agents qui œuvrent dans un même sous-organe) ;
- Il « **Anime** » l'activité des sous-organes et des agents en les incitant à réaliser leurs buts, et cela à l'aide des « analyses » sociologiques, c'est-à-dire identifier tous les critères de motivation pour la participation à l'action collective.

¹⁴ P. TABATONI et P. JARINOU : « les systèmes de gestion », éd. Presse universitaire de France, 1975, P.1.

Selon Pierre Tabatoni, « le système de gestion » se décompose en trois sous-systèmes comme suit :

- Système de finalisation ;
- Système d'organisation ;
- Système d'animation.

D'après la décomposition citée ci-haut, Pierre Tabatoni définit le système de gestion comme suit¹⁵ :

« Le système de gestion est un système de processus de décisions qui finalisent, organisent, animent les actions collectives de personnes ou de groupes de personnes réalisant les activités qui leur sont assignées dans une organisation ».

2.1.1) Le système de finalisation

Toute organisation est finalisée, c'est-à-dire ses activités et ses structures sont orientées afin de réaliser une mission. En effet, après la fixation des objectifs, les décideurs constituent des programmes appelés « programmes d'action » permettant d'atteindre des buts précis, donc c'est des tâches assignées à des sous-organes.

➤ Définition du processus de finalisation

« Les processus de finalisation sont les processus d'orientation des activités qui déterminent leur nature, leur localisation, leur niveau, distribution temporelle, leurs composantes opératoires principales, en référence à des principes d'action collective définis ou simplement pratiqués par les décideurs »¹⁶.

À partir de cette définition, on comprend que le processus de finalisation oriente une activité donnée en vue de réaliser une mission, et cela sous l'ordre décisionnel effectué par le gestionnaire.

2.1.2) Le système d'organisation

Le système d'organisation est la base de tous les systèmes de gestion. Autrement dit, le système organisationnel reflète l'image (décomposition) du système de gestion. Une telle organisation se fait comme suit :

- En instituant des organes (groupe de personnes) dotés de ressources, et d'en assimilé pour chaque organe une fonction spécifique donnée (logistique, production, ...etc.) ;
- En pratiquant des principes de gestion qui règlent les processus d'activité ou d'échange entre les différents organes de l'entreprise ;
- En définissant les rôles de chaque personne opérant dans ces organes ;
- La mise en place des structures administratives qui définissent les procédures relationnelles entre les différents organes, afin de coordonner et contrôler leurs activités, et donc assurer le pilotage de l'organisation.

¹⁵ P. TABATONI et P. JARINOU, Op.cit, P.3.

¹⁶ Idem. P.57.

➤ **Définition du système d'organisation**

« Le système d'organisation comprend toutes les procédures et relations qui, dans la pratique, assurent la spécialisation des fonctions et leur coordination »¹⁷.

2.1.3) Le système d'animation

Après la finalisation (définition des buts des différents sous-organes et la fixation des objectifs de l'entreprise) et la mise en place d'un système organisationnel (définir les relations hiérarchique à respecter entre les différentes personnes qui composent les organes), vient le rôle de système « d'animation ». Son objectif est de faire converger les efforts des membres de l'organisation. Mais, avant de définir ce dernier système, on doit d'abord clarifier certains concepts qui sont liés à l'animation qui est souvent exprimée par les notions d'efficacité organisationnelle et individuelle, de compétence et motivation.

- **L'efficacité organisationnelle**

Pour dire qu'une organisation est efficace, elle doit assurer l'atteinte des buts auparavant fixés. En effet, la notion d'efficacité est multivoque, exprimée souvent en fonction de la nature d'objectif à atteindre par l'organisation.

Si par exemple on considère l'organisation comme agent de production, dans ce cas le critère d'efficacité est la performance économique (la rentabilité, productivité, ...). Mais, si on considère l'organisation comme une structure sociale, alors le critère d'efficacité est le degré de satisfaction des individus au travail (le moral, degré de la motivation, la cohésion du groupe,...).

- **L'efficacité personnelle**

Nous entendons par efficacité personnelle le produit de la motivation et de la compétence d'un participant dans le contexte d'une action collective finalisée.

- **La relation entre compétence et motivation**

La relation entre la compétence et la motivation est souvent compliquée à expliquer. Toutefois, il est possible de formuler au moins deux hypothèses :

La première hypothèse, est celle qui explique que la personne ne peut être motivée par une tâche, si elle croit de ne pas posséder la compétence requise pour réaliser celle-ci (compétence puis la motivation).

Pour la deuxième, elle explique par contre que la motivation est autant plus forte que la tâche, où la personne croit au futur posséder la compétence nécessaire (la motivation puis la compétence).

¹⁷ P. TABATONI et P. JARINOU, Op.cit, P.97.

➤ Définition du système d'animation

« Consiste en définitive à gérer un processus d'intégration des efficacités individuelles, par une action sur la compétence (formation) et la motivation des individus, pour améliorer l'efficacité organisationnelle »¹⁸.

Enfin, le système d'animation a pour mission de convertir toutes les efficacités personnelles en organisationnelles, et cela par des décisions qui permettent l'amélioration des compétences (par exemple : formation) et motivations des individus.

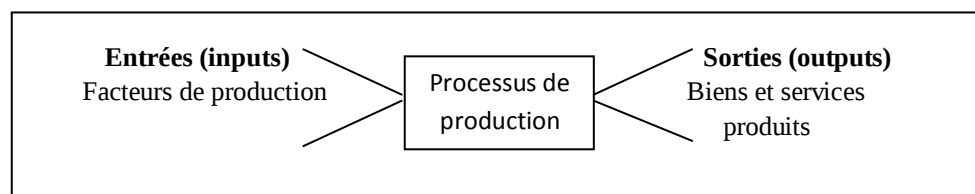
2.2) Système de production

La production est l'activité économique de base car c'est l'opération qui va permettre la création de biens et services en vue de satisfaire les besoins de la société. Elle est considérée comme le pivot des économies.

2.2.1) Définition d'un système de production

Le système de production consiste en « un processus de création de biens et services (sorties ou outputs) par la transformation des facteurs de production (entrées ou inputs) »¹⁹.

Figure N°3 : Système de production



Source : T. Anelka, P. Pico, J. Dhénin et P. Michel, Op.cit, P.125.

Toutefois, l'entreprise est amenée à faire un choix entre les différents systèmes de production. En effet, chaque entreprise choisit son système en fonction de ses attentes, de ses objectifs et de son niveau d'équipement (moyens).

Néanmoins, à partir d'une analyse de certains critères à savoir : la nature du produit, la quantité devant être produite, la qualité, la disponibilité du produit sur le marché... doivent certainement aider le manager à prendre la bonne décision (c'est-à-dire de choisir le système de production le plus adéquat).

¹⁸ P. TABATONI et P. JARINOU, Op.cit, P.133.

¹⁹ T. Anelka, P. Pico, J. Dhénin et P. Michel, Op.cit, P.125.

2.2.2) Typologie des systèmes de production

On distingue généralement trois systèmes de production à savoir la production continue, unitaire et en série²⁰.

2.2.2.1) La production continue

La production en continu est un mode de production industriel destiné à fabriquer, construire ou traiter des matériaux sans interruption. Il s'agit de réaliser un flux de produit (hydrocarbures, électricité,...etc.) en fonction d'un objectif de volume.

Les entreprises qui optent pour ce mode de production emploient des moyens standards car elles produisent les mêmes types des biens. L'entreprise n'aura qu'à modifier son système de production que si elle souhaite changer le type de bien à produire.

En conclusion, ce mode de production a généralement les caractéristiques suivantes :

- Produits standards ou quasi ;
- Implantation des machines de façon linéaire ;
- Peu de flexibilité ;
- Peu ou pas d'en cours (stocks de produits intermédiaires) ;
- Investissements importants.

2.2.2.2) Production unitaire

Ce mode de production fait toujours l'objet de réalisation d'un grand projet. Il s'agit principalement d'élaborer un produit unique souvent complexe et d'une haute technicité (par exemple : bateau, pont...etc.). Toutefois, l'entreprise doit faire un arbitrage entre le coût de projet et le respect des délais.

Ce mode de production a généralement les caractéristiques suivantes :

- Production à la commande ;
- Qualité supérieure des projets ;
- Coûts élevés ;
- Investissements importants.

2.2.2.3) Production en série

Il s'agit de la production en petites ou grandes séries. En effet, la taille de la série varie en fonction de la demande prévisionnelle, et peut être unique ou répétitive.

A) Production en grandes séries

Autrement dit, la production de masse. Ce mode a pour objectif de réaliser des produits standardisés en très grande quantité pour en bénéficier d'économies d'échelle. Les équipements sont spécialisés par type de produits. C'est un domaine du travail à la chaîne

²⁰ T. Anelka, P. Pico, J. Dhénin et P. Michel, Op.cit, P.126.

qui ne nécessite pas vraiment une main-d'œuvre qualifiée. Par exemple : fabrication des voitures, produits électroménagers...etc.

Ce mode de production a les caractéristiques suivantes :

- Economies d'échelle ;
- Peu flexible ;
- Stocks importants.

B) Production en petites séries

C'est une situation intermédiaire entre la production par projet et la production de masse. L'entreprise est alors organisée en ateliers spécialisés où sont regroupés des équipements polyvalents et une main-d'œuvre qualifiée. À titre d'exemple : lots de vêtements, voitures de lux...etc. Toutefois, un arbitrage doit être réalisé entre la productivité (compétitivité par les coûts) et la flexibilité (pour répondre à des demandes spécifiques et tenir les délais). Ce système de production est en réalité *hybride*, peut évoluer vers la production de masse si la demande augmente. Dans le cas inverse, il opte pour une production par projet.

Ce mode de production a les caractéristiques suivantes :

- Flexibilité ;
- Coûts de production élevés.

2.3) La fonction de production

La production est au cœur de l'activité de l'entreprise. Afin de mettre à la disposition des clients des biens et services, l'entreprise rassemble et met en œuvre des moyens humains et techniques.

2.3.1) Définition de la fonction production

Selon Aurelio Mattei : « *On entend par production toute activité organisée dans le but d'obtenir des biens et services* »²¹. La production consiste donc à transformer des intrants (inputs : les facteurs de productions, les matières premières, travail,...etc.) en extrants (outputs) qui représentent les produits de l'entreprise. L'ensemble de ces facteurs et la façon dont ils ont été mis en œuvre constituent « la fonction de production ».

Donc, on peut retenir **la définition de la fonction de production** qui est présenté par F. Guyot comme suit : « *La fonction de production consiste à établir une relation entre la quantité de bien(s) ou service(s) produite et les quantités ou l'intensité d'utilisation des facteurs employés* »²².

²¹ Aurelio Mattei : « Manuel de micro-économie », éd. Librairie Droz, 2000, P.71.

²² F. Guyot : « Eléments de micro-économie », éd. Technip, 1985, P.63.

2.3.2) Objectifs de la fonction production

- **En termes de quantités produites**

La production doit permettre à l'entreprise de satisfaire la demande qui lui est adressée, ce qui suppose que l'entreprise adapte sa capacité de production au volume des ventes. Ceci passe par des actions visant à maintenir en l'état les capacités productives ou par la mise au point des plans d'investissements en capacité²³.

- **En termes de qualité**

Les biens économiques produits doivent être de bonne qualité, c'est-à-dire doivent permettre de satisfaire les besoins de la clientèle. Mais, la production doit aussi être de qualité en termes d'utilisation de ressources afin de respecter le critère d'efficacité attaché au système productif. Le système productif doit donc être économe en ressources et constant en termes de qualité.

- **Objectif de coût**

Le système productif adopté par l'entreprise doit proposer les plus faibles coûts de production possibles de manière à garantir la compétitivité de l'entreprise. De plus, les coûts de production réels doivent aussi être mis en relation avec les coûts de production prévus par le centre contrôle de gestion pour en déduire les écarts. À long terme, cet objectif de coût se traduit par la recherche permanente de gains de productivité.

- **Objectif de délai**

L'entreprise doit certes produire, mais dans des délais raisonnables, c'est-à-dire en conformité avec le niveau de demande auquel doit faire face l'entreprise. Ceci suppose la mise en place d'un mode de production dynamique. En termes de productivité, l'objectif de délai signifie aussi réduire les délais de fabrication.

- **Objectif de flexibilité**

Le système productif doit être flexible soit pour pouvoir s'adapter aux variations de la demande, soit pour tenir compte des évolutions de l'environnement (innovations technologiques...), soit pour permettre une production simultanée de plusieurs types de produits différents en même temps.

²³ Thierry Brunet et Monique Combes, Op.cit, P.97.

2.3.3) Organisation de la fonction production

La fonction de production se décompose en un certain nombre de services qui sont généralement tous concernés par une mission qui est celle de la production. En effet, l'organisation de la fonction production diffère d'une firme à une autre à savoir : la structure, les objectifs, les relations entre les différents services. Néanmoins, nous allons présenter deux catégories de services qui ont des rôles opérationnels ou fonctionnels²⁴.

2.3.3.1) Services fonctionnels

Le rôle des services fonctionnels est de *définir, organiser et contrôler* l'activité de production. Ils partagent tous des activités complémentaires.

A) Bureau d'étude

Le bureau d'étude traduit en termes industriels les caractéristiques des produits conçus conjointement par les services recherche et développement et marketing. Il réalise les plans et les dessins des articles, définit leur nomenclature (les éléments du produit) et la nature des matériaux à utiliser. Il estime le coût de revient prévisionnel à partir des éléments fournis par le bureau des méthodes et les achats.

B) Bureau des méthodes

Le bureau des méthodes conçoit les procédés de fabrication à utiliser, l'implantation des machines dans les ateliers et l'organisation du travail à chaque poste. Il détermine également les gammes de fabrication des produits (séquences des opérations à réaliser sur les différentes machines) et calcule les temps alloués à chacune d'entre-elles. Il estime la quantité de matière à utiliser (pourcentage de pertes) ainsi que la taille des séries économiques à lancer.

C) Le service planification

Le service planification a la responsabilité de traduire les prévisions de vente et le carnet de commandes en un plan de production. Il calcule donc les besoins en ensembles, à moyen et long terme, à l'aide des nomenclatures (les composantes du produit). Puis il estime, à partir des gammes, les heures de ressources (main-d'œuvre, machine...) nécessaires et ajuste la charge ainsi définie à la capacité de production. L'ensemble de ces calculs peuvent être réalisés à l'aide des logiciels informatiques.

D) Bureau d'ordonnancement

Ce service planifie l'activité des ateliers à court terme. Il coordonne les moyens nécessaires à la réalisation du plan de production (personnel, matériel, matières et composants) et définit l'ordre de passage des différentes séries à fabriquer sur les différentes machines.

²⁴ Armand Dayan : « Manuel de gestion/volume 2 », 2^{ème} édition, éd. Ellipses, Paris, 2004, P.552.

E) Le Lancement

La cellule lancement a en charge la préparation des documents nécessaires à la fabrication (bons de travaux, fiches suiveuses, bons de sortie matières,...etc.) ainsi que la réalisation matérielle des décisions prises par l'ordonnancement. Dans la pratique, les deux services ordonnancement et lancement sont souvent regroupés.

F) Le service contrôle de qualité

Ce service contrôle la conformité des articles aux spécifications définies par le bureau d'étude et méthodes. Ces opérations s'effectuent à tous les niveaux du processus, depuis la réception, sur les produits achetés jusqu'à la sortie d'usine, sur les produits finis.

2.3.3.2) Services opérationnels

Ils ont pour missions *la réalisation* et *l'expédition* des biens produits par l'entreprise.

A) Le service fabrication

Ce service réalise la fabrication des articles selon le planning défini par l'ordonnancement. Il a en charge l'ensemble du personnel d'atelier, direct et indirect.

B) Service maintenance (entretien)

La maintenance recouvre les activités d'entretien, de réparation des matériels ainsi que la gestion des pièces de rechanges. La mission de ce service est de maintenir le bon fonctionnement de la chaîne de production en intervenant sur les pannes éventuelles ou en assurant une maintenance préventive de l'appareil productif.

C) Le service manutention

Prend en charge l'organisation et la circulation des flux physiques au sein de l'entreprise entre les différents services et/ou ateliers. Autrement dit, il assure le bon fonctionnement des flux physiques internes à l'entreprise (par exemple : réception, chargement de véhicules de livraison).

D) Le service transport/ Expédition/ Magasinage

Il effectue la préparation et la gestion des commandes (prélèvement dans l'entrepôt, emballage, contrôle) et fait réaliser la livraison aux clients à l'aide des moyens propres à l'entreprise ou par les transporteurs.

2.4) Pilotage et budget de production

2.4.1) Logique de pilotage de production

Le système de pilotage industriel a pour rôle d'assurer la cohabitation de l'ensemble de flux de besoins (clients) et les flux de valeur (physiques)²⁵. Nous allons présenter dans ce qui suit deux logiques différentes de pilotages de production.

2.4.1.1) Le pilotage par l'amont (production à flux poussé)

La production (quantité à produire) est guidée par les prévisions faites sur la demande. À partir de ces prévisions, une planification des ressources (matières premières, main d'œuvre, machines) est établie. Ce mode de production est appelé aussi « production à flux poussé ». L'inconvénient de ce dernier est celui de la place importante qu'occupent les stocks. Il est à signaler aussi qu'il est difficile de s'adapter aux marchés en termes de quantités déterminées par anticipation et en termes de caractéristiques des produits.

Le MRP (management des ressources de production) est l'une des méthodes utilisées dans le pilotage par l'amont. Elle représente un système d'information centralisé (logiciels de gestion de production) qui permet d'anticiper les besoins (matières premières, machines, main-d'œuvre) et coordonner les mises en fabrication des différents composants.

2.4.1.2) Le pilotage par l'aval (production à flux tirés ou tendus)

Les limites du pilotage par l'amont conduisent les entreprises à évoluer vers une production (quantité à produire) qui se détermine en fonction de la demande réelle, c'est la logique de pilotage de la production par « l'aval ». Ce mode a été développé dans le but d'éviter des stocks trop importants où la fabrication d'un produit n'est jamais anticipée.

Ce mode conduit à un système de production appelé « juste à temps » (JAT). L'objectif consiste à produire des biens ou des services à la demande et de constamment améliorer la valeur ajoutée des opérations (en supprimant tous les activités et stocks inutiles). Un poste ne doit produire que les quantités demandés par le poste aval, et ainsi de suite tout au long du processus productif. Ce système organise les ressources et les flux d'informations pour permettre à l'organisation d'en tirer le profit²⁶.

KANBAN est une méthode de gestion des stocks. Elle est mise en place par TAICHI OHNO chez Toyota en 1958. KANBAN est un mot japonais qui signifie « étiquette ».

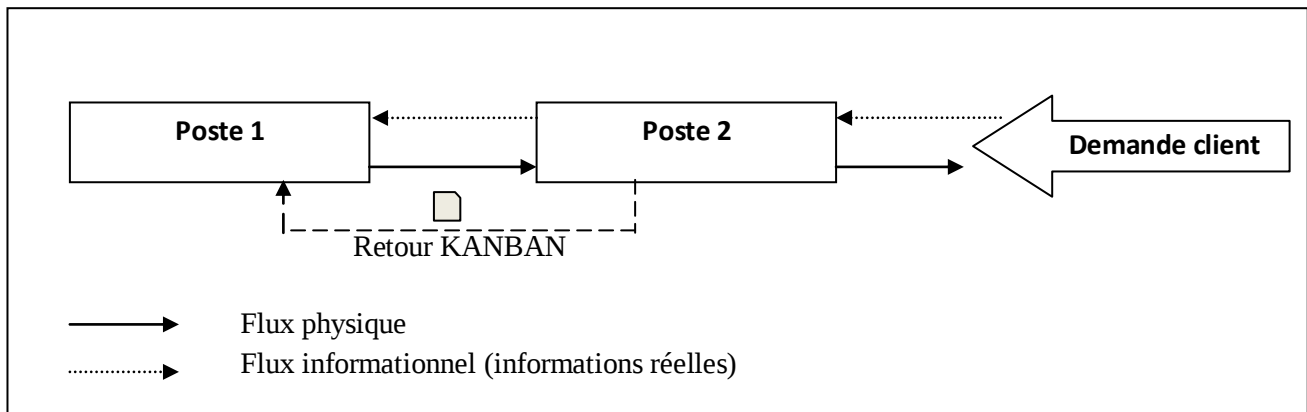
²⁵ Armand Dayan, Op.cit. P.540.

²⁶ Larry P. Ritzman, Lee J. Krajewski : « Management des opérations: principes et applications », 2^{ème} édition, éd. Pearson, 2010, P.459.

- **Le principe de la méthode KANBAN**

Les flux informationnels circulent de l'aval à l'amont. À l'inverse, les flux physiques circulent de l'amont à l'aval. Donc, à chaque fois qu'un poste de l'aval (poste 2) reçoit et utilise un lot de pièce fabriqués par le poste amont (poste 1). Le poste 2 renvoi l'étiquette au poste 1 pour redémarrer un autre lot à fabriquer.

Schéma N°1 : Méthode KANBAN



Source : élaboré par nous-mêmes, inspiré d'ouvrage : Thierry brunet et Monique Combes, Op.cit, P.96.

2.4.2) Budget de production

Dans l'environnement actuel, le manager doit suivre l'entreprise d'une manière continue, et si ce n'est pas le cas (une direction par intermittence) implique certainement à constater des dysfonctionnements au niveau des organisations et donc la faillite de la firme. À cet effet, pour éviter ces situations difficiles, la direction de l'entreprise devrait s'organiser méthodiquement. Une telle entreprise ne saurait exister sans plan d'action, ni prévisions.

2.4.2.1) Définition du budget

Selon Réjean Brault : « *Le budget annuel d'une entreprise est l'ensemble coordonné des prévisions, exprimées en unités physiques (vente prévues en unités, nombre de main-d'œuvre directe,... etc.) et en unités monétaires (chiffre d'affaires, coût de la main-d'œuvre directe,... etc.), concernant son prochain exercice financier* »²⁷.

Donc, le budget est un ensemble des prévisions (en quantité et en valeur) des achats, vente, production, ...etc. Toutes ces prévisions doivent être coordonnées en fonction d'un objectif commun. Il traduit donc les préoccupations de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

²⁷ Réjean Brault et Pierre Giguère : « comptabilité de gestion », éd. Presse Université Laval, 1997, P.149.

2.4.2.2) La budgétisation de production

Le budget de production consiste à déterminer les quantités (ou les valeurs) prévisionnelles des biens à produire. Il sert à alimenter le cycle d'exploitation de l'entreprise pour en assurer son fonctionnement²⁸.

En effet, il est difficile pour le manager de faire des bonnes prévisions, c'est-à-dire qui seront compatibles à la situation finale, car la fonction budget est souvent influencée par plusieurs contraintes futures qui peuvent être internes (humaines et matérielles) ou externes (l'environnement concurrentiel) à l'entreprise. Par exemple, si une certaine pénurie des matières premières peut être envisagée pour la période future, le manager doit donc tenir compte de ce problème, ce qui peut modifier les prévisions.

La mise en place d'un budget de production s'effectue graduellement selon trois grandes phases²⁹ : la planification, l'action et le contrôle.

A) La planification (analyse)

Cette phase consiste à établir des prévisions et à les chiffrer, c'est-à-dire élaborer un plan de production. Ce plan contient les données en « standard » (la quantité production standard, quantités standards des matières premières à consommer, unités d'heures de main-d'œuvre standards par produit) sur une période qui est généralement une année.

B) L'action (exécution)

Cette phase consiste à atteindre les objectifs dans le respect du budget précédemment alloués dans la production, on parle ainsi du « *budget-objectif* ». Cette étape traduit les données « réelles » (consommations réelles des matières premières, unités d'heures de main-d'œuvre réelles par produit, la quantité réellement produite).

C) Le contrôle

Il s'agit de comparer entre les valeurs réelles à celles qui ont été prévues, et d'apporter les correctifs appropriés. En effet, le budget initial est rarement adéquat à la situation finale, souvent il y a surconsommation du budget initial, cela dépend de l'organisation et l'environnement de l'entreprise.

En conclusion, cette section nous a enseigné sur les trois processus décisionnels (finalisation, organisation et animation) où on a constaté que la décision fait l'action. Ainsi, nous avons compris l'importance d'organisation de la fonction production dont l'objectif principal est la réalisation des profits, et donc de rentabilité.

²⁸ Réjean Brault et Pierre Giguère, Op.cit, P.150.

²⁹ C. Boitel et C. Brunnarius : « Comptabilité et finance d'entreprise », éd. Bréal, 2006, P.277.

Section(3) : Evaluation de la rentabilité des capitaux

La rentabilité joue un rôle important pour la survie de l'entreprise, et cela quel que soient sa taille et l'environnement dans lequel elle opère. L'analyste financier doit soigneusement évaluer la rentabilité de la firme à l'aide des différents indicateurs d'appréciation. Dans cette section, nous allons exposer quelques indicateurs qui permettent de porter un jugement sur la rentabilité. Pour ce faire, en premier lieu, nous allons présenter la notion de rentabilité. Ensuite, nous présentons les soldes intermédiaires de gestion. Enfin, les différents ratios permettant l'évaluation la rentabilité économique et financière.

3.1) Notions sur la rentabilité

3.1.1) Définition de la rentabilité

- Selon Armand Dayan :

« Généralement la notion de la rentabilité est liée à celle de profit. Elle représente l'aptitude d'une entreprise de dégager un résultat compte tenu d'un investissement »³⁰.

- Selon Gérard Melyon :

« La rentabilité est l'aptitude à produire un profit ou un résultat. Pour juger la rentabilité d'une entreprise, il convient de rapprocher le résultat dégagé avec les moyens mis en œuvre pour obtenir ce résultat, c'est-à-dire, du capital qui s'y trouve investi »³¹.

Donc, la rentabilité est le rapport entre les résultats dégagés et les investissements mis en œuvre pour les obtenir :

$$\text{Rentabilité} = \frac{\text{Résultats dégagés}}{\text{Investissements mis en oeuvre}}$$

3.1.2) La rentabilité déterminante de la performance

La performance est un concept de référence dans les approches théoriques et dans la pratique économique, intègre des notions diverses dont la plus importante est : la rentabilité.

Pour Albert Corhay : *« Le diagnostic financier porté sur les comptes de gestion consiste principalement à apprécier la rentabilité, fondement de la création de valeur d'une firme dans la vision néo-classique de la théorie économique. Ce concept de rentabilité comporte de multiples facettes dont chacune est relative à un objectif bien précis dans la contribution de la valeur créée. L'analyste financier mènera son diagnostic à l'aune de ces objectifs. C'est pourquoi, mesurer la rentabilité d'une entreprise revient à déterminer sa performance par rapport à un objectif bien précis et aux moyens mis en œuvre. Il peut s'agir de la performance commerciale, sociale, économique, financière...etc. »³².*

³⁰ Armand Dayan, Op.cit, P.111.

³¹ Gérard Melyon : « Gestion financière », éd. Bréal, 2007, P.166.

³² Albert Corhay et Mapapa Mbangala : « Fondements de la gestion financière », éd. CEFAL, 2008, P.76.

En ce qui précède, nous pouvons conclure que la rentabilité est une notion multidimensionnelle, c'est-à-dire il y a autant des types des rentabilités (sociale, commerciale, économique,...etc.) où chacune poursuit un objectif spécifique. L'analyse financière porte donc un avis et juge la qualité d'atteinte de ces objectifs, et cela en utilisant les différents outils de mesure. En ce sens, on parle aussi de l'estimation de la performance de l'entreprise, puisque qui dit objectif dit aussi performance.

3.2) Les soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) permettent de diviser le résultat net en résultats partiels pour mieux analyser la rentabilité de l'entreprise sur plusieurs niveaux.

3.2.1) Définition des soldes intermédiaire de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion sont des indicateurs reclassés dans un tableau appelé : « compte de résultat ». Ces soldes permettent de mieux comprendre la formulation du résultat de l'entreprise durant un exercice.

3.2.2) Analyse des différents soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion sont utilisés pour évaluer l'activité, profitabilité et rentabilité de l'entreprise. Ils sont calculés dans le tableau de compte de résultat (TCR) qui retrace l'ensemble des produits et charges, et qui mentionne à la fin le résultat de l'exercice.

- **La marge commerciale**

La marge commerciale est un indicateur de *performance commerciale* pour les entreprises de *négoce*. Les marchandises sont des biens achetés et revendus en l'état, c'est-à-dire sans opérer de transformation. La marge commerciale mesure donc l'excédent dégagé par le *négoce* des marchandises. Elle se calcul comme suit :

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

Avec : Coût d'achat des marchandises vendues se décompose en :

- coût d'achat des marchandises (C_m) ;
- les charges associées à l'achat de marchandises (frais de transport, assurance,...etc.) (C_{hr}) ;
- la variation des stocks des marchandises Δ_s .

Alors :

$$\text{Marge commerciale} = \text{Ventes de marchandises} - (C_m + C_{hr} \pm \Delta_s)$$

La marge commerciale joue un rôle important du fait qu'elle assure la pérennité de l'entreprise. En effet, l'analyse de la marge est plus significative lorsqu'elle est réalisée au niveau des groupes de produits ou chaque type de produit pour en élaborer des politiques commerciales.

- **La production de l'exercice**

La production de l'exercice concerne les entreprises industrielles de transformation et représente la totalité des biens et services produits au cours de l'exercice. C'est l'expression de l'activité globale de l'entreprise³³. Cet indicateur s'obtient par l'addition des éléments suivants :

- La production vendue (P_v) ;
- La production stockée (variation des stocks) (ΔP_s) ;
- La production immobilisée (P_i).

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

$$\textbf{Production de l'exercice} = P_v \pm \Delta P_s + P_i$$

La production de l'exercice est donc un indicateur qui permet d'apprécier l'activité globale de l'entreprise. Dans les analyses les plus fines, il faut tenir compte du caractère hétérogène des variables utilisables où la production vendue est exprimée en prix de vente. Par contre, la production stockée ou immobilisée est exprimée en coût de production.

- **La valeur ajoutée**

La valeur ajoutée est l'accroissement de valeur apportée par l'entreprise à ce qu'elle achète à l'extérieur, c'est-à-dire aux consommations en provenance des tiers. Elle représente la richesse créée par la valorisation des ressources techniques, humaines et financières de l'entreprise³⁴. Autrement dit, c'est la valeur nouvelle créée par l'entreprise au cours de son cycle de production.

Pour une entreprise de production, la valeur ajoutée est obtenue par la formule suivante :

$$\textbf{Valeur ajoutée} = \textbf{production de l'exercice} - \textbf{consommations en provenance de tiers}$$

Avec : **Les consommations en provenance de tiers** (consommations intermédiaires) comprennent : Les matières premières, énergie, services externes,... (tout ce qui est facturé par les fournisseurs).

Pour une entreprise commerciale (activité de négoce), la valeur ajoutée est obtenue de la même façon, sauf qu'ici, on fait référence à la marge commerciale (chiffre affaires – coût achat marchandises vendues) :

$$\textbf{Valeur ajoutée} = \textbf{marge commerciale} - \textbf{consommations en provenance de tiers}$$

³³ Armand Dayan, Op.cit, P.97.

³⁴ Idem. P.99.

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

$$\text{Valeur ajoutée} = (\text{marge commerciale} + \text{production de l'exercice}) - \text{consommations intermédiaires}$$

La valeur ajoutée permet de rémunérer les facteurs de production (travail et capital) et les différents partenaires (actionnaires, Etat). En effet, elle mesure l'activité économique réelle de l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle exprime l'apport économique ou le surplus de production créée par les efforts et ressources de la firme. La valeur ajoutée peut donc être un bon indicateur d'efficacité.

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

Le RBE est un solde intermédiaire de gestion qui présente une signification en termes de rentabilité. Il indique la contribution de l'exploitation à la formation des résultats de l'entreprise. Ce résultat, constitue la ressource tirée par l'entreprise de son exploitation. L'EBE est dit « brut » car il exclut (calculé avant) les amortissements et provisions.

Le RBE est obtenu par la formule suivante :

$$\text{RBE} = (\text{valeur ajoutée} + \text{subventions d'exploitation}) - (\text{impôts et taxes} + \text{charge du personnel})$$

Un résultat positif signifie « **excédent** » brut d'exploitation (**EBE**). A l'inverse, un résultat négatif signifie « **insuffisance** » brut d'exploitation (**IBE**).

Toutefois, un résultat positif (EBE), fait l'objet d'une répartition pour en couvrir les besoins de financements qui concernent :

- La rémunération des capitaux investis (actionnaires, banquiers) ;
- L'entretien de l'équipement technique (amortissements) ;
- Le paiement de l'impôt sur les bénéfices.

Enfin, l'EBE est un meilleur indicateur de *performance d'exploitation* de l'entreprise car il prend en considération uniquement les charges réellement décaissées et les produits réellement encaissés dans l'exploitation. Il représente le financement généré par l'activité principale « seule ».

- **Le résultat d'exploitation (RE)**

Contrairement à l'EBE (ne tient pas compte des amortissements et provisions), le résultat d'exploitation (RE) tient compte de tous les produits et toutes les charges d'exploitation (y compris les amortissements et provisions). Il caractérise les performances commerciales et industrielles d'une entreprise, indépendamment de la politique financière (dans ce cas on parle des charges financières ou des produits financiers) et fiscale (impôts sur le bénéfice)³⁵.

³⁵ Armand Dayan, Op.cit, P. 104.

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

$$\begin{aligned}
 RE = & \quad EBE \\
 & + \text{reprise sur amortissements et provisions d'exploitation} \\
 & + \text{autres produits d'exploitation} \\
 & - \text{dotation aux amortissements et provisions d'exploitation} \\
 & - \text{autres charges d'exploitation}
 \end{aligned}$$

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

$$\text{Résultat d'exploitation} = \text{produits d'exploitation} - \text{charges d'exploitation}$$

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

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

Le résultat avant impôt est obtenu par la formule suivante :

$$\text{Résultat courant avant impôt} = \text{résultat d'exploitation} + (\text{produits financiers} - \text{charges financières})$$

Le résultat courant avant impôt est un indicateur de politique financière de l'entreprise, puisque il est déterminé par les éléments financiers (charges financières sur emprunt et produits financiers sur placement). Il permet l'appréciation de l'impact des décisions financières sur le résultat.

- **Résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel s'obtient par la différence entre les produits et les charges non liées à l'activité normale de l'entreprise. Il prend en considération les opérations effectuées à titre exceptionnel.

Le résultat exceptionnel se calcul comme suit :

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

Toutefois, le résultat exceptionnel peut réduire la qualité du diagnostic financier. Il vaut mieux poursuivre l'analyse avec le résultat courant avant impôt³⁶.

³⁶Armand Dayan, Op.cit, P.104.

- **Résultat d'exercice (net)**

Le résultat net traduit l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours de l'exercice considéré. En effet, il synthétise l'activité économique (production, distribution, prestations de services...), financière et exceptionnelle d'une entreprise.

Le résultat net se calcul comme suit :

$$\begin{aligned}
 \text{Résultat net} &= \text{résultat courant avant impôt} \\
 &+ \text{résultat exceptionnel} \\
 &- \text{participation des salariés} \\
 &- \text{impôt sur bénéfices}
 \end{aligned}$$

La valeur de cet indicateur dépend de plusieurs critères à savoir : la politique d'approvisionnement (les entrées, sorties...), des ventes (politiques des prix), des coûts facteurs production... Toutefois, l'entreprise essaye toujours de trouver des bonnes stratégies permettant de maximiser le profit pour en assurer la pérennité.

Tableau N°1 : Soldes intermédiaires de gestion (compte de résultat)

Désignation	Charge	produits
Vente de marchandises		
-Coût d'achat des marchandises vendues		
+/- (Δ) variation des stocks de marchandises		
Marge commerciale		
+ Production vendue		
+ Production stockée		
+ Production immobilisée		
Production de l'exercice		
Achat consommés		
Autres charges externes		
Valeur ajoutée		
+ subvention d'exploitation		
-impôt et taxes		
-frais personnel		
Excédent brut d'exploitation		
+ Autres produits de gestion courant		
+Reprises sur amortissements et provisions		
-Autres charges : de gestion courant		
-Dotation aux amortissements et aux provisions		
Résultat d'exploitation		
+Produits financiers		
-Charges financières		
Résultat financier		
Résultat courant avant impôt		
Résultat exceptionnel		
-Participation des salariés		
-impôts sur le bénéfice		
Résultat net de l'exercice		

Source : Gérard Melyon, Op.cit, P.98.

3.3) Analyse de la rentabilité économique et financière

La rentabilité de l'entreprise peut être envisagée selon des points de vue différents en raison de la multitude de variables utilisables, à l'avantage de prendre celles d'exploitation. De façon générale, les ratios de rentabilité se décomposent en deux grandes catégories : les ratios de rentabilité d'activité (ratios de marges) et les ratios de rentabilité des capitaux (ratios rentabilité économique et financière)³⁷.

3.3.1) Analyse des marges d'exploitation

« Dans la plupart du temps, la notion “ rentabilité ” est liée à la notion “ marge d'exploitation ” (même si le sens est différent). C'est la marge qui, pour partie, permet de dégager de la rentabilité »³⁸.

Les marges s'analysent par un ensemble de ratios exprimant le rapport entre un indicateur de résultat (par exemple : l'excédent brut d'exploitation ou le résultat d'exploitation) et un indicateur de niveau d'activité (par exemple : la production et le chiffre d'affaires).

Tableau N° 2 : Indicateurs de marge d'exploitation

Niveau d'activité Indicateur de résultat	Chiffre d'affaires (CA)	Production
Excédent brut d'exploitation (EBE)	$\frac{EBE}{CA}$	$\frac{EBE}{production}$
Résultat d'exploitation (RE)	$\frac{RE}{CA}$	$\frac{RE}{production}$

Source : Armand Dayan, Op.cit, P.112.

Les ratios cités dans ce tableau expriment les taux de marges d'exploitation. Ils sont déterminés à partir des éléments du compte de résultat. Leur niveau est directement influencé par l'évolution des indicateurs d'activité (les produits, chiffre d'affaires, coût de production des marchandises vendues...etc.). Cependant, les ratios affichés dans le tableau N°2 expriment la marge d'exploitation dégagée par un certain niveau de chiffre d'affaires ou de production.

La notion de « profitabilité », exprimée souvent en termes de marges, *reste une donnée incomplète* pour apprécier l'efficacité d'une entreprise puisqu'elle *n'intègre pas les capitaux nécessaires pour assurer le fonctionnement et le développement de l'entreprise*. Néanmoins, la profitabilité représente un meilleur indicateur pour juger la performance des ventes (pour une entreprise de négoce).

Donc, il est nécessaire de faire une distinction entre la « profitabilité » et la « rentabilité ». La profitabilité, exprimée en termes monétaire, indique le rapport entre le « résultat » et le « niveau d'activité ». Par contre, la rentabilité exprime le rapport entre le « résultat » et les « moyens mis en œuvre » pour réaliser ce résultat (caractère relatif).

³⁷ Gérard Melyon, Op.cit, P.166.

³⁸ Armand Dayan, Op.cit, P.111.

3.3.2) Analyse de la rentabilité économique

Le ratio de rentabilité économique vise à exprimer la rentabilité de l'ensemble des actifs, c'est-à-dire l'intégralité des moyens mis en œuvre pour assurer l'activité de l'entreprise. Ce ratio montre donc la capacité de l'actif économique à générer du profit.

La rentabilité économique d'exploitation (parfois appelée taux de rentabilité d'exploitation) peut se calculer comme suit :

$$\text{Rentabilité d'exploitation} = \frac{\text{Résultat économique}}{\text{capital d'exploitation}}$$

Avec :

- **Résultat économique peut être :**
 - RBE (résultat brut d'exploitation, sans amortissements) ;
 - RE (résultat d'exploitation, après amortissements).
- **Capital d'exploitation peut être :** Actif économique brut (AEB) ou Actif économique net (AEN), soient :

- *AEB = immobilisations brutes + BFR* (Avant amortissements) compatible avec RBE ;
- *AEN = immobilisations nettes + BRF* (Après amortissements) compatible avec RE.

Le tableau suivant (N°3) reclasse les ratios de rentabilité d'exploitation tout en respectant la cohérence entre le numérateur et le dénominateur, c'est-à-dire « brut/ le brut » et le « net / le net ».

Tableau N°3 : Indicateurs de rentabilité d'exploitation

Capital d'exploitation Résultat économique	AEB	AEN
	$\frac{RBE}{AEB}$	-
RBE		
RE	-	$\frac{RE}{AEN}$

Source : Armand Dayan, Op.cit, P.112.

Le taux de rentabilité d'exploitation peut se décomposer comme suit :

$$\frac{\text{Résultat économique}}{\text{capital d'exploitation}} = \underbrace{\frac{\text{Résultat économique}}{\text{chiffre d'affaires}}}_{\text{Taux de marge d'exploitation}} \times \underbrace{\frac{\text{chiffre d'affaires}}{\text{capital d'exploitation}}}_{\text{Ratio de rotation du capital d'exploitation}}$$

Le ratio de rentabilité d'exploitation évolue donc en fonction de deux ratios :

- Le taux de marge d'exploitation : $\frac{\text{Résultat économique}}{\text{Chiffre d'affaires}}$;
- Le ratio de rotation des actifs d'exploitation : $\frac{\text{chiffre d'affaires}}{\text{capital d'exploitation}}$.

La rentabilité d'exploitation dépend ainsi de *la politique des prix* de l'entreprise (CA) et la *qualité d'utilisation du capital*. Ainsi, une entreprise pourra dégager de la rentabilité économique (relation entre marge et rotation des actifs d'exploitation) :

- **Soit en vendant beaucoup de produits à faible marge** : À titre d'exemple les entreprises de grandes distributions (de négoce), elles réalisent un taux de marge assez faible mais la rotation des actifs est élevée.
- **Soit en vendant peu de produits à forte marges** : Ça concerne généralement les entreprises de l'industrie lourde ou les entreprises qui réalisent les produits de luxe. Elles réalisent un taux de marge important mais la rotation des actifs est faible.

En ce qui précède, *l'étude de la rentabilité a été réduite dans l'exploitation*, c'est-à-dire *en prenant en compte uniquement les capitaux engagés dans l'exploitation*. Or, elle peut être élargie en prenant en compte tous le capital investi (total Actif). La formule rentabilité « totale » peut être représenté par le rapport suivant :

$$\text{Rentabilité économique (totale)} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Total actif}}$$

3.3.3) Analyse de la rentabilité financière

La rentabilité financière mesure la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés (capitaux propres) à dégager un certain niveau de profit. Autrement dit, la rentabilité financière est un indicateur qui permet la comparaison du résultat de l'entreprise aux apports des actionnaires.

La rentabilité financière s'exprime par le rapport suivant :

$$\text{Rentabilité financière (Rf)} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Capitaux propres}}$$

On peut décomposer la rentabilité financière comme suit :

$$Rf = \frac{\text{Résultat d'exercice}}{RE} \times \frac{RE}{CA} \times \frac{CA}{\text{Capitaux propres}}$$

Avec :

- RE : résultat d'exploitation, - CA : chiffre d'affaires.

Soit :

$$Rf = \text{Taux de marge nette} \times \text{Taux de marge d'exploitation} \times \text{Rotation des capitaux propres}$$

En effet, l'analyste peut juger l'impact de la structure de financement de l'entreprise sur la rentabilité des capitaux propres par l'étude de *l'effet de levier* financier. Pour en démontrer cela, on doit décomposer le ratio de rentabilité financière.

- **Décomposition du ratio de rentabilité financière**

Pour démontrer l'effet de levier dans la rentabilité financière, nous partons du résultat net (RN). On suppose que l'actif économique (AE) dégage une rentabilité économique (Réco)³⁹. Il faut aussi faire abstraction des charges et des produits exceptionnels, des produits financiers.

On a : $Réco = \frac{RE}{AE}$ ce qui implique $RE = Réco \times AE$ (1)

Le résultat net : $RN = (RE - FFi) \times (1 - t)$(2)

Avec : FFi : frais financiers, t : taux d'impôt (IBS)

On remplace (1) dans (2). (2) devient alors:

$$RN = [(Réco \times AE) - FFi] \times (1 - t)$$
.....(2)

On a : $AE = PE \text{ (passif)} = \text{dettes financières (D)} + \text{capitaux propres (Cpr)}$
 Et si on pose (i) comme taux d'intérêt sur dettes financière (D) alors : $FFi = i \times D$
 Une fois remplacement de FFi par ($i \times D$) et AE par ($D + Cpr$) on divise (2) par (Cpr)

Alors (2) devient :

$$\frac{RN}{Cpr} = Rf = \left[\frac{(Réco \times Cpr)}{Cpr} + \frac{(Réco \times D)}{Cpr} - \frac{(D \times i)}{Cpr} \right] \times (1 - t)$$
.....(2)

Par simplification (2) devient :

$$Rf = \left[Réco + (Réco - i) \times \frac{D}{Cpr} \right] \times (1 - t)$$

Avec :

$\frac{D}{Cpr}$: « **Levier** » ou structure financière de l'entreprise ;

$(Réco - i)$: « **Bras de levier** » ou différentiel du levier financier ;

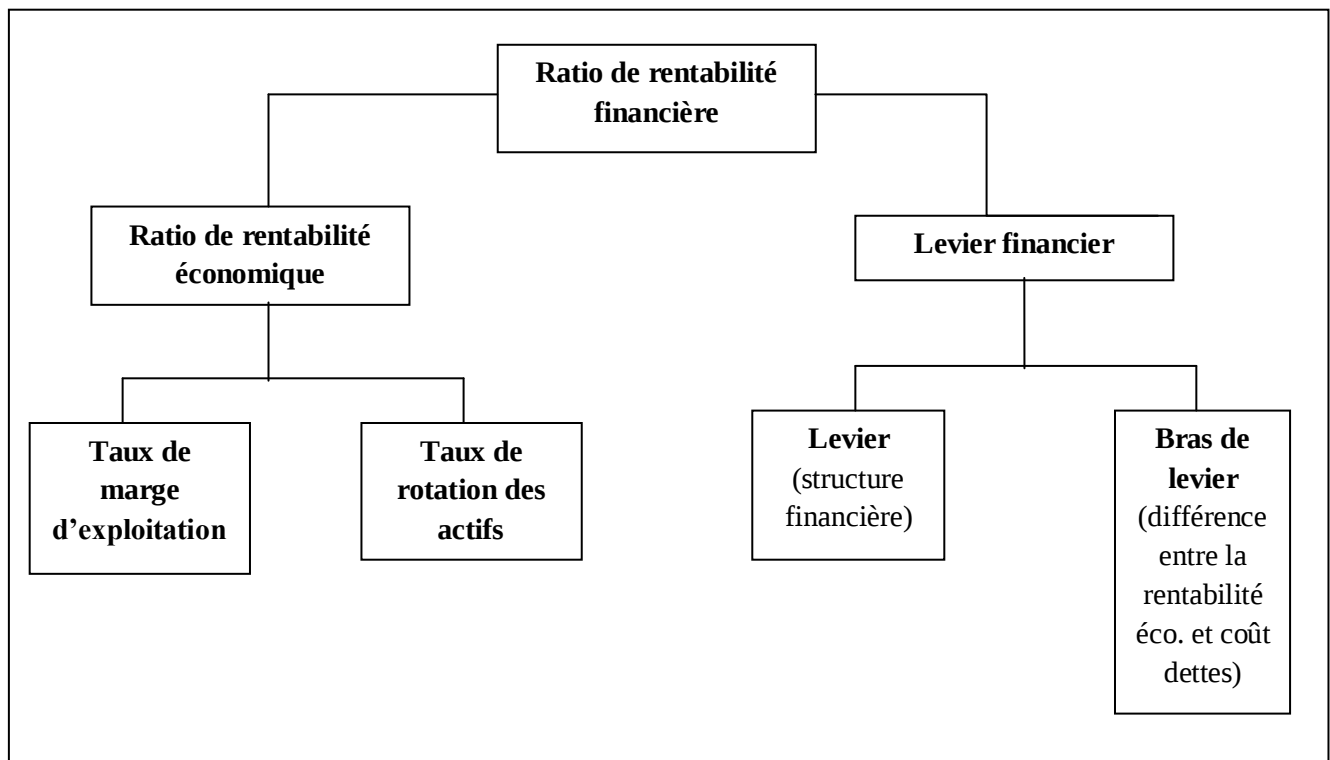
i : Coût des dettes.

³⁹ Armand Dayan, Op.cit, P.114.

➤ En résumé, la rentabilité financière est influencée par :

- La rentabilité économique ***Réco*** ;
- La structure financière de l'entreprise « **levier** » $\frac{D}{Cpr}$;
- Le coût de la dette ***i*** ;
- Le différentiel entre la rentabilité économique et le coût des dettes « **bras de levier** » (***Réco*** – ***i***) .

Figure N°4: La relation entre les trois formes de rentabilité (d'exploitation, économique, financière)



Source : Armand Dayan, Op.cit, P.115.

Pour une entreprise qui réalise de la rentabilité économique, il est intéressant de s'endetter à condition que le coût de cet endettement (***i***) soit inférieur à la rentabilité économique ***Réco***, c'est-à-dire (***Réco*** – ***i***) > 0.

Au cours de cette section, nous avons constaté que la rentabilité financière joue un rôle important du moment qu'elle assure la pérennité des entreprises. Ainsi, nous avons déduit que la rentabilité peut être appréciée selon des points de vue différents en raison de la multitude des variables utilisables. En ce sens, elle n'est pas appréhendée par tout le monde de la même façon, c'est-à-dire qu'il y a plusieurs méthodes de mesure de rentabilité, et cela dépend de l'utilisateur (son objectif à atteindre).

Conclusion du chapitre (I)

Dans l'environnement concurrentiel actuel, la pérennité d'une entreprise industrielle se fait avec un souci permanent d'amélioration de rentabilité. A l'inverse, les entreprises non rentables risquent la faillite, voir même de disparaître. Pour cela, le manager doit soigneusement évaluer et mesurer en permanence la capacité de l'entreprise à générer des profits, et cela en s'appuyant sur les outils d'analyse financière.

L'intérêt du chapitre présenté était, d'éclairer le plus possible l'évaluation de la rentabilité d'exploitation, économique et financière d'une entreprise par la méthode des ratios qui exprime le rapport entre deux variables compatibles.

Ainsi, nous avons présenté les différents concepts qui sont liés à l'économie industrielle (secteur, branche, fière...) qui nous a donné une compréhension assez large sur le fonctionnement des firmes industrielles. Puis, le management industriel, où on a appris les différents systèmes de gestion, de production et structuration des entreprises industrielles. Enfin, on a fait voir l'interdépendance entre les différentes rentabilités d'exploitation, économique et financière.

Chapitre(II) : Analyse de la structure financière et choix des indicateurs de gestion

Introduction du chapitre (II)

Dans l'environnement concurrentiel actuel, la survie d'une entreprise passe nécessairement par l'amélioration de sa performance financière. Les managers se préoccupent de plus en plus à choisir entre les indicateurs permettant de donner des signaux fiables sur tout ce qui se passe au niveau de l'entreprise. En effet, le choix des indicateurs de gestion dépend de l'utilisateur, c'est-à-dire en fonction des ses objectifs.

Avoir une bonne structure financière est un signe de performance. Elle peut s'apprécier par la méthode des ratios, même si elle contient certaines limites, mais reste comme même suffisante pour en juger l'équilibre financier de l'entreprise.

Nous présentons dans ce chapitre les différents indicateurs de gestion et l'analyse de la structure financière de l'entreprise. Mais, nous présentons d'abord, dans la première section appelée, la performance de l'entreprise, le caractère multidimensionnel et polysémique du concept performance.

Ensuite, nous présentons, dans la deuxième section, les différents indicateurs de gestion utilisés dans les quatres fonctions suivantes : ressources humaines, production, approvisionnement et commerciale.

Enfin, on clôture notre chapitre par la troisième section qui porte sur l'analyse de la structure financière par les indicateurs d'équilibre financier et les différents ratios de structure.

Section(1) : La performance de l'entreprise

L'objet de cette section est de donner des éclaircissements en ce qui concerne le concept « performance ». Puis, de présenter, d'une manière générale, les différents types d'indicateurs. Enfin, les indicateurs de performance les plus significatifs pour les entreprises de négoce et pour les entreprises industrielles.

1.1) Notions sur la performance

La performance est un concept qui est à la fois polysémique et multidimensionnel. Sa mesure reste toujours une œuvre en cours de construction. Donc, c'est un concept qui se constate tous les jours par les analystes.

1.1.1) La polysémie du concept performance

1.1.1.1) Origine du concept performance

L'origine du concept « performance » remonte au 19^{ème} siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle, il indiquait d'une manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait un rendement.

Étymologiquement, en français, l'usage du mot « performance » implique l'idée de *résultat*, de *réalisation*, de *finalisation* d'un produit. Par contre, en anglais, le terme se réfère aux *comportements*, à la tenue d'un produit ou d'une personne face à une situation donnée.

1.1.1.2) Définition de la performance

La performance n'est pas appréhendée de la même façon par les auteurs. Sa définition demeure difficile à cause de son caractère multidimensionnel (chaque type de performance à une définition spécifique). Ceci implique, avec le temps, à un nombre important de modèles conceptuels proposés autour de ce concept.

*« Selon A. Bourguignon, la performance se définit comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).... »*⁴⁰. D'après cette définition, la performance, est après tout l'atteinte des objectifs. Mais, le sens du concept n'est pas appréhendé de la même façon (avoir juste l'idée de résultat ou bien c'est un processus qui mène au résultat).

Cependant, Bourguignon a réduit le concept de performance à une simple dimension financière, définie en trois niveaux⁴¹: le « résultat », « l'action » et le « succès ».

⁴⁰ Bertrand Sogbossi Bocco : « Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion (N°241), 2010, PP.117-124.

⁴¹Idem. P.118.

Mais, à la fin des années 80, le concept performance devient plus complexe et multiforme, c'est-à-dire qui ne se limite pas uniquement à la dimension financière (conséquences de l'environnement économique de plus en plus concurrentiel). De ce fait, plusieurs auteurs concluent sur ce concept que⁴² :

- La performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à *atteindre les objectifs stratégiques* (selon P. Lorino, 1997) ;
- La performance n'est rien d'autre que l'*évolution* de l'entreprise ou son agrandissement (selon J.-B. Carriere, 1999) ;
- La performance (selon M. Boyer, 1999 et J.-P. Mamboundou, 2003) peut se résumer à l'idée du succès ou de réussite de l'entreprise, *tout dépend des facteurs externes* liés à l'entreprise (évolution de marché, concurrence,...). Contrairement à l'idée subjective du succès développée par Bourguignon, ne prend pas en considération les facteurs externes (la performance dépend de l'organisation interne) ;
- La performance peut se réduire à l'idée du *développement* (selon W. Azan, 2007).

Enfin, on constate que la nouvelle réalité économique a entraînée l'abandon de l'approche « unidimensionnelle » de la notion de performance (telle que définie par Bourguignon, se limiter uniquement à la dimension financière), au profit d'une vision plus large, c'est-à-dire « multidimensionnelle ».

1.1.2) Le caractère multidimensionnel de la performance

En effet, la synthèse de la littérature distingue trois dimensions essentielles de la performance : stratégique, concurrentielle et socio-économique. Cependant, nous allons nous limiter à cette classification. Mais, il faut savoir qu'il y a d'autres dimensions de la performance (avec la littérature contemporaine).

1.1.2.1) La performance stratégique

Appelée aussi « performance à long terme ». La performance stratégique est appréciée par la qualité du *système d'excellence*. Ce dernier, s'établit au niveau de la direction générale de l'entreprise. Il retrace l'ensemble des décisions, techniques et pratiques managériales qui assurent le bon fonctionnement de l'entreprise. Il doit être soigneusement structuré par les managers, à l'aide des différentes informations (communicatives, résultats, situations difficiles...) dont l'objectif est de trouver un système le plus efficace possible pour atteindre le degré de performance voulu. L'application systématique d'excellence est donc une garantie du succès et de pérennité pour les entreprises.

⁴²Bertrand Sogbossi Bocco, Op.cit, P.119.

1.1.2.2) La performance concurrentielle

Le succès résulte non seulement des actions faites par l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter aux règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels. En ce sens, une entreprise ne peut bénéficier de cette performance que si elle arrive à déceler de façon claire les caractéristiques changeantes les systèmes concurrentiels liés à son activité. Une fois détecté tous les aspects de la concurrence, l'entreprise doit anticiper sur les changements du jeu concurrentiel, cela peut se faire par exemple par la politique de différenciation. En effet, cette anticipation doit être permanente pour garantir la performance durable de l'entreprise.

1.1.2.3) La performance socio-économique

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

A) La performance organisationnelle

« La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. M. Kalika (1988)⁴³ soulignera qu'il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique »⁴⁴.

En effet, d'après la littérature, il n'y a pas de définition claire en ce qui concerne la performance organisationnelle. Elle est toutefois exprimée par la "qualité" de structuration d'une organisation, caractérisée certainement par une hiérarchie, sans prendre en compte les relations sociales et économiques à l'entreprise.

B) La performance sociale

La performance sociale concerne **l'état des relations humaines** (sociales) et traduit la capacité d'intention de l'entreprise au domaine sociale. Cette performance reste un moyen d'information sur l'organisation, c'est-à-dire qu'elle permet de juger le fonctionnement de l'organisation (bon ou mauvais) de l'entreprise.

Toutefois, les relations sociales sont directement influencées par les pratiques de la gestion des ressources humaines (GRH), effectuées par les managers de l'entreprise. Par exemple : le niveau de satisfactions des salariés, la qualité de prises de décisions collectives, les conditions du travail, la participation aux décisions stratégiques...etc. Tous ces facteurs peuvent donc déterminer la nature des relations humaines dans l'organisation.

⁴³ M. Kalika cité par : Bertrand Sogbossi Bocco, Op.cit, P.119.

⁴⁴ Idem. P.119.

Enfin, une entreprise qui estime l'excellence et la compétitivité, passe nécessairement par l'élaboration des systèmes de gestion qui s'appuient sur le principe d'amélioration des relations sociales de l'organisation.

C) La performance économique et financière

« *La performance économique et financière peut être définie comme **la survie de l'entreprise** ou sa **capacité à atteindre ses objectifs** (R. Calori 1989)⁴⁵ »⁴⁶. Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité,... etc.*

La performance économique et financière est considérée comme la référence des performances, c'est-à-dire qu'elle occupe une place primordiale pour l'entreprise. Mais, la dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise (interdépendance entre les performances : performance commerciale, sociale,...).

D) La performance commerciale

« *La performance commerciale encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la **satisfaction des clients** de l'entreprise* »⁴⁷.

Cette performance peut être mesurée soit par les critères quantitatifs (tels que : la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires) ou bien par les critères qualitatifs (tels que : la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, la qualité des produits, ...). Pour que l'entreprise assure sa performance commerciale, elle doit identifier toutes les actions qui permettent d'offrir la valeur aux clients, et cela quel que soit son environnement. On dit que l'entreprise « crée de la valeur aux clients », une fois qu'elle réussit à répondre le plus précisément possible aux attentes clients sur le marché.

En effet, il apparaît difficile de séparer la performance commerciale des différents types des performances déjà développés. L'explication est que tous les types de performances s'inscrivent dans « la raison d'être » de l'entreprise, soit la satisfaction des clients (pas de client pas d'entreprise). Même si les objectifs diffèrent selon le type de performance privilégié, mais le but généralement visé par toute entreprise est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits.

⁴⁵ R. Calori cité par : Bertrand Sogbossi Bocco, Op.cit, P.119.

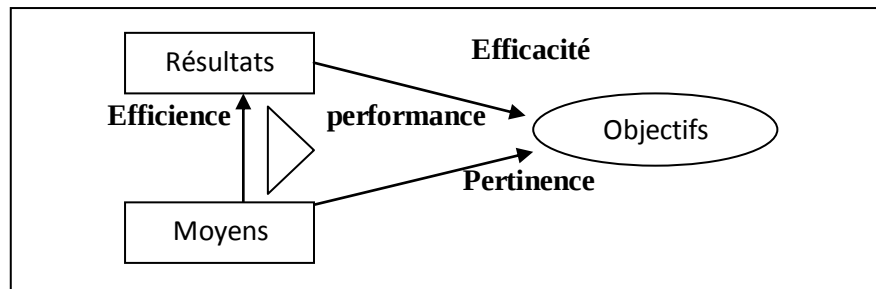
⁴⁶ Idem. P.119.

⁴⁷ Idem. P.119.

1.1.3) Le triangle de performance de GILBERT

Généralement, le modèle de GILBERT est considéré comme la base de la littérature économique portant sur le concept de performance. Selon lui, la performance peut être exprimée par trois critères qui sont : « résultat », « moyens » et « objectif » à atteindre.

Schéma n°2 : Triangle de la performance



Source : GILBERT, 2000.

- La relation entre objectifs et résultats définit « **l'efficacité** » permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs, et cela quels que soient les moyens utilisés.
- La relation entre résultats et moyens définit « **l'efficience** » permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec un minimum de moyens et de coûts.
- La relation entre moyens et objectifs désigne la « **pertinence** » permet de savoir si l'entreprise s'est munie de bons moyens pour atteindre ses objectifs.

D'après le modèle de GILBERT (triangle de performance), on constate que la performance est avant tout l'atteinte des objectifs stratégiques prédéfinis par l'organisation en utilisant des moyens divers. En revanche, ce modèle est jugé classique car il ne prend pas en considération l'humain. Le manager doit faire toutes les possibilités pour atteindre les objectifs, mais sans tenir compte des éléments de l'organisation.

1.2) Les indicateurs de gestion

Les indicateurs de gestion sont des grandeurs qui permettent de mesurer la performance des entreprises. Ils sont multiples dont le choix dépend de la nature de l'objectif à atteindre par l'organisation. Nous allons présenter, en ce qui suit, la définition, les caractéristiques et les types d'indicateurs de gestion.

1.2.1) Définition d'un indicateur de gestion

Un indicateur (indice) est un ensemble d'informations significatives résultant de la collecte de données sur un fait. Il permet d'observer l'évolution d'un phénomène donné. C'est un outil de contrôle de gestion qui juge le niveau de performance de l'entreprise, le degré d'atteinte des objectifs.

Selon VOYER (1999) : « un indicateur est un élément ou un **ensemble d'éléments d'informations significatives**, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la

manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation »⁴⁸.

Selon L. AUBUT-LUSSIER (2013) : « un indicateur est **une mesure chiffrée** fournissant au gestionnaire une information synthétique et significative au sujet d'un aspect de son organisation qui lui permet d'apprécier l'atteinte des objectifs fixés »⁴⁹.

1.2.2) Les caractéristiques d'un bon indicateur de gestion

Selon VOYER, les caractéristiques d'un indicateur ou un instrument de mesure sont les mêmes, et se présentent comme suit :

- **La pertinence** : l'indicateur doit être pertinent par rapport aux objectifs de l'organisation, spécifique au contexte étudié, significatif pour l'utilisateur (analyste financier) ;
- **La qualité** : l'indicateur doit être clair, précis et bien formulé. Il doit être assez sensible pour faire ressortir toutes variations significatives de l'objet de mesure et assez homogène pour permettre la comparaison ;
- **La faisabilité** : la possibilité de mesurer ou/et la disponibilité des données. On doit d'abord avoir les informations nécessaires pour calculer l'indicateur ;
- **La convivialité** : elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser directement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire accessible, intelligible et bien illustré.

1.2.3) Les différents types d'indicateurs

1.2.3.1) Indicateurs de résultat

Ils expriment le niveau de résultat atteint grâce aux moyens et aux ressources allouées durant une période donnée. Ils peuvent également être appelés « indicateurs de réalisation ». Ces indicateurs doivent être actualisés en fonction de l'état d'avancement des actions. A titre d'exemple : résultat comptable (résultat net, brut, ...), résultat financier (taux dividende, rentabilité économique, financière...).

1.2.3.2) Indicateurs de moyen

Les indicateurs de moyens indiquent le niveau des ressources consommées, qu'elles soient financières, matérielles,... Grâce à ceux-ci, nous pourrions savoir la disponibilité des ressources et la manière dont elles ont été affectées. Par exemple : le taux de consommation des matières premières, les unités d'heures main d'œuvre,...

⁴⁸ PIERRE Voyer : « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance » 2^{ème} édition, éd. Presse de l'Université du Québec, 1999, P61.

⁴⁹ L. AUBUT-LUSSIER : « le Tableau de Bord : Abc : Les meilleures pratiques », éd. Academia, 2013, P.7.

1.2.3.3) Indicateurs de contexte

Les indicateurs de contexte sont des indicateurs externes à l'entreprise. Ils peuvent indiquer la cause de la baisse ou de la hausse des indicateurs de moyens et ceux de résultats. A titre d'exemple : le taux d'inflation, concurrence...

1.2.3.4) Les indicateurs opérationnels et stratégiques

Ils correspondent aux indicateurs qui sont classifiés sur un horizon temporel, c'est-à-dire une périodicité longue ou courte, stratégiques et opérationnels.

A) les indicateurs opérationnels

Sont liés à l'activité quotidienne de l'entreprise, tels que : le degré d'utilisation des ressources, résultat de production... ils ont généralement une périodicité assez courte. De plus, ils nécessitent régulièrement un suivi par la mise en œuvre des actions correctives les plus appropriées.

B) les indicateurs stratégiques

Comme l'indique le mot « stratégique », ils ont une périodicité assez longue. Ils servent à informer la haute direction sur les dossiers stratégiques, tels que : le degré d'avancement de projet, les coûts, ...etc.

1.3) Les indicateurs pertinents de performance financière

Le souci de l'analyste financier est aujourd'hui l'appréciation et la mesure de la performance de l'entreprise. En effet, les indicateurs de performance sont divers. Mais, il est nécessaire de choisir les plus « **significatifs** » qui permettent une meilleure lecture sur l'évolution et comparaison des entreprises pour en tirer les conclusions. Cependant, nous nous limitons aux indicateurs d'activité (chiffre d'affaires, valeur ajoutée...) et de résultat (EBE, RE, RN,...). Le choix de ces indicateurs (résultat et activité) reste difficile selon plusieurs raisons⁵⁰ :

- La nature d'activité de l'entreprise (commerciale ou mixte) ;
- La taille de l'entreprise (petite, grande, cotée en bourse ou non) ;
- L'hétérogénéité des éléments financiers, ce qui implique à la difficulté d'interprétation des résultats (les taux d'intérêts, amortissements, ...) ;
- Décisions comptables (la politique d'amortissement dégressif ou linéaire,...) ;
- Environnement (concurrence, innovations,...).

Tous ces facteurs cités peuvent compliquer le choix des indicateurs de résultat et d'activité. Néanmoins, nous allons présenter les indicateurs les plus significatifs (préférés par les analystes) pour les entreprises commerciales et industrielles.

⁵⁰Hubert de La Bruslerie : « Analyse financière : information financière, évaluation, diagnostic » 5^{ème} édition, éd. DUNOD, Paris, 2014, PP.170-177.

1.3.1) Indicateurs de performance pour l'entreprise de négoce

Les analystes financiers choisissent « **la marge commerciale** », comme indicateur d'activité, qui exprime la performance commerciale pour les entreprises de négoce. Cet indicateur mesure la capacité de réalisation des profits que l'entreprise tire de sa position commerciale et de sa clientèle.

En effet, la marge commerciale n'a de sens que pour les entreprises qui ont une activité de distribution des produits revendus en l'état. Elle concerne aussi les entreprises mixtes qui ont une activité à la fois industrielle et commerciale. Mais, la « marge » est plus significative pour une entreprise qui a une activité purement commerciale. Elle se calcule comme suit :

$$\text{Marge commerciale} = \text{ventes de marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues}$$

La marge commerciale donne une information sur le profit brut procuré par l'entreprise par ses « seules » activités commerciales. Elle a une importance considérable du fait qu'elle assure sa pérennité. Elle est suivie dans le temps soit en valeurs absolues ou sous forme d'une grandeur relative (ratio) :

$$\text{Taux de marge} = \frac{\text{Marge commerciale}}{\text{Ventes de marchandises}}$$

La marge commerciale n'intègre pas beaucoup d'éléments financiers hétérogènes. Pour cela, elle reste un meilleur moyen de comparaison dans l'espace, c'est-à-dire entre entreprises qui ont la même activité. À cet effet, les experts financiers ont considéré celle-ci comme un indicateur de performance commerciale.

1.3.2) Indicateurs de performance pour l'entreprise industrielle

Certains experts financiers choisissent l'**excédent brut d'exploitation (EBE)**, comme indicateur de résultat, qui exprime la performance économique des entreprises industrielles. Cet indicateur est aussi considéré comme un moyen de communication financière entre entreprises. Il se calcule comme suit :

$$\text{EBE} = \text{Produits monétaires d'exploitation} - \text{charges monétaires d'exploitation}$$

Ce choix s'explique du fait que la valeur de l'EBE est indépendante de la politique comptable (mode d'amortissements), financière (mode de financement de l'entreprise) et fiscale (l'Etat). Cela, permet des comparaisons entre entreprises du même secteur. En effet, il est difficile de comparer entre deux entreprises qui appliquent par exemple des politiques comptables différentes (mode d'amortissement linéaire et dégressif). Pour éviter cette situation, et pour mieux estimer la performance économique d'une entreprise industrielle, il y a lieu d'utiliser l'EBE comme information financière.

L'approfondissement de l'analyse de l'EBE peut être à partir des ratios spécifiques. L'objectif est de faire des comparaisons dans le temps (évolution durant l'année). A titre d'exemple : le ratio de marge industrielle. Il se calcule comme suit :

$$\text{Marge industrielle} = \frac{\text{EBE}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

Ce ratio mesure la part des richesses créées par le processus d'exploitation de l'entreprise dans la valeur ajoutée.

Enfin, l'EBE est la base de calcul de la capacité d'autofinancement (CAF). Ainsi, certains experts financiers considèrent que la CAF est le meilleur indicateur de la situation financière de l'entreprise, et donc de performance financière. Pour cela, nous avons jugé utile de présenter, en ce qui suit, la notion de la CAF et cash-flow.

1.3.3) La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement est un indicateur qui permet d'apprécier l'aptitude de l'entreprise à générer les ressources nécessaires au financement de ses besoins sans faire appel aux ressources externes (emprunts). Mais, avant de présenter la CAF, on doit définir d'abord un concept similaire qui est le « cash-flow »⁵¹.

1.3.3.1) Le cash-flow

« Le cash flow **signifie le surplus monétaire** généré par une opération particulière ou par l'ensemble des activités de l'entreprise »⁵². Contrairement au résultat net comptable qui est la différence entre la totalité des produits et charges, le cash-flow est un résultat partiel, c'est-à-dire qui prend uniquement les produits réellement encaissables et les charges réellement décaissables en tenant compte des décalages d'encaissements et de décaissements (variation BFR). Le cash-flow traduit donc de façon plus réaliste la création de richesse monétaire.

On peut distinguer plusieurs types de cash-flows et peuvent être classés selon les critères suivants :

- **Selon la réglementation de l'impôt :**
 - Cash-flow brut (avant impôt) ;
 - Cash-flow net (après impôt).
- **Selon le périmètre d'activité :**
 - Cash-flow d'exploitation (Il regroupe que les opérations d'exploitation) ;
 - Cash-flow global (il regroupe toutes les opérations à savoir économiques et financières).
- **Selon son caractère :**
 - Cash-flow potentiel (dont une partie de surplus monétaire n'a pas été perçue) ;
 - Cash-flow effectif (déjà reçu intégralement).

⁵¹ Armand Dayan, Op.cit, PP.108-111.

⁵² Idem. P.109.

Le tableau suivant présente les types de cash-flow dans la théorie (potentiel) :

Tableau N°4: Typologie des cash-flows

	Cash-flow d'exploitation	Cash-flow global
Cash-flow potentiel	Excédent brut d'exploitation (EBE)- avant impôt	Capacité d'autofinancement (CAF)- après impôt

Source : Armand Dayan, Op.cit, P.109.

À partir de ce tableau, on constate que le cash-flow d'exploitation est assimilé à l'EBE ainsi qu'à la CAF (dans le cas où il n'y a pas des décalages d'encaissements et décaissements). Ces deux indicateurs (CAF et EBE) prennent uniquement en compte les charges réellement décaissables et produits réellement encaissables.

1.3.3.2) La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement peut être définie comme « **un surplus monétaire net global**. Le qualificatif de « net » signifie que cet indicateur est calculé après impôt. Le caractère global s'explique par le fait qu'il est généré par toute l'activité de l'entreprise. Par rapport à l'excédent brut d'exploitation qui représente un flux monétaire généré seulement par l'exploitation, la CAF tient compte de toutes les activités de l'entreprise : exploitation, financière, exceptionnelle »⁵³.

- **La CAF permet :** la rémunération des actionnaires, le renouvellement ou acquisitions des investissements, l'augmentation de la marge de sécurité financière, le remboursement des emprunts, la couverture des pertes probables ...

En effet, la capacité d'autofinancement mesure la capacité de développement de l'entreprise, son degré d'indépendance financière, et donc son potentiel d'endettement, c'est-à-dire son aptitude à rembourser les dettes et les emprunts. Le ratio suivant, dénommé « *ratio de capacité de remboursement des dettes financières (R)* », indique le nombre d'années nécessaires pour rembourser les dettes financières à travers la CAF annuelle dégagée par l'entreprise :

$$R = \frac{\text{Dettes financières}}{\text{CAF}}$$

La CAF peut être améliorée par l'augmentation du chiffre d'affaires (par lancement d'un nouveau produit, fidéliser les clients, acquisition de nouveaux clientsetc.) et la diminution des charges variables (acheter les matières premières à moindre coût, optimiser les systèmes de production en minimisant les déchets....etc.).

⁵³ Armand Dayan, Op.cit, P.109.

La capacité d'autofinancement peut être calculée à partir de l'excédent brut d'exploitation (méthode soustractive) ou à partir du résultat de l'exercice (méthode additive) :

A) La méthode soustractive

Cette méthode est appelée « soustractive » car le calcul commence à partir de l'EBE. Pour calculer la CAF, on soustrait uniquement les charges réellement décaissables (par soustraction des charges calculées, le cas des amortissements), et on ajoute les produits réellement encaissables.

$$\begin{aligned}
 & \textbf{Excédent brut d'exploitation (ou insuffisance)} \\
 & + \text{Transfert de charges (d'exploitation)} \\
 & \quad + \text{Autres produits (d'exploitation)} \\
 & \quad - \text{Autres charges (d'exploitation)} \\
 & \pm \text{Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun} \\
 & \quad + \text{Produits financier(a)} \\
 & \quad - \text{Charges financières(b)} \\
 & \quad + \text{Produits exceptionnels(c)} \\
 & \quad - \text{Charges exceptionnels(d)} \\
 & - \text{Participation des salariés aux résultats} \\
 & \quad - \text{Impôts sur les bénéfices} \\
 & = \textbf{Capacité d'autofinancement(CAF)}
 \end{aligned}$$

(a) Sauf reprises sur dépréciations et provisions.

(b) Sauf dotations aux amortissements, dépréciations et provisions financières.

(c) Sauf : -produit de cession d'immobilisations ;

-quote-part des subventions d'investissements virés au résultat de l'exercice ;

-reprises sur provisions exceptionnelles.

(d) sauf : -valeurs nettes comptable des immobilisations cédées ;

-dotations aux amortissements et aux provisions exceptionnelles.

B) La méthode additive

La CAF peut être calculé à partir du résultat net auquel on ajoute les charges calculées (dotations aux amortissements et provisions) et on déduit les produits calculés (des reprises sur provisions et amortissements). Autrement dit, on intègre les éléments (produits et charges) qui ne sont pas considérés par la méthode soustractive.

$$\begin{aligned}
 & \textbf{Résultat net de l'exercice} \\
 & + \text{Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions} \\
 & - \text{Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions} \\
 & + \text{Valeur comptable des éléments d'actif cédés} \\
 & - \text{Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés} \\
 & - \text{Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice} \\
 & = \textbf{Capacité d'autofinancement}
 \end{aligned}$$

1.3.3.3) l'autofinancement

L'autofinancement représente le reste de la CAF après avoir distribué les dividendes aux actionnaires. C'est la richesse réellement créée par l'entreprise, et se calcule comme suit :

$$\text{Autofinancement} = \text{CAF} - \text{Dividendes}$$

L'autofinancement de l'exercice contribue au renforcement de la structure financière de l'entreprise. On peut distinguer trois niveaux d'autofinancement à savoir :

- *Autofinancement minimum*, qui correspond au montant de l'amortissement, c'est-à-dire l'usure du matériel. Or, cet autofinancement n'est pas suffisant pour investir et renouveler la totalité des outils de production (à cause d'inflation, évolution technologique...);
- *Autofinancement de maintien*, il correspond à l'amortissement et plus le montant qui compense l'augmentation des prix des immobilisations. Elle permet le remplacement et le maintien du matériel existant dans l'entreprise (à l'identique) ;
- *Autofinancement de développement*, il regroupe l'autofinancement de maintien plus une ressource de plus qui permet la croissance de l'entreprise. cet autofinancement permet la modernisation et l'augmentation de la capacité de production (en achetant des nouvelles machines).

Au cours de cette section, on a constaté que la notion de performance reste compliquée à cause de son caractère multidimensionnel. Toutefois, il est difficile d'en mesurer la performance d'un fait. Néanmoins, le manager doit en choisir les indices les plus significatifs qui permettent de synthétiser les faits, et enfin de juger la performance globale de l'entreprise. Pour approfondir notre étude sur les indicateurs de performance, nous allons présenter dans la deuxième section, les indicateurs utilisés dans les quatre fonctions principales de l'entreprise (ressources humaines, commerciale, approvisionnement et production).

Section(2) : Les indicateurs de gestion par fonction d'entreprise

En lisant et analysant les différents indicateurs de gestion, le manager peut apprécier la performance globale de l'entreprise. Pour ce faire, il est intéressant de mesurer la contribution de chaque fonction de l'entreprise pour l'atteinte d'un certain niveau de performance, et cela en s'appuyant sur des indicateurs spécifiques (chaque fonction a ses propres indicateurs de mesure).

Dans cette section, nous allons présenter quelques indicateurs de gestion utilisés dans les quatre fonctions suivantes : la fonction gestion des ressources humaines, production, approvisionnement et commerciale. Une grande partie sera consacrée à la première fonction car très importante. D'ailleurs, Adam Smith a classé l'expression « *ressources humaines* » par « *capital humain* » du moment que c'est le personnel de l'organisation qui contribue à création de la valeur⁵⁴, et donc de rentabilité.

2.1) La fonction gestion des ressources humaines

2.1.1) Le choix des indicateurs RH

Il est difficile pour le directeur ressources humaines (ou direction ressources humaine DRH) de choisir ou « d'élaborer » les indicateurs pertinents qui permettent de mesurer le degré de performance d'un tel processus gestion ressources humaines (GRH), et cela selon plusieurs raisons⁵⁵:

- **Les difficultés psychologiques des managers (DRH) :**

C'est-à-dire les managers (de DRH) n'ont pas le même raisonnement en ce qui concerne la GRH. Il y a ceux qui ont une vision réglementaire (la GRH se réduit au droit sociale), administrative (la GRH se réduit à un ensemble des procédures à appliquer),... En ce sens, on pourra dire que la GRH est multiforme qui couvre plusieurs réalités où il n'y a pas d'indicateurs de mesure ressources humaines standards (plusieurs). Ainsi, certains gestionnaires (DRH) refusent même l'idée de « mesurer les ressources humaines » car l'humain est trop complexe et imprévisible pour être quantifié (on ne mesure pas ce que l'on ne maîtrise pas, et donc la GRH n'est pas une science).

- **L'ambiguïté causale et l'objet de l'indicateur :**

En gestion des ressources humaines, il est difficile, voir impossible, d'établir des relations causales entre les phénomènes. Prenant un exemple d'une activité GRH : la formation. Si le Directeur RH constate que le chiffre d'affaires a augmenté quelques mois après la formation, il pose la question suivante : est-ce-vraiment c'est la formation qui a causé l'augmentation du chiffre d'affaires ? bien évidemment la réponse sera non, car ça pourrait être le résultat de la fonction marketing. En ce sens, l'ambiguïté causale du processus GRH freine certainement les DRH, et donc leur choix en matière d'indicateurs de gestion. Néanmoins, avant de choisir un indicateur, il faut d'abord déterminer son objet c'est-à-dire de quoi il traite.

⁵⁴ Jean-Yves Le Louarn : « Les tableaux de bord ressources humaines », éd. LIAISONS, 2008, P.25.

⁵⁵ Idem. P.26.

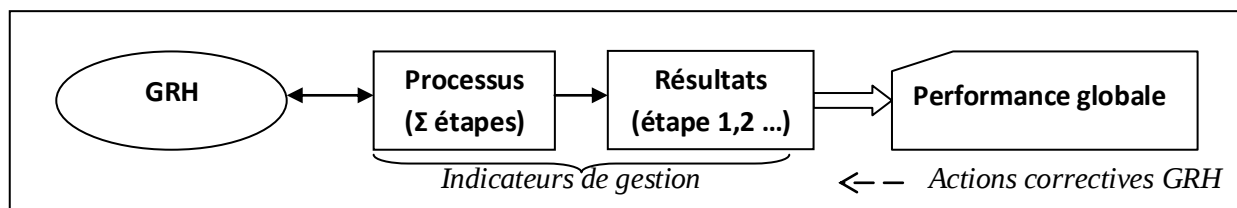
- **La transversalité de la fonction GRH :**

On dit que la fonction GRH est transversale car elle intervient dans tous les domaines de l'entreprise. Autrement dit, la GRH n'est pas pratiquée dans un seul lieu défini de l'organisation (le service direction des ressources humaine). Les acteurs de la GRH sont donc multiples (cadres, responsables hiérarchiques,... outre que les professionnels de GRH). Il y a même les facteurs externes à l'entreprise qui peuvent affecter le processus GRH (les lois sociales, règlement personnel,...). Enfin, le caractère transversale de la fonction GRH rend difficile la mesure de performance de celle-ci.

En conclusion, toutes les contraintes citées ci-haut, expliquent pourquoi les professionnels de gestion des ressources humaines (RH) ont toujours du mal à interpréter, et donc à mesurer les phénomènes humains. Malgré cela, ils s'appuient sur la logique de « *gestion* » qui exige la « *mesure* ». D'ailleurs, en ces dernières années, la mesure des RH devient même obligatoire sous l'effet des pressions des dirigeants (DRH) qui posent toujours des questions ressources humaines difficiles, ainsi que les organismes de certification qui mettent l'accent sur la qualité de la politique ressources humaine de l'organisation (exemple : ISO 9001). Il s'agit pour chaque entreprise d'identifier ses mesures de suivi RH en utilisant par exemple les tableaux de bords.

Enfin, en ce qui précède, on a constaté que la fonction GRH est multidimensionnelle c'est-à-dire qui peut prendre plusieurs formes (réglementaire, administratives,...). Mais, en ce qui suit, **nous aborderons la dimension « opérationnelle » parce qu'elle repose sur l'idée suivante : la GRH n'est qu'un ensemble des processus de gestion.** En développant cette logique de « processus », le degré d'ambiguïté chez les managers diminue. Autrement dit, il est facile pour le manager *d'estimer la performance globale* de l'organisation *puisque les données sont claires (processus clairs : suite logique d'étapes)*. Il lui suffit juste de mesurer les résultats obtenus de chaque étape de processus, pour en déduire, à la fin, la performance globale.

Schéma N°3 : La forme opérationnelle de GRH



Source : élaboré par nous, inspiré d'ouvrage : Jean-Yves Le Louarn, Op.cit, PP. 25-40.

Après tout, notre objectif principal est de présenter les différents indicateurs de gestion par fonction. Dans ce cas, on doit présenter d'abord, *d'une manière générale, les types d'indicateurs RH*. Ensuite, pour approfondir notre étude, nous définirons deux types de tableau de bord RH (opérationnels et résultats RH) qui utilisent justement des indicateurs spécifiques de mesure RH.

2.1.2) Typologie d'indicateurs RH

D'une manière générale, selon Jean-Yves, les indicateurs RH peuvent se classer en quatre catégories⁵⁶ :

1. Indicateurs d'activités RH ;
2. Indicateurs de sortie d'activités RH ;
3. Indicateurs de résultat RH ;
4. Indicateurs de résultats organisationnels.

Les indicateurs (1) et (2) mesurent **l'efficacité**. Les indicateurs (3) et (4) mesurent **l'efficace**.

1. Indicateurs d'activités RH :

Un indicateur d'activité RH mesure la **quantité** ou la **durée d'action** RH. Autrement dit, il mesure la consommation des ressources par la DRH (temps et argent). Voici quelques exemples d'indicateurs concernant l'action « formation » :

- Heures de formation (heures : indicateur d'activité, formation : action RH) ;
- Coût d'une heure de formation.

2. Indicateurs de sortie d'activités RH :

Un indicateur de sortie d'activité mesure **les résultats** des activités de la gestion des ressources humaines. Autrement dit, c'est les résultats de consommation des ressources DRH (c'est un « résultat », et non pas un objectif). En voici quelques exemples d'indicateurs de sortie d'activités RH de l'action « formation » :

- Nombre des personnes formées ;
- Coût total d'heures de formation.

Les indicateurs (1) et (2) permettent de mesurer **l'efficacité** RH. Dans notre exemple, il s'agit de mesurer l'efficacité de l'action « formation », c'est-à-dire d'utiliser le minimum possible des coûts et d'heures de formation en vue de former le maximum des personnes dans l'organisation. Ces indicateurs permettent d'évaluer la qualité du travail de la DRH (le directeur RH sait s'il fait bien les choses, s'il utilise bien les ressources).

3. Les indicateurs de résultat RH :

Un indicateur de résultat RH mesure **l'effet d'une ou plusieurs actions RH sur le personnel**. Autrement dit, il mesure l'impact (positif ou négatif) des actions RH (effectuées par la DRH, par exemple : la formation) sur les **attitudes** et les **comportements** du personnel. On peut en citer quelques exemples d'indicateurs de comportements et d'attitudes :

- Taux d'absentéisme volontaire (indicateur de comportement) ;
- Climat de travail (indicateur d'attitude).

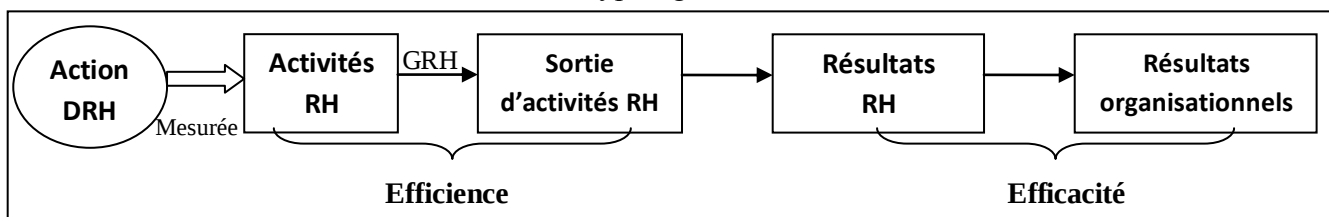
⁵⁶Jean-Yves Le Louarn, Op.cit, PP. 47-51.

4. Indicateurs de résultats organisationnels :

Un indicateur de résultat organisationnel mesure **l'atteinte des objectifs** stratégiques : financiers (bénéfice par action, dividendes,...), économiques (résultat d'exploitation,...) et opérationnels (qualité, satisfaction du client,...).

Les indicateurs (3) et (4) mesurent **l'efficacité** RH, c'est-à-dire l'atteinte par l'entreprise de ses objectifs stratégiques (savoir si l'entreprise fait les bonnes choses). Ils permettent donc d'évaluer **la qualité** de la gestion des ressources humaines (GRH).

Schéma N°4 : Typologies d'indicateurs RH



Source : élaboré par nous, inspiré d'ouvrage : Jean-Yves Le Louarn, Op.cit. P.49.

2.1.3) Les tableaux de bord de gestion RH

Pour mieux comprendre les différents indicateurs RH cités auparavant, nous allons présenter **deux types de tableau de bord : opérationnels et résultats RH**. En effet, il y a plusieurs types de tableau de bord (stratégiques, revenus et coûts RH). Mais, nous avons choisi uniquement deux du fait qu'ils expriment l'efficacité et l'efficacé de l'organisation. Le tableau de bord opérationnels RH exprime l'efficacité de la DRH (rapport entre inducteurs d'activités « consommations » et sortie d'activités RH). Par contre, le tableau de bord résultats RH exprime l'efficacité de GRH pour atteindre les objectifs stratégiques (rapport entre résultats RH et résultats opérationnels). Bref, ce qui nous intéresse, c'est de voir quels sont les indicateurs utilisés dans chaque tableau de bord.

Avant de présenter les deux types de tableau de bord, définissons d'abord ce que le tableau de bord de gestion : « *un tableau de bord de gestion est un **outil de pilotage** qui permet de réaliser des prévisions pour assurer l'atteinte d'un objectif. Il comprend un nombre d'**indicateurs de mesure qui orientent la décision ou l'action** »⁵⁷. En ce sens, le tableau de bord ressources humaines se définit comme « *un **outil de gestion des ressources humaines**. C'est un outil de pilotage qui **aide** les DRH (ou direction générale) à **orienter leurs actions** en matière de **gestion du personnel**. Il contient des **indicateurs** du domaine de la GRH »⁵⁸.**

⁵⁷ Jean-Yves Le Louarn, Op.cit, P.48.

⁵⁸ Idem. P.50.

2.1.3.1) Les tableaux de bord opérationnels RH

Les tableaux de bord opérationnels RH sont des outils de gestion des activités et des processus de GRH. Ils contiennent les indicateurs d'activités RH et les indicateurs de sortie d'activités RH et sont donc des tableaux de bord d'efficience. Ils ont pour but d'aider la DRH à gérer de manière plus efficiente les activités RH et les processus GRH. D'après Jean-Yves, il a identifié quatre tableaux de bord opérationnels : tableau de bord **recrutement**, **rémunération**, **formation** et **évaluation**⁵⁹. Cependant, nous allons présenter le premier (tableau de bord recrutement) ainsi que les indicateurs utilisés dans celui-ci.

A) Tableau de bord recrutement

Le tableau de bord de recrutement doit couvrir deux grands aspects : **l'efficience et l'efficacité du processus recrutement**⁶⁰. Le processus recrutement se décompose en trois grandes étapes : *recrutement* proprement dit, la *présélection* et *sélection*. Chaque étape donne ses propres résultats, et donc a ses propres indicateurs de mesure. Ainsi, le processus recrutement au complet génère lui aussi un résultat.

• Les indicateurs d'efficience du processus recrutement

Étape 1 : Le recrutement proprement dit :

Le recrutement proprement dit fait appel à une ou plusieurs sources (annonces dans les journaux, salon de recrutement,...) et consomme du temps et de l'argent. Toutefois, le résultat de cette première étape est *la réception d'un certain nombre de candidatures*. On dit que l'activité recrutement est efficiente si elle permet d'obtenir un grand nombre de candidatures valables en utilisant un minimum de ressources (temps et argent). Par conséquent, les indicateurs à mettre dans le tableau de bord, pour cette étape, seront des indicateurs de quantités et de durées :

- **Indicateurs de quantités (résultat à maximiser) :** Le nombre de candidats : par poste, par sources de recrutement, de l'interne,...
- **Indicateurs de durées (charge qu'il faut minimiser):** Le nombre de jours entre : la réception orale ou écrite de chaque candidat (e), ...

Étape 2: La présélection :

La présélection consiste à *trier* les candidatures (résultats étapes 1) à partir d'un nombre limité de critères de sélection. Cette étape est dite efficiente si elle est rapide et prend moins de temps de travail possible. Le résultat de la présélection est *un certain nombre de candidatures retenues et rejetées*. Les indicateurs pertinents, pour cette étape, sont donc des indicateurs de quantités et durées :

- **Indicateurs de quantités (résultat à maximiser) :** Le nombre de dossiers retenus et rejetés, nombre de dossiers analysés,...
- **Indicateurs de durées (charge qu'il faut minimiser):** le temps mis pour analysé toutes les candidatures, temps d'analyse moyen par candidature,...

⁵⁹ Jean-Yves Le Louarn, Op.cit, P.51.

⁶⁰ Idem. P.54.

Étape 3: La sélection :

Le résultat de cette étape est l'offre *d'emplois aux candidats* jugés les meilleurs. Cela peut se faire selon plusieurs phases (entretiens, testes sur la personnalité/santé...). On peut en faire le suivi par des indicateurs de quantités et de durées :

- **Indicateurs de quantités** : Nombre de candidats ayant réussi un teste ou un entretien, nombre total de candidats interviewés pour un poste,...
- **Indicateurs de durées** : durée moyenne d'un entretien, temps passé en sélection,...

Enfin, tous les indicateurs d'efficience cités ci-haut permettent à la DRH de suivre le bon déroulement des recrutements et lui donnent toutes les informations nécessaires pour améliorer le processus recrutement, c'est-à-dire le rendre plus efficient.

- **Les indicateurs d'efficacité du processus recrutement**

Le processus recrutement au complet donne deux résultats : **la quantité** et **la qualité** de recrues. On peut donc parler de deux formes d'efficacité : quantitative et qualitative.

- **Efficacité quantitative :**

En termes de quantité, il s'agit de voir est-ce les résultats de processus recrutement sont efficaces, c'est-à-dire compatibles aux objectifs stratégiques de la DRH. L'efficacité quantitative peut se mesurer à l'aide des indicateurs suivants : nombre de recrues qui commencent à travailler, pourcentage de postes comblés...

- **Efficacité qualitative :**

En termes de qualité, il s'agit de voir est-ce les personnes recrutées sont de qualité. L'efficacité qualitative peut se mesurer à l'aide des indicateurs suivants : niveau d'instruction moyen des recrues (scolaire), expérience moyenne du personnel, pourcentage de recrues ayant une note satisfaisante à la fin de la période d'essai,...

2.1.3.2) Les tableaux de bord de résultats RH

Les tableaux de bords de résultats RH sont des outils de pilotage qui permettent de *gérer les attitudes et les comportements au travail* du personnel⁶¹. Autrement dit, un tableau de bord de résultats RH aide le directeur RH (ou la direction générale) à **suivre l'évolution des attitudes et comportements** des éléments dont il est responsable, et d'en faire des actions correctives des processus GRH (car les activités GRH modifient les attitudes et comportements de l'organisation). Selon Jean-Yves, les tableaux de bord RH se divisent en trois catégories : tableaux de bord des effectifs (suivre les modifications quantitatives du personnel), attitudes et comportements (suivre les modifications qualitatives du personnel). Cependant, nous allons présenter, d'une manière générale, les deux derniers. Après tout, notre objectif c'est de voir les différents indicateurs de mesure des attitudes et comportements.

⁶¹ Jean-Yves Le Louarn, Op.cit, P.52.

A) Le tableau de bord des attitudes

Il est difficile d'en mesurer les attitudes. Néanmoins, les managers qui appliquent la logique de gestion (c'est-à-dire de mesure), utilisent certaines méthodes qui permettent d'estimer *l'état d'esprit* des salariés (à l'aide des questionnaires, enquêtes, entretiens,...). Concernant les attitudes au travail, selon Jean-Yves, a identifié six (06): **adhésion, engagement, motivation, mobilisation, satisfaction et climat de travail**. Chacune fera l'objet d'un indice dans le tableau de bord des attitudes.

- **Indicateurs sur les attitudes**

La méthode de mesure des six (06) attitudes est la même : il s'agit de faire des **énoncés** spécifiques pour chaque attitude. Ensuite, le salarié doit cocher sa réponse sur une échelle allant de 1 (totalement en désaccord) à 4 (totalement en accord) en passant par 2 (plutôt en désaccord) et 3 (plutôt en accord). C'est une enquête sur le personnel de l'organisation. Une fois l'enquête est terminée, le manager RH doit calculer **la moyenne des réponses** pour en déterminer les différents **indices** (ensemble d'indicateurs) qui peuvent se placer dans le tableau de bord résultat RH. Pour mieux comprendre, nous allons prendre un exemple sur l'attitude « adhésion » :

Tableau N°5 : Enquête sur adhésion

Enoncés « j'adhère au... »	Totalement en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Totalement en accord
Aux projets de l'entreprise	☐	☐	☐	☐
Aux objectifs de l'entreprise	☐	☐	☐	☐

Source : élaboré par nous, inspiré d'ouvrage : Jean-Yves Le Louarn, Op.cit. PP.86-94.

Dans ce cas, le responsable RH doit calculer l'**indice d'adhésion du personnel**, c'est-à-dire de calculer la moyenne des scores individuels. Dans cet exemple, le score individuel varie entre 4 et 8 (*échelle 4 × 2 énoncés*) :

$$\text{Indice d'adhésion} = \frac{\text{Somme des scores individuels}}{\text{Effectif total salariés}}$$

Enfin, pour mesurer les autres attitudes (engagement, motivation, mobilisation, satisfaction et climat de travail), la procédure est la même (faire des enquêtes), c'est l'énoncé qui diffère.

B) Les tableaux de bord des comportements

Les comportements, contrairement aux attitudes, sont plutôt faciles à mesurer du fait qu'ils sont visibles sur le terrain. Nous allons présenter quelques indicateurs qui figurent dans les tableaux de bord des comportements. Selon Jean-Yves, il a identifié quatre comportements au travail, et donc quatre tableaux de bord : **l'absentéisme, le turnover, les accidents de travail et les arrêts de travail**. Cependant, nous allons présenter les indicateurs des deux premiers comportements (absentéisme et turnover).

- **Indicateur d'absentéisme**

Le taux générale d'absentéisme se calcul comme suit :

$$\text{Taux général d'absentéisme} = \frac{\text{Nombre d'heures perdues pour absences}}{\text{Nombre d'heures théoriques du travail}}$$

Enfin, il y a des absences que l'entreprise ne maîtrise pas comme : maladies, congés maternité,... Mais, il y a des absences que l'entreprise peut maîtriser comme : accident de travail (suite à la négligence de la formation sécurité), absences non autorisées... c'est là où l'entreprise fait les analyses afin de diminuer le taux d'absentéisme (car l'entreprise maîtrise).

- **L'indicateur Turnover**

Le turnover veut dire le taux de rotation du personnel. Il mesure le nombre des départs ou entrées du personnel à l'entreprise sur une période donnée :

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Nombre de départ (ou entrée)}}{\text{Effectif total}} \times 100$$

2.2) La fonction de production et ses indicateurs de performance

Les indicateurs de la fonction production permettent de donner des signaux pour les responsables de l'entreprise afin de suivre de près la production et d'agir en cas de dysfonctionnement. Dans cette partie, nous allons définir les facteurs de production. Ensuite, nous présenterons les indicateurs de la fonction production qui doivent être exprimés en termes de productivité.

2.2.1) Notion de production

La production est toute activité économique permettant d'obtenir des biens et services pour la satisfaction des besoins des individus. Dans le modèle théorique classique, la production s'effectue par la combinaison de deux facteurs ; travail et capital :

- *Le facteur travail* : représente le capital humain (personnel, qualification) ;
- *Facteur capital* : regroupe les moyens matériels (les machines, les matières,...).

Toutefois, l'objectif de la combinaison des deux facteurs est d'accomplir la transformation des matières en produits finis.

2.2.2) Indicateurs sur la production

La productivité est le rapport entre la quantité produite et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir⁶². Elle mesure l'efficacité des facteurs de production et leur combinaison. Les indicateurs de production les plus couramment utilisés sont : **productivité travail** et **capital**.

- **Les indicateurs de productivité de travail**

$$\text{Productivité horaires du travail} = \frac{Q (\text{Volume de production})}{t (\text{heures de travail})}$$

Ce ratio exprime le nombre d'articles produits pendant une heure de travail.

$$\text{Productivité par personne occupée} = \frac{Q (\text{Volume de production})}{n (\text{effectifs occupés})}$$

Ce ratio exprime le nombre d'articles produits par un seul employé.

- **Indicateur de productivité du capital**

La productivité du capital est le rapport entre le volume de production et le capital utilisé pour l'obtenir :

$$\text{Productivité du capital} = \frac{Q (\text{Volume de production})}{C (\text{capital fixe productif})}$$

Ce ratio exprime la capacité du capital à produire des biens et services.

- **Autres indicateurs de production**

- **La capacité de production inutilisée (Cprd):**

$$Cprd = \text{Quantité standard de production} - \text{Quantité de production réelle de période}$$

Cet indicateur permet d'estimer le niveau des capacités non utilisées.

- **Le taux des produits conformes (Tprd.):**

$$Tprd. = \frac{\text{Produits conformes} - \text{Produits non conformes}}{\text{Production totale}} \times 100$$

Ce ratio permet d'apprécier le pourcentage des articles produits au premier passage, c'est-à-dire les articles qui ont été produits dès la première fois sans défauts.

⁶² KHELASSI REDA : « L'économie d'entreprise contemporaine », éd. HOUMA, Alger, 2010, P.172.

2.3) La fonction approvisionnement

La fonction achat et approvisionnement a beaucoup évolué en ces dernières années surtout dans les entreprises industrielles. En effet, cette fonction a été considérée auparavant juste comme un « support » pour les autres fonctions (qui n'a pas beaucoup d'importance). Mais, dans l'environnement concurrentiel actuel, les managers ont compris l'importance de celle-ci. Dans cette partie, nous allons présenter en premier lieux la notion du concept « approvisionnement ». Ensuite, les indicateurs de performance de la fonction approvisionnement.

2.3.1) Notion d'approvisionnement

La fonction approvisionnement peut se définir comme suit : « *l'ensemble des opérations qui permettent de mettre à la disposition d'un utilisateur un bien ou un service non disponible* »⁶³. L'approvisionnement est un concept global qui associe plusieurs processus : logistiques (mouvements stockages,...), achats, ventes,...

2.3.2) Indicateurs d'approvisionnement

- **Indicateurs sur les achats**

- ***Le coût moyen d'opérations sur achat :***

$$\text{Coût moyen/achat} = \frac{\text{Somme des coûts des opérations d'achats}}{\text{Nombre des opérations d'achats de la période}}$$

Les achats s'effectuent selon plusieurs opérations (passation des commandes, paiement des factures, ...). Chaque opération a un coût. Cet indicateur permet d'évaluer le coût moyen des opérations supportées dans les achats.

- ***Le taux d'achat par famille de produit :***

$$\text{Taux d'achat/famille} = \frac{\text{Valeur d'achat d'une famille de produit}}{\text{Valeurs totale des achats de la période}} \times 100$$

Cet indicateur permet pour le gestionnaire des achats d'apprécier l'évolution des produits de même nature au cours d'une période donnée.

⁶³Gérard Maury et Charles mull : « Economie et organisation de l'entreprise », éd. Faucher, 2009, P. 49.

- **Indicateurs sur les stocks**

- **Stock moyen de la période :**

$$\text{Stock moyen} = \frac{(\text{stock initial} + \text{stock final})}{2}$$

Cet indicateur (ratio) indique la quantité moyenne des articles disponibles en stock durant toute la période d'exercice.

- **Coefficient de rotation des stocks :**

$$\text{Rotation des stocks} = \frac{\text{Consommation (en quantité ou en valeur)}}{\text{Stock moyen (en quantité ou en valeur)}} \times 360$$

Cet indicateur permet pour le gestionnaire des stocks de constater le nombre de fois que le stock du magasin se renouvelle pendant une période donnée.

- **Indicateurs sur le transport**

- **Coût moyen d'opérations sur transport :**

$$\text{Coût moyen/transport} = \frac{\text{Somme des coûts des opérations sur transport}}{\text{Nombre des opérations de la période sur transport}}$$

Cet indicateur permet d'évaluer le coût moyen des opérations supportées dans le transport (coûts moyen de chargements/ déchargements, déplacements...).

2.4) Indicateurs sur la fonction commerciale

Le rôle de la fonction commerciale dans l'entreprise est de savoir commercialiser les produits, et cela pour assurer la pérennité de l'organisation sur un environnement concurrentiel. En effet, cette fonction doit être suivie soigneusement par les managers afin d'en assurer la performance commerciale de la firme. Dans cette partie, nous allons présenter le tableau de bord commercial et les différents indicateurs utilisés dans celui-ci.

2.4.1) Le tableau de bord commercial

Le tableau de bord commercial est un outil de gestion qui détecte les forces et les faiblesses de l'équipe commerciale. C'est un outil d'aide à la décision qui permet aux managers de percevoir, grâce aux écarts entre prévisions et réalisations, l'efficacité de la fonction commerciale⁶⁴. Autrement dit, le tableau de bord commercial est un moyen d'évaluation de la performance commerciale puisqu'il permet de suivre l'évolution des activités commerciales par rapport aux objectifs fixés.

⁶⁴ Jean-François Dhénin : « Management de l'équipe commerciale », éd. Bréal, 2008, P. 82.

Il y a plusieurs indicateurs de gestion sur la fonction commerciale. Cependant, nous allons présenter **le taux de marque, la marge nette et commerciale**⁶⁵.

- **Taux de marge commerciale**

La marge commerciale, également appelée *marge brut*, est un indicateur financier très important pour les entreprises de négoce. Elle mesure la marge dégagée sur *le coût d'achat des marchandises vendues*. Cette marge doit permettre de couvrir l'ensemble des frais de fonctionnement de l'entreprise.

La marge commerciale se calcule comme suit :

$$\text{Marge commerciale} = \text{chiffre d'affaires HT} - \text{coût d'achat des marchandises vendues}$$

Avec : $\text{Coûts d'achat des marchandises vendues} = \text{prix d'achat} + \text{frais d'achats} \pm \Delta \text{stocks}$

Le taux de marge commerciale de l'entreprise, exprimé en pourcentage, est obtenu en procédant au calcul suivant :

$$\text{Taux de marge commerciale} = \frac{\text{Marge commerciale (brut)}}{\text{Coût d'achat des marchandises vendues}} \times 100$$

- **Le taux de marque commerciale**

Le taux de marque indique la marge réalisée par rapport au *prix de vente* d'un produit (exprimé en pourcentage). Il permet d'apprécier la rentabilité commerciale sur la vente d'un produit. Il se calcule comme suit :

$$\text{Taux de marque} = \frac{\text{Marge commerciale}}{\text{Chiffre d'affaire HT}} \times 100$$

Par exemple : si un produit est acheté 5 DA HT et vendu à 10 DA HT (prix de vente), le *taux de marque* sera de 50 % ($MC = 5 / \text{prix} = 10$), alors que son *taux de marge* est de 100 % ($MC = 5 / \text{coût} = 5$). Il existe souvent une confusion entre le taux de marque (% marge rapportée aux prix de vente) et le taux de marge (% marge rapportée aux coûts d'achat des marchandises vendues).

⁶⁵Jean-François Dhénin, Op.cit, P. 52.

- **La marge nette**

Contrairement à la marge brute, qui prend juste en considération le coût d'achat HT, la marge nette prend en considération tous les frais accessoires et les frais généraux liés à la réalisation de la vente. Elle se calcule comme suit :

$$\textbf{Marge nette} = \textbf{marge commerciale} - \textbf{frais accessoires}$$

Le taux de marge nette représente la marge rapportée au chiffre d'affaires, et se calcule comme suit :

$$\textbf{Taux de marge nette} = \frac{\textbf{Marge nette (parfois Résultat net)}}{\textbf{Chiffre d'affaire (HT)}} \times 100$$

- **Le panier moyen**

$$\textbf{Panier moyen} = \frac{\textbf{Chiffre d'affaires de la période}}{\textbf{Nombre des clients de la période}}$$

Ce ratio exprime le chiffre d'affaires moyen par client.

En conclusion, au cours de cette section, nous avons appris que les indicateurs de gestion sont des outils qui aident les managers à juger la performance des fonctions principales de l'entreprise.

Avoir une bonne structure financière est aussi un signe de performance. Cependant, nous allons présenter, dans la section suivante, les indices qui permettent de porter un jugement sur l'état de structure financière de l'entreprise.

Section(3) : Analyse de la structure financière de l'entreprise

Chaque entreprise a besoin de connaître sa situation financière actuelle, et de la comparer à celle des années précédentes afin de mettre en place les bonnes décisions qui permettent d'anticiper l'avenir. En effet, l'analyste financier est tenu d'étudier soigneusement l'équilibre de la structure financière de l'entreprise. Un tel équilibre est apprécié à travers la capacité à financer la totalité des emplois par les ressources.

Nous allons présenter, en ce qui suit, l'évaluation de la structure financière par les différents outils d'analyse. Mais, nous présentons d'abord, en premier lieu, le bilan financier qui est l'élément de base de toute évaluation de la situation financière de l'entreprise.

3.1) Le bilan financier

Le bilan financier présente une source d'information non négligeable pour l'analyste financier. En effet, pour effectuer une lecture financière, il faut d'abord s'interroger sur le contenu économique des postes d'actif et passif du bilan, qui reposent sur une logique purement comptable.

3.1.1) Définition du bilan financier

Le bilan financier est un bilan retraité en masses homogènes selon le degré de liquidité des actifs et le degré d'exigibilité des passifs. Il est présenté en valeurs nettes. « *Le bilan financier possède les mêmes postes que le bilan comptable avec retraitements déjà effectués. Il permet à l'analyste de faire une évaluation plus proche de la réalité économique de l'entreprise afin de détecter les éventuelles anomalies qui existent au sein de cette dernière et de prévoir son avenir économique* »⁶⁶. Le bilan financier s'établit donc à partir d'un bilan comptable après les retraitements et reclassements des éléments du passif et actif, et cela en s'appuyant sur divers informations. C'est un document qui s'adapte aux exigences de l'analyse financière, c'est-à-dire qui fournit la situation réelle des éléments comptables.

Enfin, il est nécessaire de savoir que les analystes financiers utilisent aussi le bilan fonctionnel (bilan financier fonctionnel). « *L'approche fonctionnelle du bilan correspond aux exigences d'une analyse dynamique car elle part de l'hypothèse de la continuité d'activité* »⁶⁷. Il est appelé « fonctionnel » car il reclasse les postes du bilan comptable en trois fonctions : investissement (en valeurs brutes), exploitation et financement. La fonction investissement comprend l'ensemble des décisions prises pour acquérir des actifs qui restent à la disposition de l'entreprise pour une longue période. La fonction exploitation représente l'unité des opérations d'approvisionnements, de productions, stockages et de ventes... La fonction financement comprend l'ensemble des opérations entre les entreprises et les bailleurs de fonds.

⁶⁶ BARREAU, Jean, DELAHAYE, Jacqueline : « Gestion financière » 4^{ème} édition, éd. DUNOD, Paris, 1995, P.74.

⁶⁷ Armand Dayan, Op.cit, P.85.

3.1.2) L'objectif du bilan financier

Le bilan financier permet :

- D'évaluer le patrimoine de l'entreprise et la structure financière ;
- De porter un jugement sur la solvabilité de l'entreprise ;
- Informer les tiers (actionnaires et banquiers) sur la santé financière de l'entreprise ;
- De déterminer l'équilibre financier, en comparant les différentes masses du bilan classées selon leurs degrés de liquidité et exigibilité, et en observant le taux de couverture du passif exigible par les actifs liquides ;
- De calculer la marge de sécurité financière à l'entreprise ;
- D'évaluer le risque non-liquidité (trésorerie) et prévoir l'avenir.

3.1.3) La structure du bilan financier

La structure du bilan financier se présente sous forme de deux grandeurs : **les emplois** (Actif) et **les ressources** (Passif).

3.1.3.1) Les emplois (actifs) du bilan financier

Les emplois se divisent en quatre rubriques (VI, VE, VR, VD) classées par ordre de liquidité croissant.

- **Les valeurs immobilisées (VI)**

Regroupent l'ensemble des biens durables utilisés par l'entreprise à plus d'un an, c'est-à-dire toutes les immobilisations corporelles (machines,...), incorporelles (brevets, logiciels,...) et financières (titres de participations, ...). Ainsi, que les éléments après reclassements et retraitement (stocks outils à plus d'un an,...).

- **Les valeurs d'exploitations (VE)**

Représentent tous les biens utilisés dans le cycle d'exploitation de l'entreprise, c'est-à-dire les marchandises, les matières premières, ...etc.

- **Les valeurs réalisables (VR)**

Regroupent toutes les créances ayant une échéance à moins d'un an pour leur transformation en liquidité (créances clients, les effets à recouvrer,...).

- **Les valeurs disponibles (VD)**

Comprennent tous les éléments du bilan immédiatement réversibles en monnaie, donc possédant un degré de liquidité très élevé, tels que : les disponibilités en caisse, en banque et les chèques à encaisser.

3.1.3.2) Les ressources du bilan financier

Les ressources se divisent en deux rubriques (capitaux permanents, DCT) classées selon l'ordre croissant d'exigibilité.

- **Les capitaux permanents (Kper)**

Se décomposent-en :

- Capitaux propres : ce sont les ressources internes qui sont à la disposition de l'entreprise (fonds, réserves...).
- Dettes à long et moyen terme (DLMT) : ce sont les dettes exigibles à plus d'un an (les dettes d'investissement).
- **Les dettes à court terme (DCT)**

Ce sont les dettes exigibles à moins d'un an : dettes d'exploitations, les avances bancaires...etc.

Tableau N°6 : Le bilan financier

Emplois	Ressources
Emplois stables (VI) (à plus d'un an)	Ressources stables (à plus d'un an)
- Immobilisations corporelles	- Capitaux propres
- Immobilisations financières	- Dettes financières
- Immobilisations incorporelles	
Actif circulant (à moins d'un an)	Passif circulant (à moins d'un an)
- Valeur d'exploitations (VE)	- Dettes à court terme
- Valeurs réalisables (VR)	
- Valeurs disponibles (VD)	

Source : réalisé par nos soins.

3.2) La structure financière

3.2.1) Définition de la structure financière

La structure financière d'une entreprise renvoie à la proportion des dettes financières (à plus d'un an) et des capitaux propres (capital social, réserves,...) dont elle dispose pour financer son activité. Donc, la structure financière représente les ressources stables de l'entreprise (capitaux permanents). Par ailleurs, certains ouvrages considèrent que la structure financière c'est *la structure des actifs et passifs du bilan*, car dans l'analyse financière, on s'intéresse non seulement aux ressources mais aussi à l'affectation des ressources (donc à la fois aux ressources et aux emplois).

3.2.2) Objectifs d'analyse de la structure financière

L'étude de la structure financière permet :

- De comprendre tous les emplois de l'entreprise ainsi que leur mode de financement (connaître l'allocation des ressources), que ce soient : les emplois permanents (investissements, nouvelles machines ...) ou les emplois temporaires qui sont liés à l'activité de l'entreprise (charges d'exploitation, financières...);
- D'évaluer le risque de défaillance et d'analyser la stabilité entre les emplois et les ressources.

3.3) Analyse par les indicateurs d'équilibre financier

3.3.1) Définition de l'équilibre financier

Selon l'analyse dynamique (par le bilan fonctionnel, en particulier le fond de roulement net global FRNG), l'équilibre financier suit le principe suivant : « *les ressources utilisées pour le financement des actifs doivent rester dans l'entreprise pour une période égale à la durée de vie des actifs financés* »⁶⁸. Selon cette règle, les ressources stables sont utilisées uniquement (réservées) pour le financement des actifs stables.

Mais, en réalité ce raisonnement est faux, car il n'y a pas une règle d'affectation des ressources aux actifs, c'est-à-dire qu'il n'y a pas le caractère "spécialisation" des ressources aux emplois. Autrement dit, pour assurer la sécurité financière de l'entreprise, les ressources stables financent d'une part les actifs stables, et d'autre part les actifs cycliques (pas de règle d'affectation, ça dépend de la situation de l'entreprise).

3.3.2) Typologie d'indicateurs d'équilibre financier

Les indicateurs d'équilibre financier expriment le degré de couverture des emplois par les ressources d'entreprise.

3.3.2.1) Le fonds de roulement

A) Définition du fonds de roulement

Le fonds de roulement représente la partie des capitaux permanents qui dépasse la valeur des actifs immobilisés, et qui peut être affectée au financement des actifs circulants⁶⁹.

B) Mode de calcul du fonds de roulement

Le calcul du fonds de roulement se fait de deux façons : par le « haut du bilan » et le « bas du bilan ».

⁶⁸ Armand Dayan, Op.cit, P.88.

⁶⁹ Idem. P.89.

- À partir du haut du bilan

$$\text{Fonds de roulement} = \text{Capitaux permanents} - \text{Valeurs immobilisées}$$

$$FR = C_{per} - VI$$

- À partir du bas du bilan

$$\text{Fonds de roulement} = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$$

$$FR = AC - DCT$$

Donc, le fonds de roulement présente aussi l'excédent des actifs circulants sur la valeur des dettes à court terme.

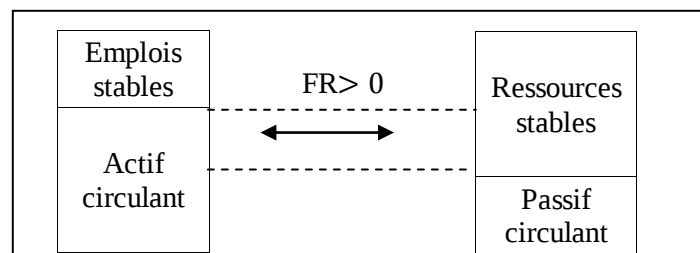
C) Interprétation du fonds de roulement

Le fonds de roulement (FR) peut se présenter en trois cas différents :

- **Cas n°01** : Lorsque $K_{per} > VI$, Alors $FR > 0$

Un fonds de roulement positif : signifie que les capitaux permanents couvrent largement les emplois stables, et dégagent un excédent de ressources pour financer l'actif circulant. Toutefois, un fond de roulement positif ne veut pas dire que l'entreprise est équilibrée à long terme.

Figure N°05 : Représentation du fonds de roulement positif

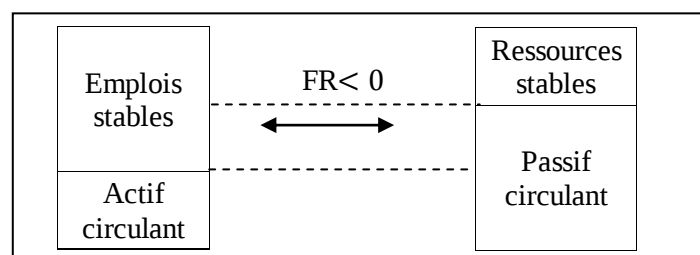


Source : Dov Ogien : « Gestion financière de l'entreprise », éd. DUNOD, 2008, P.41.

- **Cas n°02** : Lorsque $K_{per} < AI$, Alors $FR < 0$

Un fonds de roulement négatif : signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à couvrir la totalité des actifs immobilisés, ce qui implique le financement d'une partie des immobilisations par des ressources à court terme. En effet, c'est une situation financière délicate pour l'entreprise (risque d'insolvabilité).

Figure N°06 : Représentation du fonds de roulement négatif



Source : Dov Ogien , Op.cit, P.41.

- **Cas n°03** : Lorsque $K_{per} = AI$, Alors $FR = 0$

Un fonds de roulement nul : signifie que le montant des ressources stables est égal au montant des actifs immobilisés. Dans ce cas, l'entreprise ne dégage pas la marge de sécurité (excédent) pour faire face aux risques liés à son fonctionnement.

D) Typologies du fonds de roulement

À partir de l'origine des capitaux permanents, on peut calculer un fonds de roulement « propre » et un fonds de roulement « étranger ».

- **Le fonds de roulement propre (FRP)**

Le fonds de roulement propre mesure l'excédent des capitaux propres sur la valeur des actifs immobilisés⁷⁰. Il est utilisé pour apprécier l'autonomie financière de l'entreprise.

Le fonds de roulement propre (FRP) peut se calculer comme suit :

Fonds de roulement propre = Capitaux propres – Actif immobilisé Ou bien : Fonds de roulement propre = FR – Dettes à long et moyen terme
--

Si : FRP > 0 : ceci signifie que les immobilisations sont intégralement financées par les ressources propres, donc de façon autonome.

Si : FRP < 0 : signifie que les immobilisations ne sont financées que partiellement par les ressources propres. Dans ce cas, l'entreprise doit faire appel à des ressources externes pour couvrir l'intégralité de ses emplois.

- **Le fonds de roulement étranger (FRE)**

Le fonds de roulement étranger est la différence entre le fonds de roulement propre (FRP) et le fonds de roulement par capitaux permanents (FR).

Le fonds de roulement étranger (FRE) peut se calculer comme suit :

$FRE = FR - FRP$

3.3.2.2) Le besoin en fonds de roulement

A) Définition du besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement représente le montant des besoins de financement à court terme d'une entreprise résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (salaires, achats matières,...) et aux encaissements (paiements clients) liés à l'activité opérationnelle⁷¹.

⁷⁰ Armand Dayan, Op.cit, P.88.

⁷¹ ABDALLAH BOUGHABA : « comptabilité générale », éd. OPU, 2007, P.374.

B) Mode de calcul du besoin en fonds de roulement

Le BFR se calcule comme suit :

$$\begin{aligned} \text{BFR} &= (\text{Valeurs d'exploitation} + \text{valeurs réalisables}) - \text{Dettes à court terme} \\ \text{BFR} &= (VE + VR) - DCT \end{aligned}$$

C) Interprétation du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement peut se présenter en trois cas, à savoir :

- **Cas n°01** : $(VE + VR) > (DCT)$, Alors : **BFR > 0**

Le BFR positif : on dit que l'entreprise a un besoin de financement d'exploitation, donc les ressources cycliques n'arrivent pas à financer l'actif circulant. Dans ce cas, ce besoin en fonds de roulement doit être financé soit par le long terme (fond de roulement), sinon il sera couvert par le court terme (concours bancaire).

- **Cas n°02** : $(VE + VR) < (DCT)$, Alors : **BFR < 0**

Le BFR négatif : Dans ce cas la valeur des ressources cycliques (DCT) est supérieure à la valeur des emplois cycliques (VE + VR), c'est-à-dire les ressources cycliques couvrent largement les emplois cycliques, et donc pas de besoin de financement.

- **Cas n°03** : $(VE + VR) = (DCT)$, Alors : **BFR = 0**

BFR est nul : c'est une situation qui signifie que les dettes à court terme arrivent juste à financer les emplois cycliques (mêmes montants).

D) Typologie du besoin en fonds de roulement

D'après l'analyse *fonctionnelle* (par le bilan financier fonctionnel), le besoin en fonds de roulement comprend deux types :

- **Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)**

Le BFRE représente la partie des actifs cycliques d'exploitation qui n'est pas financée par les ressources d'exploitation. Il se calcule comme suit:

$$\text{BFRE} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Passif circulant d'exploitation}$$

- **Le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)**

Le BFRHE correspond à la partie des actifs hors exploitation qui n'est pas financée par les ressources cycliques hors exploitation. Il se calcule comme suit :

$$\text{BFRHE} = \text{Actif circulant hors exploitation} - \text{Passif circulant hors exploitation}$$

3.3.2.3) La trésorerie

A) Définition de la trésorerie

La trésorerie est la différence entre les ressources de financement de l'entreprise (FR) et les besoins de financement exprimés par son activité (BFR). L'équilibre de la trésorerie dépend donc de l'importance du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement⁷². En effet, toute opération réalisée par l'entreprise se traduit par une entrée ou sortie de trésorerie (peut s'agir des opérations d'exploitation, d'investissement ou de financement). Donc, la trésorerie joue un rôle fondamental. Elle vérifie l'équilibre financier à court terme.

B) Mode de calcul de la trésorerie

La trésorerie met en relation les éléments les plus liquides d'actif circulant aux dettes à court terme, ainsi elle peut se calculer de deux manières :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Fonds de roulement net global} - \text{Besoin en fonds de roulement}$$

$$TR = FRNG - BFR$$

Ou bien :

$$\text{Trésorerie} = \text{Valeurs disponibles} - \text{Dettes court terme}$$

$$TR = VD - DCT$$

C) Interprétation de la trésorerie

La trésorerie peut se présenter en trois cas :

- **Cas n°01 : FRNG > BFR, Alors : TR > 0**

Une trésorerie positive : signifie que les ressources stables (FR) couvrent largement les besoins de financement liés à l'activité de l'entreprise (BFR). Le reste des ressources stables (après couverture BFR) constitue une marge liquide (disponibilité).

- **Cas n°02 : FRNG < BFR, Alors : TR < 0**

Une trésorerie négative : signifie que la valeur du fonds de roulement n'arrive pas à couvrir la valeur du besoin en fonds de roulement. Dans ce cas, on dit que l'entreprise a une situation financière déséquilibrée (à court terme).

- **Cas n°03 : FRNG = BFR, Alors : TR = 0**

Une trésorerie nulle : c'est le cas où la valeur du FRNG est égale à la valeur du BFR. Dans ce cas, l'entreprise ne dispose pas de liquidité.

⁷² ABDALLAH BOUGHABA, Op.cit, P. 377.

3.4) L'analyse par la méthode des ratios

La méthode des ratios est généralement la plus utilisée en analyse financière. Elle fournit des indications concernant la situation financière de l'entreprise.

3.4.1) Définition d'un ratio

« Un ratio est un rapport entre deux variables entre lesquelles existe une relation logique de nature économique ou financière »⁷³. Le ratio est donc une division entre deux éléments issus du compte de résultat ou du bilan, tout en respectant l'homogénéité entre le numérateur et le dénominateur afin de garder le sens d'analyse (par exemple : les valeurs nettes sur le net, et non pas le net sur le brut). Un ratio peut exprimer des liens très larges, à savoir⁷⁴ :

- **Une relation de simple comparaison** : il s'agit de comparer la valeur d'un poste financier au total de l'actif ou passif (déterminer le poids). Tel est le cas des ratios de structure financière.
- **Une relation de cause à effet** : comme les ratios de productivité où il existe un lien de causalité entre le capital ou les effectifs de l'entreprise et la valeur ajoutée produite.
- **La relation de temps ou d'écoulement dans la durée** : il s'agit de mesurer le délai d'écoulement d'un poste comptable (ratios d'activité).

3.4.2) L'intérêt de l'analyse par les ratios

Les ratios sont des outils de mesure dans *le temps* et dans *l'espace* :

- Dans *le temps*, car les résultats des ratios de l'année en cours peuvent être comparés à ceux des années précédentes, c'est-à-dire d'apprécier l'évolution des éléments financiers.
- Dans *l'espace*, car ils permettent d'opérer des comparaisons entre entreprises du même secteur d'activité (comparaison résultats ratios).

Ainsi, les ratios peuvent être exploités afin d'apprécier la situation financière ou économique de l'entreprise. Toutefois, chaque type de ratio a un but ou une fonction particulière. Pour cela, l'analyste financier doit choisir avec prudence les outils les mieux adaptés et les plus significatifs pour l'entreprise.

Malgré l'utilité des ratios pour l'évaluation des entreprises, ils comportent par contre des limites telles que :

- L'analyse par les ratios ne permet pas de prédire l'avenir de l'entreprise ;
- La division par une valeur très faible, proche de zéro, donne des valeurs infinies qui n'ont aucun sens logique⁷⁵.

⁷³ Hubert de La Bruslerie, Op.cit, P.198.

⁷⁴ Idem. P. 199.

⁷⁵ Idem. P.200.

3.4.3) Typologie des ratios

3.4.3.1) Les ratios de structure financière

Les ratios de structure financière sont déterminés comme des rapports entre un poste (ou un groupe de postes) d'actif ou de passif et le total du bilan ou encore le rapport entre les différents composants d'actif et du passif. Ces ratios fournissent des indications concernant la situation financière de l'entreprise.

A) Analyse des ratios de structure d'Actif

Les ratios les plus significatifs de structure de l'actif sont **les ratios des immobilisations, des stocks, des créances et des disponibilités**. Tous ces ratios reflètent le patrimoine économique, l'appartenance sectorielle et la nature d'activité de l'entreprise :

- **Les ratios des actifs immobilisés**

$$\text{Ratio des actifs immobilisés} = \frac{\text{Total actif immobilisé}}{\text{Total Actif}} \times 100$$

Ce ratio représente le taux des éléments patrimoniaux qui servent l'entreprise d'une manière permanente.

Toutefois, les actifs immobilisés peuvent être réduits en **immobilisations corporelles** ou **financières** :

$$\text{Ratio des immobilisations corporelles} = \frac{\text{Immobilisation corporelles}}{\text{Total Actif immobilisé}} \times 100$$

La valeur de cet indicateur est déterminée par la nature d'activité de l'entreprise, par exemple dans l'industrie lourde ou dans les secteurs qui nécessitent des équipements importants, ce ratio prend des valeurs élevées. Pour les entreprises du même secteur, le résultat du ratio dépend de la politique de développement et options stratégiques de l'entreprise. Pour les entreprises comparables, le ratio des actifs immobilisés mesure la capacité de celles-ci à résister en cas de crise, de s'adapter aux changements du marché. Cependant, les entreprises qui ont un taux élevé des immobilisations corporelles, réalisent plus difficilement la conversion des actifs en liquide.

$$\text{Ratio des immobilisations financières} = \frac{\text{Immobilisations financières}}{\text{Total Actif immobilisé}} \times 100$$

Ce ratio exprime l'intensité des liaisons financières avec d'autres entreprises, ainsi que le poids des immobilisations financières dans l'actif immobilisé. Cet indicateur est élevé dans les entreprises de grandes taille (ou conglomérat d'entreprises).

- **Les ratios des actifs circulants**

$$\text{Ratio des actifs circulants} = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{Total Actif}} \times 100$$

Ce ratio représente le pourcentage des actifs circulants dans le total du bilan. Mais, pour prendre des décisions opérationnelles, il est important de décomposer le ratio des actifs circulants en ratios des **stocks**, **créances** et **disponibilités** :

$$\text{Ratio des stocks} = \frac{\text{Stocks}}{\text{Actif Total}}$$

Ce ratio démontre le poids des stocks dans l'actif total. Il affiche une valeur élevée dans les cas où l'entreprise se confronte à un problème conjoncturel (saisonnier), spéculatif ou proprement dit de mauvaise gestion des stocks. En effet, à partir de la lecture du ratio, l'analyste financier peut juger la durée du cycle d'exploitation et d'en déterminer la politique commerciale (de vente des stocks).

$$\text{Ratio des créances commerciales} = \frac{\text{Créances clients}}{\text{Actif total}}$$

Ce ratio mesure le poids des créances dans le total actif. Son niveau dépend des délais paiements accordés aux clients. Il enregistre des valeurs faibles dans les entreprises avec une clientèle qui paye comptant ses achats. Cependant, il est nécessaire d'approfondir l'étude par catégorie de créances (douteuses ou réalisables, l'échéance, ...).

$$\text{Ratio de disponibilités et placements} = \frac{\text{Disponibilité} + \text{Placements}}{\text{Actif total}}$$

Ce ratio représente le poids des disponibilités et placements dans le total actif. La valeur des disponibilités peut avoir une double signification. Elle peut présenter l'expression d'une situation favorable en termes d'équilibre financier (à court terme), mais aussi un signe de détention des ressources insuffisamment utilisées.

B) Analyse des ratios de structure du Passif

Les ratios de structure du passif permettent l'appréciation de la politique financière de l'entreprise, par la mise en évidence des certains aspects concernant **la stabilité** et **l'autonomie financière**.

$$\text{Ratio de stabilité financière} = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Total Passif}} \times 100$$

Ce ratio reflète le rapport entre le capital dont dispose l'entreprise d'une manière permanente et le patrimoine total. Il mesure le poids des capitaux permanents dans le total passif.

$$\textbf{Ratio de l'autonomie financière} = \frac{\textit{Capitaux propres}}{\textit{Total Passif}} \times 100$$

Il mesure le poids des capitaux propres dans le total passif. C'est un indicateur qui reflète la politique financière de l'entreprise ainsi que l'efficacité de ses décisions financières. Les analystes financiers considèrent comme satisfaisant d'avoir un capital propre égal ou supérieur à un tiers du total passif de l'entreprise (au moins 33,33%, c'est-à-dire : Ratio d'autonomie financière $> \frac{1}{3}$), et donc l'expression de l'autonomie financière.

$$\textbf{Ratio de l'autonomie financière à terme} = \frac{\textit{Capitaux propres}}{\textit{Capitaux permanents}} \times 100$$

Il est plus significatif que le précédent, puisqu'il permet des appréciations plus exactes par l'implication de la structure des capitaux permanents. L'autonomie financière à terme est assurée pour un ratio supérieur à 0,5 (c'est-à-dire les capitaux propres doivent représenter au moins 50% du total capitaux permanents).

$$\textbf{Ratio d'endettement global} = \frac{\textit{Dettes totales}}{\textit{Total passif}} \times 100$$

Ce ratio exprime le poids des dettes totales (à long, moyen et à court terme) dans le patrimoine de l'entreprise. Il doit être inférieur à 1, tout écart par rapport à l'unité signifie la diminution des dettes et l'augmentation de l'autonomie financière.

$$\textbf{Ratio d'endettement à terme} = \frac{\textit{Dettes financières}}{\textit{Capitaux permanents}}$$

Ce ratio exprime la part des dettes financière (à long terme) dans les capitaux permanents. Il doit être inférieur à 0,5 (capacité d'endettement saturée à 50% des capitaux permanents). Plus ce ratio est faible, plus les possibilités d'endettement seront importantes.

$$\textbf{Ratio de levier} = \frac{\textit{Dettes financières}}{\textit{Capitaux propres}}$$

Ce ratio exprime le degré d'indépendance financière de l'entreprise. On dit que l'entreprise est indépendante financièrement si est seulement si la valeur des capitaux propres est supérieure à la valeur des dettes financières à long terme, et donc le ratio de levier < 1 .

3.4.3.2) Les ratios d'activité

En complément des ratios de structure, l'analyste utilise les ratios de gestion construits par le rapprochement d'un indicateur issu du compte de résultat et un élément issu du bilan. En effet, les ratios de rotation (gestion, activité) des éléments des actifs et passifs introduisent une approche *dynamique* dans l'étude patrimoniale dont l'unité mesure est le nombre de jours.

A) Ratios de rotation des actifs

- **Ratio de rotation des actifs immobilisés**

$$\text{Ratio de rotation des actifs immobilisés} = \frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Actif immobilisé}} \times 360$$

Ce ratio est plus utile pour les entreprises industrielles (investissements importants en immobilisations corporelles) où il exprime le nombre de rotations des investissements au cours d'une période donnée. Il mesure ainsi le revenu dégagé par chaque unité monétaire investie dans les immobilisations.

- **Ratio de rotation des actifs circulants**

Les principaux ratios de rotation des actifs circulants sont :

- **Ratio de rotation des stocks de marchandises (R_{sm}) :**

$$R_{sm} = \frac{\text{Stock moyen de marchandises}}{\text{Coût d'achat des marchandises vendues}} \times 360$$

Avec: Stock moyen de marchandises = (stock initial + stock final)/2.

Ce ratio exprime la durée moyenne (en jours) pendant laquelle les marchandises restent stockées avant d'être vendues.

- **Ratio de rotation des stocks de matières premières (R_{mp}) :**

$$R_{mp} = \frac{\text{Stock moyen des matières premières}}{\text{Coût d'achat des matières premières} \pm \Delta mp} \times 360$$

Avec : Δmp = Variation stocks de matières premières.

Ce ratio donne la durée moyenne (en jours) pendant laquelle les matières premières restent stockées avant leur mise en production.

- **Ratio de rotation des créances clients (R_{ct}) :**

$$R_{ct} = \frac{\text{Créances clients}}{\text{CA (TTC)}} \times 360$$

Ce ratio exprime le délai moyen de règlement consenti à la clientèle.

B) Ratios de rotation des passifs

- **Ratio de rotation du crédit fournisseur (R_{cf}) :**

$$R_{cf} = \frac{\text{Dettes fournisseurs}}{\text{Achat (TTC)}} \times 360$$

Il exprime la durée moyenne de règlement des fournisseurs.

3.4.3.3) Ratio du fonds de roulement

Appelé aussi ratio de couverture des emplois stables, il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio du fonds de roulement} = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Immobilisations nettes}}$$

Si ce ratio est supérieur à 1 alors le fonds de roulement est positif. Au-delà de 1, ce ratio indique le taux de l'excédent du fonds de roulement, c'est-à-dire les ressources disponibles pour financer le cycle d'exploitation.

3.4.3.4) Les ratios de liquidité et solvabilité

Pour cette catégorie de ratios, les analystes financiers préfèrent utiliser le bilan patrimonial (parfois appelé liquide). Le bilan-liquidité s'inscrit dans une optique d'arrêt de l'activité. À partir de celui-ci, l'analyste financier peut calculer le fonds de roulement patrimonial et l'actif net (la différence entre les engagements et les avoirs de l'entreprise) pour en déduire la solvabilité de l'entreprise, c'est-à-dire la capacité à honorer ses engagements à très court terme⁷⁶.

A) Ratio de liquidité générale

$$\text{Liquidité générale} = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Avec : $\text{Actif circulant} = VE + VR + VD$

Ce ratio signifie l'aptitude de l'entreprise à honorer ses échéances par la totalité de son actif circulant. Si on part d'une logique que le fonds de roulement patrimonial est positif, alors on doit observer la part relative de l'excédent de l'actif liquide à court terme par rapport aux dettes court terme. Ce ratio doit être supérieur à 1.

B) Ratio de liquidité réduite

$$\text{Liquidité réduite} = \frac{(\text{valeurs réalisables} + \text{valeurs disponibles})}{\text{Dettes à court terme}}$$

Ce ratio permet d'estimer la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme en utilisant les éléments de l'actif circulant les plus liquides (valeurs réalisables et valeurs disponibles). Autrement dit, la capacité de l'entreprise à honorer ses échéances sans vendre ses stocks. Ce ratio doit être compris entre 0,3 et 0,5.

⁷⁶ Hubert de La Bruslerie, Op.cit, PP.108-111.

C) Ratio de liquidité immédiate

$$\text{Liquidité immédiate} = \frac{\text{Valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Ce ratio passe du court terme (moins d'un an) vers l'immédiat. L'objectif est d'apprécier la capacité de l'entreprise à régler ses dettes à court terme avec les seuls fonds détenus en caisse, c'est-à-dire en fait ce qui relève de ses avoirs de trésorerie. Ce ratio doit être compris entre 0,2 et 0,3.

En effet, la lecture de la liquidité reste difficile selon plusieurs raisons ⁷⁷:

- Les actifs liquides sont entachés d'un certain aléa, c'est-à-dire il y a toujours des décalages entre les montants des encaissements et décaissements. Par exemple : les stocks des produits finis qui doivent être vendus peuvent ne pas trouver preneurs, et donc pas d'encaissement (les ratios de trésorerie ne tiennent pas compte de cela), retard encaissements créances...
- Ça dépend de la politique de gestion de trésorerie ;
- Dire que l'entreprise est solvable, les analystes financiers se réfèrent à l'étude « long terme » mais pas à celle jugée par les ratios de liquidité (court terme), c'est-à-dire on ne peut pas *parler de la solvabilité dans une optique de liquidation*. Les analystes financiers considèrent que l'entreprise qui est insolvable à court terme peut s'en sortir avec des techniques opérationnelles (par exemple : inciter les clients à régler dans les délais).

Enfin, au cours de cette section, nous avons appris les ratios de structure financière et leur signification. Ces rapports permettent de donner des informations significatives qui aident le manager à porter un jugement sur la santé financière de l'entreprise (autonome, endettée,...).

⁷⁷ Hubert de La Bruslerie, Op.cit, P. 108.

Conclusion du chapitre (II)

La performance peut prendre plusieurs dimensions. En ce sens, il n'existe pas une définition unique du concept du fait que chaque dimension à une notion spécifique. Sa mesure est une préoccupation majeure des managers. Ils ont des difficultés à choisir entre les indicateurs de gestion, comme nous l'avons constaté dans la deuxième section et surtout en ce qui concerne les indicateurs sur les ressources humaines (attitudes).

L'analyse de la structure financière par la méthode des ratios est aussi primordiale. C'est vrai que cette méthode contient certaines limites, c'est-à-dire ne permet pas de prévoir l'avenir de l'entreprise, mais reste suffisante pour juger l'équilibre financier de l'entreprise. Ainsi, une bonne interprétation des résultats donne des informations plus au moins claires en ce qui concerne la politique financière de l'entreprise.

Chapitre(III) : Analyse de la structure financière et de la rentabilité d'ELECTRO-INDUSTRIES

Introduction du chapitre (III)

Dans ce chapitre, nous allons accompagner nos connaissances théoriques avec un cas pratique sur l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES. L'objectif est de faire une analyse financière sur une période allant de 2013 à 2015, et cela à la base des documents comptables internes de l'entreprise (bilans et comptes de résultats).

Nous analysons au cours de ce chapitre la rentabilité et la structure financière de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES par la méthode des ratios. Pour ce faire, nous avons scindé ce chapitre en trois sections. La première traite sur la présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, son historique, ses partenaires,...

Ensuite, dans la deuxième section, nous allons évaluer l'équilibre financier et présenter les différents ratios de structure financière sur l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

Enfin, la dernière section porte sur l'estimation de la rentabilité d'ELECTRO-INDUSTRIES où nous présenterons les ratios de rentabilité (financière et économique) ainsi que l'évolution de la capacité d'autofinancement et les soldes intermédiaires de gestion.

Section(1) : Présentation de l'entreprise ELECTO-INDUSTRIES

Avant d'entamer l'analyse financière sur l'ELECTRO-INDUSTRIES pendant une période allant de 2013 à 2015, nous allons d'abord présenter cette entreprise afin de comprendre son historique, ses activités, sa clientèle et son organisation. Ensuite, nous allons présenter la méthodologie adoptée dans notre travail de recherche.

1.1) Généralités sur l'ELECTRO-INDUSTRIES

ELECTRO-INDUSTRIES est à la fois société par action (SPA) et une entreprise publique économique (EPE) au capital de 4.753.000.00 DA. Elle est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des transformateurs de distribution et les moteurs électriques monophasés et triphasés.

1.1.1) Historique de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES

Avant 1999, l'entreprise était nommée « ENEL » (entreprise nationale des industries électrotechniques), créée en 1985. Cette dernière a été réalisée dans le cadre d'un contrat « produit en main » avec des partenaires allemands, en l'occurrence SIEMENS pour le produit et FRITZ WERNER pour l'engineering et la construction, l'infrastructure est réalisée par les entreprises algériennes ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL⁷⁸.

L'entreprise ENEL a deux principales unités de production. La première unité (transformateur) a commencée la production en 1985. La deuxième unité (moteur/alternateur) a commencée la production en 1986. Ces produits sont fabriqués sous la licence SIEMENS jusqu'en 1992.

Suite à la réorganisation du secteur industriel en Algérie (période allant de 1980 à 2000)⁷⁹, l'entreprise ENEL a changée de statut pour en devenir une entreprise nommée : « ELECTRO-INDUSTRIES ». Cette dernière est spécialisée dans la fabrication et commercialisation des transformateurs et moteurs électriques, destinés essentiellement au marché local.

1.1.2) Les activités d'ELECTRO-INDUSTRIES

Les produits fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES sont réalisés et contrôlés suivant les normes DIN/VDE (institut allemand des normes/ group allemand d'électricité) et sont conformes aux normes internationales et recommandations européennes (CEI)⁸⁰.

En effet, toute la production de l'ELECTRO-INDUSTRIES est destinée essentiellement au marché local. Elle détient une part de marché importante qui attient les 70%⁸¹.

⁷⁸ Disponible sur <https://www.electro-industries.com> (rubrique historique), consulté le 20/05/2018.

⁷⁹ Disponible sur <https://www.electro-industries.com> (rubrique historique), consulté le 20/05/2018.

⁸⁰ Document interne de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

⁸¹ Disponible sur <https://www.electro-industries.com> (rubrique produit), consulté le 20/05/2018.

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est divisée en trois (03) unités de production : unité de fabrication des moteurs électriques, unité de fabrication des transformateurs et l'unité prestations techniques.

- **Unité de fabrication des moteurs électriques :**

Les moteurs électriques, basses tensions (BT), fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES sont du type asynchrone triphasé à une ou à deux vitesses.

Ces moteurs sont monophasés à deux condensateurs (démarrage et permanent). Ils sont de construction fermée, à carcasse ventilée, en alliage d'aluminium et en fonte. Les rotors sont en court-circuit à simple et double cages d'écureuil, en aluminium pur (99,95%) pour les petites et moyennes puissances et en barres de cuivre et alliage de cuivre pour les grandes puissances⁸².

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a une capacité théorique de production des moteurs de 60 000 U/an.

- **Unité de fabrication des transformateurs de distribution :**

Les transformateurs d'ELECTRO-INDUSTRIES sont conformes en tous points aux recommandations de la CEI 60076, ainsi qu'à celles de la VDE 0532. Ils sont triphasés, du type extérieur et intérieur, respirant ou étanches à remplissage total avec bornes embrochables ou en porcelaines.

Les transformateurs sont de type immergé dans un diélectrique caloporteur minéral régi par la norme EN CEI 60296 à refroidissement de type ONAN. La partie active est composée de deux enroulements MT et BT de forme cylindrique en cuivre électrolytique disposés concentriquement et montés sur un circuit magnétique de tôles à grains orientés et conçue pour un service continu à une fréquence de 50 HZ pour une altitude et une température ambiante ne dépassant 1000 m et 40°C.

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a une capacité théorique de production des transformateurs de 5000 U/an.

- **Unité prestations techniques :**

ELECTRO-INDUSTRIES met à la disposition des entreprises une large gamme de prestations techniques telles que la réalisation des pièces et accessoires par injection aluminium, l'usinage, les analyses physiques et chimiques, le traitement thermique ...etc.

L'unité prestation technique dispose d'une longue expérience et d'un personnel qualifié afin de répondre à toutes exigences des clients.

⁸² Disponible sur <https://www.electro-industries.com> (rubrique moteur), consulté le 20/05/2018.

1.1.3) Évolution des ventes (2013-2015) d'ELECTRO-INDUSTRIES

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a une capacité de production de 5000 U/an transformateurs, et de 60 000 U/an moteurs. Cependant, 70% du montant total du chiffre d'affaires représente les transformateurs, 20% pour les moteurs et 10% pour prestations techniques.

Tableau N°7 : Chiffre d'affaires par produit d'ELECTRO-INDUSTRIES

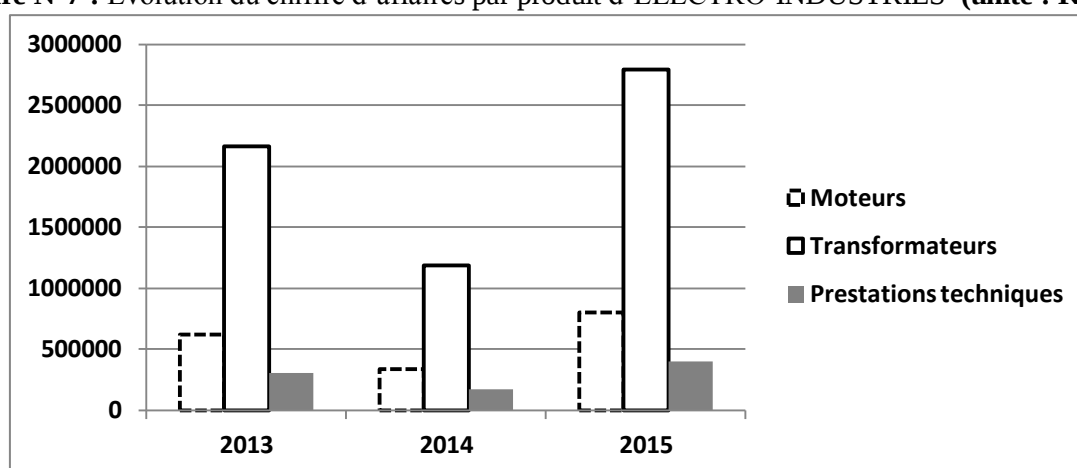
Unité (KDA)

Produit Année	Moteurs (20% CA)	Transformateurs (70% CA)	Prestations techniques (10% CA)	Total ventes (CA)
2013	617 401	2 160 903	308 700	3 087 004
2014	339 165	1 187 077	169 582	1 695 824
2015	798 122	1 187 077	399 061	3 990 608

Source : réalisé par nous à partir des documents internes de l'entreprise

D'après le tableau, on constate que l'ELECTRO-INDUSTRIES réalise un chiffre d'affaires important sur les transformateurs soit de 2 160 903 KDA, 1 187 077 KDA et 1 187 077 KDA respectivement pour les années 2013, 2014 et 2015.

Figure N°7 : Évolution du chiffre d'affaires par produit d'ELECTRO-INDUSTRIES (unité : KDA)



Source : réaliser par nous à partir des documents internes de l'entreprise

D'après cet histogramme, qui démontre l'évolution du chiffre d'affaires par produit d'ELECTRO-INDUSTRIES, on remarque que la valeur réalisée sur les transformateurs est supérieure à celles réalisées dans les moteurs et prestations techniques. Cela est du principalement aux coûts de production élevés des transformateurs.

1.1.4) Clientèle de l'ELECTRO-INDUSTRIES

ELECTRO-INDUSTRIES sise à la zone industrielle à la route nationale n°12 d'AZAZGA, travail principalement avec trois catégories de clientèle (SONELGAZ, les revendeurs et les particuliers).

- **SONELGAZ**

Entreprise publique économique, ses métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité et gaz. En effet, SONELGAZ et ELECTRO-INDUSTRIES signent des contrats de vente portant sur les transformateurs à grande capacité. D'où, L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES réalise avec SONELGAZ un chiffre d'affaires record atteignant les 70% du total des ventes⁸³.

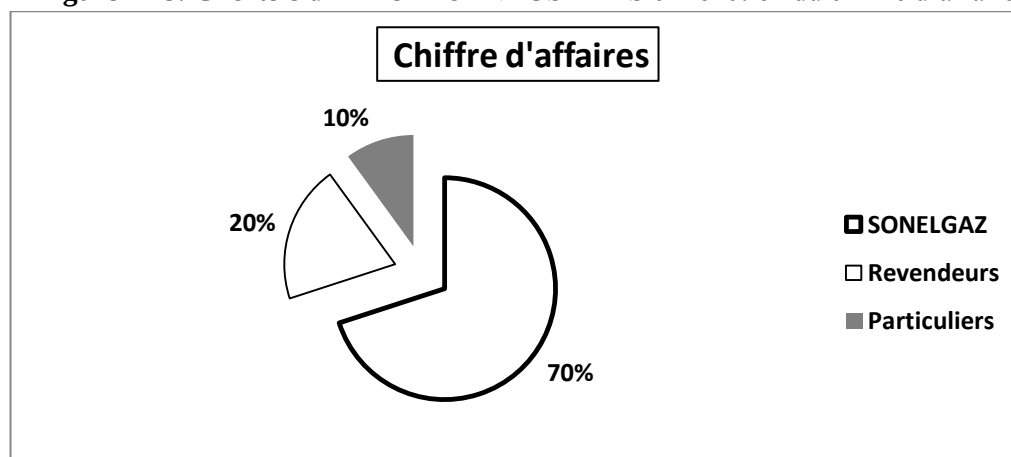
- **Les revendeurs**

Autrement dit, les commerçants. Ils achètent généralement les moteurs électriques, rarement les transformateurs, en vue de les revendre. Cependant, l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES réalise avec les commerçants une proportion importante qui atteint 20% du total des ventes⁸⁴.

- **Les particuliers**

Les particuliers achètent les produits en unité, généralement des moteurs à capacité minimum ou les pièces électriques (unité prestation). Ils occupent une proportion de 10% du total chiffre d'affaires d'ELECTRO-INDUSTRIES⁸⁵.

Figure n° 8: Clientèle d'ELECTRO-INDUSTRIES en fonction du chiffre d'affaires



Source : réaliser par nous à partir des documents internes de l'entreprise.

D'après cette figure, on constate que le chiffre d'affaires d'ELECTRO-INDUSTRIES dépend de SONELGAZ (ventes des transformateurs à grande capacité).

⁸³ Document interne de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

⁸⁴ Document interne de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

⁸⁵ Document interne de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

1.1.5) Informations supplémentaires sur ELECTRO-INDUSTRIES

Au plan national, la signature depuis septembre 2005 de l'accord d'association avec l'union européenne et l'allègement des droits de douane ont mis ELECTRO-INDUSTRIES dans un environnement fortement concurrentiel. Les produits fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES sont concurrencés par des produits importés bénéficiant de droits de douane favorables.

Au plan international, l'importante augmentation des prix des matières premières notamment le cuivre et les huiles diélectriques contribuent à la compression des marges. Malgré ces contraintes, ELECTRO-INDUSTRIES a connue une croissance soutenue de son chiffre d'affaires, de sa valeur ajoutée et de son résultat net⁸⁶.

1.2) Organisation d'ELECTRO-INDUSTRIES

1.2.1) Présentation des différents centres d'ELECTRO-INDUSTRIES

À partir de l'année 2016, l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a connue une nouvelle organisation plus pertinente qu'auparavant. Les avantages de cette réorganisation sont :

- La création d'une direction « Achat et approvisionnement » qui assure la gestion des achats pour tous les ateliers de production (moteurs et transformateurs). Avant 2016, chaque atelier a un service spécifique achat, ce qui présente une anomalie pour la gestion de la fonction approvisionnement ;
- La création d'une direction « marketing » qui a pour objectif de faire des publicités sur les produits (moteurs et transformateurs), de faire reconnaître la qualité, ciblage de la clientèle, étude de marché...etc.

La structure de la société ELECTRO-INDUSTRIES se divise comme suit :

- **La direction générale**

À partir de 2016, la direction générale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES comporte :

Six (6) assistants et de six (6) directions (commerciale, ressources humaines, affaires juridiques, achat et approvisionnement, développement, finance et comptabilité). Et enfin, de 3 unités de productions (prestations techniques, moteurs et transformateurs).

- **Les assistants**

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a plus précisément 6 assistants qui sont : secrétariat, sécurité interne, communication d'entreprise, contrôle de gestion, audit interne et qualité-hygiène-environnement. En effet, l'utilité de ses assistants est de faire transmettre rapidement l'information au supérieur hiérarchique (Directeur).

⁸⁶ Disponible sur <https://www.electro-industries.com>, consulté le 20/05/2018.

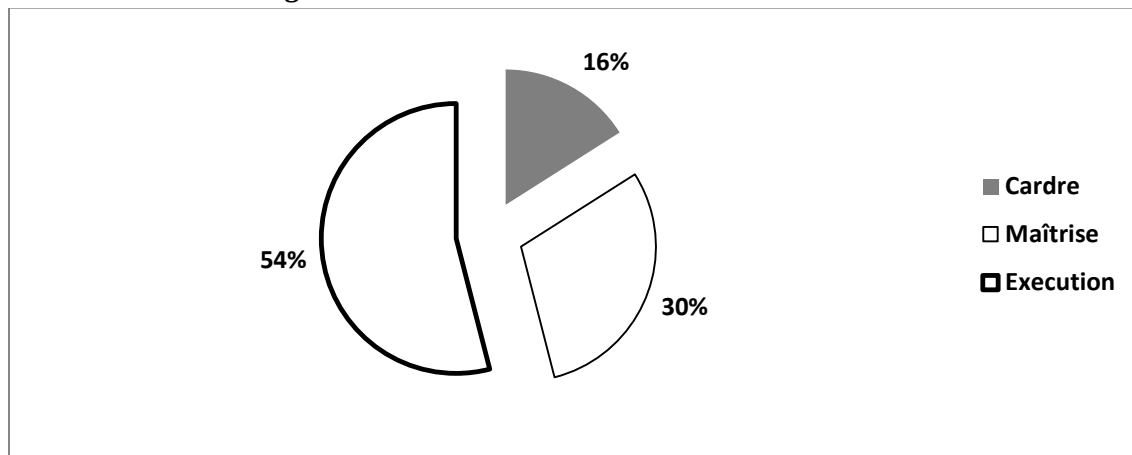
• Direction Ressources humaines

Les ressources humaines d'ELECTRO-INDUSTRIES constituent un facteur de réussite déterminant. En effet, l'entreprise est organisée en structures fonctionnelles et opérationnelles en vue de garder une flexibilité importante pour répondre au mieux aux fluctuations de l'environnement.

L'effectif de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est de 900 agents⁸⁷ (Mars 2018), et se répartit comme suit :

- L'unité Transformateur occupe 412 employés vu de l'importante demande sur les transformateurs ;
- L'unité Moteur avec un effectif de 227 employés. L'unité prestation technique occupe 110 employés ;
- Et enfin, la direction générale avec un effectif de 151.

Figure N°9 : Effectif d'ELECTRO-INDUSTRIES



Source : réalisé par nous à la base des documents internes de l'entreprise.

D'après cette figure, qui représente les catégories du personnel d'ELECTRO-INDUSTRIES, on constate que la classe exécution est au podium du moment qu'elle assure le fonctionnement du cycle d'exploitation de l'entreprise.

• Direction commerce et marketing

À partir de l'année 2016, la direction marketing est attachée à la direction générale. Elle occupe un poste clé au sein de l'entreprise.

Le rôle de cette direction est d'élaborer les plans marketing (analyse du marché, détermination des cibles, plan d'action, choix des axes publicitaires...), c'est-à-dire d'essayer d'en chercher les opérations destinées à développer la vente des moteurs électriques et transformateurs.

⁸⁷ Document internes de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

- **Direction achat et approvisionnement**

La direction achat et approvisionnement définit la stratégie « achat » en collaboration avec la direction générale de l'entreprise. Le rôle de cette direction est de négocier les contrats d'achat et faire coordonner la chaîne logistique et les flux d'acheminement.

Les achats de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES sont principalement : le cuivre, la tôle magnétique et huiles. Ils s'effectuent soit au niveau local (marché Algérien) ou internationale.

- **Direction juridique**

La direction des affaires juridiques exerce une fonction de conseil, d'expertise et d'assistance auprès de l'entreprise, et qui a un lien direct avec la direction générale de l'entreprise.

Son objectif est de veiller sur les textes législatifs et réglementaires, et de les coordonnés face aux situations difficiles qui peuvent se répercuter sur l'entreprise (par exemple : client douteux n'ayant pas réglé sa dette depuis des années).

- **Direction finance et comptabilité**

L'objectif de la direction finance et comptabilité est l'animation, la coordination et le contrôle de l'ensemble des activités financières et comptables de l'entreprise. Autrement dit, elle s'occupe de l'enregistrement de tous les flux entrants et sortants de l'entreprise.

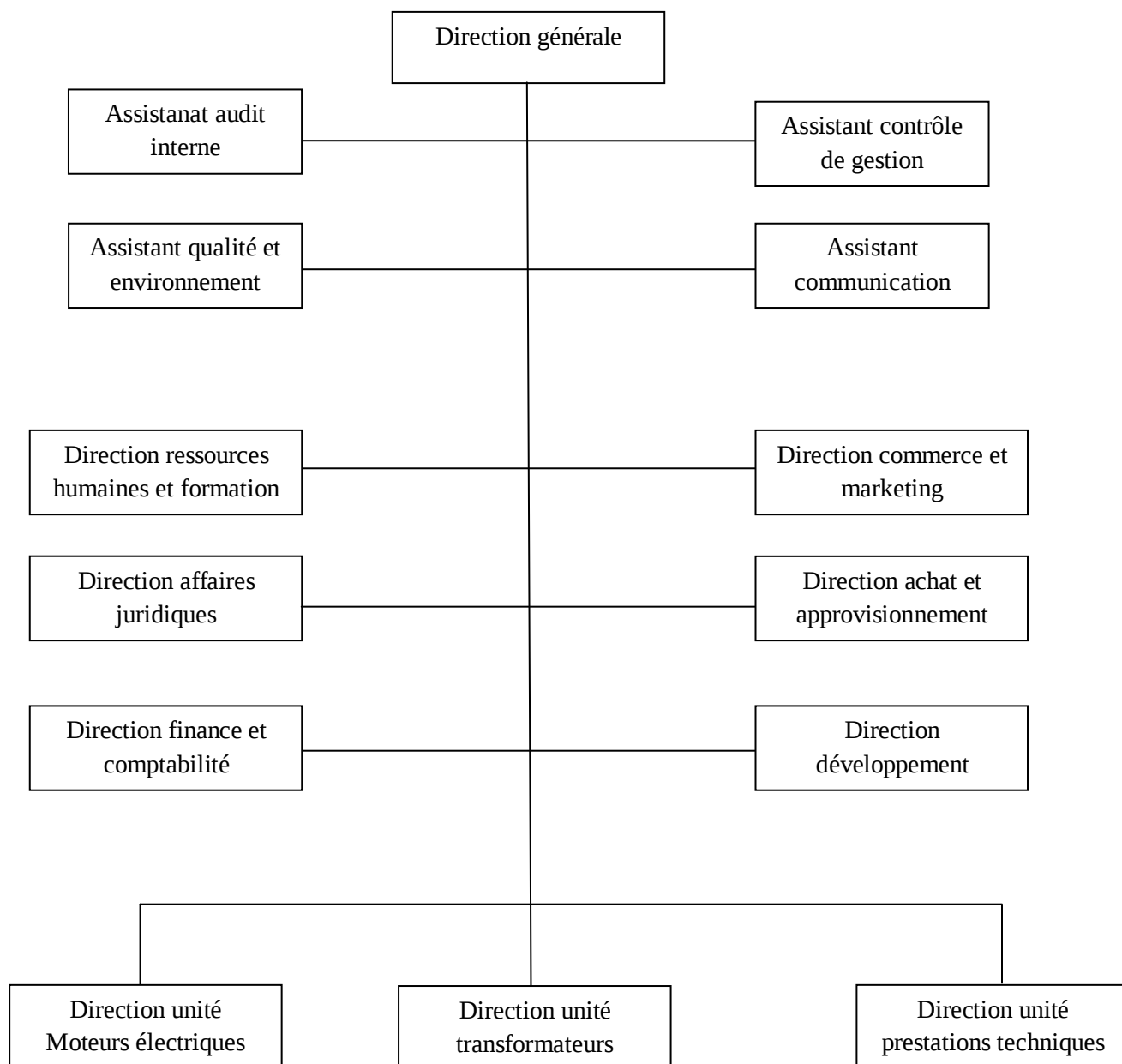
La direction finance et comptabilité d'ELECTRO-INDUSTRIES se divise en trois services : finance, comptabilité analytique et comptabilité générale⁸⁸.

- **Direction développement**

L'objectif principal de la direction développement est de chercher les activités nécessaires au développement des produits (transformateurs et moteurs). En effet, l'ELECTRO-INDUSTRIES dispose de ses propres laboratoires pour en évoluer les produits.

⁸⁸ Document interne de l'entreprise, Service comptabilité et finance.

1.2.2) Organigramme de l'ELECTRO-INDUSTRIES (2018)



Source : réalisé pas nous à la base des documents internes de l'entreprise.

1.3) Méthodologie de recherche

- **Design d'étude :**

Dans notre travail de recherche, nous procédons une étude descriptive et analytique. Il s'agit principalement de faire des études quantitatives et d'en utiliser les différents outils d'analyse financière (ratios, indicateurs de gestions,...). Cette étude porte principalement sur la rentabilité et la structure financière d'ELECTRO-INDUSTRIES. Après tout, l'objectif de cette recherche est de corroborer ou réfuter les hypothèses qui ont été formulées dès le début (voir introduction générale).

- **Collecte de données :**

Nous avons essayé de collecter le plus grand nombre de documents internes d'ELECTRO-INDUSTRIES. Ils s'agissent principalement des bilans et des comptes de résultats des trois exercices 2013, 2014 et 2015⁸⁹. Ces documents ont été fourni par le service contrôle de gestion. Ce service nous a informés sur le fonctionnement et l'historique d'ELECTRO-INDUSTRIES. Cependant, d'autres informations ont été collectées sur des sites internet.

- **Etude de cas :**

Dans notre cas empirique, nous avons opté pour une étude de cas sur une entreprise industrielle ELECTRO-INDUSTRIES. Cette dernière est spécialisée principalement dans production des moteurs électriques et transformateurs. Nous allons essayer d'étudier la rentabilité de cette entreprise sur une période allant de 2013 à 2015, et cela par l'analyse de la structure financière et les différents indicateurs de gestion.

- **Durée du stage :**

Le déroulement de notre stage a été dans une entreprise publique économique algérienne (ELECTRO-INDUSTRIES). La période de notre stage pratique, au service contrôle de gestion, a été débutée du mois de janvier jusqu'au mois de mars 2018 (pratiquement deux mois).

⁸⁹ **N.B :** Notre étude se limite à la période 2013-2015 en raison des informations auxquelles nous avons accès au niveau de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

Section(2) : Analyse de la structure financière d'ELECTRO-INDUSTRIES

Dans cette deuxième section, nous allons analyser la structure financière d'ELECTRO-INDUSTRIES (de 2013 à 2015) à la base des documents internes fournis par l'entreprise. Pour ce faire, en premier lieu, nous allons étudier l'équilibre financier d'ELECTRO-INDUSTRIES en calculant les différents indicateurs d'équilibre financier (FR, BFR et TR). Ensuite, nous procédons à une analyse plus approfondie par la méthode des ratios de structure financière (ratios de structure des actifs et passifs du bilan).

2.1) Élaboration des bilans financiers

Dans ce qui suit, à la base des documents internes de l'entreprise, nous allons présenter les bilans financiers des exercices 2013, 2014 et 2015.

2.1.1) Les bilans financiers

Tableau N°8 : Bilan financier 2013

(Unité : KDA)

ACTIF		PASSIF	
Libellés	Montant	Libellés	Montant
VI :		Capitaux propres :	
Immob-incorporelles	6 372	Capital émis	4 753 000
Immob-corporelles	2 226 843	Primes et réserves	1 513 489
Immob-encours	15 055	Résultat net	428 425
Immob-financières	1 450 000		
Impôts différés actif	66 852		
Total actif immobilisé	3 765 122	Total capitaux propres	6 694 914
VE :		DLMT :	
Stocks et encours	2 406 393	Emprunts et dettes financières	235 224
Total valeur d'exploitation	2 406 393	Prov. et pdts compt, d'avance	305 755
VR :		Total DLMT	540 979
Clients	766 392	Total capitaux permanents	7 235 893
Autres débiteurs	83 753	DCT :	
Impôts assimilés	8 677	Fournis. et comptes rattachés	255 310
Total valeurs réalisable	858 822	Impôts	77 273
VD :		Autres dettes	144 765
Trésorerie	682 904	Total dettes court terme	477 348
Total valeur disponible	682 904		
Total actif circulant	3 948 119		
TOTAL ACTIF	7 713 241	TOTAL PASSIF	7 713 241

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise (voir annexe 1).

Tableau N°9 : Bilan financier 2014

(Unité : KDA)

ACTIF		PASSIF	
Libellés	Montant	Libellés	Montant
VI :		Capitaux propres :	
Immob-incorporelles	5 699	Capital émis	4 753 000
Immob-corporelles	2 210 342	Primes et réserves	1 829 094
Immob-encours	240	Résultat net	220 987
Immob-financières	1 150 000		
Impôts différés actif	76 378		
Total actif immobilisé	3 442 659	Total capitaux propres	6 803 081
VE :		DLMT :	
Stocks et encours	3 016 177	Emprunts et dettes financières	291 349
Total valeur d'exploitation	3 016 177	Pro. et pdts compt, d'avance	294 856
VR :		Total DLMT	586 205
Clients	579 444	Total capitaux permanents	7 389 286
Autres débiteurs	76 450	DCT :	
Impôts assimilés	12 276	Fournis. et comptes rattachés	274 751
Total valeurs réalisable	668 170	Impôts	22 233
VD :		Autres dettes	166 031
Trésorerie	725 295	Total dettes court terme	463 015
Total valeur disponible	725 295		
Total actif circulant	4 409 642		
TOTAL ACTIF	7 852 301	TOTAL PASSIF	7 852 301

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise (voir annexe 1).

Tableau N°10 : Bilan financier 2015

(Unité : KDA)

ACTIF		PASSIF	
Libellés	Montant	Libellés	Montant
VI :		Capitaux propres :	
Immob-incorporelles	5 068	Capital émis	4 753 000
Immob-corporelles	2 091 239	Primes et réserves	1 948 791
Immob-encours	2550	Résultat net	294 738
Immob-financières	850 000		
Impôts différés actif	56 853		
Total actif immobilisé	3 005 710	Total capitaux propres	6 996 529
VE :		DLMT :	
Stocks et encours	1 995 237	Emprunts et dettes financières	304 707
Total valeur d'exploitation	1 995 237	Prov. et pdts compt, d'avance	254 092
VR :		Total DLMT	558 799
Clients	1 129 955	Total capitaux permanents	7 555 328
Autres débiteurs	342 856	DCT :	
Impôts assimilés	3 383	Fournis. et comptes rattachés	375 010
Total valeurs réalisable	1 476 194	Impôts	53 400
VD :		Autres dettes	153 107
Trésorerie	1 659 704	Total dettes court terme	581 517
Total valeur disponible	1 659 704		
Total actif circulant	5 131 135		
TOTAL ACTIF	8 136 845	TOTAL PASSIF	8 136 845

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise (voir annexe 2).

2.1.2) Les bilans financiers en grandes masses

En ce qui suit, nous allons présenter les grandes masses des éléments du bilan d'ELECTRO-INDUSTRIES (VI, VE, VR et VD) pour les trois années d'étude (2013, 2014 et 2015).

- Bilan en grande masses 2013 d'ELECTRO-INDUSTRIES**

Tableau N°11 : Bilan en grandes masses 2013 (Unité : KDA)

ACTIF	Montant	PASSIF	Montant
AI	3 765 122	CPER	7 235 894
AC	3 948 199	CP	6 694 914
VE	2 406 393	DLMT	540 979
VR	858 822	DCT	477 348
VD	682 904		
TOTAL ACTIF	7 713 321	TOTAL PASSIF	7 713 242

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise (voir annexe 1).

D'après ce bilan en grandes masses 2013, on remarque que la valeur des actifs circulants (3 948 199 KDA) est supérieure à la valeur des actifs immobilisés (3 765 122 KDA). Cela, reflète la nature d'activité d'ELECTRO-INDUSTRIES.

- Bilan en grande masses 2014 d'ELECTRO-INDUSTRIES**

Tableau N°12 : Bilan en grandes masses 2014 (Unité : KDA)

ACTIF	Montant	PASSIF	Montant
AI	3 442 659	CPER	7 389 286
AC	4 409 642	CP	6 803 081
VE	3 016 177	DLMT	586 205
VR	668 170	DCT	463 015
VD	725 295		
TOTAL ACTIF	7 852 301	TOTAL PASSIF	7 852 301

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise (voir annexe 1).

D'après ce bilan en grandes masses 2014, on remarque que les valeurs d'exploitation (VE) d'ELECTRO-INDUSTRIES ont fortement augmentés soit de 2 406 393 KDA en 2013 à 3 016 177 KDA en 2014. Par contre, les grandes masses des éléments du passif restent stables.

- Bilan en grande masses 2015 d'ELECTRO-INDUSTRIES**

Tableau N° 13: Bilan en grandes masses 2015 (Unité : KDA)

ACTIF	Montant	PASSIF	Montant
AI	3 005 710	CPER	7 555 328
AC	5 131 135	CP	6 996 529
VE	1 995 237	DLMT	558 799
VR	1 476 194	DCT	581 517
VD	1 659 704		
TOTAL ACTIF	8 136 845	TOTAL PASSIF	8 136 845

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise (voir annexe 2).

D'après ce bilan en grandes masses 2015, on remarque que les valeurs d'exploitation d'ELECTRO-INDUSTRIES ont diminuées soit de 3 016 177 KDA en 2014 à 1 995 237 KDA en 2015. Ainsi, on constate une augmentation sur les valeurs disponibles et réalisables.

2.1.3) Variations des grandes masses des bilans financiers

Pour mieux apprécier l'évolution des éléments d'Actif et du Passif d'ELECTRO-INDUSTRIES, nous allons présenter leur taux de variation durant les années 2013, 2014 et 2015. Il s'agit dans ce cas de faire des observations.

Tableau N°14 : Variations des grandes masses des bilans financiers (2013-2015) (Unité : KDA)

Ann.	2013	2014	Taux de	2015	Taux de
Désn.	Montant	Mantant	Variation	Montant	Variation
Actif					
AI	3 765 122	3 442 659	-8,6%	3 005 710	-12,7%
VE	2 406 393	3 016 177	25,3%	1 995 237	-33,8%
VR	858 822	668 170	-22,2%	1 476 194	120,9%
VD	682 904	725 295	6,2%	1 659 704	128,8%
Total Actif	7 713 241	7 852 301	1,8%	8 136 845	3,6%
Passif					
CP	6 694 914	6 803 081	1,6%	6 996 529	2,8%
DLMT	540 979	586 205	8,4%	558 799	-4,7%
DCT	477 348	463 015	-3%	581 517	25,6%
Total Passif	7 713 241	7 852 301	1,8%	8 136 845	3,6%

Source : élaboré par nos soins (voir annexes 1 et 2).

2.1.3.1) Variation des éléments d'Actif

D'après le tableau cité ci-haut, sur la partie Actif, on constate les variations suivantes :

- **L'actif immobilisé :** Le taux de variation de l'actif immobilisé est en baisse durant toute la période d'étude soit de -8,6% de 2013 à 2014 et à -12,7% en 2015.
- **Valeurs d'exploitation :** On constate une augmentation remarquable des valeurs d'exploitation de +25,3% de 2013 à 2014, puis une diminution de -33,8% en 2015.
- **Valeurs réalisables :** Le taux de variation des valeurs réalisables a connu une baisse de -22,2% en 2014 par rapport à 2013, puis une forte augmentation en 2015 de +120,9%.
- **Valeurs disponibles :** Le taux de variation des valeurs disponibles a connu une légère augmentation de +6,2% en 2014, puis une augmentation remarquable de +128,8% en 2015.

2.1.3.2) Variation des éléments du Passif

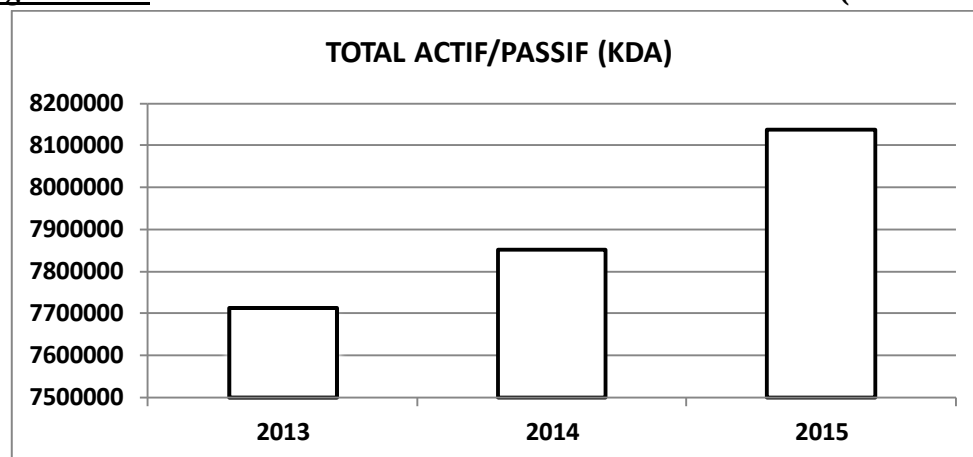
D'après le tableau cité ci-haut, sur la partie Passif, on constate les variations suivantes :

- **Capitaux propres :** Le taux de variation des capitaux propres augmente de +1,6% de 2013 à 2014, puis de +2,8% en 2015.
- **Dettes à long et moyen terme :** Les DLMT ont connues une augmentation de +8,4% de 2013 à 2014, puis une diminution de -4,7% en 2015.
- **Dettes à court terme :** La valeur des DCT a diminuée de -3% en 2014 par rapport à 2013, puis a augmentée de +25,6% en 2015.

2.1.3.3) Représentation graphique de l'évolution du patrimoine d'ELECTRO-INDUSTRIES

Le patrimoine d'une entreprise peut être apprécié par le total Actif/Passif de son bilan financier. Nous allons présenter, sous forme d'un histogramme, l'évolution du total bilan d'ELECTRO-INDUSTRIES durant les trois années d'étude (2013, 2014 et 2015).

Figure N°10 : Évolution des Actifs/Passifs d'ELECTRO-INDUSTRIES (Unité : KDA)



Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise.

D'après cet histogramme, on constate que le patrimoine d'ELECTRO-INDUSTRIES s'enrichit d'année en année, ce qui est un bon signe pour l'entreprise.

2.2) Analyse par les indicateurs d'équilibre financier

Dans cette partie, nous allons analyser et évaluer l'équilibre financier d'ELECTRO-INDUSTRIES par les indicateurs d'équilibre financier (FR, BFR et TR).

2.2.1) Le fonds de roulement (FR)

Le fonds de roulement représente la partie des capitaux permanents qui excède la valeur des investissements durables. Il permet de financer les besoins générés par le cycle d'exploitation de l'entreprise.

2.2.1.1) Calcul du fonds de roulement

Le fonds de roulement se calcule comme suit :

$$FR = CPER - AI$$

Tableau N° 15 : Évolution du fonds de roulement d'ELECTRO-INDUSTRIES (Unité en KDA)

Désignation	2013	2014	Taux de variation	2015	Taux de variation
CPER	7 235 893	7 389 286	2,1%	7 555 328	2,2%
AI	3 765 122	3 442 659	-8,6%	3 005 710	-12,7%
FR	3 470 771	3 946 627	13,7%	4 549 618	15,3%

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise (voir annexes 1 et 2).

Nous constatons que le fonds de roulement d'ELECTRO-INDUSTRIES est positif sur les trois années d'étude soit de 3 470 771 KDA, 3 946 627 KDA et 4 549 618 KDA respectivement pour les années 2013, 2014 et 2015. Ce qui signifie que les capitaux permanents d'ELECTRO-INDUSTRIES couvrent largement les emplois stables (investissements), et dégagent un excédent de fonds qui est une « marge de sécurité » qui permet de financer le cycle d'exploitation. Cependant, un fonds de roulement positif donne l'idée de l'équilibre financier à long terme.

2.2.1.2) Interprétation des variations du fonds de roulement

D'après le tableau d'évolution du FR d'ELECTRO-INDUSTRIES cité auparavant, on remarque que le fonds de roulement a connu une augmentation de +13,7% en 2014 par rapport à 2013, puis de +15,3% en 2015. Cela peut s'expliquer par :

- Une diminution successive des valeurs immobilisées sur toutes les années soit de -8,6% en 2014 et de -12,7% en 2015. Il s'agit probablement des cessions des immobilisations non stratégiques. Ce qui peut diminuer la « pression » sur les ressources stables, c'est-à-dire le montant des investissements à couvrir ;
- Une augmentation des capitaux permanents de +2,1% en 2014 et de +2,2% en 2015, cela est dû particulièrement à l'accroissement des primes et réserves soit de 1 513 489 KDA en 2013 à 1 829 094 KDA en 2014 et à 1 948 791 KDA en 2015. Ainsi, une augmentation des emprunts soit de 235 224 KDA en 2013 à 291 349 KDA en 2014 et à 304 707 KDA en 2015.

2.2.2) Le besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement exprime les besoins de financements générés par le cycle d'exploitation de l'entreprise.

2.2.2.1) calcul du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement se calcul comme suit :

$$BFR = (VE + VR) - DCT$$

Tableau N°16 : Évolution du besoin en fonds de roulement d'ELECTRO-INDUSTRIES (Unité : KDA)

Désignation	2013	2014	Taux de variation	2015	Taux de variation
VE	2 406 393	3 016 177	25,3%	1 995 237	-33,8%
VR	858 822	668 170	-22,2%	1 476 194	120,9%
DCT	477 348	463 015	-3%	581 517	25,6%
BFR	2 787 867	3 221 332	16%	2 889 914	-10,3%

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise (voir annexes 1 et 2).

À partir de ce tableau, nous remarquons que le besoin en fonds de roulement d'ELECTRO-INDUSTRIES est positif pendant les trois années soit de 2 787 867 KDA en 2013 et de 3 221 332 KDA en 2014 et de 2 889 914 KDA en 2015. Ce qui signifie que les ressources cycliques d'ELECTRO-INDUSTRIES ne couvrent pas l'intégralité des emplois cycliques. Autrement dit, la valeur des emplois cycliques est supérieure à la valeur des ressources cycliques.

2.2.2.2) Interprétation des variations du besoin en fonds de roulement

D'après le tableau d'évolution du BFR d'ELECTRO-INDUSTRIES cité auparavant, on remarque d'une part que le besoin en fonds de roulement a connu une augmentation en 2014 de +16%, cela peut s'expliquer par :

- Une augmentation remarquable des valeurs d'exploitation (stocks et encours) de +25,3%, soit de 2 406 393 KDA en 2013 à 3 016 177 KDA en 2014 ;
- Une diminution des dettes à court terme de -3% soit de 477 348 KDA en 2013 à 463 014 KDA en 2014.

D'autre part, le besoins en fonds de roulement a connu une baisse de -10,3% en 2015, cela est dû à :

- Un déstockage important de -33,8% soit de 3 016 177 KDA en 2014 à 1 995 237 KDA en 2015 ;
- Une augmentation des ressources à court terme (DCT) de +25,6% soit de 463 015 KDA en 2014 à 581 517 KDA en 2015.

2.2.3) La trésorerie

La trésorerie est le résultat de tous les flux d'encaissements et décaissements effectués par l'entreprise au cours d'une période donnée. Elle permet de juger l'équilibre financier de l'entreprise à très court terme.

2.2.3.1) calcul de la trésorerie

La trésorerie se calcul comme suit :

$$TR = FR - BFR$$

Tableau N°17 : Évolution de la trésorerie d'ELECTRO-INDUSTRIE

(Unité en KDA)

Désignation	2013	2014	Taux de variation	2015	Taux de variation
FR	3 470 771	3 946 627	13,7%	4 549 618	15,3%
BFR	2 787 867	3 221 332	15,5%	2 889 914	-10,3%
TR	682 904	725 295	6,2%	1 659 704	128,8%

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise.

À partir de ce tableau, nous voyons que la trésorerie d'ELECTRO-INDUSTRIES est positive sur les trois années soit de 682 904 KDA en 2013 et de 725 295 KDA en 2014 et de 1 659 704 KDA en 2015. Cela signifie que le FR couvre largement le BFR, et dégage un excédent de trésorerie (TR>0).

2.2.3.2) Interprétation des variations de la trésorerie

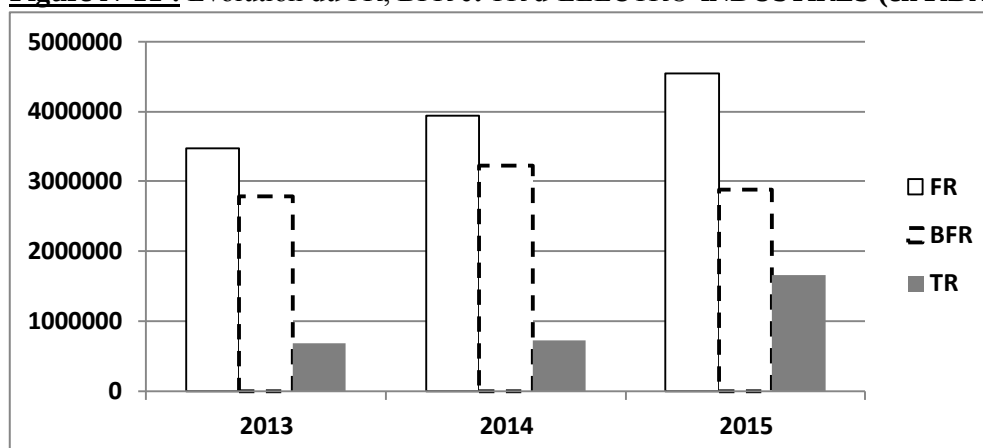
D'après le tableau d'évolution de la TR d'ELECTRO-INDUSTRIES cité auparavant, on remarque que la trésorerie a connue une forte augmentation de +128,8% en 2015, cela est dû à :

- Alimentation de la trésorerie d'une valeur de 300 000 KDA retirée de la banque BEA ;
- Une augmentation du fonds de roulement de +15,3% soit de 3 946 627 KDA en 2014 à 4 549 618 KDA en 2015 ;
- Une diminution du taux du besoin en fonds de roulement de -10,3% soit de 3 221 332 KDA en 2014 à 2 889 914 KDA en 2015.

2.2.4) Représentation graphique des indicateurs d'équilibre financier

Nous allons synthétiser, sous forme d'un histogramme, l'évolution des indicateurs d'équilibre financier (FR, BFR et TR) d'ELECTRO-INDUSTRIES sur les trois années d'étude (2013, 2014 et 2015).

Figure N°11 : Évolution du FR, BFR et TR d'ELECTRO-INDUSTRIES (en KDA)



Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise.

D'après cet histogramme, durant les trois années (2013, 2014 et 2015), on voit bien que l'ELECTRO-INDUSTRIES génère un fonds de roulement suffisant qui couvre largement ses besoins de financement à court terme (BFR), et qui assure son équilibre à très court terme (trésorerie positive).

➤ Conclusion sur les indicateurs d'équilibre financier (FR, BFR et TR) :

D'après les résultats des indicateurs d'équilibre financier, **on constate que l'ELECTRO-INDUSTRIES a une situation financière équilibrée** à long ($FR > 0$, $FR > BFR$) et à court terme ($TR > 0$) sur les trois années d'étude (2013, 2014 et 2015). Mais, en 2015, on voit bien que la trésorerie occupe une place importante dans le bilan suite à une alimentation bancaire de 300 000 KDA (reclassement des immobilisations financières). En ce sens, on pourra dire que l'ELECTRO-INDUSTRIES a une mauvaise politique de gestion de trésorerie, du fait qu'il y a « trop » de liquidité au sein de l'entreprise.

2.3) Analyse par les ratios de structure

Pour mieux apprécier la situation financière d'ELECTRO-INDUSTRIES, nous allons *calculer, observer et interpréter l'évolution* des résultats des ratios de structure (les ratios d'Actif et Passif du bilan).

2.3.1) Ratios de structure d'Actif du bilan

Les ratios les plus significatifs de structure d'Actif sont les ratios des **immobilisations** (ratios des actifs immobilisés), ratios des **stocks, créances** et **disponibilités** (ratios des actifs circulants).

2.3.1.1) Ratios des actifs immobilisés

Les ratios des actifs immobilisés permettent de juger le patrimoine économique, l'appartenance sectorielle et la nature d'activité de l'entreprise.

A) Calcul ratios des actifs immobilisés

Nous allons reclasser, dans le tableau suivant, les ratios des actifs immobilisés d'ELECTRO-INDUSTRIES les plus significatifs : ratio des immobilisations financières, corporelles et incorporelles.

Tableau N°18 : Ratios des actifs immobilisés d'ELECTRO-INDUSTRIES (Unité : KDA)

Année	2013	2014	Taux de variation	2015	Taux de variation
Total					
Actif	7 713 241	7 852 301	1,8%	8 136 845	3,6%
AI	3 765 122	3 442 659	-8,6%	3 005 710	-12,7%
I.corporelles	2 226 843	2 210 342	-0,7%	2 091 239	-5,4%
I.incorporelles	6 372	5 699	-10,6%	5 068	-11,1%
I.financières	1 450 000	1 150 000	-20,7%	850 000	-26,1%
R. des actifs immobilisés = AI/ Total ACTIF	48,81%	43,84%	-4,97%	36,94%	-6,90%
R. immob. Corporelles = I.corporelles/AI	59,14%	64,20%	5,06%	69,58%	5,37%
R. immob. Incorporelles = I.incorporelles/AI	0,17%	0,17%		0,17%	
R. immob. Financières = I.financières/AI	38,51%	33,40%	-5,11%	28,28%	-5,12%

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise (voir annexes 1 et 2).

D'après le tableau, on remarque que les résultats du ratio des actifs immobilisés diminuent durant les trois années d'étude soit de -4,97% en 2014 et de -6,90% en 2015. Ce ratio représente le taux des éléments patrimoniaux qui servent l'entreprise d'une manière permanente. Autrement dit, ce ratio mesure le poids des immobilisations dans le total du bilan soit de 48,81%, 43,84% et 36,94% du total du bilan respectivement pour les années 2013, 2014 et 2015.

B) interprétation des résultats ratios des actifs immobilisés

En ce qui suit, nous allons interpréter les résultats obtenus dans le tableau cité auparavant portant sur les immobilisations financières, corporelles et incorporelles d'ELECTRO-INDUSTRIES.

- **Ratio des immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles d'ELECTRO-INDUSTRIES occupent une part importante du total actif immobilisé soit de 59,14% en 2013 et 64,2% en 2014 et 69,58% en 2015. Cependant, ces résultats élevés reflètent la nature d'activité d'ELECTRO-INDUSTRIES, c'est-à-dire qu'elle utilise des équipements importants de production.

- **Ratio des immobilisations financières**

Le taux des immobilisations financières du total actif immobilisé est en baisse successive de -5,11% en 2014 et de -5,12% en 2015. Cela est dû à :

- L'encaissement de l'emprunt obligataire SONELGAZ de 300 000 KDA en 2014 car c'est une année de crise (mévente). L'ELECTRO-INDUSTRIES était dans l'obligation de procurer de la liquidité afin d'assurer le fonctionnement de son cycle d'exploitation ;
- Retrait bancaire (BEA) de 300 000 KDA en 2015.

- **Ratio des immobilisations incorporelles**

Les immobilisations incorporelles occupent une faible proportion du total actif immobilisé soit uniquement 0,17% sur les trois années 2013, 2014 et 2015. En ce sens, l'ELECTRO-INDUSTRIES n'est pas riche en matière du capital intellectuel (brevets, logiciels,...).

2.3.1.2) Ratios des actifs circulants

Les ratios des actifs circulants permettent de juger la performance du cycle d'exploitation de l'entreprise.

A) Calcul des ratios des actifs circulants

Nous allons présenter, dans le tableau suivant, les ratios des actifs circulants d'ELECTRO-INDUSTRIES les plus significatifs : ratio des stocks, créances et disponibilités.

Tableau N° 19 : Ratios des actifs circulants d'ELECTRO-INDUSTRIES (Unité en KDA)

Année	2013	2014	Taux de variation	2015	Taux de variation
Total					
Actif	7 713 241	7 852 301	1,8%	8 136 845	3,6%
Actif circulant	3948119	4409642	11,7%	5131135	16,4%
VE	2 406 393	3 016 177	25,3%	1 995 237	-33,8%
VR	858 822	668 170	-22,2%	1 476 194	120,9%
VD	682 904	725 295	6,2%	1 659 704	128,8%
R. des actifs circulants = actif circulant/Total Actif	51,19%	56,16%	5,0%	63,06%	6,9%
R. des stocks = VE/ Total Actif	31,2%	38,4%	7,2%	24,5%	-13,9%
R. des créances = VR/ Total Actif	11,1%	8,5%	-2,6%	18,1%	9,6%
R. de disponibilités =VD/ Total Actif	8,9%	9,2%	0,4%	20,4%	11,2%

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise (voir annexes 1 et 2).

D'après le tableau, on observe que le taux des actifs circulants augmente de +5% en 2014 et de +6,9% en 2015. Ce ratio représente le poids des actifs circulants dans le total du bilan soit de 51,19%, 56,16% et 63,06% respectivement pour les années 2013, 2014 et 2015.

B) interprétation des résultats ratios des actifs circulants

En ce qui suit, nous allons interpréter les résultats obtenus dans le tableau cité auparavant portant sur les stocks, créances et disponibilités d'ELECTRO-INDUSTRIES.

- **Ratio des stocks**

Les résultats du ratio des stocks démontrent le poids des stocks dans le total actif soit de 31,2%, 38,4% et 24,5% respectivement pour les trois années 2013, 2014 et 2015. En effet, on constate que les stocks pèsent lourdement sur le total Actif d'ELECTRO-INDUSTRIES, et plus particulièrement en 2014 où il y a la crise de vente (contrat de vente avec SONELGAS non renouvelé). Le ratio des stocks peut indiquer la manière dont les stocks sont gérés ainsi que la politique de vente. Cependant, ces résultats élevés obtenus indiquent que l'ELECTRO-INDUSTRIES a une mauvaise politique commerciale et de gestion des stocks.

- **Ratio des créances**

Ce ratio mesure le poids des créances commerciales dans le total du bilan soit de 11,1%, 8,5% et 18,1% respectivement pour les années 2013, 2014 et 2015. Les créances diminuent de -2,6% en 2014, et cela est dû à la non vente (année mévente). Ainsi, les créances augmentent de +9,6% en 2015, augmentation liée principalement à l'accroissement des ventes, plus précisément le retour du principal client SONELGAZ.

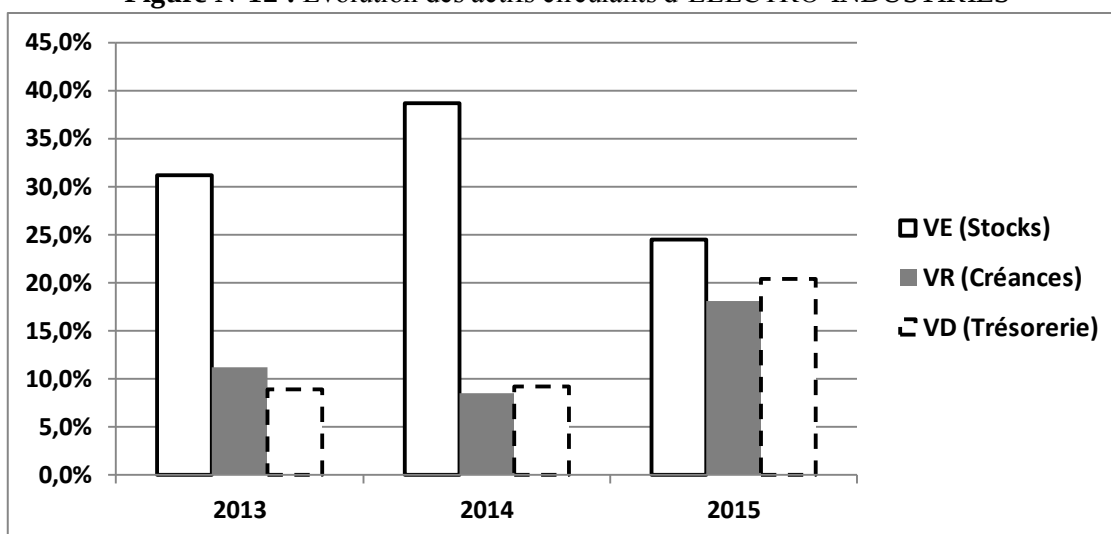
- **Ratio de trésorerie**

Ce ratio indique la part de la trésorerie dans le total actif soit de 8,9%, 9,2% et 20,4% respectivement pour les années 2013, 2014 et 2015. Cependant, la trésorerie accroit d'une année à une autre, et cela est dû aux reclassements des immobilisations financières envers le court terme (300 000 KDA de SONELGAZ en 2014, 300 000 KDA banque BEA en 2015). À partir de ses résultats, qui sont élevés, surtout pour l'année 2015 (20,4% du total actif), on constate que l'ELECTRO-INDUSTRIE a une mauvaise gestion de trésorerie.

C) Évolution des éléments d'actif circulant d'ELECTRO-INDUSTRIES

Nous allons synthétiser, sous forme d'un histogramme, l'évolution des éléments d'actif circulant (VE, VR et VD) d'ELECTRO-INDUSTRIES sur les trois années d'étude (2013, 2014 et 2015).

Figure N°12 : Évolution des actifs circulants d'ELECTRO-INDUSTRIES



Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise.

D'après cet histogramme, on voit bien que les stocks occupent une proportion importante dans le total Actif d'ELECTRO-INDUSTRIES pendant les trois années d'étude. Ainsi, la trésorerie qui a connu une augmentation importante en 2015, ce qui est un mauvais signe pour l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

2.3.2) Ratios de structure du Passif

Les ratios de structure du passif permettent l'appréciation de la politique financière de l'entreprise, par la mise en évidence des certains aspects concernant **la stabilité** et **l'autonomie financière**.

2.3.2.1) Calcul des ratios de structure du Passif

Nous allons calculer, dans le tableau suivant, les ratios de structure du Passif d'ELECTRO-INDUSTRIES les plus significatifs, à savoir : le ratio de stabilité financière, d'autonomie, d'endettement et le ratio de levier.

Tableau N° 20 : Ratios de structure du Passif d'ELECTRO-INDUSTRIES (Unité : KDA)

Année	2013	2014	2015	Norme
Total				
Passif	7 713 241	7 852 301	8 136 845	
CPER	7 235 893	7 389 286	7 555 328	
CP	6 694 914	6 803 081	6 996 529	
DLMT	540 979	586 205	558 799	
DCT	477 348	463 015	581 517	
R. de stabilité financière = CPER/Passif	93,8%	94,1%	92,9%	
R. Autonomie financière =CP/Passif	86,8%	86,6%	86,0%	R>33,33%
R. autonomie financière à terme= CP/CPER	92,5%	92,1%	92,6%	R>50%
R. d'endettement global = (DLMT+DCT)/Passif	13,2%	13,4%	14,0%	R<100%
R. d'endettement à terme= DLMT/CPER	7,5%	7,9%	7,4%	R<50%
R. de levier = DLMT/CP	8,1%	8,6%	8,0%	R<100%

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise (voir annexes 1 et 2).

D'après le tableau, on observe que le ratio de stabilité financière est très élevé. Ce qui signifie que les capitaux permanents occupent une part importante du total passif d'ELECTRO-INDUSTRIES, soit de 93,8%, 94,1% et 92,9% respectivement pour les années 2013, 2014 et 2015.

2.3.2.2) Interprétation des résultats des ratios de structure du passif

En ce qui suit, nous allons interpréter les résultats obtenus dans le tableau cité ci-haut portant sur l'autonomie et l'endettement global d'ELECTRO-INDUSTRIES.

- **Ratio d'autonomie financière**

Ce ratio indique que l'ELECTRO-INDUSTRIES possède une autonomie financière vis-à-vis les porteurs de fonds étrangers. Les résultats du ratio d'autonomie financière sont supérieurs à 1/3 (33,33%) du total passif soit de 86% pour les trois années d'étude. Ainsi,

le ratio d'autonomie financière à terme, qui est plus significatif que le précédent (autonomie financière > 33,33%), confirme que l'ELECTRO-INDUSTRIES est autonome financièrement car les capitaux propres représentent plus de la moitié des capitaux permanents (Ratio d'autonomie à terme > 50%).

- **Ratio d'endettement global**

Les taux d'endettement d'ELECTRO-INDUSTRIES affichent des bons résultats. Le ratio d'endettement global (DCT+DLMT) est uniquement de 13% à 14%, ce qui signifie que les dettes totales représentent une part minoritaire du total passif d'ELECTRO-INDUSTRIES. Ainsi, le ratio d'endettement à terme, qui est plus significatif, confirme que la valeur des capitaux propres d'ELECTRO-INDUSTRIES est supérieure à la valeur des DLMT (Ratio d'endettement à terme < 50%).

➤ **Conclusion sur les ratios de structure d'Actif et Passif :**

En conclusion, d'après les résultats des ratios de structure des actifs et passifs, on constate que l'ELECTRO-INDUSTRIES a une bonne politique financière du fait qu'elle est **autonome**, travaille avec les capitaux propres. Mais, la manière dont l'ELECTRO-INDUSTRIES affecte les ressources comporte certaines anomalies. Cela peut s'apprécier par les résultats des ratios de structure des actifs circulants qui reflètent directement la politique opérationnelle de gestion (mauvaise gestion des stocks, liquidités et créances).

2.3.3) Le ratio du fonds de roulement

Le fonds de roulement est un indicateur d'équilibre financier, qui permet d'apprécier le degré de couverture des emplois stables par les ressources stables de l'entreprise.

2.3.3.1) calcul du ratio fond de roulement

En ce qui suit, nous allons présenter le ratio du fonds de roulement d'ELECTRO-INDUSTRIES, parfois appelé ratio de couverture des emplois stables, et se calcul comme suit :

$$\text{Ratio du fonds de roulement} = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Immobilisations nettes}}$$

Tableau N°21 : Ratios de fonds de roulement d'ELECTRO-INDUSTRIES (Unité en KDA)

Année	2013	2014	2015	Norme
Total				
CPER	7 235 893	7 389 286	7 555 328	
AI	3 765 122	3 442 659	3 005 710	
Ratio FR = CPER/VI	192,2%	214,6%	251,4%	>100%

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise (voir annexes 1 et 2).

D'après le tableau, on remarque le ratio du fonds de roulement est dans les trois cas supérieur à 100% soit de 192,2%, 214,6% et 251,4% respectivement pour les années 2013, 2014 et 2015. Ce qui signifie que les ressources stables d'ELECTRO-INDUSTRIES couvrent largement ses emplois stables.

2.3.3.2) Interprétation des résultats du ratio du fonds de roulement

Les taux du ratio du fonds de roulement sont très élevés pour les deux dernières années 2014 et 2015. Ce qui peut être un indice de sous-emploi des ressources stables. Autrement dit, l'ELECTRO-INDUSTRIES a « trop » de ressources qui n'ont pas été utilisées. Elle aurait dû faire de nouveaux investissements (renouvellement des machines, création de nouvelles unités de production à l'échelle nationale, ...).

2.3.4) Les ratios de liquidité et solvabilité

Les ratios de liquidités évaluent la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme.

- **Calcul des ratios de liquidité et solvabilité**

Pour apprécier la capacité de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES à honorer ses engagements à court terme, nous allons calculer, dans le tableau suivant, les ratios de liquidité générale, réduite et immédiate.

Tableau N°22 : Ratios de liquidité et solvabilité d'ELECTRO-INDUSTRIES (Unité : KDA)

Année	2013	2014	2015	Norme
Total				
DCT	477 348	463 015	581 517	
Actif circulant	3948119	4409642	5131135	
VE	2 406 393	3 016 177	1 995 237	
VR	858 822	668 170	1 476 194	
VD	682 904	725 295	1 659 704	
R. Liquidité générale = Actif circulant/DCT	827,1%	952,4%	882,4%	R>100%
R. Liquidité réduite = (VR+VD)/DCT	323,0%	301,0%	539,3%	30%<R<50%
R. Liquidité immédiate =VD/DCT	143,1%	156,6%	285,4%	20%<R<30%

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise (voir annexes 1 et 2).

D'après les résultats du ratio de liquidité générale, l'ELECTRO-INDUSTRIES détient la capacité à honorer ses échéances (remboursement) à court terme. Cependant, c'est un bon signe pour l'entreprise. Elle couvre la totalité des dettes à court terme par l'actif circulant qui dégage ainsi un excédent. Par exemple, le ratio de liquidité générale pour l'année 2013 est de 827,1% signifie d'une part que l'actif circulant couvre à 100% les dettes à court terme, et d'autre part, dégage un excédent de 727,1% (827,1%-100%).

Par contre, les résultats des ratios de liquidité réduite et immédiate dépassent largement les normes. Ils confirment que l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a une mauvaise politique de gestion de trésorerie (trop de liquidité).

Section(3) : Analyse de la rentabilité d'ELECTRO-INDUSTRIES

Dans cette troisième section, nous allons analyser la rentabilité d'ELECTRO-INDUSTRIES de 2013 à 2015, et cela à la base des documents internes fournis par l'entreprise. Pour ce faire, en premier lieu, nous présentons l'évolution des indicateurs du compte de résultat (SIG). En suite, nous allons calculer et évaluer la capacité d'autofinancement de l'entreprise. Enfin, nous procédons à une analyse plus approfondie par la méthode des ratios de rentabilité (financière et économique).

3.1) Analyse des comptes de résultat d'ELECTRO-INDUSTRIES (2013-2015)

Le compte de résultat retrace l'ensemble des produits et charges de l'entreprise. Il contient des indicateurs (SIG) qui divisent le résultat net en résultats partiels.

3.1.1) Calcul des soldes intermédiaires de gestion

Nous allons présenter, dans le tableau suivant, l'évolution des soldes intermédiaires de gestion (SIG) d'ELECTRO-INDUSTRIES pendant les trois années d'étude 2013, 2014 et 2015.

Tableau N°23 : Comptes des résultats d'ELECTRO-INDUSTRIES 2013,2014 et 2015 (Unité : KDA)

Année	2013	2014	variation %	2015	variation %
Éléments					
Ventes et produits annexes	3 087 004	1 695 824	-45,1%	3 990 608	135,3%
Varation stocks ptds. Fini et encours	235 284	1 060 254	350,6%	-1 145 539	-208,0%
Production immobilisée	0	331		0	-100,0%
Subvention d'exploitation	0	0		420	
Production de l'exercice	3 322 288	2 756 409	-17,0%	2 845 489	3,2%
Achats consommées	2 055 862	1 612 096	-21,6%	1 683 118	4,4%
Services extérieurs	53 068	42 785	-19,4%	60 632	41,7%
Consommation de l'exercice	2 108 930	1 654 881	-21,5%	1 743 750	5,4%
Valeur ajoutée	1 213 358	1 101 528	-9,2%	1 101 739	0,0%
Charges de personnel	681 428	608 204	-10,7%	626 550	3,0%
Impôts et taxes assimilés	45 103	26 491	-41,3%	52 811	99,4%
EBE	486 827	466 833	-4,1%	422 378	-9,5%
Autres produits opérationnels	12 081	16 901	39,9%	12 827	-24,1%
Autres charges opérationnelles	24 433	1 742	-92,9%	3 215	84,6%
Dotation/ ammo. Et prov.	207 518	294 263	41,8%	183 904	-37,5%
Reprise sur pertes de valeurs et prov.	207 145	21 793	-89,5%	108 615	398,4%
Résultat opérationnel (d'exploitation)	474 102	209 522	-55,8%	356 701	70,2%
Produits financiers	69 224	60 728	-12,3%	49 163	-19,0%
Charges financières	18 316	3 965	-78,4%	24 975	529,9%
Résultat financier	50 908	56 763	11,5%	24 188	-57,4%
Résultat avant impôt	525 010	266 285	-49,3%	380 889	43,0%
Impôts exigibles sur résultats (IBS)	102 058	54 823	-46,3%	66 625	21,5%
Impôts différés sur résultat ordinaire	5 473	9 525	74,0%	19 525	105,0%
Résultat net de l'exercice	428 425	220 987	-48,4%	294 739	33,4%

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise (voir annexes 3 et 4).

3.1.2) Interprétation des variations des soldes intermédiaires de gestion

À partir du tableau cité ci-haut des comptes des résultats 2013, 2014 et 2015 d'ELECTRO-INDUSTRIES, nous pouvons apporter quelques interprétations sur l'évolution des SIG (sur la production d'exercice, consommation d'exercice, ...).

- **La production de l'exercice**

La production de l'exercice représente tout ce qu'a produit l'entreprise durant une période donnée. On constate qu'elle a baissée de -17% en 2014 par rapport à l'année de référence 2013. Cela est dû à une diminution des ventes de -45,1% (2014 année mévente, de stockage, et donc cession de production). C'est la conséquence de résiliation du contrat avec SONEGGAZ qui est client principal d'ELECTRO-INDUSTRIES. Mais, en 2015, on remarque une légère augmentation de +3,2% due à la forte hausse des ventes soit de +135%, et cela peut être expliqué par le retour du principal acheteur SONEGGAZ.

- **Consommation de l'exercice**

On remarque que les consommations d'ELECTRO-INDUSTRIES ont diminuées de -21,5% en 2014 par rapport à 2013. Cette baisse est liée effectivement à la diminution de -21,6% et de -19,4% respectivement pour les achats consommés et les services extérieurs du fait qu'en 2014 il n'y avait pas de production (stockage uniquement +350,6%). Cependant, en 2015, les consommations d'exercice ont connues une légère augmentation de +5,4%. Cette variation de consommation (une baisse en 2014 puis une hausse en 2015) a été affectée directement ou indirectement par la résiliation du contrat avec SONEGGAZ en 2014, et son retour en 2015.

- **Valeur ajoutée**

Elle représente la richesse créée par l'ELECTRO-INDUSTRIES. On observe qu'elle a connue une baisse de -9,2% en 2014 par rapport à 2013, et cela est dû principalement à la baisse de la production de l'exercice de -17%. Cependant, la valeur ajoutée reste stable pour les deux dernières années 2014 et 2015.

- **Excédent brut d'exploitation**

L'excédent brut d'exploitation est un indicateur de performance économique pour les entreprises industrielles. Concernant l'ELECTRO-INDUSTRIES, on constate que la valeur de l'EBE baisse pendant les trois années soit de -4,1% en 2014 et de -9,5% en 2015. Ce qui explique qu'elle est de moins en moins performante économiquement. Autrement dit, les richesses créées par le cycle d'exploitation sont en régression.

- **Résultat d'exploitation**

Le résultat d'exploitation représente la différence entre toutes les charges et produits d'exploitation. On constate une diminution de -55,8% en 2014, cela veut dire que les produits d'exploitation sont moins importants par rapport à l'année de référence 2013. Néanmoins, le résultat d'exploitation a connu une augmentation de +70,2%, cela veut dire que les produits d'exploitation sont en progression.

- **Résultat financier**

Le résultat financier représente la différence entre les produits financiers et les charges financières. Il reflète la politique financière de l'entreprise. Concernant l'ELECTRO-INDUSTRIES, on constate que le résultat financier a augmenté de +11,5% en 2014 suite à une diminution des charges financières de -78,4%. Par contre, en 2015, le résultat financier a connu une forte baisse de -57,4%, et cela est dû principalement à une augmentation importante des charges financières +529,9% (paiement des intérêts,...).

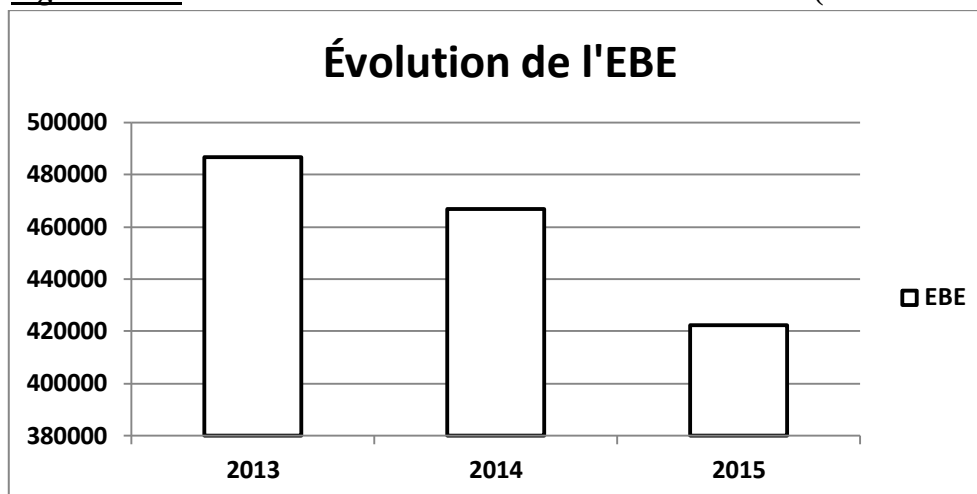
- **Résultat net de l'exercice**

Le résultat net exprime la différence entre toutes les charges et tous les produits de l'exercice. Concernant l'ELECTRO-INDUSTRIES, on constate que le résultat net a diminué de -48,4% en 2014, cela veut dire que les produits de l'exercice sont moins importants par rapport à l'année de référence 2013, conséquence de la crise de vente. Néanmoins, en 2015, le résultat net a connu une progression remarquable de +33,4%.

3.1.3) Évolution de L'EBE d'ELECTRO-INDUSTRIES

L'EBE est le meilleur indicateur de performance économique pour les entreprises industrielles. Nous allons présenter, sous forme d'un histogramme, l'évolution de l'EBE d'ELECTRO-INDUSTRIES.

Figure N°13 : Évolution de L'EBE d'ELECTRO-INDUSTRIES (Unité : KDA)



Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise.

Cependant, la valeur de l'EBE d'ELECTRO-INDUSTRIES est en baisse durant les trois années d'étude. Ce qui reflète un mauvais signe sur la performance économique de l'entreprise.

3.2) La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement est un indicateur qui permet d'apprécier l'aptitude de l'entreprise à générer des ressources nécessaires au financement de ses besoins sans faire appel aux ressources externes.

3.2.1) Calcul de la CAF d'ELECTRO-INDUSTRIES

En ce qui suit, nous allons calculer et apprécier l'évolution de la CAF d'ELECTRO-INDUSTRIES selon deux méthodes : additive et soustractive.

- **Calcul de la CAF par la méthode additive**

Tableau N°24 : calcul CAF par la méthode additive (Unité : KDA)

Année	2013	2014	%	2015	%
Désignation					
Résultat net	428 425	220 987	-48,4%	294 739	33,4%
Dotations aux amortissements,	207 518	294 263	41,8%	183 904	-37,5%
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	207 145	21 793	-89,5%	108 615	398,4%
CAF	428 798	493 457	15,1%	370 028	-25,0%

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise (voir annexes 3 et 4).

- **Calcul de la CAF par la méthode soustractive**

Tableau N°25 : calcul CAF par la méthode soustractive (Unité : KDA)

Année	2013	2014	%	2015	%
Désignation					
EBE	486 827	466 833	-4,1%	422 378	-9,5%
Produits d'exploitation	12 081	16 901	39,9%	12 827	-24,1%
(Charges d'exploitation)	24 433	1 742	-92,9%	3 215	84,6%
Produits financiers	69 224	60 728	-12,3%	49 163	-19,0%
(Charges financières)	18 316	3 965	-78,4%	24 975	529,9%
(IBS)	102 058	54 823	-46,3%	66 625	21,5%
Impôts différés sur Rt. ordinaire	5 473	9 525	74,0%	-19 525	-305,0%
CAF	428 798	493 457	15,1%	370 028	-25,0%

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise (voir annexes 3 et 4).

D'après les tableaux (N°24 et N°25), on observe que la CAF est positive soit de 428 798 KDA, 493 457 KDA et 370 028 KDA respectivement pour les années 2013, 2014 et 2015.

3.2.2) Interprétation des résultats de la CAF

La capacité d'autofinancement mesure la capacité de développement de l'entreprise, son degré d'indépendance financière, et donc son potentiel d'endettement c'est-à-dire la possibilité de remboursement des dettes. Concernant l'ELECTRO-INDUSTRIES, on constate que la CAF est positive durant les trois années d'étude soit de 428 798 KDA, 493 457 KDA et

370 028 KDA respectivement pour 2013, 2014 et 2015. En ce sens, l'ELECTRO-INDUSTRIES est apte à générer des ressources propres au financement de ses besoins, c'est-à-dire qu'elle a un potentiel de financement interne qui lui permet de rembourser les dettes et financer les investissements (sans faire appel aux ressources externes).

Pour mieux apprécier la capacité de remboursement d'ELECTRO-INDUSTRIES par l'autofinancement, nous allons présenter le ratio suivant :

$$R. c. remb. = \frac{\text{Dettes financières}}{CAF}$$

Ce ratio, dénommé « ratio de capacité de remboursement des dettes financières (R. c. remb.) », indique le nombre d'années nécessaires pour rembourser les dettes financières à travers la CAF annuelle dégagée par l'entreprise.

Tableau N°26 : Ratio de capacité de remboursement d'ELECTRO-INDUSTRIES (unité : KDA)

Année Dési.	2013	2014	2015
CAF	428 798	493 457	370 028
Dettes financières	540 979	586 205	558 799
R. c. remb. =dettes financières/CAF	1,3	1,2	1,5

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise.

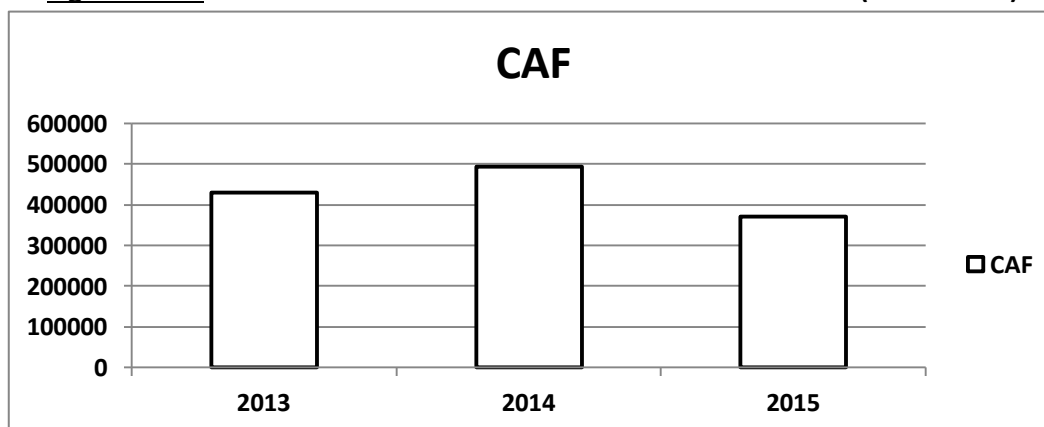
D'après le tableau, on constate que les résultats du ratio sont excellents. L'ELECTRO-INDUSTRIES détient des ressources d'autofinancement qui peuvent couvrir les dettes financières pendant une période ne dépassant pas un an et demi (1,5). Ce qui traduit la bonne qualité de remboursement par les ressources internes (CAF).

3.2.3) Évolution de la CAF d'ELECTRO-INDUSTRIES (2013/2015)

La CAF est indicateur de performance financière pour les entreprises. Cependant, nous allons présenter, sous forme d'un histogramme, l'évolution de la CAF d'ELECTRO-INDUSTRIES pendant les trois années d'étude 2013, 2014 et 2015.

Figure N°14 : Évolution de la CAF d'ELECTRO-INDUSTRIES

(Unité : KDA)



Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise.

La CAF d'ELECTRO-INDUSTRIES diminue de -25% en 2015. Néanmoins, l'entreprise détient les ressources nécessaires au financement de ses besoins sans faire appel aux emprunts bancaires, ce qui explique que cette entreprise est autonome.

3.3) Analyse de la rentabilité d'ELECTRO-INDUSTRIES par la méthode des ratios

La rentabilité d'une entreprise peut être appréciée selon des points de vue différents en raison de la multitude des variables utilisables. Autrement dit, il y a plusieurs méthodes de mesure de rentabilité. Bref, nous allons utiliser celle des ratios. De façon générale, les ratios de rentabilité se décomposent en deux grandes catégories :

- **Ratio de rentabilité des activités** (les ratios de marges, même si le sens est différent car rentabilité $\neq$ marge) ;
- **Ratios de rentabilité des capitaux** (ratios de rentabilité économique et financière).

3.3.1) Ratios de rentabilité des activités

Appelés ratios de marges (même si le sens est différent, car rentabilité $\neq$ marge). Un ratio de marge exprime un rapport entre un indicateur de résultat (EBE, résultat d'exploitation,...) et un indicateur de niveau d'activité (chiffre d'affaire, production de l'exercice,...). Donc, c'est un rapport entre deux éléments issus du compte de résultat. En effet, les ratios de marge d'exploitation sont considérés comme des compléments des ratios de rentabilité des capitaux (économique et financière) car ils ne prennent pas en compte la politique fiscale et de financement de l'entreprise. On peut dire qu'ils sont plus significatifs que les ratios des capitaux puisqu'ils n'intègrent pas « beaucoup » d'éléments hétérogènes.

Nous allons présenter, dans le tableau suivant, les marges réalisées par le cycle d'exploitation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

Tableau N°27 : Ratios de marge d'exploitation

(Unité : KDA)

Ratio \ Année	2013	2014	%	2015	%
EBE	486 827	466 833	-4,1%	422 378	-9,5%
Valeur ajoutée	1 213 358	1 101 528	-9,2%	1 101 739	0,0%
Marge industrielle =EBE/Valeur ajoutée	40,1%	42,4%	2,3%	38,3%	-4,0%
chiffre d'affaires (HT)	3087004	1695824	-45,1%	3990608	135,3%
Marge d'exploitation =EBE/CA (HT)	15,8%	27,5%	11,8%	10,6%	-16,9%

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise (voir annexes 3 et 4).

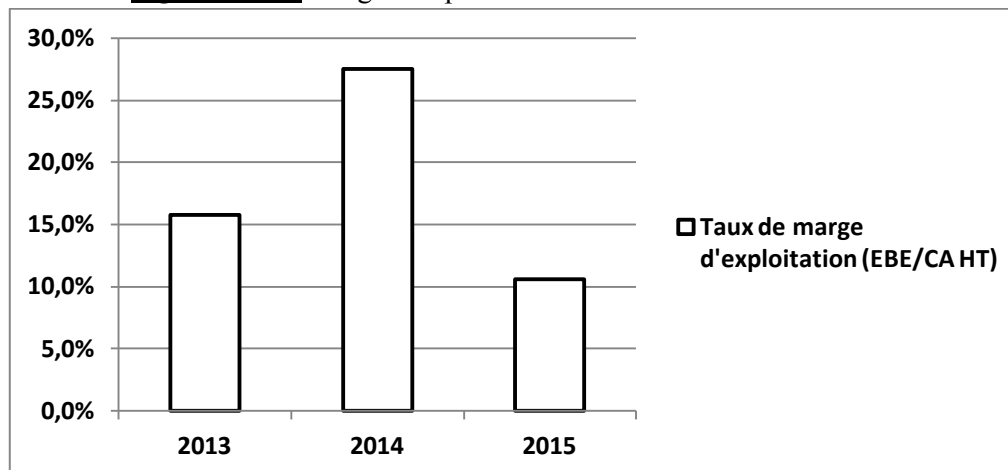
Le taux de marge industrielle mesure la part des richesses créées par le processus d'exploitation d'ELECTRO-INDUSTRIES dans la valeur ajoutée. Autrement dit, il mesure le poids de L'EBE dans la valeur ajoutée. Les résultats de ce ratio sont satisfaisants, près de 40% pour les trois années, ce qui est un bon signe pour l'ELECTRO-INDUSTRIES.

Le ratio de marge d'exploitation mesure la marge de l'EBE rapportée au chiffre d'affaires. D'après les résultats, on constate que la marge d'exploitation d'ELECTRO-INDUSTRIES augmente de +11,8% de 2013 à 2014. Par contre, elle diminue de -16,9% en 2015, ce qui est un mauvais signe pour l'ELECTRO-INDUSTRIES.

3.3.1.1) Évolution de la marge d'exploitation d'ELECTRO-INDUSTRIES

Nous allons présenter, sous forme d'un histogramme, l'évolution de la marge d'exploitation d'ELECTRO-INDUSTRIES pendant les trois années d'études 2013, 2014 et 2015.

Figure N°14 : Marge d'exploitation d'ELECTRO-INDUSTRIES



Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise.

La marge d'exploitation d'ELECTRO-INDUSTRIES baisse plus de 50% en 2015. Néanmoins, le cycle d'exploitation d'ELECTRO-INDUSTRIES réalise des « excédents » non pas des « insuffisances » d'exploitation.

3.3.2) Ratios de rentabilité des capitaux

Les ratios de rentabilité des capitaux se divisent en deux grandes catégories : la rentabilité financière et la rentabilité économique.

3.3.2.1) La rentabilité économique

Le ratio de rentabilité économique vise à exprimer la rentabilité de l'ensemble des actifs, c'est-à-dire l'intégralité des moyens mis en œuvre pour assurer l'activité de l'entreprise. La rentabilité économique (totale) se calcul comme suit :

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Total actif}}$$

La décomposition de ce ratio est comme suit :

$$\begin{aligned} \frac{\text{Résultat net}}{\text{Total actif}} &= \frac{\text{Résultat net}}{\text{chiffre d'affaires}} \times \frac{\text{chiffre d'affaires}}{\text{Total actif}} \\ &= \text{Taux de marge nette} \times \text{Ratio de rotation du capital} \end{aligned}$$

Toutefois, la rentabilité économique totale peut se réduire à *l'exploitation*, c'est-à-dire on utilise un résultat d'exploitation à la place du résultat net. L'avantage c'est de mesurer la capacité des moyens mis en œuvre dans l'exploitation à générer du profit (c'est plus significatif pour une entreprise industrielle), c'est-à-dire sans tenir compte de la politique fiscale et de financement de l'entreprise.

Le ratio de rentabilité d'exploitation se calcul comme suit :

$$\text{Taux de rentabilité d'exploitation} = \frac{\text{Résultat d'exploitation (RE)}}{\text{Immobilisations nettes} + \text{BFR}}$$

En premier lieu, nous allons calculer, dans le tableau suivant, la rentabilité économique des Actifs (total) d'ELECTRO-INDUSTRIES.

Tableau N°28 : La rentabilité économique d'ELECTRO-INDUSTRIES (Unité : KDA)

Année Éléments	2013	2014	%	2015	%
Résultat net	428 425	220 987	-48,4%	294 739	33,4%
Total Actif	7 713 241	7 852 301	1,8%	8 136 845	3,6%
Rentabilité économique = Résultat net/ Total actif	5,6%	2,8%	-2,7%	3,6%	0,8%
Chiffre d'affaires	3 087 004	1 695 824	-45,1%	3 990 608	135,3%
Taux de marge nette = Résultat net/chiffre d'affaires	13,9%	13,0%	-0,8%	7,4%	-5,6%
Rotation du capital = Chiffre d'affaires/ total Actif	0,40	0,22		0,49	

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise (voir annexes 3 et 4).

D'après le tableau, on constate que la capacité des actifs d'ELECTRO-INDUSTRIES à générer du profit est faible soit de 5,6%, 2,8% et 3,6% respectivement pour les années 2013, 2014 et 2015. Cela est un mauvais signe pour l'entreprise. Cependant, la rotation des actifs est très longue, mais c'est normal du fait que l'ELECTRO-INDUSTRIES a une activité purement industrielle qui nécessite des investissements importants.

La rentabilité est appréciée selon plusieurs variables, à l'avantage de prendre celles d'exploitation. Pour ce faire, nous allons apprécier, dans le tableau suivant, l'évolution du taux de rentabilité d'exploitation d'ELECTRO-INDUSTRIES.

Tableau N°29 : Taux de rentabilité d'exploitation d'ELECTRO-INDUSTRIES (Unité : KDA)

Année Éléments	2013	2014	%	2015	%
Résultat d'exploitation	474 102	209 522	-55,8%	356 701	70,2%
Immobilisations nettes (AI)	3 765 122	3 442 659	-8,6%	3 005 710	-12,7%
BFR	2 787 867	3 221 332	15,5%	2 889 914	-10,3%
Rentabilité d'exploitation =Résultat d'exploitation/(AI+BFR)	7,2%	3,1%	-4,1%	6,1%	2,9%

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise (voir annexes 3 et 4).

D'après le tableau, on constate que les actifs mis dans l'exploitation ne génèrent qu'une rentabilité faible soit de 7,2%, 3,1% et 6,1% respectivement pour les années 2013, 2014 et 2015. La rentabilité d'exploitation chute de -4,1% en 2014 suite à une diminution du résultat d'exploitation de -55,8%. Néanmoins, elle a connue une augmentation de +2,9% en 2015 suite à un accroissement du résultat d'exploitation et une diminution de la valeur du BFR.

3.3.2.2) La rentabilité financière

La rentabilité financière mesure la capacité des capitaux propres à générer des profits, et se calcul comme suit :

$$\text{Rentabilité financière (Rf)} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Nous allons calculer et apprécier, dans le tableau suivant, l'évolution de rentabilité financière d'ELECTRO-INDUSTRIES pendant les trois années d'étude 2013, 2014 et 2015.

Tableau N°30 : Rentabilité financière d'ELECTRO-INDUSTRIES (Unité : KDA)

Années Élément	2013	2014	%	2015	%
Résultat net (RN)	428 425	220 987	-48,4%	294 739	33,4%
Capitaux propres (CP)	6 694 914	6 803 081	1,6%	6 996 529	2,8%
Rentabilité financière = RN/CP	6,4%	3,2%	-3,2%	4,2%	1,0%

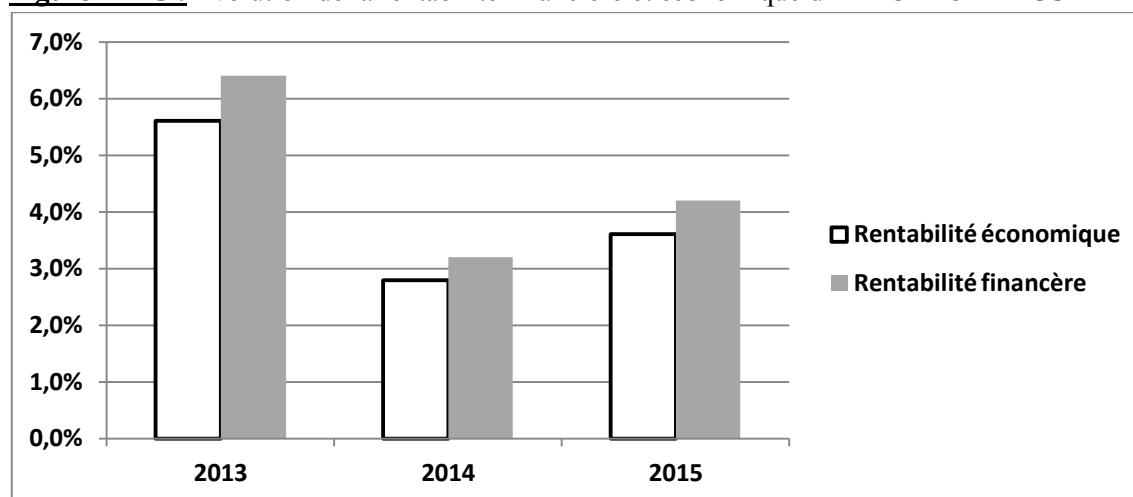
Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise (voir annexes 3 et 4).

D'après le tableau, on constate que les capitaux propres d'ELECTRO-INDUSTRIES ne génèrent qu'une rentabilité financière faible soit de 6,4%, 3,2% et 4,2% respectivement pour les années 2013, 2014 et 2015. Cette rentabilité a connue une baisse de -3,2% en 2014, causée principalement par une baisse du résultat net de -48,4% (année de mévente).

3.3.3) Évolution de la rentabilité économique et financière

Nous allons présenter, sous forme d'un histogramme, l'évolution de rentabilité financière d'ELECTRO-INDUSTRIES sur les trois années d'étude 2013, 2014 et 2015.

Figure N° 15 : Évolution de la rentabilité financière et économique d'ELECTRO-INDUSTRIES



Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise.

D'après l'historgramme, on constate que la rentabilité financière baisse près de 50% en 2014, cela est dû à la crise de vente, c'est-à-dire l'ELECTRO-INDUSTRIES a réalisée un résultat net faible en 2014. Même chose pour la rentabilité économique qui est en récession en la comparant à l'année de référence 2013.

3.4) Autres indicateurs de gestion sur l'ELECTRO-INDUSTRIES

En ce qui suit, nous allons présenter les indicateurs de performance, les plus significatifs, utilisés dans les trois fonctions principales de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES : la fonction commerciale, ressources humaines et de production.

3.4.1) Indicateurs sur la fonction commerciale

Les indicateurs de gestion des activités commerciales aident les managers à mieux gérer les pratiques commerciales. Cependant, nous allons présenter, dans le tableau suivant, le taux de marge nette réalisé par l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

Tableau N°31 : Taux de marge nette d'ELECTRO-INDUSTRIES (Unité : KDA)

Années	2013	2014	%	2015	%
Éléments					
Résultat net (RN)	428 425	220 987	-48,4%	294 739	33,4%
Chiffre d'affaires (CA)	3 087 004	1 695 824	-45,1%	3 990 608	135,3%
Taux de marge nette= RN/CA	13,9%	13,0%	-0,8%	7,4%	-5,6%

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise (voir annexes 3 et 4).

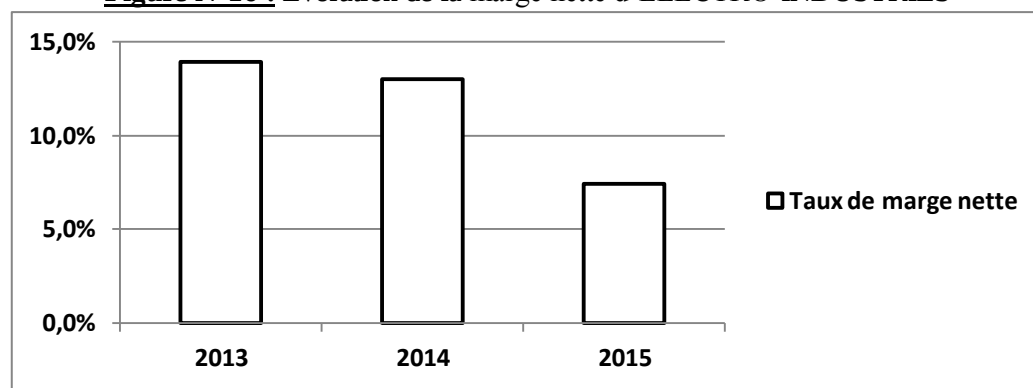
Le ratio de marge nette mesure la marge rapportée par rapport au chiffre d'affaires. D'après les résultats, on constate que la marge nette d'ELECTRO-INDUSTRIES est stable en 2013 et 2014 soit de 13%. Par contre, elle diminue de -5,6% en 2015, ce qui est un mauvais signe pour l'entreprise.

Cependant, on n'a pas calculé la **marge commerciale** et de **taux marque**, car durant la période d'étude de 2013 à 2015, l'ELECTRO-INDUSTRIES n'applique pas la comptabilité analytique (mise en place à partir de 2017). Durant cette période (2013 à 2015) **le coût de production est calculé d'une manière approximative** (qui n'est pas exacte), et cela à l'aide des prix inscrits à l'avance dans **un catalogue**. La marge commerciale est fixée à 30% pour les transformateurs et 20% pour les moteurs.

Représentation graphique de la marge nette :

Nous allons présenter, sous forme d'un histogramme, l'évolution de la marge nette d'ELECTRO-INDUSTRIES sur une période allant de 2013 à 2015.

Figure N°16 : Évolution de la marge nette d'ELECTRO-INDUSTRIES



Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise.

D'après cet histogramme, on voit bien que la marge nette d'ELECTRO-INDUSTRIES diminue d'année en année, est cela peut s'expliquer par une diminution successive du résultat net (même si le résultat net a connu une augmentation de +33,4% en 2015, mais les coûts de production sont importants).

3.4.2) Indicateurs sur la fonction ressources humaines

Nous allons présenter deux indicateurs de comportement au travail des employés d'ELECTRO-INDUSTRIES : le **turnover** (sorties et entrées des effectifs) et le **taux d'absentéisme**.

- **Le turnover**

Dans le tableau suivant, nous allons calculer le nombre de départs et entrées du personnel d'ELECTRO-INDUSTRIES.

Tableau N°32 : Turnover ELECTRO-INDUSTRIE

Années	2013	2014	%	2015	%
Éléments					
Nombre de départs	93	70	-24,7%	68	-2,9%
Nombre des entrées	70	42	-40,0%	98	133,3%
Effectif total (n)	814	786	-3,4%	816	3,8%
Turnover (départ) = Nombre départs/n	11,4%	8,9%	-2,5%	8,3%	-0,6%
Turnover (entrées) = Nombre entrées/n	8,6%	5,3%	-3,3%	12,0%	6,7%

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise.

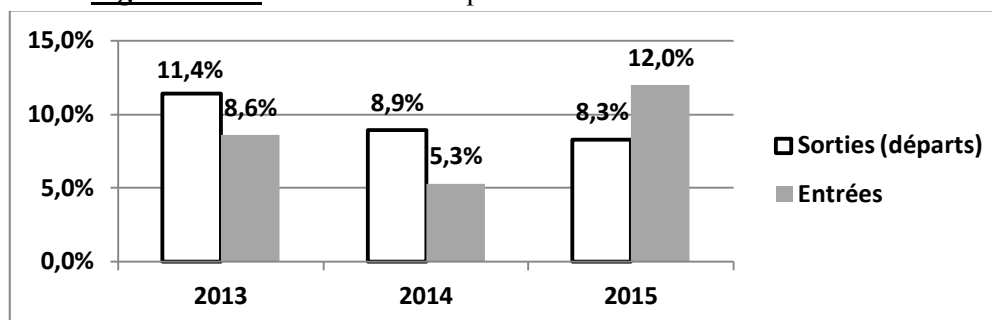
Le taux de départ des employés d'ELECTRO-INDUSTRIES baisse de -2,5% et -0,6% respectivement pour 2014 et 2015. Les départs concernent essentiellement la mise à la retraite, fins de contrat, démissions, abandon de poste...

Les taux d'entrée des employés baisse en 2014 de -3,3%, et augmente en 2015 de +6,7%. Cette augmentation est due essentiellement a des recrutements.

Représentation graphique des mouvements du personnel d'ELECTRO-INDUSTRIES :

Nous allons présenter, sous forme d'un histogramme, le mouvement du personnel d'ELECTRO-INDUSTRIES sur une période allant de 2013 à 2015.

Figure N°17 : Mouvements du personnel d'ELECTRO-INDUSTRIES



Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise.

- **Le taux d'absentéisme**

Le taux d'absentéisme est indicateur de comportement au travail qui reflète la qualité de gestion des ressources humaines.

Voyons, dans le tableau suivant, l'absentéisme des employés d'ELECTRO-INDUSTRIES sur la période 2013 à 2015.

Tableau N°33 : Le taux d'absentéisme des employés d'ELECTRO-INDUSTRIES (données annuelles)

Éléments \ Années	2013	2014	%	2015	%
Nombre d'heures perdues pour absences	98608,39	119388,1	21,1%	103693,2	-13,1%
Nombre d'heures théoriques de travail	1568159	1648950	5,2%	1638538	-0,6%
Taux d'absentéisme= nombre d'heures perdues pour absences/ nombre d'heures théorique de travail	6,3%	7,2%	1,0%	6,3%	-0,9%

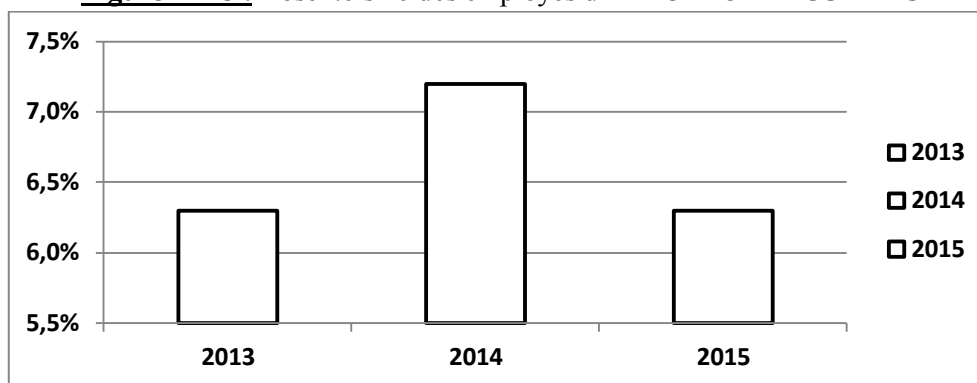
Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise.

Le taux d'absentéisme des employés d'ELECTRO-INDUSTRIES augmente de +1% en 2014, et diminue de -0,9% en 2015. Les absences concernent essentiellement les maladies, congé maternité, les absences non justifiées. Cependant, l'ELECTRO-INDUSTRIES possède une bonne politique de gestion des ressources humaines, du fait que les taux d'absentéismes sont faibles.

Représentation graphique des absences des employés d'ELECTRO-INDUSTRIES :

Nous allons présenter, sous forme d'un histogramme, l'évolution des absences du personnel d'ELECTRO-INDUSTRIES sur une période allant de 2013 à 2015.

Figure N°18 : Absentéisme des employés d'ELECTRO-INDUSTRIES



Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise.

Nous pouvons conclure l'ELECTRO-INDUSTRIES a une bonne politique de gestion des ressources humaines (GRH), du moment que les indicateurs du turnover et d'absentéisme affichent des résultats satisfaisants.

3.4.3) Indicateurs sur la fonction production

À partir de l'analyse des indicateurs de productivité, les responsables de la fonction production peuvent juger la performance du système productif.

Nous allons présenter, dans le tableau qui suit, la **productivité travail** des employés ELECTRO-INDUSTRIES, et se calcul comme suit :

$$\text{Productivité par personne occupée} = \frac{Q (\text{Volume de production})}{n (\text{effectifs occupés})}$$

Elle représente le nombre d'article produit par un employé.

Tableau N°34 : Indicateur de productivité travail (données annuelles)

Eléments \ Années	2013	2014	%	2015	%
Quantité produite Moteurs (Qmtr)	9839	11859	2020	12966	1107
Quantité produite transformateurs (Qtran)	4500	3666	-834	4585	919
Effectifs occupés dans les moteurs (Nmtr)	316	318	2	327	9
Effectifs occupés dans les Transformateurs (Ntran)	351	324	-27	338	14
Productivité sur Moteurs= Qmtr/ Nmtr	31	37	6	40	2
Productivité sur Transformateurs = Qtran/Ntran	13	11	-2	14	2

Source : élaboré par nous à la base des documents internes de l'entreprise.

D'après le tableau, on constate que la productivité sur les transformateurs est moins importante à celle des moteurs. Mais, c'est normal, du fait que c'est les transformateurs qui ont un cycle de production long. Cependant, les résultats sont satisfaisants.

3.4.4) L'effet de levier

L'analyste financier peut juger l'impact de la structure de financement de l'entreprise sur la rentabilité des capitaux propres (financière) par l'étude de l'effet de levier. Cependant, on n'a pas le taux d'intérêt, mais l'effet de levier peut se calculer d'une autre manière. Il s'agit de *déterminer la différence entre la rentabilité financière et économique*. Dans ce cas, si l'écart est positif c'est-à-dire que la rentabilité financière s'est améliorée. Par contre, si l'écart est négatif, la rentabilité financière a baissée.

Dans le tableau qui suit, nous allons calculer l'effet de levier financier sur l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES durant la période d'étude (2013 à 2015), et doit se calculer comme suit :

$$\text{Effet de levier} = \text{Rentabilité financière} - \text{Rentabilité économique}$$

Tableau N°35 : Effet de levier d'ELECTRO-INDUSTRIES

année	2013	2014	2015
Taux			
Rentabilité financière	6,4%	3,2%	4,2%
Rentabilité économique	5,6%	2,8%	3,6%
Effet de levier	0,8%	0,4%	0,6%

Source : élaboré par nos soins.

L'effet de levier a été favorable, générant une croissance de 0,8%, 0,4% et 0,6% de la rentabilité financière par rapport à la rentabilité économique respectivement pour les années 2013, 2014 et 2015. Cela veut dire que le différentiel de levier ($R_{\text{éco-i}}$) a été avantageux à l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES. Donc, la structure financière d'ELECTRO-INDUSTRIES a exercée une influence positive sur la rentabilité financière.

Conclusion du chapitre (III)

À partir de notre analyse financière sur l'ELECTRO-INDUSTRIES durant la période allant de 2013 à 2015, nous constatons ce qui suit :

L'ELECTRO-INDUSTRIES possède une bonne structure financière à long terme, par contre, ce n'est pas le cas à court terme. Des problèmes ont été soulevés au niveau des éléments du bas de bilan, et plus précisément sur les liquidités et les stocks. Le surplus de trésorerie reflète directement la manière dont celle-ci est gérée, c'est-à-dire l'ELECTRO-INDUSTRIES applique une mauvaise politique de gestion des disponibilités. Les stocks importants reflètent à la fois une mauvaise politique commerciale et de gestion. En ce sens, il est nécessaire pour l'ELECTRO-INDUSTRIES d'améliorer les techniques de gestion des stocks et de trésorerie. Ainsi, de revoir la politique commerciale (publicités, négociations,...).

L'ELECTRO-INDUSTRIES est rentable étant donné que les ratios de rentabilité financière et économique affichent des résultats satisfaisants. Ainsi, l'entreprise génère des ressources internes au financement de ses besoins et un résultat d'exercice positif durant les trois années.

Conclusion générale

En ces dernières années, avec l'environnement qui se caractérise de plus en plus par la concurrence, la rentabilité ne cesse de préoccuper les managers des entreprises. En effet, la valeur de l'entreprise est en fonction de sa rentabilité. On dit que l'entreprise crée de la valeur si et seulement si la rentabilité de ses investissements excède le coût de financement de ces derniers.

La mesure de la rentabilité n'est pas appréhender par tout le monde de la même façon, cela dépend de l'objectif à atteindre. En ce sens, il y a plusieurs méthodes à utiliser pour évaluer la rentabilité, ce qui rend l'appréciation de cette dernière très compliquée du fait qu'elle utilise des éléments hétérogènes. Néanmoins, il y a des méthodes classiques de mesure de rentabilité telles que : analyse par les ratios, indicateurs d'équilibre et d'autofinancement et autres indicateurs de gestion.

L'analyse par la méthode des ratios est plus significative puisqu'elle exprime un rapport (division), au lieu de comparer en termes de valeurs absolues. Les ratios permettent d'une part de suivre l'évolution des variables (financières, immobilisations,...) dans le temps (sur plusieurs années) et d'autre part, dans l'espace c'est-à-dire de comparer les résultats des ratios d'une entreprise à une autre dans le même secteur d'activité. Cependant, nous avons limité notre étude à la comparaison des variables dans le temps. Mais, il faut savoir que l'évaluation par les ratios reste insuffisante car ils ne fournissent pas des informations permettant aux managers de prévoir l'avenir de l'entreprise. Autrement dit, on ne peut calculer un ratio que si on a un résultat, et donc trop tard pour les actions correctives.

Les indicateurs d'équilibre (FR, BFR et TR) permettent aux analystes d'apprécier la stabilité financière de la firme. Un tel équilibre signifie que les ressources financières couvrent la totalité des besoins. Mais, la majorité des managers préfèrent l'équilibre à long terme car lorsque par exemple l'entreprise procède à une ressource externe (solliciter un emprunt), le banquier s'inquiète à la stabilité financière à long terme. Or, un tel déséquilibre à court terme pourrait être remédié, et cela par l'amélioration des pratiques managériales opérationnelles.

L'autofinancement est un indicateur de développement et de rentabilité. Une entreprise qui a un pouvoir d'autofinancement détient certainement l'indépendance financière. Plusieurs experts financiers considèrent que la capacité d'autofinancement est le meilleur indicateur de la performance financière, et cela quelque soient le secteur d'activité et la taille de l'entreprise.

Par ailleurs, il y a d'autres indicateurs de gestion qui aident les dirigeants à comprendre et mieux gérer les différentes fonctions de l'entreprise. Ils expriment la performance des processus de gestion qui contribuent à la création de la rentabilité. En revanche, il n'est pas évident de trouver les indicateurs les plus significatifs pour toutes les fonctions et surtout celle de la gestion des ressources humaines, et pourtant l'humain est le pivot de création des profits, et donc de rentabilité.

Suite à notre travail de recherche, nous avons constaté d'une part que la structure financière de l'entreprise peut impacter positivement ou négativement sa rentabilité. Ainsi, l'analyste financier peut juger l'impact de la structure de financement de l'entreprise sur la rentabilité financière par l'étude de l'effet de levier financier (hypothèse 1 confirmée). D'autre part, la rentabilité d'une entreprise dépend du degré de performance de ses fonctions principales (ressources humaines, production et commerciale). En effet, la rentabilité n'est que le résultat d'une gestion efficace des ressources humaines, une maîtrise rationnelle des coûts et l'obtention des parts de marché intéressantes (hypothèse 2 confirmée).

Concernant notre cas pratique sur l'ELECTRO-INDUSTRIES, qui a porté d'une part sur l'analyse de la structure financière et celle de la rentabilité d'autre part. Nous avons aboutis aux conclusions suivantes :

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est équilibrée financièrement, autonome, et donc qui a une bonne structure financière malgré les insuffisances soulevées au niveau des éléments du bas du bilan (trésorerie et stocks importants).

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est rentable du fait qu'elle génère de la valeur ajoutée durant les trois années, et qui possède une capacité d'autofinancement qui lui permet de financer ses besoins.

Bibliographie

• **Les ouvrages :**

- 1- ABDALLAH BOUGHABA : « comptabilité générale », éd. OPU, 2007.
- 2- Albert Corhay, Mapapa Mbangala : « Fondements de la gestion financière », éd. CEFAL, 2008.
- 3- Anne Pezet et Samuel Sponem : « Petit bréviaire des idées reçues en management », éd. La Découverte, 2008.
- 4- Armand Dayan : « Manuel de gestion/volume 2 », 2^{ème} édition, éd. Ellipses, Paris, 2004.
- 5- Aswath Damodaran: «Finance d'entreprise », éd. De Boeck Supérieur, 2006.
- 6- Aurelio Mattei : « Manuel de micro-économie », éd. Librairie Droz, 2000.
- 7- BARREAU, Jean, DELAHAYE, Jacqueline : « Gestion financière » 4^{ème} édition, éd. DUNOD, Paris, 1995.
- 8- C. Boitel et C. Brunnarius : « Comptabilité et finance d'entreprise », éd. Bréal, 2006.
- 9- Dov Ogien : « Gestion financière de l'entreprise », éd. DUNOD, 2008.
- 10- F. Guyot : « Eléments de micro-économie », éd. Technip, 1985.
- 11- Gérard Maury et Charles mull : « Economie et organisation de l'entreprise », éd. Faucher, 2009.
- 12- Hubert de La Bruslerie : « Analyse financière : information financière, évaluation, diagnostic » 5^{ème} édition, éd. DUNOD, Paris, 2014.
- 13- Jean-François Dhénin : « Management de l'équipe commerciale », éd. Bréal, 2008.
- 14- Jean-Yves Le Louarn : « Les tableaux de bord ressources humaines », éd. LIAISONS, 2008.
- 15- KHELASSI REDA : « L'économie d'entreprise contemporaine », éd. HOUMA, Alger, 2010.
- 16- L. AUBUT-LUSSIER : « le Tableau de Bord : Abc : Les meilleures pratiques », éd. Academia, 2013.
- 17- Larry P. Ritzman, Lee J. Krajewski : « Management des opérations: principes et applications », 2^{ème} éd, éd. Pearson, 2010.
- 18- P. TABATONI et P. JARINOU : « les systèmes de gestion », éd. Presse universitaire de France, 1975.
- 19- PIERRE Voyer : « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance » 2^{ème} édition, éd. Presse de l'Université du Québec, 1999.
- 20- R. Brennemann et S. Sabine : « Economie d'Entreprise », éd. DUNOD, Paris, 2001.
- 21- Réjean Brault, Pierre Giguère : « comptabilité de gestion », éd. Presse Université Laval, 1997.
- 22- Rita-Maria Züger : « Gestion d'entreprise- Notions de base en matière de gestion », éd. Compendio, 2005.
- 23- T. Anelka, P. Pico, J. Dhénin et P. Michel : « Economie – droit », éd. Bréal, 2004.
- 24- Thierry Brunet et Monique Combes : « Management des organisations », éd. Bréal, 2005.
- 25- Yves MORVAN : « Fondement d'économie industrielle », 2^{ème} édition, éd. ECONOMICA, Paris, 1991.

- **Sites internet**

1- <https://www.electro-industries.com>.

- **Les revues :**

1- Bertrand Sogbossi Bocco : « Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion (N°241), 2010.

- **Thèses et mémoires**

1- AZZOUGUI Douadi, BEKHAT Aghiles : « Analyse de la structure financière et de la rentabilité d'une entreprise cas : NAFTAL, District carburant de BEJAIA », Université de Bejaia, 2013.

Annexes

ANNEXE 1

A - EVOLUTION BILANTIELLE

A C T I F

U = KDA

Désignation	Montants Nets et Pourcentages				Variation	
	Exercice 2014	%	Exercice 2013	%	En Valeur	En %
Actif immob.Non Courant dont	3 442 659	44%	3 765 122	49%	-322 463	-9%
Immobilisations incorporelles	5 699	0%	6 372	0%	-673	-
Immobilisations corporelles	2 210 342	28%	2 226 843	29%	-16 501	-1%
Terrains	3 570	-	3 570	-	0	-
Ouvrages d'art et agence. Terrain	0	-	0	-	0	-
Batiments	1 747 307	-	1 859 149	-	-111 842	-6%
Inst.tech.mat et outill industriels	394 355	-	313 335	-	81 020	-
Autres immo. Corporelles	65 110	-	50 789	-	14 321	28%
Immobilisations encours	240	0%	15 055	0%	-14 815	-
Immobilisations financières	1 150 000	15%	1 450 000	19%	-300 000	-
Emprunt Obligataire SONELGAZ	0	-	300 000	-	-300 000	-
D.A.T / BEA	1 150 000	-	1 150 000	-	0	-
Impôts différés actif	76 378	1%	66 852	1%	9 526	-
Actif Courant dont:	4 409 642	56%	3 948 119	51%	461 523	12%
Stocks et encours	3 016 177	38%	2 406 393	31%	609 784	25%
Créances et emplois assimilés	668 170	9%	858 822	11%	-190 652	-22%
Clients	579 444	-	766 392	-	-186 948	-
Autres débiteurs	76 450	-	83 753	-	-7 303	-
Impôts	12 276	-	8 677	-	3 599	-
Disponibilités et assimilés	725 295	9%	682 904	9%	42 391	6%
Total Actif	7 852 301	100%	7 713 241	100%	139 060	2%

P A S S I F

U = KDA

Désignation	Montants et Pourcentages				Variation	
	Exercice 2014	%	Exercice 2013	%	En Valeur	En %
Fonds propres dont:	6 803 081	87%	6 694 914	87%	108 167	2%
Capital émis	4 753 000	61%	4 753 000	62%	0	-
Primes et réserves	1 829 094	23%	1 513 489	20%	315 605	-
Resultat net	220 987	3%	428 425	6%	-207 438	-48%
Autres capitaux propres	0	0%	0	0%	0	-
Passif non courant dont:	586 205	7%	540 979	7%	45 226	8%
Emprunts et dettes financières	291 349	4%	235 224	3%	56 125	24%
Impôts (différés et provisionnés)	0	0%	0	0%	0	-
Prov. et pdts compt,d'avance	294 856	4%	305 755	4%	-10 899	-
Passif courant dont:	463 015	6%	477 348	6%	-14 333	-3%
Fournis et comptes rattachés	274 751	3%	255 310	3%	19 441	8%
Impôts	22 233	0%	77 273	1%	-55 040	-
Autres dettes	166 031	2%	144 765	2%	21 266	-
Total Passif	7 852 301	100%	7 713 241	100%	139 060	2%

ANNEXE 2

A - EVOLUTION BILANTIELLE

A C T I F

U = KDA

Désignation	Montants Nets et Pourcentages				Variation	
	Exercice 2015	%	Exercice 2014	%	En Valeur	En %
Actif immob.Non Courant dont:	3 005 710	37%	3 442 659	44%	-436 949	-13%
Immobilisations incorporelles	5 068	0%	5 699	0%	-631	-
Immobilisations corporelles	2 091 239	26%	2 210 342	28%	-119 103	-5%
Terrains	3 418	-	3 570	-	-152	-
Ouvrages d'art et agence. Terrain	0	-	0	-	0	-
Batiments	1 630 609	-	1 747 307	-	-116 698	-7%
Inst.tech.mat et outill industriels	397 238	-	394 355	-	2 883	-
Autres immo. Corporelles	59 974	-	65 110	-	-5 136	-8%
Immobilisations encours	2 550	0%	240	0%	2 310	-
Immobilisations financières	850 000	10%	1 150 000	15%	-300 000	-
Emprunt Obligataire SONEGAZ	0	-	0	-	0	-
D.A.T / BEA	850 000	-	1 150 000	-	-300 000	-
Impôts différés actif	56 853	1%	76 378	1%	-19 525	-
Actif Courant dont:	5 131 135	63%	4 409 642	56%	721 493	16%
Stocks et encours	1 995 237	25%	3 016 177	38%	-1 020 940	-34%
Créances et emplois assimilés	1 476 194	18%	668 170	9%	808 024	121%
Clients	1 129 955	-	579 444	-	550 511	-
Autres débiteurs	342 856	-	76 450	-	266 406	-
Impôts	3 383	-	12 276	-	-8 893	-
Disponibilités et assimilés	1 659 704	20%	725 295	9%	934 409	129%
Total Actif	8 136 845	100%	7 852 301	100%	284 544	4%

P A S S I F

U = KDA

Désignation	Montants et Pourcentages				Variation	
	Exercice 2015	%	Exercice 2014	%	En Valeur	En %
Fonds propres dont:	6 996 529	86%	6 803 081	87%	193 448	3%
Capital émis	4 753 000	58%	4 753 000	61%	0	-
Primes et réserves	1 948 791	24%	1 829 094	23%	119 697	-
Resultat net	294 738	4%	220 987	3%	73 751	33%
Autres capitaux propres	0	0%	0	0%	0	-
Passif non courant dont:	558 799	7%	586 205	7%	-27 406	-5%
Emprunts et dettes financières	304 707	4%	291 349	4%	13 358	5%
Impôts (différés et provisionnés)	0	0%	0	0%	0	-
Prov. et pds compt.d'avance	254 092	3%	294 856	4%	-40 764	-
Passif courant dont:	581 517	7%	463 015	6%	118 502	26%
Fournis et comptes rattachés	375 010	5%	274 751	3%	100 259	36%
Impôts	53 400	1%	22 233	0%	31 167	-
Autres dettes	153 107	2%	166 031	2%	-12 924	-
Total Passif	8 136 845	100%	7 852 301	100%	284 544	4%

ANNEXE 3

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS

Désignation	Montant				Variation	
	Exercice 2014	Indice	Exercice 2013	Indice	En Valeur	En %
Ventes et produits annexes (1)	1 695 824	100%	3 087 004	100%	-1 391 180	-45%
Variation stocks produits fini et encours (2)	1 060 254	-	235 284	-	824 970	-
Production immobilisée	331	-	0	-	331	-
Production de l'exercice (3) = (1) + (2)	2 756 409	163%	3 322 288	108%	-565 879	-17%
Achats consommés (4)	1 612 096	-	2 055 862	-	-443 766	-
Services extérieurs et autres consom (5)	42 785	-	53 068	-	-10 283	-
Consommation de l'exercice (6) =(4) + (5)	1 654 881	98%	2 108 930	68%	-454 049	-22%
Valeur Ajoutée (7) = (3)-(6)	1 101 528	65%	1 213 358	39%	-111 830	-9%
Taux de Valeur Ajoutée (VA / PROD)	40%	-	37%	-	3%	-
Valeur Ajoutée (7)	1 101 528	-	1 213 358	-	-111 830	-
Charges de personnel (8)	608 204	-	681 428	-	-73 224	-
Impôts et taxes assimilés (9)	26 491	-	45 103	-	-18 612	-
EBE (10) =(7)-(8)-(9)	466 833	28%	486 827	16%	-19 994	-4%
Taux d'EBE = (EBE / PROD)	17%	-	15%	-	2%	-
Autres produits operationels (11)	16 901	-	12 081	-	4 820	-
Autres charges operationelles (12)	1 742	-	24 433	-	-22 691	-
Dotations/ amortissements et prov. (13)	294 263	-	207 518	-	86 745	-
Reprise sur pertes de valeurs et prov (14)	21 793	-	207 145	-	-185 352	-
Résultat operationnel. (15)=(10)+(11)-(12)-(13)+(14)	209 522	12%	474 102	15%	-264 580	-56%
Produits financiers (16)	60 728	-	69 224	-	-8 496	-
Charges financieres (17)	3 965	-	18 316	-	-14 351	-
Résultat financier. (18)=(16) - (17)	56 763	3%	50 908	2%	5 855	12%
Résultat ordinaire avant impots (19) = (15) + (18)	266 285	16%	525 010	17%	-258 725	-49%
Impôts exigibles sur resultats (IBS) (20)	54 823	-	102 058	-	-47 235	-
Impôts différés sur resultats ordinaires	9 525	-	5 473	-	4 052	-
Total des produits des activités ordinaires (21)	2 855 831	-	3 610 738	-	-754 907	-
Total des charges des activités ordinaires (22)	2 634 844	-	3 182 313	-	-547 469	-
Résultat Net de l'Exercice (23) = (21) - (22)	220 987	13%	428 425	14%	-207 438	-48%

ANNEXE 4

TABEAU DES COMPTES DE RESULTATS

Désignation	Montant				Variation	
	Exercice 2015	Indice	Exercice 2014	Indice	En Valeur	En %
Ventes et produits annexes (1)	3 990 608	100%	1 695 824	100%	2 294 784	135%
Variation stocks produits fini et encours (2)	-1 145 539	-	1 060 254	-	-2 205 793	-
Production immobilisée(4)	0	-	331	-	-331	-
Subvention d'exploitation(5)	420				420	
Production de l'exercice (4) = (1) + (2) + (3)	2 845 489	71%	2 756 409	163%	89 080	3%
Achats consommées (5)	1 683 118	-	1 612 096	-	71 022	-
Services extérieurs et autres consom (6)	60 632	-	42 785	-	17 847	-
Consommation de l'exercice (7) =(5) + (6)	1 743 750	44%	1 654 881	98%	88 869	5%
Valeur Ajoutée (8) = (4)-(7)	1 101 739	28%	1 101 528	65%	211	0%
Taux de Valeur Ajoutée (VA / PROD)	39%	-	40%	-	-1%	-
Valeur Ajoutée (8)	1 101 739	-	1 101 528	-	211	-
Charges de personnel (9)	626 550	-	608 204	-	18 346	-
Impôts et taxes assimilés (10)	52 811	-	26 491	-	26 320	-
EBE (11) =(8)-(9)-(10)	422 378	11%	466 833	28%	-44 455	-10%
Taux d'EBE = (EBE / PROD)	15%	-	17%	-	-2%	-
Autres produits operationels (12)	12 827	-	16 901	-	-4 074	-
Autres charges operationelles (13)	3 215	-	1 742	-	1 473	-
Dotations/ amortissements et prov. (14)	183 904	-	294 263	-	-110 359	-
Reprise sur pertes de valeurs et prov (15)	108 615	-	21 793	-	86 822	-
Résultat operationnel. (16)=(11)+(12)-(13)-(14)+(15)	356 701	9%	209 522	12%	147 179	70%
Produits financiers (17)	49 163	-	60 728	-	-11 565	-
Charges financieres (18)	24 975	-	3 965	-	21 010	-
Résultat financier. (19)=(17) - (18)	24 188	1%	56 763	3%	-32 575	-57%
Résultat ordinaire avant impots (20) = (16) + (19)	380 889	10%	266 285	16%	114 604	43%
Impôts exigibles sur resultats (IBS) (21)	66 625	-	54 823	-	11 802	-
Impôts différés sur resultats ordinaires	19 525	-	9 525	-	10 000	-
Total des produits des activités ordinaires (22)	3 016 094	-	2 855 831	-	160 263	-
Total des charges des activités ordinaires (23)	2 721 355	-	2 634 844	-	86 511	-
Résultat Net de l'Exercice (24) = (22) - (23)	294 739	7%	220 987	13%	73 752	33%

Table des matières

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale.....	1
Chapitre(I) : La problématique de rentabilité d'une entreprise industrielle	3
Section(1) : Notions sur les entreprises industrielles.....	4
1.1) Notions sur l'entreprise.....	4
1.1.1) Définition de l'entreprise.....	4
1.1.1.1) Niveau macro économique	4
1.1.1.2) Niveau micro économique	4
1.1.2) La classification des entreprises.....	5
1.1.2.1) En fonction du secteur	5
1.1.2.2) En fonction de la taille	5
1.1.2.3) En fonction des critères de production.....	6
1.1.3) Objectifs de l'entreprise	6
1.1.3.1) La maximisation de la valeur	6
1.1.3.2) La recherche du profit et la pérennité	7
1.2) L'entreprise industrielle.....	7
1.2.1) La filière de production.....	7
1.2.2) La branche et le secteur d'activité	8
1.2.2.1) Le secteur	9
1.2.2.2) La branche	9
1.3) La finance d'entreprise et la firme	11
1.3.1) Le principe d'investissement.....	11
1.3.2) Le principe de financement	11
1.3.3) Le principe de distribution du dividende	12
Section(2) : Le management de l'entreprise industrielle	13
2.1) Les systèmes de gestion	13
2.1.1) Le système de finalisation.....	14
2.1.2) Le système d'organisation	14
2.1.3) Le système d'animation.....	15
2.2) Système de production.....	16

2.2.1) Définition d'un système de production	16
2.2.2) Typologie des systèmes de production	17
2.2.2.1) La production continue	17
2.2.2.2) Production unitaire.....	17
2.2.2.3) Production en série.....	17
2.3) La fonction de production	18
2.3.1) Définition de la fonction production	18
2.3.2) Objectifs de la fonction production.....	19
2.3.3) Organisation de la fonction production.....	20
2.3.3.1) Services fonctionnels	20
2.3.3.2) Services opérationnels.....	21
2.4) Pilotage et budget de production	22
2.4.1) Logique de pilotage de production	22
2.4.1.1) Le pilotage par l'amont (production à flux poussé).....	22
2.4.1.2) Le pilotage par l'aval (production à flux tirés ou tendus)	22
2.4.2) Budget de production.....	23
2.4.2.1) Définition du budget.....	23
2.4.2.2) La budgétisation de production.....	24
Section(3) : Evaluation de la rentabilité des capitaux.....	25
3.1) Notions sur la rentabilité.....	25
3.1.1) Définition de la rentabilité.....	25
3.1.2) La rentabilité déterminante de la performance.....	25
3.2) Les soldes intermédiaires de gestion	26
3.2.1) Définition des soldes intermédiaire de gestion	26
3.2.2) Analyse des différents soldes intermédiaires de gestion	26
3.3) Analyse de la rentabilité économique et financière	31
3.3.1) Analyse des marges d'exploitation.....	31
3.3.2) Analyse de la rentabilité économique.....	32
3.3.3) Analyse de la rentabilité financière.....	33
Chapitre(II) : Analyse de la structure financière et choix des indicateurs de gestion.....	37
Section(1) : La performance de l'entreprise	38
1.1) Notions sur la performance.....	38
1.1.1) La polysémie du concept performance	38

1.1.1.1) Origine du concept performance.....	38
1.1.1.2) Définition de la performance	38
1.1.2) Le caractère multidimensionnel de la performance	39
1.1.2.1) La performance stratégique	39
1.1.2.2) La performance concurrentielle	40
1.1.2.3) La performance socio-économique	40
1.1.3) Le triangle de performance de GILBERT	42
1.2) Les indicateurs de gestion	42
1.2.1) Définition d'un indicateur de gestion.....	42
1.2.2) Les caractéristiques d'un bon indicateur de gestion.....	43
1.2.3) Les différents types d'indicateurs	43
1.2.3.1) Indicateurs de résultat	43
1.2.3.2) Indicateurs de moyen	43
1.2.3.3) Indicateurs de contexte	44
1.2.3.4) Les indicateurs opérationnels et stratégiques	44
1.3) Les indicateurs pertinents de performance financière	44
1.3.1) Indicateurs de performance pour l'entreprise de négoce.....	45
1.3.2) Indicateurs de performance pour l'entreprise industrielle	45
1.3.3) La capacité d'autofinancement (CAF).....	46
1.3.3.1) Le cash-flow.....	46
1.3.3.2) La capacité d'autofinancement (CAF)	47
1.3.3.3) l'autofinancement	49
Section(2) : Les indicateurs de gestion par fonction d'entreprise	50
2.1) La fonction gestion des ressources humaines	50
2.1.1) Le choix des indicateurs RH	50
2.1.2) Typologie d'indicateurs RH	52
2.1.3) Les tableaux de bord de gestion RH	53
2.1.3.1) Les tableaux de bord opérationnels RH	54
2.1.3.2) Les tableaux de bord de résultats RH	55
2.2) La fonction de production et ses indicateurs de performance.....	57
2.2.1) Notion de production	57
2.2.2) Indicateurs sur la production	58
2.3) La fonction approvisionnement.....	59
2.3.1) Notion d'approvisionnement.....	59

2.3.2) Indicateurs d'approvisionnement	59
2.4) Indicateurs sur la fonction commerciale	60
2.4.1) Le tableau de bord commercial.....	60
Section(3) : Analyse de la structure financière de l'entreprise	63
3.1) Le bilan financier	63
3.1.1) Définition du bilan financier.....	63
3.1.2) L'objectif du bilan financier.....	64
3.1.3) La structure du bilan financier	64
3.1.3.1) Les emplois (actifs) du bilan financier.....	64
3.1.3.2) Les ressources du bilan financier.....	65
3.2) La structure financière.....	65
3.2.1) Définition de la structure financière.....	65
3.2.2) Objectifs d'analyse de la structure financière.....	66
3.3) Analyse par les indicateurs d'équilibre financier	66
3.3.1) Définition de l'équilibre financier.....	66
3.3.2) Typologie d'indicateurs d'équilibre financier.....	66
3.3.2.1) Le fonds de roulement	66
3.3.2.2) Le besoin en fonds de roulement	68
3.3.2.3) La trésorerie	70
3.4) L'analyse par la méthode des ratios.....	71
3.4.1) Définition d'un ratio	71
3.4.2) L'intérêt de l'analyse par les ratios.....	71
3.4.3) Typologie des ratios.....	72
3.4.3.1) Les ratios de structure financière	72
3.4.3.2) Les ratios d'activité	74
3.4.3.3) Ratio du fonds de roulement.....	76
3.4.3.4) Les ratios de liquidité et solvabilité	76
Chapitre(III) : Analyse de la structure financière et de la rentabilité d'ELECTRO-INDUSTRIES	79
Section(1) : Présentation de l'entreprise ELECTO-INDUSTRIES	80
1.1) Généralités sur l'ELECTRO-INDUSTRIES.....	80
1.1.1) Historique de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.....	80
1.1.2) Les activités d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	80
1.1.3) Évolution des ventes (2013-2015) d'ELECTRO-INDUSTRIES	82

1.1.4) Clientèle de l'ELECTRO-INDUSTRIES	83
1.1.5) Informations supplémentaires sur ELECTRO-INDUSTRIES.....	84
1.2) Organisation d'ELECTRO-INDUSTRIES	84
1.2.1) Présentation des différents centres d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	84
1.2.2) Organigramme de l'ELECTRO-INDUSTRIES (2018)	87
1.3) Méthodologie de recherche	88
Section(2) : Analyse de la structure financière d'ELECTRO-INDUSTRIES	89
2.1) Élaboration des bilans financiers	89
2.1.1) Les bilans financiers.....	89
2.1.2) Les bilans financiers en grandes masses.....	91
2.1.3) Variations des grandes masses des bilans financiers	92
2.1.3.1) Variation des éléments d'Actif	92
2.1.3.2) Variation des éléments du Passif.....	92
2.1.3.3) Représentation graphique de l'évolution du patrimoine d'ELECTRO-INDUSTRIES ..	93
2.2) Analyse par les indicateurs d'équilibre financier	93
2.2.1) Le fonds de roulement (FR).....	93
2.2.1.1) Calcul du fonds de roulement	93
2.2.1.2) Interprétation des variations du fonds de roulement	94
2.2.2) Le besoin en fonds de roulement.....	94
2.2.2.1) calcul du besoin en fonds de roulement.....	94
2.2.2.2) Interprétation des variations du besoin en fonds de roulement	95
2.2.3) La trésorerie	95
2.2.3.1) calcul de la trésorerie.....	95
2.2.3.2) Interprétation des variations de la trésorerie	96
2.2.4) Représentation graphique des indicateurs d'équilibre financier.....	96
2.3) Analyse par les ratios de structure.....	97
2.3.1) Ratios de structure d'Actif du bilan	97
2.3.1.1) Ratios des actifs immobilisés.....	97
2.3.1.2) Ratios des actifs circulants	99
2.3.2) Ratios de structure du Passif.....	101
2.3.2.1) Calcul des ratios de structure du Passif	101
2.3.2.2) Interprétation des résultats des ratios de structure du passif.....	101
2.3.3) Le ratio du fonds de roulement.....	102
2.3.3.1) calcul du ratio fond de roulement	102

2.3.3.2) Interprétation des résultats du ratio du fonds de roulement	103
2.3.4) Les ratios de liquidité et solvabilité	103
Section(3) : Analyse de la rentabilité d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	104
3.1) Analyse des comptes de résultat d'ELECTRO-INDUSTRIES (2013-2015)	104
3.1.1) Calcul des soldes intermédiaires de gestion	104
3.1.2) Interprétation des variations des soldes intermédiaires de gestion.....	105
3.1.3) Évolution de L'EBE d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	106
3.2) La capacité d'autofinancement (CAF)	107
3.2.1) Calcul de la CAF d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	107
3.2.2) Interprétation des résultats de la CAF.....	107
3.2.3) Évolution de la CAF d'ELECTRO-INDUSTRIES (2013/2015)	108
3.3) Analyse de la rentabilité d'ELECTRO-INDUSTRIES par la méthode des ratios	109
3.3.1) Ratios de rentabilité des activités	109
3.3.1.1) Évolution de la marge d'exploitation d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	110
3.3.2) Ratios de rentabilité des capitaux	110
3.3.2.1) La rentabilité économique	110
3.3.2.2) La rentabilité financière	112
3.3.3) Évolution de la rentabilité économique et financière	112
3.4) Autres indicateurs de gestion sur l'ELECTRO-INDUSTRIES	113
3.4.1) Indicateurs sur la fonction commerciale	113
3.4.2) Indicateurs sur la fonction ressources humaines.....	114
3.4.3) Indicateurs sur la fonction production	116
3.4.4) L'effet de levier	116
Conclusion générale.....	123
Bibliographie.....	121
Annexes.....	124

Résumé

La raison d'être des entreprises est la réalisation de rentabilité. Sa mesure est compliquée, du moment qu'elle dépend de l'utilisateur et intègre des variables différentes.

Ce modeste travail, a touché principalement deux disciplines. La première, était le management industriel, qui a porté sur les méthodes et techniques de gestion des entreprises industrielles. La deuxième discipline, était l'analyse financière, dans laquelle sont traités les différents indicateurs qui permettent de juger la performance globale de l'entreprise. Toutefois, l'objectif est d'en déduire que la mesure de rentabilité ne se limite pas à la seule dimension financière, c'est-à-dire qui peut être évaluée par des indicateurs non-financiers.

Mots clés : Rentabilité, performance, indicateurs de gestion, structure financière.