

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

**THEME : l'évaluation de la performance financière de
l'entreprise étude de cas Algérie Telecom**

**L'évaluation de la Performance Financière
de l'entreprise**

CAS : Entreprise Algérie Telecom

Présenté par :

Mme

MEHDAOUI Ouarda

Encadré par :

Mr.

OULD MAAMAR Oussama

Année universitaire

2025-2026

Remerciements

Je tiens à exprimer mes remerciements les plus sincères à toutes les personnes de près ou de loin et institutions qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

*Je prie d'abord d'admettre ma profonde reconnaissance à mes encadrants académiques, Monsieur **OULD MAAMAR Oussama** et Madame **BENNOUR Latifa**, dont l'expertise, les conseils éclairés et l'exigence scientifique ont été déterminants dans l'élaboration et la finalisation de ce mémoire. Leur rigueur méthodologique et leur disponibilité constante ont grandement contribué à l'élévation de la qualité de ce travail.*

Je tiens à remercier l'ensemble du corps pédagogique et administratif de l'école supérieure de gestion et d'économie numérique pour la qualité de l'enseignement dispensé, l'encadrement académique et les ressources mises à disposition, qui ont largement contribué à la réussite de ce travail.

*Je remercie également Monsieur **BOUHASSIR Lakhdar**, responsable de mon stage, pour son encadrement professionnel, ses orientations pertinentes et l'opportunité d'application pratique qu'il m'a offerte tout au long de cette période. Son accompagnement a enrichi significativement mon expérience professionnelle et mes compétences, ainsi que tous les collaborateurs qui ont participé de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire au sein d'Algérie télécom.*

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude à ma mère pour son soutien indéfectible, son encouragement continu et ses sacrifices, qui ont constitué un appui moral essentiel durant l'ensemble de mes études. À la mémoire de mon père décédé, j'adresse une pensée reconnaissante et respectueuse pour les valeurs et l'exemple qu'il m'a légués, qui ont guidé mon parcours académique et personnel.

J'adresse également mes remerciements à mon frère et à mes sœurs pour leur soutien familial, leur patience et leurs encouragements constants, ainsi qu'à tous mes amis pour leur aide morale et leurs conseils.

Ce mémoire est le résultat d'un engagement personnel intense, soutenu par l'appui inestimable de mon entourage. Leurs rôles respectifs dans cette réalisation sont incommensurables et je leur suis éternellement reconnaissante. Ce travail représente bien

plus qu'un simple document académique pour moi ; il est le symbole de ma détermination et de ma croissance personnelle.

Merci infiniment.

Dédicaces

*À **ma chère maman**, pour son amour sans limite, sa patience et ses sacrifices quotidiens. Tu as été mon pilier dans les moments de doute et ma plus grande source d'encouragement ; sans toi, ce travail n'aurait pas vu le jour.*

*À **la mémoire de mon père**, dont la sagesse et les valeurs continuent de m'accompagner. Ton exemple m'a appris la persévérance et l'intégrité ; je poursuis ce chemin en pensant à toi à chaque étape.*

*À mon frère **Amir** et à mes sœurs **Sousou** et **Houda**, pour leur soutien affectueux, leur présence rassurante et leurs encouragements constants. Vous avez partagé mes efforts et alléger mes fatigues.*

*À **tous mes amis**, pour leur fidélité, leurs conseils et les moments de joie qui ont rendu ce parcours plus humain et supportable. Merci d'avoir cru en moi et d'avoir contribué, à votre manière, à l'aboutissement de ce projet, à chacun de mes instituteurs et professeurs, à mes ami(e)s, à toute personne que j'ai connue tout au long de mes années universitaires.*

Et enfin à toute personne désireuse de se distraire à la lecture de ce document

Ce mémoire vous est dédié avec toute ma reconnaissance et mon amour qu'espérant l'avoir tissé à une fin utile.

Table des Matières

Remerciements.....	II
Dédicace.....	III
TABLE DE MATIERES.....	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTEDES FIGURES	IX
LISTE DES ACRONYMES	X
RESUME	XI
INTRODUCTION GENERALE.....	A
 CHAPITRE 01 : Aspects théoriques de la performance financière.....	 1
Introduction du premier chapitre	2
Section 01 : Notions sur la performance de l’entreprise.....	2
1. Définition de la performance :	2
2. Les critères de la performance :	5
2.1 L'efficacité :	6
2.2 L'efficience :	6
2.3 La pertinence :	6
2.4 L'économie des ressources :	7
3. Les typologies de la performance :	7
3.1 La performance stratégique :	7
3.2 La performance Socio-économique :	8
3.2.1 La performance commerciale :	8
3.2.2 La performance économique et financière :	9
3.2.3 La performance sociale :	9
3.2.4 La performance organisationnelle :	10
3.3 La performance environnementale :	11
3.4 La performance globale de l’entreprise :	11
4 Les dimensions de la performance :	13
4.1 la performance externe :	14
4.2 la performance interne :	14
5. L'évaluation de la performance :	14
6. La mesure de la performance :	16
7. Les objectifs de la mesure de la performance :	17
7.1 L'objectif d'information :	18
7.2 L'objectif d'incitation :	18
7.3 L'objectif de pilotage :	18
8 Les caractéristiques d'une entreprise performante :	19
8.1 Adaptation rapide à l'évolution	19
8.2 Flexibilité des structures	19
8.3 Développement de la gestion	19
8.4 Ouverture au progrès :	19

8.5 Direction participative et développement des hommes	19
8.6 Développement et justification du pouvoir de l'action	19
Section 02 : La performance financière	20
1. Définition de la performance financière :	20
2. Les déterminants de la performance financière :	20
2.1 La politique financière :	21
2.2 La compétitivité :	21
2.2.1 La compétitivité prix :	22
2.2.2 La compétitivité hors prix :	22
2.3 La création de la valeur :	23
3. Présentation des indicateurs de la performance financière :	24
3.1 Définition d'un indicateur de performance (KPI) :	24
3.2 Les indicateurs de la performance financière :	24
3.2.1 La rentabilité :	24
3.2.1.1 La rentabilité économique.....	24
3.2.1.2 La rentabilité financière.....	25
3.2.1.3 L'effet de levier.....	26
3.2.2 La profitabilité :	27
3.2.3 L'autofinancement :	27
4. Le partage de la valeur financière : salaires, autofinancement ou dividendes :	28
Conclusion du premier chapitre :	30
CHAPITRE 02 : Outils et méthodes d'évaluation de la performance financière	31
Introduction du deuxième chapitre :	32
Section 01 : Le diagnostic financier	32
1. Définition de l'analyse financière :	33
2. Les outils de l'analyse financière :	34
2.1 Analyse des résultats	34
2.1.1 Le compte de résultat :	34
2.1.2 Les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) :	35
2.1.2.1 Le chiffre d'affaires (CA) :	36
2.1.2.2 La marge commerciale (MC) :	37
2.1.2.3 La production de l'exercice.....	37
2.1.2.4 La valeur ajoutée (VA).....	38
2.1.2.5 Excédent Brut d'exploitation (EBE).....	38
2.1.2.6 Le Résultat d'exploitation(RE)	39
2.1.2.7 Le Résultat Financier (RF).....	39
2.1.2.8 Le résultat exceptionnel.....	40
2.1.2.9 Le Résultat Courant Avant Impôt (RCAI)	40
2.1.2.10 Le Résultat Net (RN).....	40
2.1.2.11 La capacité d'autofinancement (CAF).....	41
2.2 Analyse de l'équilibre financier.....	43
2.2.1 Le Bilan.....	43

2.2.2 Le haut du bilan et le Fonds de Roulement(FR).....	45
2.2.2.1 Le Fonds de Roulement (FR).....	45
2.2.3 Le bas du bilan et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) :	46
2.2.3.1 Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR).....	46
2.2.4 La Trésorerie Nette (TN).....	48
2.3 Analyse par les ratios.....	49
2.3.1 Ratios de rentabilité.....	49
2.3.1.1 Ratios de rentabilité commerciale (RRC).....	50
2.3.1.2 Ratio de rentabilité des actifs (ROA).....	50
2.3.1.3 Ratio de la marge brute.....	51
2.3.2 Ratios de solvabilité.....	51
2.3.2.1 Ratio de solvabilité générale.....	51
2.3.2.1 Ratio d'autonomie financière.....	52
2.3.2.1 Ratio d'endettement.....	52
2.3.2.1 Ratio de remboursement des dettes.....	52
2.3.2.1 Ratio de couverture des charges financières.....	53
2.3.3 Ratios de liquidité.....	53
2.3.3.1 Ratio de liquidité générale.....	53
2.3.3.2 Ratio de liquidité réduite.....	54
2.3.3.3 Ratio de liquidité immédiate.....	54
Section 02 : Modèles d'évaluation de la performance financière	55
1. Le modèle d'Edward Altman :	55
1.1 Définition du modèle.....	55
1.2 Composition du score	55
1.2.1 Fonds de roulement/actif total.....	56
1.2.2 Bénéfices non distribués/actif total.....	56
1.2.3 Bénéfice avant intérêts et impôts/actif total	56
1.2.4 Valeur marchande des capitaux propres/total du passif	57
1.2.5 Ventes/actif total	57
1.3 Interprétation du score.....	57
2. Le modèle EVA (Economic Value Added).....	58
3. Le modèle DuPont	59
1.1 Présentation du modèle « DuPont »	59
1.2 Les composants du modèle « DuPont »	59
1.2.1 Le ratio de marge bénéficiaire	61
1.2.2 Le ratio de rotation des actifs	61
1.2.3 Le ratio de levier financier	61
Conclusion du deuxième chapitre :	62
CHAPITRE 03 : Etude Empirique.....	63
Introduction du troisième chapitre :	63
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et contextualisation de notre cas d'étude	64

1. Présentation de l'organisme d'accueil :	64
2. Historique du Algérie télécom :	64
2.1 Avant les années1990 :	64
2.2 L'émergence de TIC :	65
2.3 Les réformes structurelles :	65
2.4 Démarrage des activités et objectifs stratégiques :	66
3.impact socio-économique :	66
4. La structure organisationnelle d'Algérie télécom:	67
5.Missions et objectifs d'Algérie télécom :	70
5.1 Missions d'Algérie télécom :	70
5.2 objectifs d'Algérie télécom :	70
Section 2 : Présentation du rapport de l'évaluation de la performance financière de l'entreprise cas d'étude :	71
1. Analyse de l'activité :	71
1.1 Analyse de la croissance :	74
1.2 Analyse des marges :	75
1.2.1 Analyse de la marge brute :	75
1.2.2 Analyse des indicateurs de profitabilité :	77
1.2.3 Analyse du résultat net :	79
1.2.4 Analyse de la capacité d'autofinancement (CAF) :	80
2. Analyse de l'équilibre financier :	84
2.1 Analyse de la structure du bilan :	87
2.1.1 Analyse de la structure de l'actif :	87
2.2 Analyse des indicateurs d'équilibre financier :	90
3 Analyse par les ratios	94
3.1 Ratios de rentabilité :	94
3.2 Ratios de liquidité :	97
3.3 Ratios de solvabilité :	98
3.4 Analyse des ratios d'endettement :	100
Conclusion du troisième chapitre :	101
CONCLUSION GENERALE.....	102
BIBLIOGRAPHIE.....	107
ANNEXES.....	115

Liste des Tableaux

N° de Tableau	Titre du Tableau	Page
1	La performance interne et la performance externe	14
2	Synthèse du compte de résultat	34
3	Calcul des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)	35
4	Calcul de la CAF à partir de l'EBE	41
5	Calcul de la CAF à partir du résultat net	42
6	Le bilan	43
7	Bilan fonctionnel	44
8	Les composants du BFR	48
9	Les soldes intermédiaires de gestion de l'entreprise étudiée	71
10	l'évolution le taux de la marge brute	77
11	Les indicateurs de profitabilité de l'entreprise étudiée	77
12	Calcul de la CAF de l'entreprise étudiée	81
13	Emplois et Ressources des bilans financiers de l'entreprise étudiée	84
14	Structure de l'actif de l'entreprise étudiée	87
15	Structure du passif de l'entreprise étudiée	89
16	Indicateurs d'équilibre financier de l'entreprise étudiée (FR, BFR et TN)	90
17	Ratio BFR/CA	92
18	Rotation du BFR	93
19	Ratios de rentabilité	95
20	Ratios du modèle Dupont	96
21	Ratios de liquidité	97
22	Ratios de solvabilité	99

23	Ratios d'endettement	100
----	----------------------	-----

Liste des Figures

N° de Figure	Titre de Figure	Page
1	Le triangle de la performance	5
2	La performance globale de l'entreprise	13
3	La démarche de l'évaluation de la performance	15
4	Les composants de l'autofinancement	28
5	Le Besoin en Fonds de Roulement	47
6	Score d'Altman	57
7	Modèle DuPont	60
8	L'organigramme d'Algérie Telecom	69
9	Evolution du chiffre d'affaires et de la production de l'entreprise étudiée	74
10	Evolution CA et marge brute de l'entreprise étudiée	76
11	Evolution de la valeur ajoutée de l'entreprise étudiée	78
12	Marge EBE et RE de l'entreprise étudiée (en%)	79
13	Evolution Résultat financier et Résultat net de l'entreprise étudiée	80
14	L'évolution de la CAF de l'entreprise étudiée	83
15	Evolution des indicateurs de l'équilibre financiers	92
16	Evolution du BFR par rapport au CA	93
17	Evolution de la liquidité	98

Liste des Acronymes

BFR	Besoin en Fonds de Roulement
CA	Chiffre d’Affaires
CAF	Capacité d’Autofinancement
CP	Capitaux Propres
DMLT	Dette à Moyen et à Long Terme
EBE	Excédent Brut d’Exploitation
EVA	Economic Value Added
FR	Fonds de Roulement
KPI	Key Performance Indicators
MC	Marge Commerciale
RE	Résultat d’Exploitation
RF	Résultat Financier
ROCE	Return On Capital Employed
ROE	Return On Equity
RRC	Ration de Rentabilité Commerciale
RCAI	Résultat Courant Avant Impôts
TN	Trésorerie Net
VA	Valeur Ajoutée
VD	Valeur Disponibles
VE	Valeur d’Exploitations
VI	Valeur d’Immobilisations
VR	Valeur Réalisables

Titre : Evaluation de la Performance Financière de l'entreprise**Résumé :**

Cette étude porte sur l'évaluation de la performance financière d'Algérie Telecom dans un environnement économique en constante évolution. Elle vise à appliquer les principaux outils d'analyse financière afin de dresser un diagnostic objectif de la santé financière de l'entreprise et de formuler des recommandations d'amélioration. Pour ce faire, une démarche descriptive et analytique a été adoptée, s'appuyant sur le bilan fonctionnel et financier, les soldes intermédiaires de gestion, les ratios financiers ainsi que l'analyse des flux de trésorerie. Les résultats obtenus permettent d'identifier les forces et les faiblesses financières de l'entreprise et d'orienter ses choix stratégiques.

Mots-clés : Analyse Financière, Algérie Telecom, Performance Financière, Rentabilité Financière, Ratios Financiers.

Title: Evaluation of the company's financial performance**Abstract:**

This study examines the financial performance of Algeria Telecom within an ever-changing economic environment. It aims to apply the key financial analysis tools in order to establish an objective assessment of the company's financial health and to put forward practical improvement recommendations. To this end, a descriptive and analytical approach was adopted, drawing on functional and financial balance sheet analysis, intermediate management balances, financial ratios, as well as cash flow analysis. The findings make it possible to identify the company's financial strengths and weaknesses, thereby providing a sound basis for guiding its strategic decision-making

Keywords: Financial Analysis, Algeria Telecom, Financial Performance, Financial Profitability, Financial Ratios.

العنوان: تقييم الأداء المالي للمؤسسة

ملخص:

تناول هذه الدراسة تقييم الأداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالتغير المستمر. وتهدف إلى توظيف أبرز أدوات التحليل المالي من أجل إعداد تشخيص موضوعي للوضع المالي للمؤسسة، والخروج بتوصيات عملية تساهم في تحسين أدائها. ولتحقيق هذا الغرض، اعتمد منهج وصفي تحليلي يركز على تحليل الميزانية الوظيفية والمالية، والأرصدة الوسيطة للتسيير، والنسب المالية، فضلاً عن تحليل التدفقات النقدية. وقد أتاحت النتائج المتحصل إليها تحديد مواطن القوة والضعف المالية للمؤسسة، مما يوفر أساساً متيناً لتوجيه خياراتها الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: التحليل المالي، اتصالات الجزائر، الأداء المالي، المردودية المالية، النسب المالية.

***INTRODUCTION
GENERALE***

Introduction Générale

L'entreprise constitue une entité économique autonome qui mobilise et combine des ressources humaines, matérielles et financières dans le but de produire des biens et des services destinés à satisfaire les besoins du marché. Ses orientations stratégiques, définies par la direction, visent principalement à assurer le développement continu de ses activités. En tant que pilier fondamental de toute économie, l'entreprise a pour vocation première de générer des profits, d'accroître sa valeur et de garantir sa pérennité à travers une rentabilité à la fois financière et économique durable.

Dans un contexte économique mondial en perpétuelle évolution, les entreprises font face à une exigence croissante d'amélioration de leurs performances pour survivre et prospérer. Cette performance se décline sous de multiples dimensions (économique, technique, humaine, environnementale et citoyenne), mais c'est avant tout la performance financière qui en constitue le socle fondamental. Elle joue en effet un rôle déterminant dans l'appréciation de la santé de l'entreprise et dans sa capacité à attirer et rassurer les investisseurs potentiels, qu'il s'agisse des établissements bancaires ou des actionnaires. L'évaluation de cette performance s'impose donc comme une nécessité incontournable pour communiquer la valeur réelle de l'entreprise. À cet effet, il existe un ensemble de méthodes d'évaluation que toute organisation se doit de maîtriser afin de tendre vers une gestion financière performante et éclairée.

1. Problématique de la recherche

Le présent travail porte sur l'évaluation de la performance financière, une démarche d'une importance capitale pour les entreprises évoluant dans l'ensemble des secteurs d'activité. En effet, cette évaluation leur permet d'analyser et de mesurer leur efficacité opérationnelle, tout en identifiant leurs forces et leurs faiblesses, afin de mettre en œuvre les actions correctrices nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi d'évaluer la performance financière d'une entreprise publique spécialisée dans le secteur des télécommunications. Notre démarche consiste à examiner les différentes approches et ressources permettant d'apprécier cette performance, en les adaptant aux spécificités de l'entreprise concernée. Nous nous attacherons à identifier les indicateurs les plus pertinents, à analyser les facteurs déterminants qui influencent la performance financière dans ce secteur, et à proposer des mesures concrètes

susceptibles d'améliorer la compétitivité de l'entreprise dans un environnement en constante mutation.

Cette réflexion nous conduit à formuler la problématique centrale suivante :

« Face à l'évolution permanente de son activité et son environnement, comment l'entreprise Algérie Telecom peut-elle évaluer sa performance financière ? »

Afin d'explorer les différents axes de recherches émanant de cette problématique, et de rassembler les éléments de réponse inhérents à ses multiples dimensions, nous avons formulé les questions secondaires suivantes :

Q1 : « Quels sont les dimensions pertinentes qui doivent être analysés dans le cadre de l'évaluation de la performance financière d'une entreprise ? »

Q2 : « Quels outils et méthodes permettent de quantifier et d'apprécier concrètement la performance financière d'une entreprise ? »

Q3 : « La performance financière d'Algérie Telecom est-elle suffisamment solide pour soutenir sa continuité et sa croissance dans le temps ? »

2. Les hypothèses de recherche

H1 : La performance financière d'Algérie télécom s'apprécie à travers les outils de l'analyse financière, notamment l'analyse de l'activité, l'autonomie financière, la liquidité, la rentabilité et l'équilibre financier.

H2 : L'analyse par les indicateurs représente le principal outil mobilisé pour évaluer la performance financière d'une entreprise.

H3 : L'entreprise étudiée parvient à gérer efficacement sa performance financière grâce à l'importance de son actif.

3. Justification du choix du thème

Le choix de ce thème s'explique par la volonté de mettre en exergue l'importance de la maîtrise des outils d'évaluation de la performance financière dans l'accomplissement des objectifs d'une entreprise. Cette étude ambitionne d'illustrer l'impact de ces outils sur la prise de décision et sur la gestion financière dans sa globalité. En développant une compréhension approfondie des méthodes d'évaluation et de mesure de la performance financière, les entreprises sont en mesure

d'ajuster leurs stratégies pour maximiser leur rentabilité et soutenir leur croissance. La maîtrise de ces outils s'avère ainsi indispensable pour garantir la réussite à long terme de toute organisation.

Sur le plan personnel et professionnel, cette étude nous offre également l'opportunité précieuse d'appliquer concrètement les outils d'analyse financière au sein de l'entreprise choisie, contribuant ainsi à notre enrichissement et à notre développement futur.

4. Les études antérieures

Plusieurs travaux antérieurs ont servi de références et ont contribué à l'élaboration de notre réflexion :

- **EL AMRAOUI et HINTI (2022)** : Cette étude analyse l'évolution temporelle du concept de performance d'entreprise, notion qui varie selon les intérêts des différentes parties prenantes. À travers une revue de littérature narrative, les auteurs identifient quatre périodes distinctes, allant de la création de valeur pour les actionnaires à celle destinée aux clients, aux employés, puis à l'ensemble des parties prenantes.
- **Zineb ISSOR (2017)** : Cet article traite de la performance en contexte entrepreneurial et souligne son caractère polysémique, complexe et difficile à circonscrire. L'auteure plaide pour l'adoption d'une approche multidimensionnelle afin de définir et mesurer cette notion de façon rigoureuse.
- **CONSTANTIN et MIHAELA (2011)** : Ces auteurs s'intéressent aux indicateurs de résultats et à leur rôle dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise, notamment en période de crise. En s'appuyant sur les principes d'amélioration continue de Deming, ils réalisent une analyse diagnostique factorielle des bénéfices de la société OMV PETROM S.A.
- **Niki LUKVIARMAN (2008)** : Cette étude met en évidence l'importance des relations contractuelles entre l'entreprise et ses parties prenantes. Elle observe les modèles actuels de mesure de la performance à travers le prisme de la théorie des parties prenantes, tout en soulignant les défis liés à l'identification des variables pertinentes et à la traduction des activités en indicateurs mesurables.

5. Méthodologie de la recherche

Pour mener à bien cette recherche, nous avons adopté l'approche descriptive analytique, qui nous a permis d'examiner la relation entre les variables étudiées et de répondre à notre problématique. Dans la partie théorique, nous avons eu recours à la recherche documentaire comme outil principal de collecte des données. Quant à la partie pratique, elle repose sur une étude de cas, complétée par plusieurs méthodes de recherche complémentaires permettant de repérer et d'analyser les variables de l'étude dans le cadre du cas étudié, à savoir la recherche documentaire, l'observation directe et l'entretien, en nous appuyant sur les états financiers de l'entreprise (bilan, compte de résultats, etc.). Comme supports d'analyse des principaux indicateurs de performance.

Cette méthodologie s'articule autour de deux volets complémentaires :

Le premier volet, de nature théorique, consiste à identifier les théories, les concepts clés et les travaux existants relatifs au sujet. Une recherche bibliographique approfondie et une étude documentaire seront menées afin de rassembler ouvrages, articles et thèses pertinents, constituant ainsi un socle théorique et conceptuel solide.

Le second volet, de nature empirique, est consacré à une étude de cas pratique. Il s'agit d'exploiter les documents internes de l'entreprise étudiée pour appliquer les méthodes identifiées dans le premier volet, analyser les données recueillies et interpréter les résultats obtenus.

La combinaison de ces deux approches vise à approfondir la compréhension théorique du sujet tout en ancrant l'analyse dans une réalité concrète et documentée.

6. Structure globale du mémoire

Ce travail de recherche s'organise en trois chapitres distincts.

Le premier chapitre est consacré aux fondements théoriques de la performance financière. Il explore les concepts essentiels qui lui sont associés, ainsi que ses déterminants et ses principaux indicateurs.

Le deuxième chapitre présente les outils et les méthodes d'évaluation de la performance financière. Il examine les différentes approches analyse des états financiers, ratios clés,

indicateurs de gestion et explique de quelle manière elles peuvent être mobilisées pour apprécier la santé financière d'une entreprise.

Le troisième chapitre constitue l'étude de cas pratique. Les données financières de l'entreprise sélectionnée y sont analysées à l'aide des outils présentés au chapitre précédent, dans le but d'obtenir une vision précise et concrète de sa performance financière et d'en dégager des enseignements opérationnels.

CHAPITRE 01 :

***Aspects théoriques de la
performance financière***

CHAPITRE 01 : Aspects théoriques de la performance financière

La performance constitue un concept multidimensionnel, employé dans divers domaines tels que l'entreprise, le sport, la musique ou la médecine. Néanmoins, elle échappe à une définition unique et précise en raison de sa polysémie : sa signification varie selon le contexte d'usage et les auteurs qui l'emploient. Ses déterminants sont multiples, incluant les critères d'évaluation, les attentes des parties prenantes, les ressources disponibles et le cadre de mesure.

Dans cette optique, le présent chapitre explore les fondements théoriques de la performance, en accordant une attention particulière à sa dimension financière au sein de l'entreprise

. La première section définit le concept de performance de manière globale, tandis que la seconde se focalise sur la performance financière. Seront également présentés les principaux indicateurs de mesure, les facteurs qui l'influencent, ainsi que l'importance de cette évaluation pour les parties prenantes de l'entreprise.

Section 01 : Notions sur la performance de l'entreprise

Evaluer la performance d'une entreprise s'avère complexe sans une définition claire de ce concept. Cette première section vise à cerner la notion de performance en examinant les diverses définitions avancées par les auteurs. Elle présentera ensuite les dimensions et typologies de la performance, abordera la mesure de celle-ci, et conclura sur les traits distinctifs d'une entreprise performance.

Définition de la performance

Étymologiquement, le mot « performance » provient de l'ancien français « parformer », qui signifiait « accomplir » ou « exécuter » au XIII^e siècle (selon le Petit Robert). Le verbe anglais « to perform » émerge au XV^e siècle avec un sens plus étendu, équivalent à « accomplissement », « réalisation » ou « résultat ». Introduit en français dans le monde des courses hippiques, il désignait initialement la performance d'un cheval. Il prit ensuite le sens d'exploit, puis de capacités au sens anglo-saxon et enfin d'action au sens artistique (Rey, 1993).

La performance varie dans le temps dans l'espace, selon la représentation que chacun s'en fait et correspond à une production réelle.¹

Le dictionnaire Larousse définit la performance comme : un résultat chiffré d'un athlète ou d'un cheval à l'issue d'une épreuve ; une victoire acquise sur une équipe ou un adversaire mieux classé ; un résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un, une machine, un véhicule (résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche).² On peut trouver dans le lexique économique une définition de la performance, qui est définie comme « **l'accomplissement des buts, des plans ou des programmes que s'est consciemment fixer une personne ou une organisation**³ »

Le concept de performance appartient à la catégorie des « **mots valises** » : il reste flou et multidimensionnel, ne prenant un sens précis que dans le contexte d'usage spécifique⁴. Dans le domaine de la gestion, cette notion est souvent vague et rarement définie avec exactitude. Les chercheurs peinent à s'entendre sur une définition claire et concise, en raison des divergences

¹ **MARION (A)** et al, « Diagnostic de la performance de l'entreprise : concepts et méthodes », éd. Dunod, Paris, 2012, p1.

² <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/performance/59512>. Consulté le 20/02/2026 à 13 :24

³ Le Lexique économique. 7^{ème} éd. DALLOZ, 2005, p 501.

⁴ **SALGADO (M)**, «La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations», 2013, <hal-00842219>, p01 : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219/document>.

idéologiques qui les opposent. Pour illustrer cela, voici quelques exemples de définitions variées :

Selon P. Lorino, « Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément) ». Elle est aussi : « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre des objectifs stratégiques ».⁵

Selon Lebas, la performance en gestion ne se limite pas aux réalisations passées, mais prend également en compte l'avenir et la capacité de l'unité en cours d'évaluation, Ainsi, la performance est définie comme le potentiel d'une future mise en œuvre réussie des actions en vue d'atteindre les objectifs et les cibles désignés⁶.

Bourguignon a regroupé les différentes significations du terme "performance" dans le domaine de la gestion en trois sens principaux⁷ :

La performance peut s'entendre de trois façons distinctes.

- D'abord, la performance-succès, synonyme de réussite, qui repose sur un jugement de valeur fondé sur un référentiel définissant le succès aux yeux de l'observateur.
- Ensuite, la performance-résultat, qui désigne les résultats concrets d'une action, évalués a posteriori sans aucun jugement de valeur.
- Enfin, la performance-action, qui renvoie à l'action ou au processus lui-même, c'est-à-dire à la mise en œuvre d'une compétence jusque-là seulement potentielle.

Après avoir examiné plusieurs définitions de la performance, on constate une confusion ou une incertitude persistante autour de cette notion. En effet, elle ne saurait être définie avec précision, car il s'agit d'un concept subjectif englobant de multiples dimensions. Cependant, il existe des points de convergence entre les différentes définitions.

⁵ **5LORINO (P)**, « Méthodes et Pratiques de la Performance », Les Editions d'Organisation, Paris, 1998, P18-20.

⁶ **Michel J. LEBAS**, « Performance measurement and performance management », international journal of production economics, Vol 41, 1995, p 23.

⁷ **MARION (A)**, et al, Op.cit, p2

Bessir identifie quatre points de convergence principaux dans les définitions de la performance⁸ :

Lien avec l'évaluation et la valeur : Le terme "performance" est fréquemment employé dans des contextes d'évaluation (évaluation de la performance, pilotage ou management de la performance). Elle est ainsi étroitement associée à la valeur, qui domine dans sa définition en tant que résultat.

Multiplicité des dimensions : La performance englobe plusieurs dimensions, dont le nombre varie selon les auteurs.

Association à la cohérence et à la pertinence : La performance est souvent liée à la cohérence (décisions logiques entre elles et alignées sur une échelle de préférences, sans ambiguïté particulière) et à la pertinence (plus floue, définie parfois en lien avec un utilisateur et une intention, parfois confondue avec la cohérence, la précision ou l'exactitude). Leur combinaison mène à voir la performance comme une simple addition de pertinence et de cohérence, ou comme le fruit d'une itération entre ces deux notions. Ainsi, performance, cohérence et pertinence représentent respectivement les dimensions objective, rationnelle et subjective de toute évaluation valide.

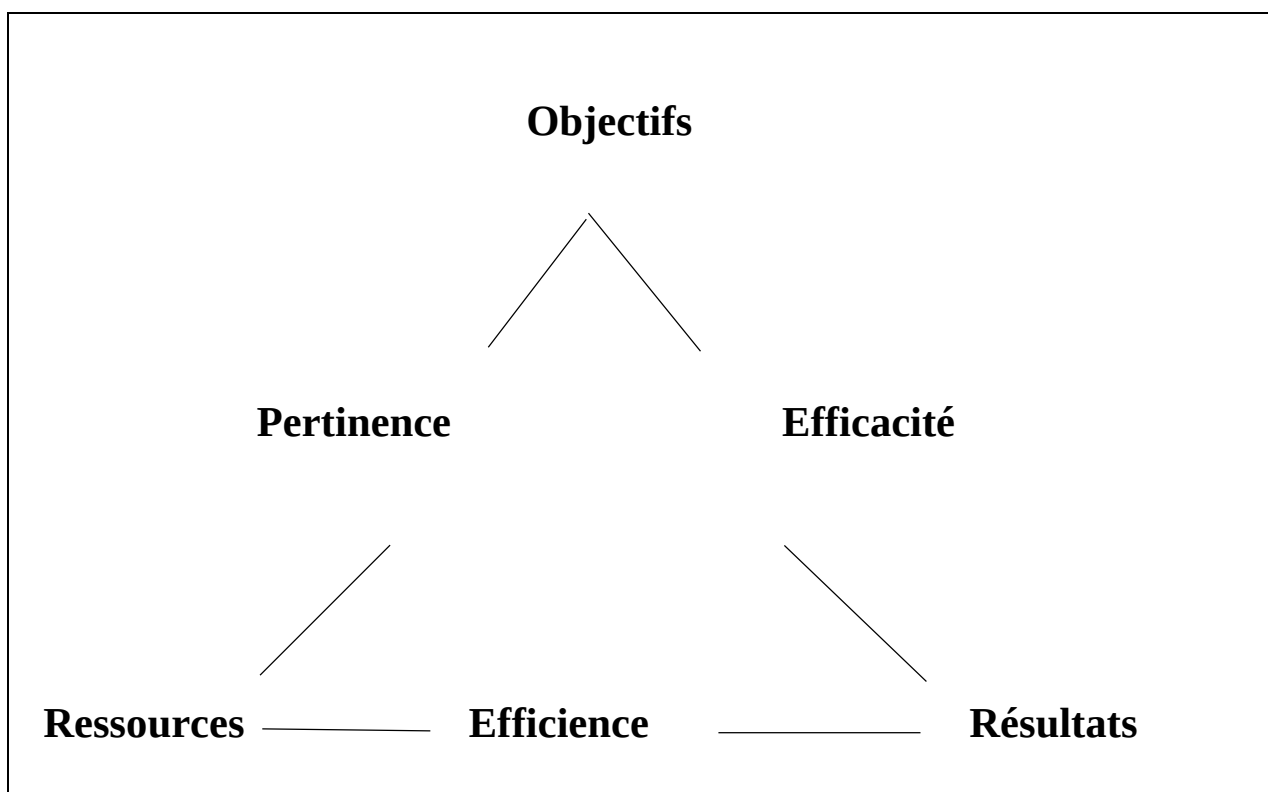
Caractère subjectif : La performance n'est pas un concept absolu ou objectif, mais un concept subjectif selon les auteurs.

2. Les critères de la performance :

Bartoli considère que la performance est la mise en relation de trois notions : les résultats, les moyens et les objectifs.

⁸ Zineb ISSOR, «La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Projectics Proyéctica Projectique, n° 17, Février 2017, p 94.

Figure N°01 : Le triangle de la performance.



Source : Loning (L), Malleret (V), Persqueux (J), « Contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », DUNOD, 4^{ème} édition, 2013, p7

La performance d'une entreprise englobe divers aspects de son fonctionnement et se situe au cœur d'un triangle formé par les notions d'efficacité, d'efficience et de pertinence. Ces concepts s'articulent autour des objectifs, des moyens et des résultats :

- Le lien entre objectifs et résultats mesure l'efficacité, soit la capacité de l'entreprise à atteindre ses buts.
- Le lien entre résultats et moyens mesure l'efficience, soit l'aptitude à réaliser ces objectifs avec moins de ressources et des coûts minimisés.
- Le lien entre moyens et objectifs mesure la pertinence, soit le choix judicieux des stratégies, méthodes et outils pour y parvenir.

$$\text{Performance} = \text{Efficacité} + \text{Efficience}$$

La performance se définit ainsi : « Est réputée performante une activité qui réalise au moindre coût (efficience) les objectifs stratégiques qui lui sont associés (efficacité)⁹ ». Être performant

⁹ SIMON CORNEE, CREM, Université de Rennes 1, « Une Proposition d'Evaluation Conjointe des Performances Sociales et Financières en Microfinance », SPI3 - DOCUMENT DE TRAVAIL N°3, 2007, p 7.

ne se limite donc pas à atteindre ses objectifs, mais implique de le faire de façon à la fois efficace et efficiente.

D'après cette approche, les principaux critères de performance sont :

2.1 L'efficacité : L'efficacité mesure la relation entre le résultat obtenu et l'objectif fixé. Elle suppose un objectif défini en amont, ainsi qu'une mesure (ou estimation) du résultat atteint¹⁰.

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat réalisé} / \text{Objectif fixé}$$

2.2 L'efficience

L'efficience évalue le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mobilisés. En termes économiques, elle relie l'output (produit final) à l'input (ressources engagées). Ce concept se distingue nettement de l'efficacité¹¹.

$$\text{Efficience} = \text{Résultat réalisé (output)} / \text{Ressource engagée (input)}$$

2.3 La pertinence

La pertinence reste une notion subjective, difficile à quantifier précisément. Elle évalue dans quelle mesure les moyens et actions déployés correspondent à l'objectif visé. En d'autres termes, elle consiste à atteindre cet objectif de façon à la fois efficace et efficiente¹²

2.4 L'économie des ressources

L'économie repose sur le principe d'acquérir les ressources nécessaires – qu'il s'agisse de ressources financières, humaines ou matérielles – au moment, au lieu et au coût les plus avantageux possibles.

¹⁰ **BARTOLI (A), BLATRIX (C)** "Management dans les organisations publiques ", 4e édition, Dunod, p 113.

¹¹ Ibid, p 115.

¹² **Ikrame EL MEZOUARI**, Projet de fin d'étude « Processus D'elaborationdes Budgets », Université HASSAN II, Casablanca, 2014-2015, p 18

D'après VOYER (1999) L'économie est : « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées tant sur le plan de la quantité que celui de la qualité au moment, au lieu et au cout de moindre.¹³»

Ainsi, une entreprise peut réaliser des économies en évitant les dépenses inutiles ou excessives.

3. Les typologies de la performance

Comme indiqué précédemment, la performance se distingue par sa complexité, sa subjectivité et sa nature multifacette, car elle varie selon le contexte et les objectifs des auteurs. On distingue généralement quatre types principaux :

1. La performance stratégique
2. La performance socio-économique
3. La performance environnementale
4. La performance globale de l'entrepris

3.1 La performance stratégique

La performance stratégique d'une entreprise se définit en premier lieu comme sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, en mobilisant ses ressources et compétences. Il s'agit alors d'évaluer son efficacité.

La formule proposée par Roland Calori et Tugrul Atamer (2003) illustre parfaitement cette approche :

$$E=PS \times R \times Moer$$

Où E représente l'efficacité, PS la position stratégique, R les ressources mobilisées et Moer la qualité de leur mise en œuvre.¹⁴

Aussi appelée performance à long terme, elle est essentielle pour assurer la durabilité de l'entreprise, maintenir un avantage concurrentiel et utiliser un système d'excellence comme indicateur de mesure. Pour y parvenir, plusieurs facteurs sont indispensables : croissance des

¹³ VOYER (P), « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance » 2e édition, presse de l'université du Québec., 1999, p 110.

¹⁴ MARION (A) et al, Op.Cit, p13.

activités, stratégie bien élaborée, culture d'entreprise dynamique, forte motivation des équipes envers les objectifs à long terme, et capacité à créer de la valeur pour ses clients, la qualité de la gestion et des produits offerts à ces derniers, la maîtrise de l'environnement, et la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise.¹⁵

En effet, une entreprise est dite stratégiquement performante si elle parvient à maintenir et accroître ses parts de marché, tout en maîtrisant efficacement les risques associés.

3.2 La performance socio-économique

Elle englobe la performance commerciale, économique et financière, sociale, ainsi qu'organisationnelle.

3.2.1 La performance commerciale

Selon Plauchu et Taïrou, la performance commerciale consiste à être présent au bon moment auprès du bon interlocuteur, avec une offre pertinente, pour établir des relations d'affaires durables et profitables, dans une quête permanente d'excellence.¹⁶

Pour Nwamen, sa mesure repose sur : la minimisation des coûts ; l'amélioration de la qualité des produits ou services (augmentation des commandes et des ventes, réduction des délais de livraison et de crédit client, allongement des délais fournisseurs) ; l'optimisation du taux de rotation des stocks ; la réduction des commandes en souffrance (créances douteuses, irrécupérables ou litigieuses).¹⁷

Elle s'évalue via des critères quantitatifs (part de marché, profit, chiffre d'affaires) et qualitatifs (capacité d'innovation pour le client, satisfaction et fidélité des consommateurs, perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise).¹⁸

La performance commerciale réside dans la capacité d'une entreprise à satisfaire les attentes des clients en leur offrant des produits et services de qualité, fondés sur la création de valeur pour eux.

¹⁵ Zineb ISSOR, Op.cit, p 99.

¹⁶ JABRAOUI (S), GABER (H), « Impact du CRM system sur la performance commerciale : cas d'une organisation bancaire Marocaine », 2020, p 7.

¹⁷ Ibid, p7

¹⁸ Zineb ISSOR, Op.cit, p101

3.2.2 La performance économique et financière

La performance économique et financière d'une entreprise s'évalue via des indicateurs comme la rentabilité des investissements, la profitabilité et la productivité. Elle intègre la création de valeur pour les clients, les actionnaires et la satisfaction des investisseurs.

Longtemps considérée comme la référence pour évaluer une entreprise, elle ne suffit plus aujourd'hui à garantir sa compétitivité et doit s'associer à d'autres critères de performance.¹⁹

3.2.3 La performance sociale

Le groupe de travail SPTF (Social Performance Task Force) propose une définition consensuelle : « La performance sociale est la traduction effective dans la pratique des objectifs sociaux d'une institution, conformément aux valeurs reconnues. Ces objectifs visent à servir durablement un nombre croissant de pauvres et d'exclus, à améliorer la qualité et l'adéquation des services financiers, à renforcer la situation économique et sociale des clients, et à garantir la responsabilité sociale envers les clients, employés, communauté servie et environnement ». ²⁰

Outre la contribution au développement (« do good »), elle implique une responsabilité sociale (« do no harm ») pour éviter tout préjudice. Cela passe par des services adaptés et transparents, le respect des normes sociales et un travail décent, appliqués aux clients, employés et à l'environnement. En somme, la responsabilité sociale est un pilier intégral de la performance sociale.²¹

Au niveau interne, elle se définit comme la capacité à mobiliser efficacement les ressources humaines, en veillant à leur bien-être via des actions d'encouragement, d'amélioration des conditions de travail et de rémunération. Des indicateurs comme les effectifs, la formation et le recrutement permettent d'évaluer ces mesures, de comparer dans le temps ou entre organisations, et de soutenir discussions internes, négociations et communication externe sur le climat social. L'analyse de ces indicateurs est ainsi essentielle pour mesurer l'efficacité des actions mises en place pour améliorer le bien-être des collaborateurs et garantir que l'entreprise atteigne ses objectifs en matière de performance sociale.²²

¹⁹ Zineb ISSOR, Op.cit, p 100

²⁰ <https://www.cairn.info/revue-techniques-financieres-et-developpement-2015-4-page-111.html>. Consulté le 26/02/2026 à 20:57

²¹ Ibid.

²² <https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-de-gestion-et-numerique>. Consulté le 02/03/2026 à 10 :42

Par ailleurs, la performance sociale a une dimension stratégique : elle permet à l'entreprise de valoriser son image auprès de son environnement.

3.2.4 La performance organisationnelle

Cette dimension mesure l'impact de l'organigramme d'une organisation sur sa performance globale. Elle repose sur quatre éléments clés : le respect de l'organigramme officiel ; des relations harmonieuses et coopératives entre services ; un bon transfert d'information ; une flexibilité structurelle.²³

Selon Kalika, « la mesure de la performance organisationnelle reflète les enjeux organisationnels auxquels l'entreprise doit faire face pour éviter des répercussions sur sa performance globale ».²⁴

Madella, Bayle et Tomé (2005, p. 209) la définissent comme la capacité d'une organisation à utiliser efficacement ses ressources humaines, financières et physiques pour atteindre ses objectifs. Ils identifient trois modèles de mesure, correspondant à trois phases distinctes :

Modèle des systèmes de ressources : acquisition et transformation efficiente des ressources nécessaires.

Modèle des processus internes : mise en œuvre de processus efficaces pour atteindre les objectifs organisationnels.

Modèle des buts organisationnels : réalisation effective des objectifs.²⁵

3.3 La performance environnementale

Dans le domaine du management environnemental, la performance environnementale se définit comme « les résultats mesurables du système de management environnemental (SME), en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux, sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux ».²⁶

²³ **CHRISTIAN (M).** « Politique générale modèle et choix stratégique ». Paris : ECONOMICA. P 105

²⁴ **KALIKA (M).** « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance ». Paris, ECONOMICA, 1995, p 340.

²⁵ **WINAND (M), ZINTZ (T),** « Management et évaluation de la performance », De Boeck Supérieur, 2017, p27.

²⁶ Norme ISO 14031, 1999, p 2

Effectivement, la performance environnementale d'une entreprise est étroitement liée à sa politique environnementale, qui varie selon sa mission, ses valeurs, les conditions locales et régionales, ainsi que les exigences de ses parties prenantes. Par exemple, une entreprise du secteur énergétique aura une politique différente de celle d'une entreprise textile.²⁷

Elle s'évalue par la mesure de sa consommation d'énergie, sa gestion des déchets, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, ou l'utilisation de matières premières durables.²⁸

Une entreprise performante sur ce plan réduit son impact environnemental tout en maintenant sa rentabilité économique et en répondant aux attentes de ses parties prenantes.

3.4 La performance globale de l'entreprise

Longtemps limitée à la dimension financière axée sur la rentabilité des actionnaires (shareholders), la performance globale adopte aujourd'hui l'approche des parties prenantes (stakeholders), qui englobe tous les destinataires et contributeurs de la valeur créée par l'organisation. Elle repose sur quatre piliers fondamentaux :²⁹

- La satisfaction des clients (produits ou services compétitifs) ;
- La mise en œuvre de processus efficaces et de qualité ;
- La capacité de l'entreprise à apprendre grâce à des collaborateurs formés et impliqués
- Une allocation optimale des ressources financières.

L'équilibre entre ces piliers génère une création de valeur supérieure à la simple somme des richesses produites individuellement.

La performance globale désigne la capacité d'une organisation, évoluant dans un environnement concurrentiel, à répondre aux attentes de ses clients via ses produits ou services, tout en respectant les intérêts de toutes les parties prenantes : actionnaires, employés, fournisseurs, communautés locales et environnement.³⁰

²⁷ **GENDRON**, « La gestion environnementale et la norme ISO », Presses de l'Université de Montréal PUM, 2004, p104.

²⁸ Ibid, p104.

²⁹ **Zouhair (D)I, DURAND (X) et KUSZLA (C)**, « Contrôle de gestion », Dunod, 2014, Paris, p 267.

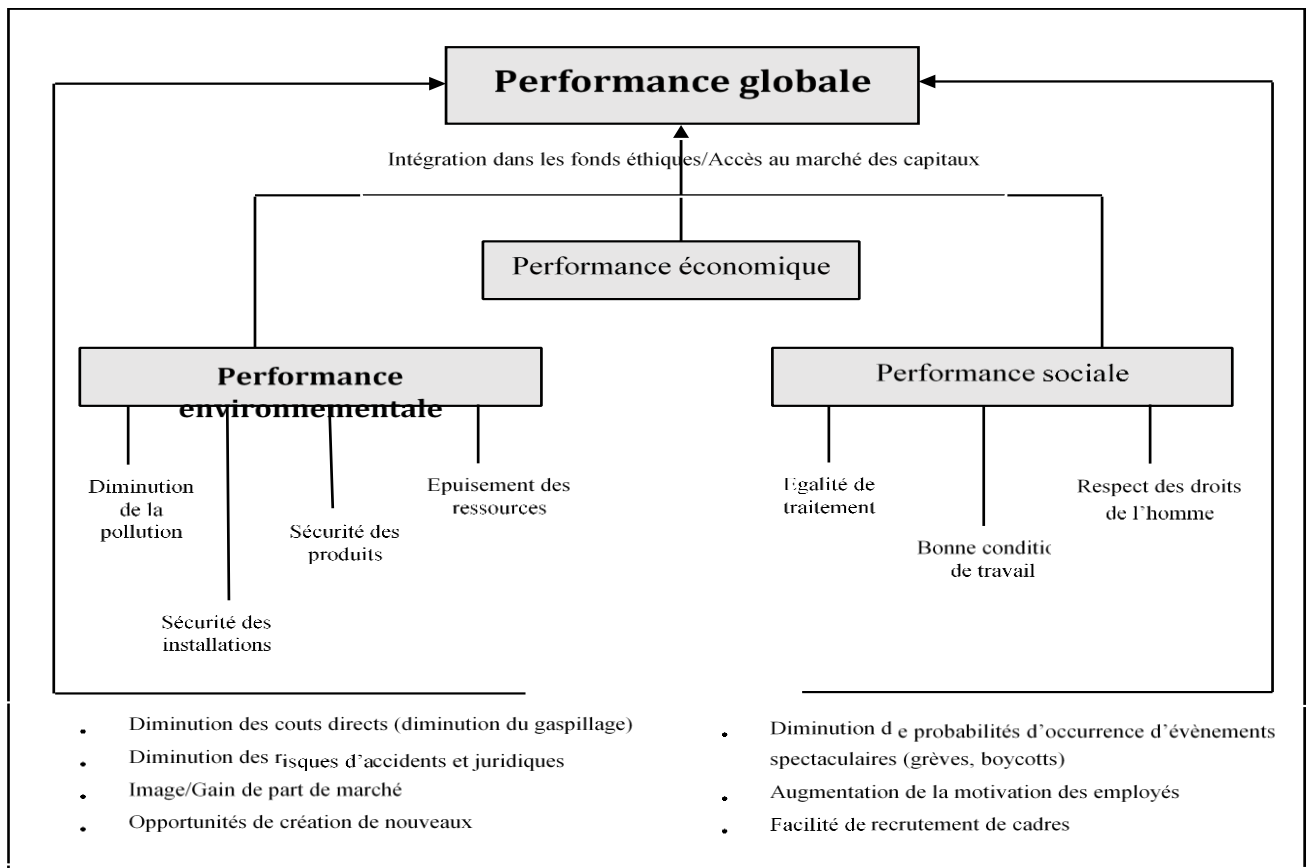
³⁰ Ibid, p267

L'objectif est de garantir un équilibre satisfaisant entre ces dimensions. Son évaluation s'appuie souvent sur l'approche anglo-saxonne du Triple Bottom Line (TBL, Elkington), qui mesure une triple contribution : prospérité économique, qualité environnementale et cohésion sociale.³¹

Cette théorie du triple bilan encourage les entreprises à évaluer l'impact global de leurs activités, au-delà de la seule performance financière.

En conclusion, les parties prenantes d'une entreprise englobent actionnaires, investisseurs, employés, clients, fournisseurs, communautés locales et société dans son ensemble. Chacune contribue à son fonctionnement et à sa réussite. Ainsi, la performance ne se limite pas à sa dimension financière : elle doit intégrer les intérêts de tous pour une évaluation complète et équilibrée. La notion de performance globale synthétise l'ensemble de ces aspects

Figure N°02 : La performance globale de l'entreprise



Source : Latifa HAMDANI, « De la performance financière à la performance globale : Quels outils de mesure ? », Université Hassan II-Casablanca, p 6.

³¹ EL AMRAOUI (H). et HINTI (S). (2022) « La performance d'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020) », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 5 » pp :341 -354.

4. Les dimensions de la performance

La performance d'une entreprise est perçue différemment selon les acteurs impliqués (clients, managers, actionnaires, prêteurs), du fait de leurs objectifs et perceptions distincts. Pour un dirigeant, elle peut se mesurer à travers la compétitivité ou la rentabilité ; pour un actionnaire, via la valeur de l'action et les dividendes distribués ; et pour un client, en fonction de sa satisfaction face à la valeur apportée par le produit ou le service. On distingue généralement deux dimensions principales de la performance.³²

4.1. La performance externe

La performance externe s'adresse principalement aux parties prenantes ayant des relations contractuelles avec l'organisation, comme les actionnaires et les institutions financières. Elle se focalise sur les résultats actuels et futurs de l'entreprise.

4.2. La performance interne

La performance interne, quant à elle, concerne avant tout les membres de l'organisation. Les gestionnaires, responsables de cette performance, se concentrent sur les processus menant aux résultats. Leur objectif est de prendre, organiser et mettre en œuvre des décisions qui maximisent l'utilisation des ressources internes et externes pour atteindre les buts de l'entreprise.

Tableau N°01 : La performance interne et la performance externe

Performance externe	Performance interne
Elle est principalement orientée vers les actionnaires et les institutions financières.	Elle est tournée vers les managers
Elle porte sur les résultats, actuels ou futurs.	Elle porte sur le processus de construction des résultats à partir des ressources de l'organisation.
Elle nécessite de produire et de communiquer les informations financières.	Elle nécessite de fournir les informations essentielles à la prise de décision.

³² DORATH (B), GOUJET (C), « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3e édition, DUNOD, Paris, 2007, p173.

Elle génère l'analyse financière des grands équilibres.	Elle aboutit à la définition des variables d'action.
Elle donne lieu à des débats entre les différentes parties prenantes.	Elle requiert une vision unique de la performance pour coordonner les actions de chacun vers un objectif commun.

Source : DORATH (B), GOUJET (C), « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3e édition, DUNOD, Paris, 2007, p173.

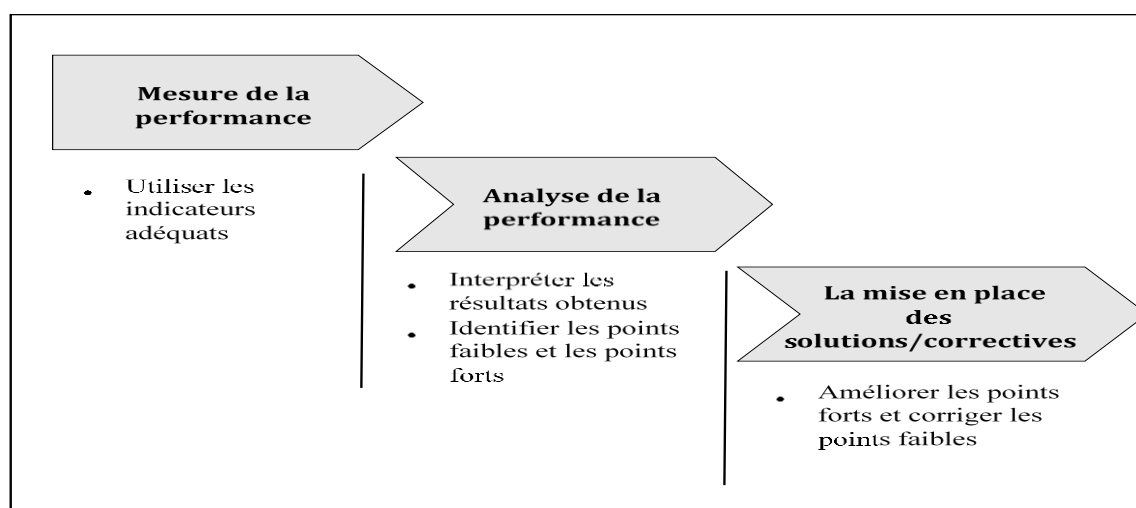
5. L'évaluation de la performance

La notion de performance est ambiguë et très large, tout comme celle d'évaluation de la performance, qui porte sur les moyens mis en œuvre pour atteindre les résultats souhaités. Toute entreprise, quel que soit son secteur d'activité, doit évaluer sa performance. L'évaluation vise à mesurer les facteurs employés et à analyser

les résultats obtenus, afin d'aider les entreprises à détecter les écarts et les erreurs, et à mettre en œuvre les mesures correctives nécessaires.³³

La démarche de la performance financière se présente comme suit :

Figure N°03 : La démarche de l'évaluation de la performance



Source : Elaboré par l'étudiante sur la base des informations collectées

³³ BELBOUL (H), OUALHI (B), Financial Disclosure as an Approach to Evaluating the Financial Performance of the Economic Corporation, Case study: Hodna milk in M'sila during the period 2015-2017, p88.

La mesure de la performance constitue une étape essentielle du processus d'évaluation. Elle permet de quantifier les données pour obtenir une vision plus claire et précise, facilitant ainsi l'analyse et la mise en œuvre de solutions adaptées. Cette notion occupe une place centrale dans notre travail, raison pour laquelle nous avons choisi de la développer en détail.

6. La mesure de la performance

Selon Bourguignon, la performance n'a de sens que si elle peut être mesurée et décrite par un ensemble d'indicateurs plus ou moins complexes. Bien que sa mesure soit souvent difficile, elle reste indispensable pour la définir et l'appréhender.³⁴

Neely et al soulignent que, si le concept est largement débattu, il est rarement défini. Ils la décrivent comme le processus de quantification de l'action, où la mesure quantifie et l'action produit la performance. Ils proposent aussi une autre définition : le processus de quantification de l'efficacité et de l'efficience des actions, à travers des mesures et indicateurs.³¹ « Il s'agit [...] de passer d'une vision de la performance finale à un système d'indicateurs de gestion »³⁵

La mesure fournit des informations précieuses à la direction pour suivre les performances, rendre compte des progrès, stimuler la motivation et la communication, et détecter les problèmes.³⁶

Historiquement, les systèmes de mesure de la performance visaient à surveiller et contrôler l'organisation, assurant la réalisation des objectifs³⁷. Ils reflètent ainsi « la culture et la philosophie de l'organisation, et qualifient le travail en termes de coût, temps et qualité ».³⁸

Selon Atkinson et al. (1997), un tel système doit remplir quatre fonctions essentielles³⁹ :

- Aider l'entreprise à vérifier si elle reçoit la contribution attendue des employés et fournisseurs

³⁴ **ALAZARD (C), SEPARI (S)**, « Contrôle de gestion : manuel & applications », Dunod, 6e édition, Paris, 2004, p 8.

³⁵ **GIRAUD, SAULPIC (N)**, et autres, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance ». France : GUALINO éditeur, 2002. p 21

³⁶ **WAGGONER (D), NEELY (A), & KENNERLEY (M)**, (1999). The forces that shape organizational performance measurement systems. An interdisciplinary review. International Journal of Production Economics, Volumes 60–61, p 53

³⁷ **BRIGNALL (S), BALLANTINE (J)**. (1996) 'Performance Measurement in Service Business Revisited' International Journal of Service Industry Management, Vol. 7, No. 1, p 6.

³⁸ **TATIKONDA (L.U), TATIKONDA (R.J)**. (1998) 'We Need Dynamic Performance Measures' Management Accounting, September, p 49.

³⁹ **ATKINSON (A), WATERHOUSE (J), & WELLS (R)**. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. Sloan Management Review, 38, 3, 5, Spring

- Aider l'entreprise à évaluer si chaque groupe de parties prenantes contribue à atteindre ses objectifs principaux.
- Aider l'entreprise à concevoir et déployer des processus alignés sur la réalisation de ses objectifs stratégiques.
- Aider l'entreprise à évaluer et contrôler la planification stratégique, en cohérence avec les accords négociés avec les principales parties prenantes.

Un système de mesure de performance adapté permet à l'organisation d'évaluer l'exécution de ses plans, de mesurer leur succès et d'identifier les opportunités d'amélioration.

Dans une perspective de gestion stratégique, la mesure de la performance intervient à tous les stades :

Élaboration des stratégies : elle fournit des lignes directrices pour fixer normes et objectifs stratégiques.

Mise en œuvre : elle suit les progrès, communique les priorités et motive les équipes pour atteindre les buts.

Évaluation : elle apprécie la qualité des décisions stratégiques, identifie les axes d'amélioration et renforce les nouvelles stratégies compétitives.

Ainsi, ce système impacte la compétitivité de l'entreprise et sa capacité à s'adapter aux changements environnementaux. Sans mesures appropriées, elle ne peut suivre son évolution, ni identifier ses forces et faiblesses pour élaborer ses stratégies futures.⁴⁰

7. Les objectifs de la mesure de la performance

La mesure de performance vise plusieurs objectifs, notamment influencer le comportement des managers en leur fournissant des informations claires sur l'efficacité et l'efficience de l'entreprise dans la réalisation des objectifs fixés. Elle leur permet de mieux appréhender les forces et faiblesses organisationnelles, pour mettre en place des incitations et un pilotage adapté. On distingue ainsi trois objectifs principaux :

7.1. L'objectif d'information : La mesure de performance vise à fournir à la hiérarchie une vision précise de la situation de l'entreprise et de son niveau de performance. Elle permet de

⁴⁰ **LUKVIARMAN (N)**, "Performance Measurement: A Stakeholder Approach", SINERGI KAJIAN BISNIS DAN MANAJEMEN, Vol. 10 No. 2, Juni 2008, Hal, p 180.

mieux appréhender les résultats obtenus, le degré d'atteinte des objectifs et les principales dynamiques organisationnelles, favorisant ainsi une compréhension approfondie des gains et progrès réalisés.

7.2. L'objectif d'incitation : La mesure de performance encourage les managers à atteindre leurs objectifs dans les délais impartis. Pour booster leur motivation et la compétitivité, elle doit s'associer à un système d'incitation adapté (rémunération variable, promotions, reconnaissance). Ce mécanisme, intégré à l'évaluation, devient un puissant levier d'action, à condition que les critères économiques de l'entreprise (rentabilité, productivité des capitaux) soient cohérents avec l'évaluation des employés.

7.3 L'objectif de pilotage : La mesure de performance est un outil essentiel pour établir des liens clairs entre la stratégie globale de l'entreprise et ses actions opérationnelles quotidiennes. Elle permet d'identifier des indicateurs clés qui facilitent le suivi de la réalisation des objectifs stratégiques, ainsi que la surveillance de la performance à différents niveaux de l'entreprise. Grâce à l'utilisation de ces indicateurs, il devient possible de repérer les divergences entre les résultats anticipés et les résultats effectivement obtenus. Les plans d'action corrective peuvent englober différentes mesures allant de l'amélioration des processus existants jusqu'à l'adoption de nouvelles stratégies de marketing, de vente ou de production. Dans certaines situations, les résultats fournis par les indicateurs de performance peuvent également imposer une révision de la stratégie de l'entreprise afin de s'adapter aux changements de l'environnement ou pour répondre aux nouveaux besoins du marché.

En conséquence, la mesure de la performance offre la possibilité de contrôler en temps réel la performance de l'entreprise, ce qui en fait un outil essentiel pour assurer la durabilité et la croissance à long terme de l'entreprise.

8. Les caractéristiques d'une entreprise performante

Parmi les caractéristiques d'une entreprise performante, on peut citer⁴¹:

⁴¹ **WOOT (P)**, « La Dynamique De L'entreprise Performante », édition Marabout, paris, 1974, p364

8.1. Adaptation rapide aux évolutions

Une entreprise performante s'adapte constamment aux changements du marché et aux opportunités qui émergent. Elle réoriente dynamiquement ses ressources et se redéfinit en continu face à ces évolutions.

8.2. Flexibilité des structures

Il s'agit d'adopter des structures favorisant le progrès et limitant la résistance au changement. Elles doivent être conçues en fonction des objectifs, avec des connexions adaptées aux besoins de mobilité, stimulant ainsi les initiatives et mobilisant les ressources les plus dynamiques.

8.3. Développement de la gestion

Cette caractéristique repose sur un système de gestion orienté amélioration continue, assurant une meilleure préparation et un contrôle renforcé des actions. En libérant les dirigeants des tâches opérationnelles courantes, elle leur permet de se consacrer à la croissance et à l'innovation.

8.4. Ouverture au progrès

Elle englobe les politiques et pratiques préparant l'entreprise aux changements indispensables, tout en développant une culture de recherche et de création. Cela mobilise les forces de renouvellement nécessaires au maintien d'une stratégie de progrès.

8.5. Direction participative et développement des hommes

Il s'agit de promouvoir une direction participative via une clarification des objectifs, une délégation de pouvoir et une évaluation axée sur les résultats plutôt que sur les moyens. Les outils modernes de gestion sont essentiels pour soutenir la créativité et l'adaptation au changement.

8.6. Développement et justification du pouvoir d'action

Cette approche définit les politiques garantissant à l'entreprise les moyens nécessaires pour exécuter efficacement sa stratégie de progrès. Les pouvoirs y sont considérés à la fois comme un socle et comme un résultat de cette stratégie.

Section 02 : La performance financière

La performance financière représente un pilier essentiel de l'évaluation globale de la performance de l'entreprise. Elle reflète sa santé économique, attire les investisseurs potentiels et rassure les actionnaires existants en générant des ressources supplémentaires pour maintenir et développer ses activités.

Pour l'évaluer, il est nécessaire de la mesurer à travers des indicateurs financiers spécifiques.

Ainsi, cette section définit la performance financière, présente ses principaux indicateurs et analyse ses déterminants.

1. Définition de la performance financière

Selon P. Paucher (1993), une entreprise performante est celle qui investit régulièrement, c'est-à-dire engage des dépenses immédiates en vue de recettes futures pour assurer sa survie et sa croissance. Cependant, ce financement n'est possible que si elle a préalablement généré un surplus monétaire ou une épargne⁴².

Pour Sahut et al. (2003), la performance financière correspond aux revenus tirés de la détention des actions, les actionnaires étant les derniers bénéficiaires des activités de l'entreprise⁴³. Elle dépend essentiellement de la gestion des ressources financières disponibles, qui conditionne la rentabilisation des fonds investis et le renouvellement des opérations les plus profitables.

Aujourd'hui, l'entreprise ne cherche plus uniquement à générer des profits pour elle-même, mais doit aussi considérer les retombées de ses activités sur l'ensemble de ses parties prenantes⁴⁴.

2. Les déterminants de la performance financière

Plusieurs facteurs influencent la performance financière, parmi lesquels : la politique financière, la compétitivité et la création de valeur.

⁴² **PAUCHER (P)**, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », collection de la gestion en plus : Offices des publications universitaires. Algérie, 1993, p 20

⁴³ **SAHUT (J.M), LANTZ (J.S)**, « La création de valeur et la performance financière », la revue du financier, 2003, p.28

⁴⁴ **GHOZLEN (O)** « Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de la valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie », Thèse en Gestion et management Université Cote d'Azur, Français, 2016, p24

2.1. La politique financière

La politique financière porte sur les choix et décisions impactant la structure des ressources (financements) et des emplois (investissements, exploitation), dans l'objectif de maximiser la valeur de l'entreprise, c'est-à-dire sa rentabilité financière. Rentabilité et risque étant indissociables, toute augmentation de la première implique l'acceptation d'un certain niveau de risque, formant le cœur de cette politique.

La direction générale arbitre entre les sources de financement possibles, leur allocation optimale et le couple rentabilité-risque adapté. Ses principales composantes sont⁴⁵:

- Identification et optimisation des besoins de financement ;
- Recherche de sources au regard du couple rentabilité-risque ;
- Équilibrage de la structure des ressources ;
- Adéquation des ressources aux emplois ;
- Définition de la politique d'affectation des résultats ;
- Gestion des risques d'investissement et de financement ;
- Planification financière.

2.2. La compétitivité

« Être compétitif, c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant »,
selon SAUVAIN.T.⁴⁶

La compétitivité se définit comme la capacité de l'entreprise à maintenir et accroître ses parts de marché dans un environnement concurrentiel, à générer des profits supérieurs à ses rivaux et à préserver sa position sur son marché.

Élément clé de la performance financière, elle permet de générer et de pérenniser des ressources financières. L'intensité concurrentielle pousse ainsi les entreprises à développer une compétitivité globale combinant compétitivité-prix et compétitivité hors-prix.

⁴⁵ https://moodle.luniversitenumerique.fr/pluginfile.php/4244/mod_resource/content/0/Leon_6_AUNEGE_La_politique_financiere_de_lentrepriseV2.pdf.

⁴⁶ SAUVAIN (T), « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », Edition : Ellipses, Paris, 2005, p8.

2.2.1. La compétitivité-prix

La compétitivité-prix désigne la capacité d'une entreprise à proposer des biens ou services à des prix inférieurs à ceux de ses concurrents, tout en maintenant une qualité équivalente. Elle repose sur des coûts de production plus bas ou des marges unitaires réduites, et dépend de plusieurs facteurs⁴⁷ :

- Les coûts de production relatifs : une réduction des coûts permet des prix plus agressifs.
- Les marges des producteurs : des marges plus faibles autorisent une compétitivité tarifaire sans sacrifier la rentabilité.
- Les taux de change : pour les exportateurs, une monnaie faible favorise la compétitivité à l'international.

D'autres éléments influencent également cette compétitivité, comme la technologie, les avantages fiscaux, ou l'accès à des matières premières abordables.

2.2.2. La compétitivité hors-prix

La compétitivité hors-prix permet à l'entreprise de générer des profits indépendamment du prix, grâce à la valeur ajoutée de ses produits ou services. Appelée compétitivité structurelle⁴⁸, elle repose sur :

- La qualité des produits, l'innovation et les services associés. La perception client bâtie dans la durée, fondée sur une satisfaction passée continue. Cette approche exige du temps pour s'établir, car elle dépend de la confiance et de la reconnaissance progressives des clients.
- Elle implique une image de marque forte et exige des capacités d'investissement soutenues pour se maintenir.

En somme, la compétitivité constitue un levier essentiel de la performance financière. Elle génère des ressources supplémentaires, maintient des marges élevées, réduit les coûts et facilite l'accès aux financements. Les entreprises compétitives réussissent ainsi durablement sur le marché.

⁴⁷ <http://www.lafinancepourtous.com/Decryptages/Mots-de-la-finance/Competitivite>. Consulté le 10/03/2026 à 23 :21

⁴⁸ <https://creation-entreprise.ooreka.fr/astuce/voir/481493/competitivite-prix>. Consulté le 11/03/2026 à 2 :14

2.3. La création de valeur

La création de valeur est la capacité de l'entreprise à assurer une croissance durable et rentable. Elle résulte d'un processus mobilisant des leviers bien actionnés pour générer cette valeur.

Théoriquement, la valeur se crée lorsque la rentabilité des capitaux investis excède leur coût⁴⁹. Objectif central de la théorie financière moderne, elle guide propriétaires et investisseurs dans l'évaluation de la performance. Parmi les principaux indicateurs : **EVA, ROI, ROE, TSR, MVA**, etc.⁵⁰

On distingue deux dimensions de mesure⁵¹ :

Ex-ante : via l'estimation de la valeur actuelle nette (**VAN**).

Ex-post : par la comparaison du **ROE** avec la rentabilité attendue par les actionnaires.

Cette mesure indique précisément l'enrichissement (ou l'appauvrissement) des actionnaires et donc la performance financière. Elle instaure un système de gestion par la valeur structurant budget et allocation des ressources, orientant toutes les décisions vers la maximisation de la performance.⁵²

3.1 Définition d'un indicateur de performance (KPI)

Du point de vue méthodologique, un indicateur est une donnée quantitative qui caractérise une situation en évolution, une action ou ses conséquences. Il permet de les évaluer et de les comparer à différents moments.

La particularité principale d'un indicateur réside dans sa signification, qui va au-delà de la simple donnée chiffrée.⁵³

KPI (Key Performance Indicator), terme anglais traduit en français par « indicateur clé de performance », désigne des unités de mesure permettant aux entreprises d'évaluer l'efficacité d'un projet. En d'autres termes, ils vérifient si l'on progresse vers les objectifs fixés. Les KPI

⁴⁹ **BERLAND (N) et François-Xavier SIMON**, « Le contrôle de gestion en mouvement », Collectif - Editions d'Organisation, Paris, 2010, p92

⁵⁰ <https://www.compta-online.com/les-indicateurs-de-creation-de-valeur>. Consulté le 13/03/2026 à 11 :32

⁵¹ Op.Cit, pp 92-95.

⁵² <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/creation-de-valeur>. Consulté le 14/03/2026 à 15 :08

⁵³ **DEPOERS, FLORENCE**, et coll « Comment mesurer la performance durable des entreprises ? Proposition d'une grille d'indicateurs », Revue, Gestion 2000, 2003, p20.

aident aussi à repérer les faiblesses d'un projet, à identifier ce qui fonctionne ou non, et à prendre des décisions éclairées pour atteindre les buts efficacement.

Ils s'appliquent dans de nombreux domaines, d'où la nécessité de les définir pour chaque nouveau projet à évaluer. On distingue deux types de KPI :

- Les « Activity metrics » : ils mesurent directement l'activité de l'entreprise, comme le taux de satisfaction des employés ou le nombre de produits transférés d'un département à un autre.
- Les « Impact metrics » : ils évaluent les effets des actions sur le marché, par exemple l'impact positif d'une stratégie sur les ventes ou son rôle pour freiner le taux de désabonnement.

3.2 Les indicateurs de la performance financière : Les indicateurs de performance financière sont variés. Parmi les principaux, on cite la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement.

3.2.1 La rentabilité

La rentabilité mesure le niveau de résultat obtenu par rapport aux ressources investies. Elle évalue la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de ses investissements et constitue un bon indicateur de son efficacité productive⁵⁴.

On distingue deux catégories de rentabilité : la rentabilité économique et la rentabilité financière.

3.2.1.1 La rentabilité économique

La rentabilité économique, ou Return On Capital Employed (ROCE), évalue la performance de l'entreprise en mesurant sa capacité à créer de la valeur à partir de son activité d'exploitation. Elle apprécie la rentabilité des capitaux investis (fonds des actionnaires, emprunts ou dettes financières).

Ce ratio doit toujours être comparé à celui des entreprises du même secteur. Il se calcule comme suit :

$\text{ROCE} = \text{Résultat net d'exploitation} / \text{Actif total net}$

⁵⁴ **CHIIHA (K)**, « Finance d'entreprise : Approche stratégique », Edition HOUMA, Alger, 2009, p96.

3.2.1.2 La rentabilité financière

La rentabilité financière, ou Return On Equity (ROE) en anglais, mesure la capacité des capitaux propres investis par les actionnaires à générer un niveau de profit donné.⁵⁵ Elle évalue ainsi la rémunération des associés.

Selon Bernard Colasse, il s'agit d'estimer le taux de rémunération de l'investissement apporté par les propriétaires de l'entreprise, via des ressources ou en laissant tout ou partie des bénéfices à sa disposition.⁵⁶

Ce ratio correspond au rapport entre le résultat net et les capitaux propres. La formule est la suivante :

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

Le ROE est généralement calculé du point de vue des actionnaires majoritaires. Il repose donc sur le résultat net part du groupe et les capitaux propres part du groupe.

Parfois, on procède également comme suit⁵⁷:

- Enlever les éléments non récurrents réalisés par l'entreprise du résultat ;
- Partir du résultat économique net d'impôt (ou bénéfice net), parfois sans prendre en compte le résultat financier ou exceptionnel.

Si la rentabilité financière dépasse la rentabilité économique, on parle alors d'effet de levier.

3.2.1.3 L'effet de levier financier (ou d'endettement)

L'effet de levier permet à l'entreprise de constituer son capital avec un minimum de fonds propres, grâce à l'endettement. Il mesure l'impact positif du recours à l'endettement sur la rentabilité financière.⁵⁸

⁵⁵ <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2058#:~:text=La%20rentabilit%C3%A9%20financi%C3%A8re%20mesure%20la,la%20capacit%C3%A9%20d'autofinancement%20nette>.

⁵⁶ CHIIHA (K), Op.Cit, p97

⁵⁷ <https://www.compta-online.com/comment-distinguer-la-rentabilite-de-la-profitabilite-ao2821>.

⁵⁸ HUBERT de La Bruslerie « Analyse financière : information financière, diagnostic et évaluation », 4ème Edition, Dunod, Paris, 2010, p216.

Cet effet explique le passage de la rentabilité économique à la rentabilité financière. Il s'exprime comme suit :

$$\text{Effet de levier : } r_f - r_e = (r_e - i) D / CP$$

- **r_f : taux de rentabilité financière**
- **r_e : taux de rentabilité économique**
- **i : taux d'intérêt des dettes financières (emprunts) net d'impôt**
- **D : Dettes financières**
- **CP : Capitaux Propres**

D'après cette formule, on distingue deux situations :

- **Effet de levier positif** : si le coût de l'endettement est inférieur à la rentabilité économique, la rentabilité financière sera supérieure à cette dernière. L'endettement devient alors avantageux pour enrichir l'entreprise. Cependant, un effet de levier trop élevé (capitaux propres trop faibles par rapport à l'endettement) menace la solvabilité de l'entreprise.⁵⁹
- **Effet de levier négatif (ou « effet de massue »)** : si le coût de la dette dépasse la rentabilité économique, la rentabilité financière sera inférieure. L'endettement plonge alors l'entreprise dans la difficulté.

3.2.2 La profitabilité

Selon Constantin et Loredana, la profitabilité désigne la capacité de l'entreprise à générer une différence positive entre le produit de son activité (chiffre d'affaires) et les coûts de fabrication, de commercialisation et de transaction réelle, c'est-à-dire sa capacité à réaliser des profits.⁶⁰

L'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) la définit comme le rapport entre le profit et la production. Le taux de profitabilité rapporte ainsi le résultat net comptable (RNC) au chiffre d'affaires hors taxes (CAHT)⁶¹. Il mesure la rentabilité d'une entreprise à partir de ses ventes

⁵⁹ GUEUTIN, CLAIRE-AGNES, « L'essentiel de l'analyse financière », Ellipses, 3e édition, 2022, p 120.

⁶⁰ CONSTANTIN (C), MIHAELA LOREDANA (L), «Profitability and financial stability», annals of the university of Constantin Brâncuși din Târgu-Jiu, economic science, Vol 25, Issue 03, 2011, p 196.

⁶¹ <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/profitabilite.html>.

$$\text{Taux de profitabilité} = (\text{Résultat net comptable} / \text{Chiffre d'affaires}) * 100$$

3.2.3 L'autofinancement

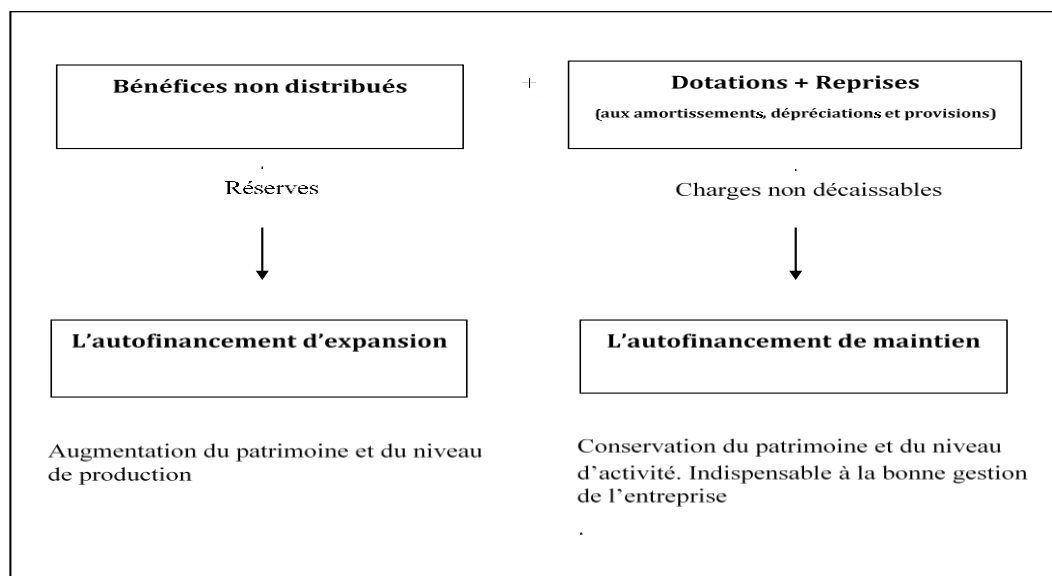
L'autofinancement correspond à l'excédent monétaire généré par l'activité opérationnelle de l'entreprise, qui reste à sa disposition pour une période plus ou moins longue. Il mesure sa capacité à financer ses activités et investissements, et à enrichir ses fonds propres par ses propres ressources financières.⁶²

Il est influencé par la politique d'endettement, la distribution des dividendes et les choix d'amortissements. La formule de l'autofinancement est la suivante :

$$\text{Autofinancement} = \text{Capacité d'autofinancement} - \text{Dividende}$$

L'autofinancement se compose de ⁶³

Figure N°04 : Les composants de l'autofinancement



Source : GRANDGUILLOT (B) et FRANCIS, « L'analyse financière », 12ème édition, 2014-2015. p.87.

⁶² CHIHA (K), Op.cit, p92.

⁶³ GRANDGUILLOT (B) et FRANCIS, « L'analyse financière », 12ème édition, 2014-2015. p.87.

L'autofinancement remplit classiquement une triple vocation⁶⁴ :

- Maintenir le potentiel productif de l'entreprise, via les amortissements qui permettent de renouveler les immobilisations corporelles après usage.
- Faire face aux risques probables, grâce aux provisions et dépréciations (bien que certains répondent davantage à des considérations fiscales qu'économiques).
- Financer l'expansion, en partie par le bénéfice non distribué (réserves).

Le partage de la valeur financière entre salaires, autofinancement et dividendes repose sur des intérêts souvent divergents entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Les parties prenantes ont en effet des attentes parfois contradictoires, ce qui impose au dirigeant d'opérer des arbitrages⁶⁵

- D'un côté, les salariés souhaitent de meilleures conditions de travail et une rémunération plus élevée, tandis que les dirigeants et les actionnaires recherchent la maximisation du bénéfice. Or, une hausse des salaires réduit généralement le niveau des profits. Toutefois, la performance de l'entreprise ne peut être optimale sans la motivation des salariés.
- D'un autre côté, les bénéfices peuvent soit être distribués aux actionnaires sous forme de dividendes, soit être conservés en réserve pour renforcer l'autofinancement et financer les projets futurs. Les dividendes rémunèrent le risque pris par les actionnaires, et une réduction trop forte de ces versements peut les décourager. Cependant, les dirigeants ont également besoin d'un autofinancement suffisant, stable et peu coûteux pour soutenir le développement de l'entreprise.

La décision d'affectation du résultat doit donc rechercher un équilibre entre ces intérêts : assurer le financement futur de l'entreprise tout en satisfaisant, autant que possible, les attentes de ses propriétaires et de ses salariés.

⁶⁴ **OGIEN, Dov**, « Gestion financière de l'entreprise », Dunod, 4e édition, 2018, p32

⁶⁵ <https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-de-gestion-et-numerique/reviser-le-cours>.
Consulté le 18/03/2026 à 00 :45

Conclusion du premier chapitre

Le concept de performance est, selon Adrien Payette, complexe et ne peut faire l'objet d'une définition unique. La performance est en effet multidimensionnelle et intègre des critères tels que l'efficacité, l'efficience et l'effectivité, ce qui rend vaine la recherche d'une définition universelle et globale.

Parmi ces différentes dimensions, la performance financière demeure un indicateur central de la santé générale de l'entreprise. Elle est largement utilisée par les organisations, car elle aide les dirigeants dans la prise de décision et permet de comparer les résultats entre divisions ou entités. La performance financière est ainsi appréhendée à travers divers indicateurs qui permettent aux parties prenantes d'évaluer la rentabilité et la viabilité de l'entreprise⁶⁶.

Historiquement, la performance globale de l'entreprise était assimilée à la seule création de valeur. Avec l'émergence des entreprises divisionnelles, la notion de performance s'est enrichie et a pris une dimension véritablement multidimensionnelle⁶⁷. Aujourd'hui, on est passé d'une vision strictement financière de la performance à des approches plus globales, intégrant des dimensions sociales et environnementales.

De ce fait, la durabilité de l'entreprise ne repose plus uniquement sur sa performance financière, mais également sur sa conduite et son comportement vis-à-vis de la société. La responsabilité de l'entreprise s'étend désormais au-delà des seuls actionnaires pour englober d'autres parties prenantes, telles que les associations, les clients, les fournisseurs, etc. Ces acteurs exigent d'être pris en compte, ce qui conduit à l'émergence de la notion de performance globale, qui combine performance économique, sociale et environnementale.

CHAPITRE 02 :

***Outils et méthodes d'évaluation
de la performance financière***

CHAPITRE 02 : les outils et les méthodes d'évaluation de la performance financière

L'évaluation de la performance financière s'avère indispensable pour les gestionnaires souhaitant prendre des décisions éclairées sur la santé financière de l'entreprise et sa capacité à générer de la richesse pour ses actionnaires.

À cette fin, l'analyse financière constitue un outil clé, permettant aux analystes d'examiner de manière exhaustive la situation de l'entreprise en tenant compte de multiples dimensions, telles que l'endettement, la rentabilité et la trésorerie.

Cette approche offre une vision globale de la position financière, tout en identifiant les domaines problématiques, les risques potentiels et les points nécessitant une vigilance accrue.

Dans ce chapitre, nous présentons les principaux outils et modèles d'analyse de la performance financière.

La première section est dédiée à l'examen des outils d'analyse financière essentiels pour évaluer la performance de l'entreprise, notamment l'analyse de l'activité, l'analyse de l'équilibre financier et l'étude des ratios financiers.

La deuxième section se concentre sur les modèles phares d'évaluation de cette performance.

Section 1 : Le diagnostic financier

Pour évaluer la performance financière d'une entreprise, il est essentiel de recourir à des outils d'analyse financière adaptés, tels que l'analyse du bilan, l'analyse du compte de résultat et l'analyse des ratios.

Ces instruments permettent de diagnostiquer la santé financière en mesurant des indicateurs clés comme la rentabilité, la solvabilité et la profitabilité.

Dans cette première section, nous présentons les principaux outils d'analyse financière employés par les analystes pour évaluer la performance de l'entreprise.

1. Définition de l'analyse financière

Alain Marion définit la performance comme suit : « une méthode de compréhension de l'entreprise à travers ses états comptables, méthodes qui a pour objet de porter un jugement global sur le niveau de performance de l'entreprise et sur sa situation financière (actuelle et future) ». ⁶⁶L'objectif de l'analyse financière est de présenter la situation financière de l'entreprise de manière claire à ses différents partenaires (clients, fournisseurs, banques, gouvernement, etc.). Pour cela, elle effectue des ajustements afin de mettre en évidence la rentabilité, la stabilité financière et les performances économiques de l'entreprise. Elle consiste à « faire parler » les chiffres comptables en leur donnant un sens. ⁶⁷

Quel que soit l'objectif poursuivi, le processus de diagnostic reste identique : évaluer la solvabilité, la viabilité à long terme et la capacité de l'entreprise à créer de la valeur. Cette démarche technique repose sur l'examen des états financiers – bilan, compte de résultat et tableau des flux de trésorerie – pour juger de la performance financière. Elle peut s'effectuer a posteriori (sur des données historiques et actuelles) ou a priori (sur des prévisions). ⁶⁸ Par ailleurs, l'analyse des comptes et des décisions stratégiques du management est cruciale pour appréhender les défis de l'entreprise. Cela contextualise les données comptables, révèle ses forces et faiblesses, et enrichit la compréhension de sa situation. ⁶⁹ Il est donc impératif de mener un diagnostic économique préalable à l'analyse financière.

⁶⁶ **MARION (A)**, « Analyse financière concepts et méthodes », DUNOD, 5e éd, Paris, 2011, p 1.

⁶⁷ **GUEUTIN, Claire-agnes**, « L'essentiel de l'analyse financière », 3e édition, ELLIPSES, 2022, p 18.

⁶⁸ **RISTORI. S**, « Analyse et gestion financière », ELLIPSES, 2021, p 61

⁶⁹ Ibid, p 61.

Ce processus se décompose en deux étapes clés : ⁷⁰

- Le diagnostic économique, qui porte sur l'environnement de l'entreprise, son positionnement concurrentiel, ses points forts et ses axes d'amélioration.
- Le diagnostic financier, qui porte sur son état financier. L'évaluation commence par l'analyse du résultat économique de l'entreprise, en examinant son chiffre d'affaires, le calcul du seuil de rentabilité et les marges.

2. Les outils de l'analyse financière

Le processus d'analyse financière suit des étapes précises, précédées d'une phase de contextualisation et suivies d'une conclusion avec recommandations. Ces étapes sont les suivantes :

2.1 Analyse des résultats

La première étape incontournable de tout diagnostic financier est l'analyse des marges et des résultats. Elle consiste à étudier l'évolution du chiffre d'affaires, des résultats comptables, des charges et le seuil de rentabilité. Cette phase s'appuie principalement sur le compte de résultat, via les soldes intermédiaires de gestion. ⁷¹

2.1.1 Le compte de résultat

Le compte de résultat est un document comptable obligatoire et un outil clé pour analyser la performance et la rentabilité de l'entreprise. Il décrit son activité sur une période donnée et détermine ⁷² :

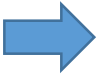
Tableau N°02 : Synthèse du compte de résultat

Les charges (ou les couts) occasionnés par les moyens mis en œuvre		Charges
---	--	----------------

⁷⁰ <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/comptabilite-1098/FichePratique/Quelles-etapes-pour-faire-une-analyse-financiere--361615.htm>. Consulté le 22/03/2026 à 18 :35

⁷¹ Ibid, p 63.

⁷² GRANDGUILLOT (B) et (F), « Analyse Financière », Gualino, 12e édition 2022-2023, p 6.

Les ressources (ou revenus) produits par l'activité de l'entreprise pour le même exercice		Produits
Le résultat de l'entreprise, fruit de son activité, par comparaison entre les deux éléments précédents		Produits Charges

Source : GRANDGUILLOT (B) et (F), « Analyse Financière », Gualino, 12e édition 2022-2023, p 6.

2.1.2 Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Le compte de résultat se décompose en marges grâce aux soldes intermédiaires de gestion (SIG). Ces indicateurs financiers permettent d'aller au-delà d'une

Analyse simple du compte de résultat. Ils offrent une vue d'ensemble plus précise et détaillée de la rentabilité de l'entreprise. Ainsi, chaque entreprise peut réaliser une analyse approfondie de sa rentabilité grâce à ces indicateurs.⁷³

Le calcul des soldes intermédiaires de gestion (SIG) permet⁷⁴:

- D'apprécier la performance de l'entreprise et la création de richesses issue de son activité ;
- De décrire la répartition de la richesse créée entre les salariés et organismes sociaux, l'État, les apporteurs de capitaux, et l'entreprise elle-même ;
- De comprendre la formation du résultat net par sa décomposition.

Dans la suite, nous définissons et expliquons les calculs des SIG.

Tableau N°03 : Calcul des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)

Années	N+1	N+2	N+3
Ventes de marchandises			
- Achat de marchandises			

⁷³ <https://www.l-expert-comptable.com/a/530011-les-soldes-intermediaires-de-gestion-sig.html>

⁷⁴ B et F. GRANDGUILLOT, « Analyse financière », 15e édition, 2011-2012, Paris, p 61.

- Variation de stock de marchandises			
= Marge commerciale			
+ Production vendue			
+ Production stockée			
- Consommation externes			
= Valeur ajoutée			
+Subvention de l'exploitation			
- Charges de personnel			
- Impôts, taxes et versements assimilés			
= EBE			
+Autres produits opérationnels			
- Autres charges d'exploitation			
- Dot aux amortissements et aux provisions			
+Reprise sur pertes de valeur et provision			
= Résultat d'exploitation (1)			
+Produits financiers			
- Charges financières			
= Résultat Financier (2)			
= Résultat ordinaire (RCAl) = (1) + (2)			
+Eléments extraordinaires (Produits)			
- Eléments extraordinaires (Charges)			

= Résultat Extraordinaire (3)			
- Impôts sur les bénéfices			
= Résultat net = (1) + (2) + (3)			

Source : RISTORI, S, « Analyse et gestion financière », ELLIPSES, 2021, p 76.

2.1.2.1 Le chiffre d'affaires (CA)

Le chiffre d'affaires (CA) mesure la capacité d'une entreprise à commercialiser ses produits ou services. Il illustre les performances de sa force de vente et sa position sur le marché. En résumé, cet indicateur est essentiel pour évaluer la santé financière de l'entreprise et sa génération de revenus.⁷⁵

Le CA correspond à la totalité des ventes réalisées, incluant produits finis, marchandises, déchets ou prestations fournies. Il représente aussi le montant global des transactions commerciales effectuées avec des tiers dans le cadre de l'activité professionnelle. Ainsi, il forme la base des revenus de l'entreprise et un indicateur primordial de sa performance financière.

2.1.2.2 La marge commerciale (MC)

La marge commerciale est le bénéfice tiré de la vente de marchandises achetées et revendus sans transformation. Elle concerne exclusivement les entreprises commerciales ou celles exerçant une activité de négoce. Cet indicateur permet d'évaluer l'ampleur de l'activité commerciale, de suivre l'évolution de la stratégie commerciale, et de mesurer la rentabilité de cette activité pour orienter les décisions sur les prix et la gestion des stocks.⁷⁶

Nous pouvons également calculer le taux de marge par le ratio⁷⁷ :

Taux de marge = Marge commerciale / Ventes de marchandises

⁷⁵ <https://www.expert-comptable-tpe.fr/articles/le-chiffre-daffaires-est-il-un-bon-indicateur-de-suivi-pour-ma-tpe>, consulté le 02/04/2026 à 22 :36

⁷⁶ <http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale.Html>, consulté le 20/04/2026 à 23 :52

⁷⁷ RISTORI, (S), Op.Cit, p 70.

Pour suivre l'évolution de la marge commerciale au fil du temps. Une dégradation de cette marge peut signaler deux causes : une hausse des coûts d'achat ou une baisse des prix de vente unitaires.

2.1.2.3 La production de l'exercice

Ce solde est spécifique aux entreprises industrielles. Il évalue précisément le niveau d'activité de transformation, indépendamment des produits issus de cette activité (qu'ils soient vendus, stockés ou immobilisés). Cependant, la production de l'exercice n'est pas un solde homogène : la production vendue est valorisée au prix de vente, tandis que la production stockée et immobilisée l'est au coût de production. La production de l'exercice se calcule ainsi⁷⁸ :

$$\text{Production de l'exercice} = \text{Production vendue} + \text{Production stockée} + \text{Production immobilisée}$$

Du fait de son caractère non homogène, de nombreux analystes privilégient le chiffre d'affaires comme indicateur principal. Ils analysent l'évolution de la production, des stocks et des immobilisations par rapport au CA, afin de détecter d'éventuelles anomalies liées aux stocks ou à l'évaluation des composantes de la production de l'exercice.

2.1.2.4 La valeur ajoutée (VA)

La valeur ajoutée mesure la richesse créée par l'entreprise via ses opérations d'exploitation. Elle reflète la valeur générée par la production de biens et services.⁷⁹

Ce solde permet d'identifier les étapes ou processus créateurs de valeur au sein de l'entreprise. Comprendre cette création de valeur aide à évaluer la santé de l'entreprise, à optimiser son modèle économique et, ultimement, à accroître sa rentabilité.⁸⁰

2.1.2.5 Excédent Brut d'Exploitation (EBE)

L'EBE (Excédent Brut d'Exploitation) représente un flux potentiel de trésorerie ("cash-flow") issu de l'activité opérationnelle d'une entreprise. C'est un indicateur clé pour évaluer et comparer les performances des entreprises, car il est indépendant de leur politique d'amortissement et de leur mode de financement (calculé avant frais financiers et amortissements). Ainsi, l'EBE

⁷⁸ MELYOUN (G), « Gestion financière », 4e édition, Bréal, 2007, p 100.

⁷⁹ DOV Ogien, « Gestion financière de l'entreprise », 4e édition, Dunod, 2018, p22.

⁸⁰ <https://www.l-expert-comptable.com/a/529754-la-valeur-ajoutee-va.html>, consulté le 05/04/2026 à 09 :27

mesure la rentabilité réelle générée par l'activité opérationnelle, hors politiques d'investissement et de financement.⁸¹

L'EBE constitue une ressource permettant à l'entreprise de⁸² :

- Maintenir et développer son outil de production.
- Rémunérer les capitaux engagés (propres et empruntés).

2.1.2.6 Résultat d'exploitation (RE)

Le résultat d'exploitation s'obtient à partir de l'EBE, augmenté des transferts de charges d'exploitation, diminué des dotations aux amortissements et provisions d'exploitation, et majoré des reprises correspondantes. Il exclut les éléments financiers, exceptionnels ou fiscaux, qui relèvent de la structure financière et fiscale plutôt que du cycle d'exploitation. Cela permet de mesurer la performance du modèle économique et la capacité à générer de la richesse :⁸³

- Un bénéfice (résultat positif : produits > charges) indique un cycle d'exploitation rentable.
- Une perte (résultat négatif : produits < charges) signale un cycle d'exploitation non rentable.

2.1.2.7 Résultat financier (RF)

Le résultat financier (RF) regroupe l'ensemble des opérations financières et mesure la différence entre produits et charges financiers. Il évalue l'efficacité de l'activité financière et révèle l'impact de la politique de financement sur le compte de résultat. Un RF fortement négatif traduit généralement un endettement élevé ; un RF largement positif provient souvent de placements financiers rentables avec peu d'investissements.⁸⁴

Le résultat financier ne se limite pas à la gestion financière pure. Les charges et produits financiers proviennent non seulement des besoins de financement liés à l'exploitation et aux financements stables, mais aussi de la gestion de trésorerie, des fluctuations de change et des

⁸¹ MEYER (G), « Analyse Financière », Hachette, 2017-2018, p 5.

⁸² <https://www.compta-facile.com/ebe-excedent-brut-exploitation-definition-calcul-interet/>, consulté le 05/04/2026 à 14 :12

⁸³ <https://www.l-expert-comptable.com/a/37521-le-resultat-d-exploitation.html>, consulté le 22/04/2026 à 11 :15

⁸⁴ <https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/531705/resultat-financier>, consulté le 22/04/2026 à 20 :22

participations. Ces dernières peuvent être motivées par des considérations commerciales ou industrielles autant que financières.⁸⁵

2.1.2.8 Le résultat courant avant impôt (RCAI)

Le résultat courant avant impôt exclut les éléments exceptionnels et l'impôt ; il intègre le résultat d'exploitation et les aspects financiers. Il évalue le rendement global des activités économiques et financières de l'entreprise, et sert de base à la répartition des bénéfices entre :⁸⁶

- L'État (impôt sur les bénéfices) ;
- Les salariés (participation aux fruits de l'expansion) ;
- Les actionnaires (dividendes distribués).

2.1.2.9 Le résultat exceptionnel

Ce résultat couvre deux types d'opérations. D'abord, les plus-values ou moins-values sur cessions d'immobilisations (ex. : cession d'une vieille machine générant une plus- ou moins-value), qualifiées de résultat exceptionnel sur opérations en capital. Ensuite, toutes les autres opérations exceptionnelles, comme les frais de licenciement, de restructuration, de perte de procès, les gains de revente de stock ancien ou la perte d'une créance client ; on parle alors de résultat exceptionnel sur opérations de gestion.⁸⁷

2.1.2.10 Le résultat net de l'exercice

Le résultat net ne reflète pas toujours la capacité réelle de l'entreprise à générer des bénéfices, en raison des influences exceptionnelles et des ajustements de provisions. Il convient donc de l'interpréter avec prudence. Néanmoins, il demeure un indicateur clé pour la communication financière, particulièrement lorsqu'il est présenté sur plusieurs années (idéalement 3 ou 5 ans).

Il sert fréquemment à évaluer deux indicateurs principaux⁸⁸:

- La rentabilité nette, via le ratio « Résultat net / Produit total », qui mesure la rentabilité globale de l'entreprise.

⁸⁵ AMELON, JEAN-LOUIS, « Gestion financière », 4e édition, MAXIMA, 2004, p 91.

⁸⁶ CONSO, PIERRE et autres, « Gestion financière de l'entreprise », 11e édition, Dunod, Paris, 2005, p107.

⁸⁷ THIBIERGE, CHRISTOPHE, « Analyse financière », 6e édition, Vuibert, 2016, p 24.

⁸⁸ SZLIFKE, JEROME et autres, « CSE : comprendre les comptes de l'entreprise et leurs enjeux », GERESO, 2e édition, 2020

- La rentabilité des capitaux propres, via le ratio « Résultat net / Capitaux propres », qui détermine la rentabilité spécifique pour les actionnaires.

Ces ratios sont largement utilisés pour analyser la performance financière et évaluer la capacité à générer des bénéfices et à rentabiliser les capitaux investis.

2.1.2.11 La capacité d'autofinancement (CAF)

La CAF représente l'épargne interne de l'entreprise, utilisable pour financer son développement. Elle dépasse les flux d'exploitation comme l'EBE, en mesurant la différence entre produits et charges potentiellement encaissés/décaissés sur l'exercice. En clair, c'est la trésorerie potentielle générée en interne. Cet indicateur sert principalement à⁸⁹ :

- Rembourser les dettes actuelles et futures ;
- Financer l'augmentation du besoin en fonds de roulement lors d'une forte croissance du CA ;
- Autofinancer les nouveaux investissements (Capex) ;
- Verser des dividendes ;
- Constituer une réserve pour événements imprévus.

La CAF peut se calculer à partir de l'EBE (par le haut) ou du résultat net (par le bas)⁹⁰

Le Tableau N°04 : Calcul de la CAF à partir de l'EBE

EBE
+Transfert de charges d'exploitation
+Autres produits
-Autres charges
+/- Quotes parts de résultats sur opérations faites en commun
+Produits financier (sauf reprise)

⁸⁹ COULON, YANNICK, SHEN, DAI, « L'essentiel des ratios financiers pour le gestionnaire, l'investisseur en bourse, le banquier », Dunod, 2023, pp 32-33.

⁹⁰ DOV Ogien, Op.Cit, p31.

- Charges financières (sauf dotations)
+ Produits exceptionnels (sauf PV, sauf quote-part de subventions et sauf reprises)
- Charges exceptionnelles (sauf VNC et sauf dotations)
- Participation des salariés
- Impôts sur les bénéfices
= CAF

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des informations collectées

Tableau N°05 : Calcul de la CAF à partir du résultat net

Résultat Net de l'exercice
+ Dotations d'exploitation, financières et exceptionnelles
– Reprises d'exploitation, financières et exceptionnelles
– Plus ou moins-values
– Quote-part des subventions d'investissement
= CAF

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des informations collectées

Une partie de la Capacité d'Autofinancement (CAF) est distribuée aux actionnaires sous forme de dividendes, le reste étant conservé pour l'autofinancement. Ce dernier peut être calculé de la manière suivante⁹¹ :

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

⁹¹ Ibid, p 32.

Après distribution des dividendes aux actionnaires, le solde restant de la CAF constitue l'autofinancement. Cette partie des bénéfices est réinvestie dans l'entreprise pour financer de nouveaux projets, rembourser des dettes ou constituer des réserves.

2.2 L'analyse de l'équilibre financier

L'analyse de l'équilibre financier évalue la santé financière d'une entreprise en étudiant la structure de son bilan.

2.2.1 Le bilan

Le bilan est un état financier qui décrit, à une date précise, la situation patrimoniale de l'entreprise : ce qu'elle possède (actif) et ce qu'elle doit (passif). Les éléments de l'actif sont classés par liquidité croissante (vitesse de transformation en monnaie), tandis que ceux du passif le sont par exigibilité.⁹² Le bilan se présente comme suit :

Tableau N°06 : Le bilan

Actif	Passif
Actif immobilisé	Capitaux propres
Immobilisations incorporelles	Capital social
Immobilisations corporelles	Résultat, réserves et report à nouveau
Immobilisations financières	Provisions pour risques et charges
Actif circulant	Dettes à moyen et à long terme
Stocks	Dettes financières
Créances clients	
Valeur immobilière de placement	
Trésorerie	Dettes à court terme
Banque	Dettes fournisseurs
Caisse	Dettes fiscales et sociales
TOTAL ACTIF	TOTAL PASSIF

⁹² FERRE, FRANÇOISE, ZARKA, FABRICE, « Comptabilité », 2e édition, Dunod, 2020, p 22.

Source : (P) CABANE, « l'essentiel de la finance », 2e édition, EYROLLES, p13.

L'analyse financière repose sur le regroupement et le reclassement des éléments du bilan (actif et passif) pour en obtenir une représentation économique. Le bilan fonctionnel met en évidence les principaux emplois de fonds (actif immobilisé et besoin en fonds de roulement) d'un côté, et les sources de financement (capitaux propres et dettes financières) de l'autre.⁹³

Cette approche facilite la compréhension de la structure du bilan et l'identification de ses composantes essentielles.

Le bilan fonctionnel classe les emplois (actif) et les ressources (passif) selon les cycles de vie de l'entreprise, en quatre grandes masses⁹⁴ :

- Emplois et ressources stables (haut du bilan) : liés aux opérations d'investissement (emplois) et de financement (ressources).
- Emplois et ressources circulants d'exploitation et hors exploitation :
 - D'exploitation : correspondant aux opérations courantes de l'entreprise.
 - Hors exploitation : non liées aux opérations courantes.
- Emplois et ressources circulants de trésorerie : issus des opérations réalisées par l'entreprise.

Le bilan fonctionnel se présente comme suit :

Tableau N°07 : Bilan fonctionnel

Actif	Passif
Haut du bilan	
Emplois stables	Ressources stables
Bas du bilan	
Actif circulant	Passif circulant

⁹³ **ALAIN. M.**, « Analyse financière : Concepts et méthodes », 6e édition, Dunod, paris, p 53.

⁹⁴ **Florent DEISTING, Jean-Pierre LAHILLE**, « Aide-mémoire : Analyse Financière », Dunod, 4eme édition, Paris, 2013, p74.

(Hors Trésorerie)	(Hors Trésorerie)
Trésorerie (Actif)	Trésorerie (Passif)
Total actif	Total passif

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des informations collectées

La présentation fonctionnelle du bilan permet de répondre aux deux questions principales⁹⁵ :

- D'où vient l'argent ? (Ressources stables ? Trésorerie passive ?)
- Où va l'argent ? (Emplois stables ? Actifs d'exploitation ?)

Ces réponses permettent d'évaluer l'équilibre financier de l'entreprise en étudiant les relations entre les agrégats du bilan fonctionnel :

Le Fonds de Roulement (FR), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la Trésorerie Nette (TN).

A. Le haut du bilan et le Fonds de Roulement (FR)

Les financiers désignent par « haut du bilan » :

- **Les emplois stables** : actif immobilisé (immobilisations).
- **Les ressources stables** : capitaux permanents (capital social, réserves, report à 00nouveau, dettes à long terme).

a) Le Fonds de Roulement (FR)

Le FR mesure la cohérence du financement structurel de l'entreprise⁹⁶. Il évalue la capacité des ressources stables à couvrir les emplois stables, et se calcule comme suit :

$\text{Fonds de Roulement} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé}$
--

⁹⁵ (Y) JAMAL, « Eléments de gestion financière », ALMAARIFA, Marrakech, 2007, p 65.

⁹⁶ Ibid., p 65.

Le fonds de roulement mesure le financement à moyen et long terme de l'entreprise. Un FR positif indique que les financements à long terme couvrent les actifs immobilisés (équipements, locaux) et une partie de l'exploitation ; il assure ainsi la stabilité financière en réduisant la dépendance aux banques pour le cycle d'exploitation. À l'inverse, un FR négatif signale un déficit de ressources à moyen terme pour les immobilisations, situation risquée car elle finance des actifs durables à court terme.⁹⁷

b) Le bas du bilan et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Il reflète l'exploitation courante et regroupe :

Actif circulant : stocks, créances clients, disponibilités.

Passif circulant : dettes fournisseurs, dettes fiscales et sociales, dettes financières à court terme (crédit bancaire)

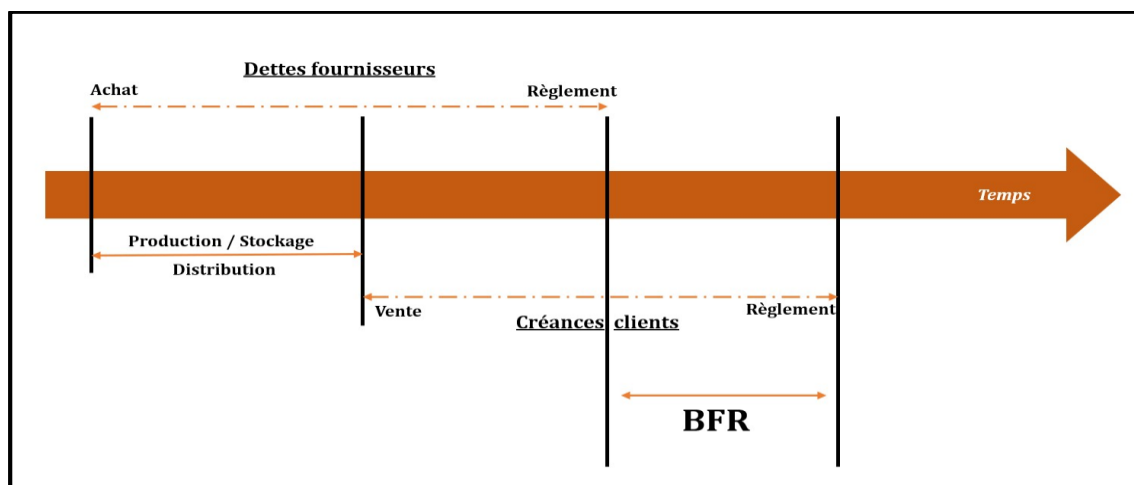
- Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement (BFR) constitue un agrégat résultant des décalages temporels entre les flux physiques et les flux financiers (entre les achats et les ventes, entre les ventes et leur règlement, etc.), inhérents au cycle d'exploitation de l'entreprise. Il s'agit d'un décalage structurel de trésorerie qui doit être financé par un excédent des ressources durables, c'est-à-dire par le fonds de roulement (FR) net global.⁹⁸ La figure suivante illustre la formation du BFR

⁹⁷ **MELYON (G)**, « Gestion financière », Bréal, 4ème édition, 2007, p 85.

⁹⁸ **DUPLAT (C.A)**, « Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise », Vuibert, 2004, Paris, p 82.

Figure N°05 : Le Besoin en Fonds de Roulement



Source : COULON, YANNICK, SHEN, DAI, « L'essentiel des ratios financiers pour le gestionnaire, l'investisseur en bourse, le banquier », Dunod, 2023, p 17.

Le besoin en fonds de roulement correspond à la différence entre les besoins financiers générés par l'exploitation (stocks et créances clients) et les ressources financières issues du crédit fournisseurs (dettes fournisseurs et effets à payer)⁹⁹ :

$$\text{BFR} = \text{Stocks} + \text{Crédit clients} - \text{Crédit fournisseurs}$$

L'expression « besoin en fonds de roulement » est trompeuse, car elle évoque à tort un « besoin futur ». Remplacer ce terme par « avances de trésorerie d'exploitation » permettrait au lecteur de mieux appréhender le concept : il s'agit de dépenses engagées par avance pour faire tourner le cycle d'exploitation. Le BFR ne représente pas un besoin potentiel à couvrir ultérieurement : il s'agit d'une dépense déjà engagée, destinée à constituer les stocks et à livrer les clients. Il constitue ainsi un investissement indispensable et obligatoire, car pour vendre, il faut d'abord produire, ce qui implique d'acheter des matières premières et d'engager des frais de production ; en bref, il faut investir en besoin en fonds de roulement.¹⁰⁰

⁹⁹ DUPLAT (C.A), Op.Cit, p 84.

¹⁰⁰ THIBIERGE, Christophe, « Analyse financière », Vuibert, 6ème édition, 2016, p 46.

Le besoin en fonds de roulement est donc fonction du niveau d'activité de l'entreprise. En effet, toute augmentation (réduction) du volume d'activité et/ou des prix entraîne une hausse (baisse) plus ou moins proportionnelle du BFR.¹⁰¹

Le BFR se décompose en 2 parties :

Tableau N°08 : Les composants du BFR

BFR d'exploitation (BFRE)	BFR hors exploitation (BFRHE)
Besoins de financement à caractère permanent liés aux conditions d'exploitation	Besoins de financement à caractère instable qui ne sont pas liés aux conditions d'exploitation
Actif circulant d'exploitation — Dettes circulantes d'exploitation	Actif circulant hors exploitation — Dettes circulantes hors exploitation

Source : F. GRANDGUILLOT, B. GRANDGUILLOT, « Analyse Financière », Gualino, 12e édition

2022-2023, p 25.

Le niveau du BFRE dépend principalement de la durée du cycle d'exploitation, du chiffre d'affaires, ainsi que des relations commerciales avec les fournisseurs et les clients. Le FRNG doit permettre de financer au minimum le BFRE, et idéalement l'ensemble du BFR.¹⁰²

c) La trésorerie nette (TN)

La trésorerie nette représente un solde résultant de la différence entre les ressources disponibles de l'entreprise et les emplois mobilisés pour son activité. Les ressources se divisent en ressources stables (liées au cycle d'investissement) et ressources issues de l'exploitation. De même, les emplois se décomposent en emplois stables et emplois liés à l'exploitation.¹⁰³

¹⁰¹ DESBRIERES (P) et POINCELOT (E), « Gestion de trésorerie », EMS, 2e édition, p 10.

¹⁰² GRANDGUILLOT (F), GRANDGUILLOT (G), « Analyse Financière », Gualino, 12e édition 2022-2023, p 25.

¹⁰³ ALAIN (M), Op.Cit, p 53.

Elle correspond à la différence entre les liquidités (actif) et les concours bancaires à court terme (passif). Elle peut également s'appréhender par le rapprochement entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. On obtient ainsi l'égalité suivante¹⁰⁴ :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Fonds de Roulement} - \text{Besoin en Fonds de Roulement}$$

La trésorerie est positive lorsque les ressources (FR) excèdent le besoin à financer (BFR). Elle est négative dans le cas contraire ($\text{BFR} > \text{FR}$), situation dans laquelle l'entreprise doit combler l'insuffisance de ressources stables pour financer le BFR par des crédits de trésorerie (découvert, escompte, etc.). La trésorerie nette s'obtient également par ce calcul¹⁰⁵ :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie Passive}$$

Son niveau dépend de ceux du FRNG et du BFR. En principe, l'objectif est d'atteindre une trésorerie nette proche de zéro.¹⁰⁶

2.3 Analyse par les ratios

Un ratio est une mesure exprimant la relation cohérente ou corrélative entre deux éléments économiques. Il peut s'exprimer en pourcentage ou en indice, offrant une représentation claire de l'information. Les ratios constituent des outils précieux facilitant les comparaisons et révélant les évolutions.¹⁰⁷ Dans cette présentation, nous décrivons les principaux ratios d'analyse financière permettant d'évaluer la performance de l'entreprise.

2.3.1 Ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité relient une marge bénéficiaire ou un résultat aux capitaux engagés ou investis.¹⁰⁸

¹⁰⁴ Ibid, p 53.

¹⁰⁵ GRANDGUILLOT (F), GRANDGUILLOT (B,) Op. Cit, p 26

¹⁰⁶ Ibid, p26.

¹⁰⁷ LOCHARD (J), « Les ratios qui comptent », EYROLLES, Paris, 2008, p 31.

¹⁰⁸ COULON, YANNICK, SHEN, DAI, « L'essentiel des ratios financiers pour le gestionnaire, l'investisseur en bourse, le banquier », Dunod, 2023, p145.

Selon Kasmir (2015), ils évaluent la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices sur une période donnée. Ces ratios mesurent également l'efficacité de la gestion, en mettant en évidence sa capacité à générer des bénéfices à partir de ses ventes ou de ses investissements.

En d'autres termes, ces ratios quantifient la rentabilité financière d'une entreprise et jugent de son succès dans la réalisation de ses objectifs économiques.¹⁰⁹

Le premier chapitre a présenté deux principaux ratios de rentabilité : le ratio de rentabilité économique et le ratio de rentabilité financière. D'autres ratios importants existent toutefois, tels que le ratio de rentabilité commerciale, le ratio de rentabilité des actifs et le ratio de taux de marge. Ces indicateurs jouent un rôle crucial en analyse financière, en fournissant des insights sur la performance globale de l'entreprise.

a) Ratio de rentabilité commerciale (RRC)

Ce ratio permet d'évaluer l'efficacité et la dynamique de l'activité commerciale de l'entreprise. Il est calculé à partir du résultat (bénéficiaire ou déficitaire) correspondant au chiffre d'affaires. Il mesure la capacité de l'entreprise à générer des profits issus de ses activités commerciales, aidant la direction, les analystes et les investisseurs à évaluer la performance financière liée aux ventes.¹¹⁰

$\text{RRC} = \text{Résultat Net} / \text{Chiffre d'affaires}$
--

b) Ratio de rentabilité des actifs (ROA)

Le ratio de rentabilité des actifs totaux (ROA) mesure le degré de rentabilité d'une entreprise par rapport à son actif total. Utilisé par la direction, les analystes et les investisseurs, il évalue l'efficacité d'utilisation des actifs pour générer des bénéfices. Exprimé généralement en pourcentage, il repose sur le revenu net et les actifs moyens. Un ROA élevé témoigne d'une gestion efficace et productive du bilan ; un ROA faible signale des marges d'amélioration. Le

¹⁰⁹ **ASRAF(M) and MUCHIA (D)** : « Analysis of the Effect of Operating Leverage and Financial Leverage on Companies Profitability Listed on Indonesia Stock Exchange », in, Iomata International Journal of Management Vol. 2 No. 1 March 2020 pp45-50.

¹¹⁰ **MERIC (J), SFEZ (F)**, « la gestion financière des entreprises », HACHETTE LIVRE, Paris, 2011, p 101.

ROA se calcule en divisant le bénéfice net par l'actif total, correspondant à la somme de l'avoir des actionnaires et de la dette de l'entreprise.¹¹¹

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

c) Ratio de la marge brute

Le ratio de la marge brute mesure la capacité de l'entreprise à produire de la rentabilité à partir de son chiffre d'affaires. Cet indicateur évalue la part des bénéfices issus des ventes, après déduction des coûts de production et d'exploitation. Une marge brute élevée signale une rentabilité solide, alors qu'une valeur faible invite à des actions correctives pour la renforcer. Il s'obtient en divisant le résultat d'exploitation par le chiffre d'affaires¹¹².

$$\text{Ratio de marge brute} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaires}$$

2.3.2 Ratios de solvabilité

La solvabilité d'une entreprise, c'est-à-dire sa capacité à rembourser ses dettes à leur échéance, s'évalue à travers des ratios classés en deux catégories selon leur objectif (ratio d'autonomie financière et ratio de solvabilité générale)¹¹³. Ces indicateurs mesurent la solidité financière de l'entreprise et sa faculté à honorer ses engagements. Ils révèlent sa capacité à générer les liquidités nécessaires pour faire face à ses obligations financières.

a) Ratio de solvabilité générale

Ce ratio évalue la capacité de l'entreprise à s'endetter. Il indique si elle peut rembourser l'ensemble de ses dettes en mobilisant la totalité de son actif. Il doit idéalement dépasser 1¹¹⁴.

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \text{Total actif} / \text{dette à moyen et à long terme}$$

¹¹¹ <https://debitoor.fr/termes-comptables/rentabilite-des-actifs>,

¹¹² MERIC (J), SFEZ (F), Op.Cit, p101

¹¹³ RIVET (A), « Gestion financière : Analyse et politique financière de l'entreprise », Ellipses Edition Marketing S.A., Paris, 2003, p 39.

¹¹⁴ Ibid, p 39.

b) Ratio d'autonomie financière

Ce ratio évalue le degré de dépendance de l'entreprise envers les financements externes, notamment les emprunts bancaires. Il mesure la part des ressources propres dans le passif total. Un ratio élevé traduit une plus grande indépendance financière, soit la capacité à s'autofinancer et à limiter le recours aux emprunts et aux fonds externes¹¹⁵.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{Capitaux propres} / \text{Total passif}$$

Outre le ratio de solvabilité générale et le ratio d'autonomie financière, d'autres ratios de solvabilité évaluent la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes et à honorer ses obligations financières. Ces indicateurs complémentaires apportent des perspectives supplémentaires sur cette aptitude.

c) Ratio d'endettement

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses engagements financiers à long terme. Il indique le nombre minimum d'années nécessaires pour rembourser la dette grâce à l'excédent brut d'exploitation (EBE)¹¹⁶.

$$\text{Ratio d'endettement} = \text{Dettes nettes} / \text{EBE}$$

d) Ratio de remboursement des dettes

Ce ratio indique le nombre d'années nécessaires pour rembourser les dettes à long terme grâce à la capacité d'autofinancement. Il est généralement admis qu'il doit rester inférieur à 3 ; entre 3 et 5, la situation devient souvent préoccupante, et au-delà de 5, elle est franchement défavorable¹¹⁷.

$$\text{Ratio de remboursement des dettes} = \text{Dettes non courantes} / \text{CAF}$$

¹¹⁵ <https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/629457/ratio-d-autonomie-financiere>, consulté le 28/04/2026 à 12 :14

¹¹⁶ <https://www.thebusinessplanshop.com/fr/aide/glossaire/excedent-brut-d-exploitation>, consulté le 28/04/2026 à 21:46

¹¹⁷ LOCHARD (J), Op.Cit, p 106.

e) Ratio de couverture des charges financières

Ce ratio évalue la liquidité de l'entreprise, soit sa capacité à honorer ses obligations financières à court terme, et mesure le poids de la dette dans sa structure financière¹¹⁸. L'excédent brut d'exploitation (EBE), bénéfice encaissable, génère une trésorerie devant au minimum couvrir les coûts d'activité (maintien de l'appareil productif), les intérêts sur dette et l'impôt sur les sociétés. Les banques s'appuient sur ce ratio pour accorder des prêts, vérifiant ainsi que les charges financières ne pèsent pas excessivement sur la structure financière.

$$\text{Ratio de couverture des charges financières} = \text{EBE} / \text{Charges financières}$$

2.3.3 Ratios de liquidité

Ces ratios évaluent la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations à court terme et signalent le risque potentiel de faillite. Nous les présentons du moins contraignant au plus restrictif. Ils mesurent les liquidités disponibles face aux passifs à court terme, révélant ainsi l'aptitude à régler immédiatement les engagements financiers.

a) Ratio de liquidité générale ¹¹⁹ :

Ce ratio reflète la capacité globale de remboursement à court terme. Il confronte les liquidités potentielles (actifs facilement convertibles en espèces) aux dettes exigibles à court terme. Autrement dit, il gauge l'habileté de l'entreprise à couvrir ses obligations immédiates par ses ressources liquides. Un ratio élevé traduit une solide capacité de remboursement, gage positif de solvabilité financière.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{Actif circulant} / \text{dettes à court terme}$$

¹¹⁸ <https://www.thebusinessplanshop.com/fr/aide/glossaire/excedent-brut-d-exploitation>, consulté le 25/03/2026 à 21 :23

¹¹⁹ COHEN (E), « Gestion Financière De L'entreprise Et Développement Financier », EDICEF, Canada, 1991, p147.

b) Ratio de liquidité réduite ¹²⁰

Le ratio de liquidité restreinte mesure la liquidité en calculant le rapport entre l'actif circulant (les actifs les plus liquides au bilan), diminué des stocks, et le passif exigible à court terme (dettes arrivant à échéance dans les 12 mois). Sa formule de calcul s'exprime comme suit :

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = (\text{Actifs à court terme} - \text{stocks}) / \text{dettes à court terme}$$

Une entreprise dont le ratio est inférieur à 1 risque de rencontrer des difficultés si ses créanciers exigent un remboursement immédiat.

c) Ratio de liquidité immédiate ¹²¹

Ce ratio mesure la capacité de remboursement immédiat de l'entreprise en se basant sur son encaisse disponible. Il offre des indications relativement fragiles du fait de l'instabilité de l'encaisse. En d'autres termes, ce ratio évalue la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations à court terme en utilisant uniquement les liquidités disponibles. Cependant, ce ratio peut être moins fiable car le niveau d'encaisse peut varier rapidement et être sujet à des fluctuations imprévisibles.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \text{Disponibilités} / \text{dettes à court Terme}$$

¹²⁰ <https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/536859/ratio-de-liquidite>, consulté le 26/03/2026 à 19 :54

¹²¹ COHEN (E), Op.Cit, p 147.

Section 02 : Modèles d'évaluation de la performance financière :

Pour évaluer efficacement la performance financière, plusieurs modèles ont été développés et sont largement utilisés par les professionnels de la finance et les investisseurs. Parmi eux, trois retiennent particulièrement notre attention : le modèle d'Altman, le modèle EVA (Economic Value Added) et le modèle DuPont. Chacun propose une approche spécifique pour analyser la performance financière d'une entreprise et diagnostiquer sa santé globale.

1. Le modèle d'Edward Altman

1.1. Définition du modèle ¹²²

Le Z-score d'Altman est un test de solvabilité réputé qui évalue la probabilité de faillite d'une entreprise. Il s'appuie sur une formule dédiée intégrant plusieurs indicateurs financiers : rentabilité, effet de levier, liquidité, solvabilité et ratios d'activité. Un Z-score proche de 0 signale un risque élevé de faillite, tandis qu'un score approchant 3 reflète une situation financière solide. Ce modèle surpasse l'analyse d'un ratio isolé en combinant les effets des actifs, des bénéfices et de la valeur marchande.

1.2. Calcul du score

Dans sa version originale, la formule du Z-score s'exprime comme suit¹²³ :

$$\text{Z-Score} = 1,2A + 1,4B + 3,3C + 0,6D + 0,99^E$$

Les lettres de la formule correspondent aux ratios suivants :

- **A** = Fonds de roulement / Total des actifs [Mesure le montant relatif des actifs liquides]
- **B** = Bénéfices non répartis / Total des actifs [Détermine la rentabilité cumulée]
- **C** = Bénéfice avant intérêts et impôts / Actif total [Mesure les bénéfices hors effets des impôts et de l'effet de levier]
- **D** = Valeur marchande des capitaux propres / Valeur comptable du passif total [Incorpore les effets d'une baisse de la valeur marchande des actions d'une société]

¹²² **ALTMAN, E.I.**, 1968, "Financial Ratios, Discriminant Analysis, and the prediction of corporate Bankruptcy", Journal of Finance, Vol.23, No.4, 589-609

¹²³ <https://bpayd.fr/blog/z-score-altman-definition-calcul/>, consulté le 02/05/2026 à 13 :29

- $E = \text{Ventes} / \text{Total des actifs}$ [mesure la rotation des actifs]

1.3. Composition du score ¹²⁴

Voici les principaux ratios financiers intégrés au modèle Z-score :

1.3.1. Fonds de roulement / Actif total

Le fonds de roulement correspond à la différence entre les actifs courants et les passifs courants d'une entreprise. Un fonds de roulement positif signale que l'entreprise peut honorer ses obligations à court terme et dispose de ressources excédentaires pour investir et croître. À l'inverse, un fonds de roulement négatif révèle des difficultés potentielles à faire face aux engagements immédiats, dues à un actif circulant insuffisant. Selon son signe, ce ratio éclaire la capacité de croissance de l'entreprise. En résumé, il évalue sa solidité à court terme.

1.3.2. Bénéfices non distribués / Actif total

Ce ratio mesure la part des bénéfices non distribués (ou des pertes) dans l'actif total. Un faible ratio indique que l'entreprise finance ses dépenses principalement par l'emprunt plutôt que par ses réserves internes, augmentant ainsi son risque de faillite. À l'opposé, un ratio élevé montre que l'entreprise réinvestit ses bénéfices pour financer ses investissements, démontrant une rentabilité durable et une capacité de développement sans recours excessif à la dette. Un équilibre entre distribution et rétention des bénéfices signale une stabilité financière et un potentiel de croissance.

1.3.3. Bénéfice avant intérêts et impôts / Actif total

L'EBIT (Earnings Before Interest and Taxes), indicateur clé de rentabilité, reflète la capacité d'une entreprise à générer des profits issus uniquement de ses activités opérationnelles principales. Le ratio EBIT / actif total révèle ainsi sa faculté à produire des revenus suffisants pour maintenir sa rentabilité, financer ses opérations courantes et rembourser ses dettes.

1.3.4. Valeur marchande des capitaux propres / Total du passif

La valeur de marché, ou capitalisation boursière, correspond à la valeur des actions d'une entreprise sur le marché, calculée en multipliant le nombre d'actions en circulation par leur prix

¹²⁴ <https://www.broker-forex.fr/z-score-altman.php>, consulté le 03/05/2026 à 15 :25

actuel. Ce ratio compare la valeur de marché des capitaux propres au total du passif, évaluant ainsi l'ampleur de la perte potentielle en cas de faillite avant que le passif n'excède l'actif au bilan. Un ratio élevé signale une forte confiance des investisseurs dans la solidité financière de l'entreprise.

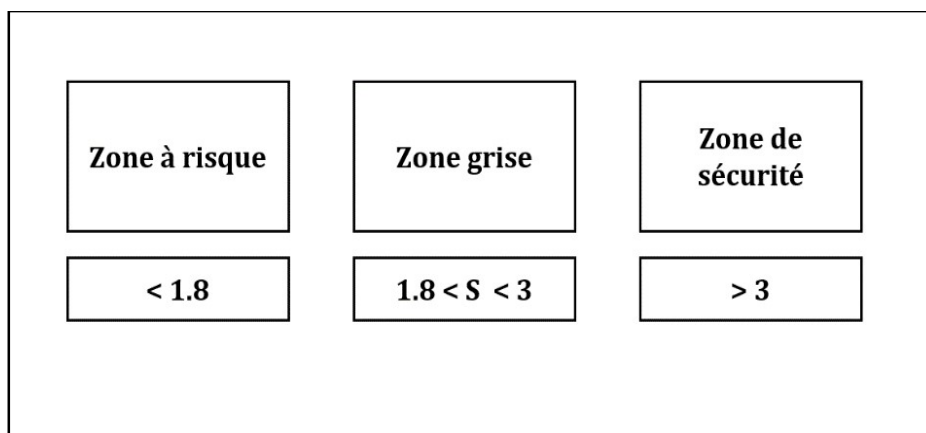
1.3.5. Ventes / Actif total

Ce ratio mesure l'efficacité de la direction à générer des revenus à partir des actifs, par rapport aux concurrents. Un ratio élevé indique que l'entreprise produit des ventes importantes avec un investissement modeste en actifs, boostant ainsi sa rentabilité globale. À l'inverse, un ratio faible ou en baisse révèle un besoin accru de ressources pour atteindre des ventes suffisantes, ce qui peut éroder la rentabilité.

1.4. Interprétation du score ¹²⁵

La figure suivante résume l'interprétation du score :

Figure N°06 : l'interprétation du score



Source : <https://bpayd.fr/blog/z-score-altman-definition-calcul/>, consulté le 17/03/2023 à 01h02

- **Zone de sécurité (Z-score > 2,99) :** Un Z-score d'Altman supérieur à 2,99 place l'entreprise dans la « zone de sécurité », indiquant une position financière solide sans risque imminent de faillite.
- **Zone grise (1,81 < Z-score < 2,99) :** Un Z-score compris entre 1,81 et 2,99 correspond à la « zone grise », signalant une probabilité modérée de faillite à court terme. Cela

¹²⁵ <https://bpayd.fr/blog/z-score-altman-definition-calcul/>, consulté le 04/05/2026 à 00 :07

n'implique pas une instabilité faible, mais invite à une vigilance accrue et à une analyse approfondie des risques.

- **Zone à risque (Z-score < 1,81) :** Un Z-score inférieur à 1,81 situe l'entreprise dans la « zone à risque », révélant des difficultés financières graves et un fort risque de faillite dans les deux prochaines années, pouvant mener au dépôt de bilan.

Il est essentiel de rappeler que le Z-score d'Altman évalue la probabilité de faillite sans en faire une prédiction absolue. Il fournit néanmoins un outil pratique pour analyser la solvabilité en intégrant plusieurs facteurs clés de performance financière.

2. Le modèle EVA (Economic Value Added)

L'EVA, ou « valeur ajoutée économique », mesure la création de valeur au sein d'une entreprise. Utilisé à divers niveaux (unités, départements), il évalue la performance globale et démontre aux actionnaires que l'entreprise génère de la richesse. En pratique, le service financier le calcule et le communique aux investisseurs ; certains d'entre eux peuvent aussi le déterminer à partir des données publiées. Formellement, l'EVA dérive de l'équation suivante ¹²⁶:

$$\text{EVA} = \text{CI} \times (\text{ROIC} - \text{CMPC})$$

ROIC : la rentabilité opérationnelle des capitaux investis

CMPC : le coût moyen pondéré des dettes et des fonds propres

CI : sont les investissements consentis

Il est essentiel de bien appréhender chacun des trois termes composant l'EVA et d'en analyser les implications pour une compréhension approfondie de cette mesure de performance financière¹²⁷ :

- Une **EVA** positive signale que la rentabilité de l'entreprise surpasse le coût des fonds disponibles, créant ainsi de la richesse pour ses bailleurs de fonds. Du point de vue des actionnaires, elle reflète des performances supérieures aux attentes du marché. En

¹²⁶ <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198725-eva-economic-value-added-definition-calcul-traduction-et-synonymes/>, consulté le 05/05/2026 à 14 :54

¹²⁷ **DENGLOS (G)**, « Le modèle de création de valeur (EVA-MVA) », Revue des Sciences de Gestion 2005/3 (n°213), p 44.

résumé, une **EVA** positive témoigne d'une utilisation efficace des ressources, générant un retour sur investissement au-delà des prévisions. Cela constitue un signal attractif pour les investisseurs et peut entraîner une hausse de la valeur des actions.

- Une **EVA** négative indique que l'entreprise détruit de la valeur, en raison de choix stratégiques ou opérationnels sous-performants par rapport aux attentes du marché, compte tenu de son niveau de risque. Les performances réelles sont inférieures aux anticipations, entraînant une perte pour les bailleurs de fonds.
- Dans le cas exceptionnel d'une **EVA** nulle, il n'y a ni création ni destruction de valeur : la rentabilité couvre exactement les exigences des prêteurs de fonds.

3. Le modèle DuPont

3.1 Présentation du modèle « DuPont »

Ce modèle, développé pour évaluer la performance de l'entreprise, offre d'abord une vue d'ensemble sur la gestion et le rendement des capitaux propres investis. Sa formule est la suivante¹²⁸ :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Résultat Net}}{\text{Chiffre d'Affaires}} \times \frac{\text{Chiffre d'Affaires}}{\text{Actifs totaux}} \times \frac{\text{Actifs totaux}}{\text{Capitaux Propres}} \quad (30)$$

3.2 Les composants du modèle « DuPont »

En décomposant le rendement des fonds propres (ROE) en trois éléments principaux, l'analyse DuPont permet d'expliquer les variations du ROE et d'identifier les facteurs à l'origine de son augmentation ou de sa diminution nette. Une entreprise peut ainsi accroître son ROE en¹²⁹ :

- Générant une marge bénéficiaire nette plus élevée.
- Utilisant efficacement ses actifs pour produire plus de revenus.

¹²⁸ <https://www.hrimag.com/Le-modele-d-analyse-DuPont>, consulté le 06/05/2026 à 17 :55

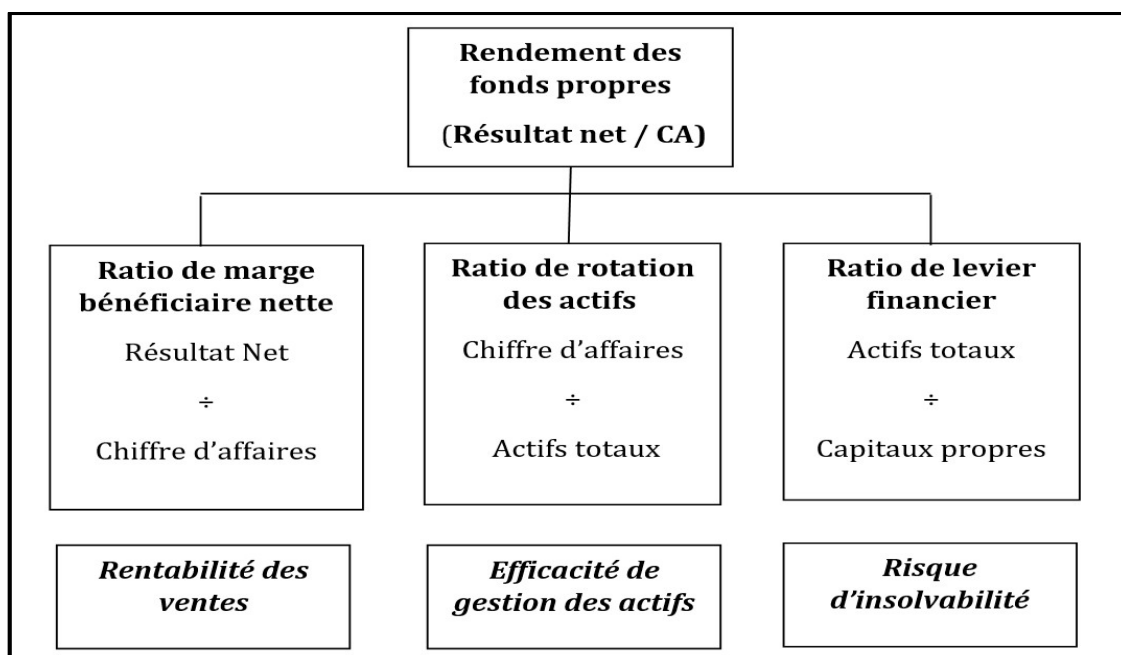
¹²⁹ <https://www.lmktraining.com/une-methode-simple-de-diagnostic-financier-global-de-lentreprise-le-systeme-dupont/>, consulté le 05/05/2026 à 21:33

- Augmentant son levier financier.

L'analyse DuPont intègre ces trois composantes essentielles pour repérer les leviers d'action permettant d'améliorer le ROE (Return on Equity) : l'optimisation de la marge bénéficiaire nette, l'efficacité d'utilisation des actifs et une gestion maîtrisée du levier financier. Au-delà de la simple évaluation de la rentabilité, elle révèle les déterminants profonds de cette performance. Les dirigeants peuvent donc cibler des axes précis d'amélioration pour booster le ROE et générer de la valeur pour les actionnaires.

La figure suivante illustre la décomposition du modèle DuPont, en mettant en évidence les trois facteurs expliquant l'évolution de l'avoir des actionnaires :

Figure N°07 : Modèle DuPont



Source : <https://www.lecfomasque.com/analyse-dupont/>, consulté le 05/05/2026 à 17h24

3.2.1 Le ratio de marge bénéficiaire¹³⁰

Ce ratio mesure la rentabilité d'une entreprise après déduction de toutes les dépenses, y compris les intérêts sur les titres de créance et les impôts payés à l'État. Une augmentation de la marge bénéficiaire nette signifie que chaque dollar de revenu génère plus de bénéfices pour l'entreprise, améliorant ainsi le rendement des capitaux propres (ROE). Par conséquent, le

¹³⁰ <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/dupont-analysis-template/>, consulté le 06/05/2026 à 10 :01

bénéfice net représente les profits restants, attribuables spécifiquement aux actionnaires, fournisseurs de capitaux.

3.2.2 Le ratio de rotation des actifs¹³¹

Ce ratio évalue la capacité de l'entreprise à transformer ses actifs en chiffre d'affaires. Une amélioration de ce ratio booste le rendement des capitaux propres, car elle reflète une utilisation plus efficace des actifs, permettant de générer plus de revenus avec moins de ressources. En clair, il illustre l'efficacité et l'efficience dans l'exploitation des actifs. Ce indicateur relie deux états financiers clés : le bilan et le compte de résultat. Idéalement, un ratio élevé signale une utilisation optimale des actifs ; associé à une marge bénéficiaire élevée, il renforce positivement le ROE.

3.2.3 Le ratio de levier financier ¹³²

Le troisième élément est l'effet de levier financier, qui correspond au niveau d'endettement dans la structure de capital de l'entreprise. Un recours accru à la dette augmente les charges d'intérêt, déductibles fiscalement et créant un « bouclier fiscal » qui réduit le revenu imposable. Souvent qualifié de « multiplicateur de fonds propres », cet effet permet de profiter d'une réduction d'impôts, d'un coût du capital abaissé et d'un financement moins coûteux. Cependant, une décision irresponsable peut se retourner contre l'entreprise. Elle doit donc être pilotée par une équipe de direction alignée sur les intérêts des actionnaires, en trouvant un équilibre entre les avantages de l'endettement et les risques d'un levier excessif, qui pourrait rendre les flux de trésorerie insuffisants pour honorer toutes les obligations liées à la dette et entraîner un défaut de remboursement.

¹³¹ ST-CYR (L), PINSONNEAULT (D), et ALLARD (M.H), « L'analyse Financière À L'aide Des Ratios : Le Modèle De Dupont », Document pédagogique, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal, 1997, p 9.

¹³² <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/dupont-analysis-template/>, consulté le 06/05/2026 à 13:45

Conclusion du deuxième chapitre

En somme, l'évaluation de la performance financière s'avère indispensable pour appréhender la santé et la rentabilité d'une entreprise. Ce chapitre a souligné l'importance cruciale des outils et méthodes dédiés à cette évaluation. L'analyse financière, appuyée sur des ratios pertinents, permet de détecter les forces et les faiblesses de l'entreprise dans des domaines stratégiques comme la rentabilité, la solvabilité, la liquidité et l'efficacité opérationnelle. Les modèles tels que ceux d'Altman, DuPont et EVA fournissent des analyses approfondies sur la probabilité de faillite, la rentabilité et la création de valeur économique.

Ces instruments guident les décideurs dans leurs choix éclairés, leur permettant d'identifier les opportunités et de maîtriser les risques. Grâce à l'analyse financière et à ces modèles, les entreprises peuvent stimuler leur croissance et assurer leur pérennité dans un contexte économique en constante mutation.

CHAPITRE 03 :
Etude Empirique

CHAPITRE 03 : étude de cas empirique

Après avoir présenté les outils d'analyse financière et les méthodes d'évaluation de la performance financière, ce chapitre se consacre à l'étude de la performance financière d'Algérie Telecom, entreprise sélectionnée dans le cadre de notre stage de fin de cycle.

Durant ce stage au sein d'Algérie Telecom, nous avons eu l'opportunité de participer à diverses missions, nous permettant d'analyser en profondeur les indicateurs clés de performance tels que la rentabilité, la solvabilité et la liquidité.

Cette étude de cas nous a permis de mettre en pratique nos compétences en analyse financière, en appliquant des outils et approches adaptés aux spécificités de l'entreprise. Le chapitre est structuré en deux sections principales :

La première présente l'organisme d'accueil et le rapport d'évaluation de la performance financière de notre cas d'étude.

La deuxième propose des solutions et des recommandations pour améliorer la performance financière de l'entreprise étudiée.

Il est important de noter que toutes les données utilisées dans cette étude sont traitées de manière confidentielle, conformément aux obligations de discrétion professionnelle. Cette contrainte n'a en aucun cas influé sur notre démarche analytique, le traitement des données ni les conclusions tirées.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et mise en contexte de notre étude de cas

Dans cette section, nous présentons l'activité d'Algérie Telecom, notre organisme d'accueil, ainsi que ses missions principales qui ont servi de fondement à notre étude. Nous mettons également en lumière les éléments clés définissant son secteur d'activité. Ces informations fournissent le contexte nécessaire à notre analyse.

1. Présentation de l'organisme d'Algérie télécom ¹³³

Algérie Télécom est leader sur le marché algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance, offrant une gamme complète de services de téléphonie fixe et d'internet aux clients résidentiels et professionnels. Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

Algérie Télécom est une société par actions à capitaux publics opérant dans le domaine des télécommunications, de la téléphonie fixe et d'internet. Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications et fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications ainsi que les résolutions du conseil national aux participations de l'état (CNPE) du 1er Mars 2001 portant création d'une Entreprise Publique Économique dénommée « Algérie Télécom ». Algérie Télécom est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA, au capital social de 115.000.000.000,00 Dinars et inscrite au centre national du registre de commerce le 11 mai 2002 sous le numéro 02B 0018083

1.1.1. Contexte historique et réformes du secteur des télécommunications en Algérie

Avant les années 1990 : un secteur sous monopole étatique

Jusqu'aux premières années des années 1990, l'organisation des services de télécommunications ne constituait pas une priorité stratégique dans la plupart des pays, y compris en Algérie. Les opérateurs, généralement détenus à 100% par l'État, fonctionnaient

¹³³ <https://www.algeriatelecom.dz/fr/page/le-groupe-p2>, consulté le 15/04/2026 à 13 :10

selon un système d'autorégulation peu formalisé. En Algérie, l'Office National des Télécommunications (ONT), créé en 1967, détenait le monopole complet sur l'ensemble des services : téléphonie fixe, télégraphe et infrastructures de transmission. Ce modèle, hérité de la période post-indépendance, privilégiait la couverture nationale au détriment de l'efficacité économique et de l'innovation technologique.

L'émergence des TIC : catalyseur de transformation mondiale

L'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC) à partir des années 1980 a profondément bouleversé ce paysage. L'apparition des premiers téléphones mobiles, l'essor d'Internet et la digitalisation des échanges ont rendu obsolète le modèle monopolistique traditionnel. Cette révolution technologique, combinée à la mondialisation économique, a contraint les États à repenser leurs politiques sectorielles.

Comme de nombreux pays émergents, l'Algérie a dû s'adapter à ces mutations profondes. Le retard accumulé en matière d'infrastructures et de services modernes, ainsi que la pression de la concurrence internationale, ont nécessité une refonte complète du secteur.

Les réformes structurelles d'août 2000 : une libéralisation contrôlée¹³⁴

Cette évolution a conduit à une révision stratégique complète du secteur des télécommunications algérien, couronnée par un ensemble de réformes structurelles majeures en août 2000. Ces réformes, scellées par la loi n° 2000-21 et ses textes d'application, comportaient plusieurs mesures phares :

- Démantèlement du monopole de l'ONT et création d'Algérie Telecom en tant qu'opérateur historique ;
- Introduction progressive de la concurrence avec l'octroi de licences à des opérateurs privés (Mobilis, Djezzy, Nedjma) ;
- Création de l'Autorité de Régulation (ARPCE, devenue ARPT en 2008) pour superviser le secteur ;
- Modernisation des infrastructures et ouverture aux investissements étrangers ;
- Libéralisation partielle des services (Internet, mobile) tout en maintenant le service universel sous responsabilité publique.

¹³⁴ Document interne d'entreprise

Ces réformes ont marqué un tournant décisif, transformant un secteur sclérosé en un marché dynamique, passant de moins de 2 millions de lignes fixes en 2000 à plus de 25 millions d'abonnés mobiles dès 2010.

Démarrage des activités et objectifs stratégiques

Algérie Telecom a officiellement débuté ses activités le 1er janvier 2003, autour de trois objectifs fondamentaux : la rentabilité, l'efficacité et la qualité.

Ses activités principales s'articulent autour de :

- Financement des infrastructures permettant la transmission d'images, sons, messages écrits et données numériques ;
- Développement, maintenance et gestion des réseaux publics et privés ;
- Création, exploitation et gestion des communications internes avec l'ensemble des acteurs du réseau.
- Organisation et filiales spécialisées

L'entreprise est structurée autour de directions centrales, régionales et locales, couvrant les activités fixes et la téléphonie mobile. Dans le cadre de sa diversification stratégique, Algérie Telecom a mis en place un dispositif de filiales spécialisées, adaptées aux évolutions du secteur et à la concurrence accrue :

- Mobilis : Filiale dédiée à la téléphonie mobile, leader du marché algérien avec une couverture de 98% du territoire et plus de 10 millions d'abonnés ;
- Djawab : Spécialisée dans les technologies Internet, chargée du développement et de la fourniture de la connexion Internet très haut débit ;
- Algérie Telecom Satellites (ATS) : Dedicée aux réseaux spatiaux et aux satellites.

Impact socio-économique et ambitions stratégiques

Algérie Telecom joue un rôle déterminant dans le développement économique du pays grâce à ses services innovants. L'entreprise utilise des technologies avancées pour désenclaver les régions isolées et équiper les institutions éducatives, tout en s'appuyant sur une stratégie marketing efficace.

Forte de son engagement pour la transparence et la concurrence loyale, Algérie Telecom ambitionne d'atteindre l'excellence technique, économique et sociale. Leader incontesté du

marché algérien, elle déploie des stratégies marketing rigoureuses pour consolider sa position, développer sa notoriété et assurer sa pérennité dans un environnement concurrentiel.

La structure organisationnelle d'Algérie Télécom

Algérie Télécom adopte une structure organisationnelle fondée sur le principe de la couverture exhaustive, visant à étendre ses services jusqu'aux points les plus reculés du territoire national. Comme mentionné précédemment, il s'agit d'une entreprise publique économique à capitaux actions, dirigée par un président directeur général (PDG) nommé par l'assemblée générale de l'entreprise. Le PDG est entouré d'une équipe d'assistants, de conseillers et de chargés de missions, auxquels sont déléguées des tâches stratégiques nécessitant un accompagnement spécifique, telles que l'analyse de l'évolution des concurrents de l'entreprise.

La structure organisationnelle d'Algérie Télécom se compose de 9 directions principales et 10 directions centrales, ainsi que d'autres entités décentralisées. Au niveau central, on distingue :

- La direction générale (centrale),
- La direction des télécommunications filaires et sans fil,
- La direction des opérations de télécommunication, qui regroupe 3 à 5 services opérationnels.

Par ailleurs, l'entreprise compte 12 directions régionales, réparties dans les wilayas suivantes : Alger, Oran, Constantine, Annaba, Sétif, Batna, Chlef, Ouargla, Tlemcen, Blida, Tizi Ouzou et Béchar. Elle inclut également 52 directions de wilaya (une par wilaya, à l'exception d'Alger avec 3 directions, et d'Oran et Constantine avec 2 chacune).

Voici une présentation succincte des principales entités :

Le président directeur général : Président du conseil d'administration, il est le premier responsable des activités de l'entreprise. Avec ses assistants, il veille à la réalisation des objectifs fixés par les instances compétentes.

L'inspection générale : Elle supervise le traitement des plaintes et réclamations des citoyens, évalue la réactivité des services internes vis-à-vis des clients, et protège les ressources financières de l'entreprise contre les malversations.

La direction des ressources humaines : Elle gère les affaires des employés, notamment les salaires et les services sociaux.

La direction des ressources financières et comptables : Elle s'occupe des aspects financiers et comptables, et prépare des rapports périodiques ou annuels selon les besoins.

La direction des programmes et systèmes d'information : Elle planifie et recense les équipements nécessaires aux services d'Algérie Télécom. Elle collabore avec les directions DET, DEC et DEE.

La direction des équipements de commutation (DEC) : Elle est chargée de l'acquisition des équipements liés aux opérations de commutation.

La direction des équipements de transmission (DET) : Elle gère l'achat des équipements de transmission (lignes téléphoniques, etc.).

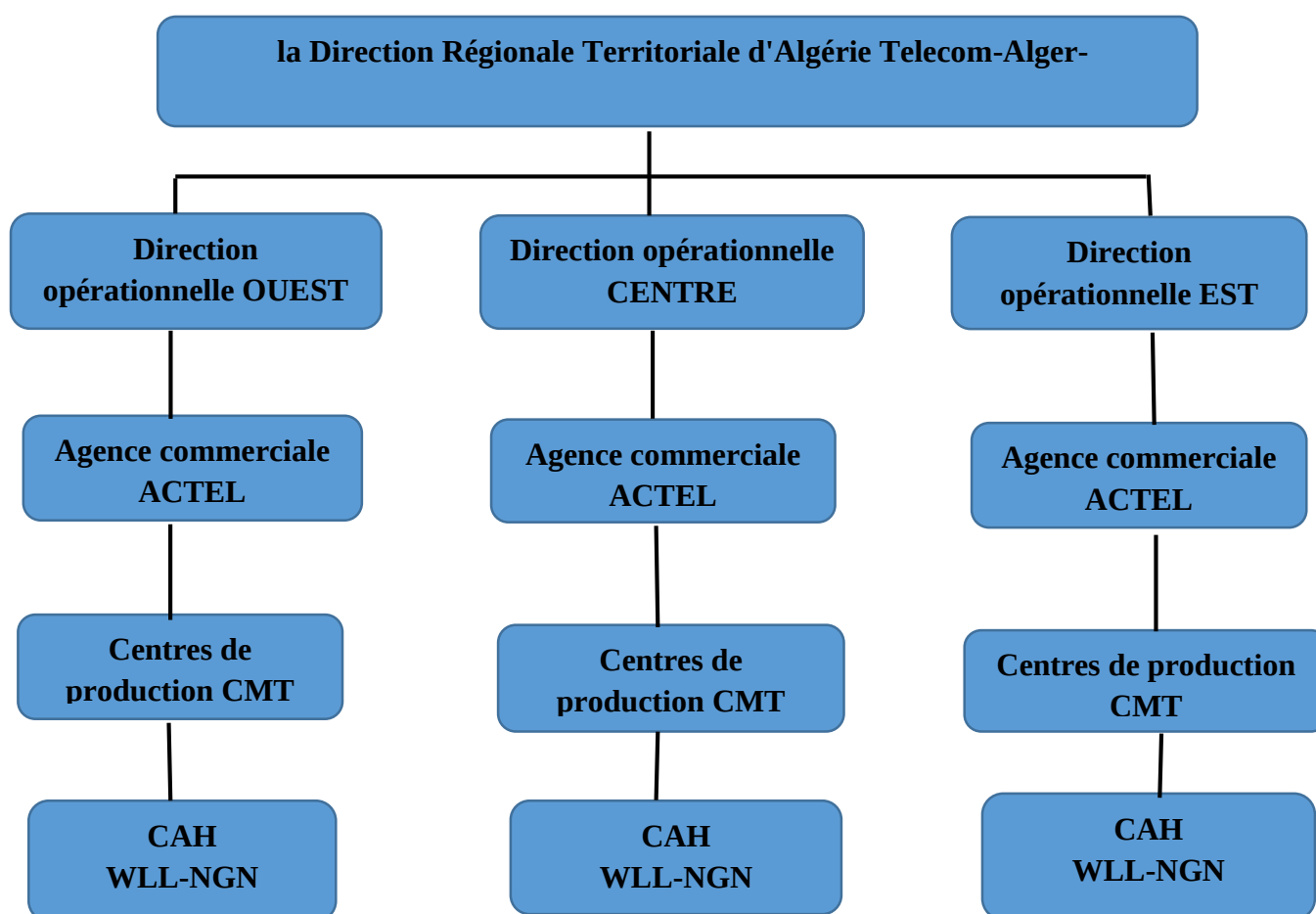
La direction générale du trafic radio (DGTR) : Elle assure la gestion technique du réseau et la maintenance technique.

La direction des équipements énergétiques (DEE) : Elle procède à l'achat des équipements liés à l'énergie et au refroidissement.

La direction du marketing et de la gestion de la qualité (DMGQ) : Elle se divise en 3 directions sous-ordonnées :

- **Direction des grands comptes (DGC) :** Dédiée aux grandes entreprises représentant une part significative des factures téléphoniques.
- **Direction des études et programmes (DEP) :** Elle étudie les programmes de développement des télécommunications, fixe les tarifs des appels et de tous les produits/services offerts.
- **Direction de l'activité commerciale (DAC) :** Elle gère l'activité commerciale interne relative au téléphone fixe, et se subdivise en :
 - ✓ Sous-direction des facturations,
 - ✓ Sous-direction de la promotion des services,
 - ✓ Sous-direction des facturations locales.

Figure N°08 : La structure organisationnelle des différentes directions opérationnelles d'Algérie Télécom relevant de la Direction Régionale d'Algérie Télécom.



Source : document interne de l'entreprise

Missions et objectifs d'Algérie Télécom

Missions d'Algérie Télécom

L'entreprise Algérie Télécom s'engage à respecter ses obligations contractuelles et à agir avec intégrité. Sa mission principale consiste à fournir les services de téléphone fixe et d'internet sur l'ensemble du territoire algérien, en présentant ses offres de produits et services de manière optimale. Les principales missions incluent :

- Le développement et l'exploitation de la gestion des réseaux de télécommunications publics et privés, en garantissant la disponibilité des avantages pour ses clients à travers l'ensemble de ses produits.

- L'assurance de l'accès aux produits pour les clients dans toutes les régions du pays, conformément aux principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité.
- L'élaboration de plans d'exploitation et de gestion des télécommunications locales en collaboration avec les opérateurs du réseau.

Objectifs d'Algérie Télécom

L'entreprise s'efforce d'atteindre un ensemble d'objectifs stratégiques, à savoir :

- L'augmentation des offres de services téléphoniques et la facilitation de l'accès pour le plus grand nombre d'utilisateurs possible.
- La levée de l'isolement des zones rurales.
- L'atteinte d'un niveau d'excellence technique, social et économique pour conserver sa position de leader dans un secteur des télécommunications marqué par une concurrence intense.
- L'amélioration de la qualité des services fournis, l'activation de divers services de télécommunications et le renforcement de leur compétitivité.
- Le développement d'un réseau national de télécommunications filaires et sans fil fiable.
- L'élargissement de sa base d'abonnés et la conquête de parts de marché grâce à l'introduction de nouvelles technologies, tout en encourageant les clients à adopter des services téléphoniques de haute qualité à un prix compétitif.

Section 2 : Présentation du rapport de l'évaluation de la performance financière de l'entreprise cas d'étude

Dans la suite de ce rapport, nous allons présenter une évaluation de la performance financière de l'entreprise cas d'étude, en détaillons les indicateurs utilisés pour mesurer sa performance financière. La période d'étude s'étend sur cinq ans, de 2020 à 2023 incluant la fin de la période marquée par la pandémie de Covid-19. Ce qui permet de comprendre l'évolution de l'activité de l'entreprise après la pandémie, ainsi que l'impact de cette dernière sur son activité et sa performance financière.

1. Analyse de l'activité

Nous allons d'abord présenter les soldes intermédiaires de gestion dans le tableau suivant :

Tableau N°09 : Les soldes intermédiaires de gestion d'Algérie Telecom

(Unité 1 million KDA)

Année	2019	2020	2021	2022	2023
VENTE ET PRODUITS ANNEXES	3655,365	3400,798	3 672,606	5 184,337	4 976,351
CHIFFRE D'AFFAIRE NET	3655,365	3400,798	3 672,606	5 184,337	4 976,351
VARIATION DU CA		-6,96%	7,99%	41,16%	-4,01%
VARIATION STOCKS PF ET ENCOURS	0	0	0	0	0
PRODUCTION IMMOBILISEE	33,390	50,830	33,175	87,041	698,769
SUBVENTIONS D"EXPLOITATION	0	0	0	0	0
I)PRODUCTION DE L"EXERCICE	3688,756	3451,628	3 705,781	5 271,378	5 675,119
VARIATION DE LA PRODUCTION		-6,43%	7,36%	42,25%	7,66%
ACHATS CONSOMMES	-401,477	-609,519	-549,425	-916,112	-1 397,944
MARGE BRUTE	3287,279	2842,109	3 156,356	4 355,265	4 277,175
VARIATION DE LA MARGE BRUTE		-13,54%	11,06%	37,98%	-1,79%

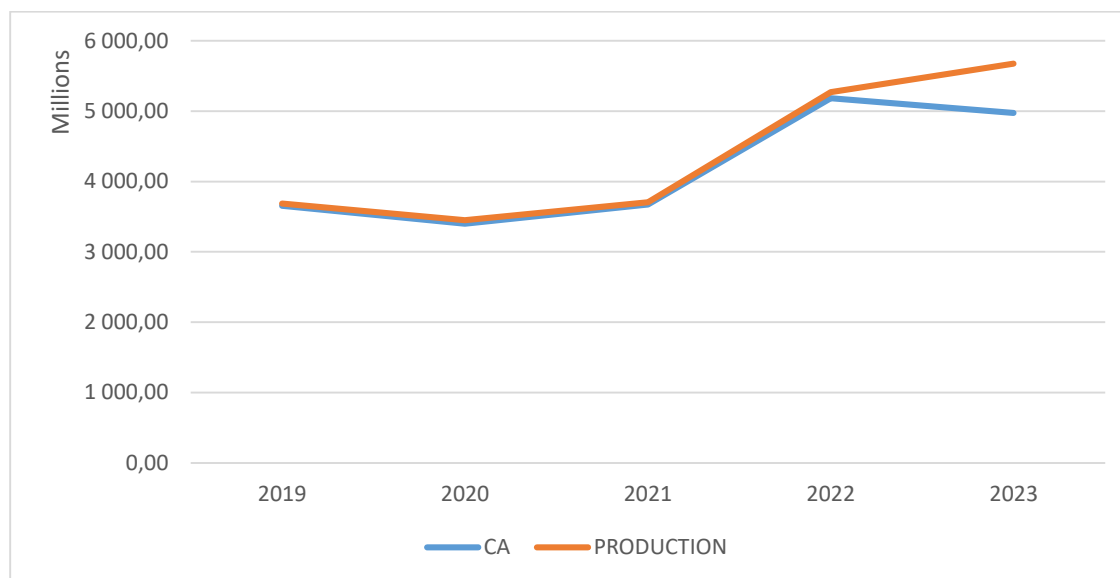
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS	-255,261	-200,880	-238,632	-253,968	245,645
II) CONSOMMATION DE L"EXERCICE	-656,737	-810,399	-788,056	-1 170,08	-1 643,59
III) VALEUR AJOUTEE D"EXPLOITATION (I - II)	3 032,02	2 641,23	2 917,73	4 101,30	4 031,53
CHARGES DE PERSONNEL	-1262,12	-1297,92	-1 343,47	-1 413,47	-1 384,71
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	-73,107	-68,139	-74,372	-78,252	-75,029
IV) EXCEDENT BRUT D"EXPLOITATION	1 696,79	1 275,17	1 499,88	2 609,57	2 571,79
VARIATION DE L'EBE		-24,85%	17,62%	73,99%	-1,45%
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS	10,697	3,143	31,617	125,798	80,65
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES	-0,917	-34,6	-13,163	-16,605	-3,836
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS	-613,779	-615,675	-440,253	-801,367	-657,399
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS	0	10,136	0	2,993	13,152
V) RESULTAT OPERATIONNEL	1 092,79	638,171	1 078,08	1 920,39	2 004,36
VARIATION DU RE		-41,60%	68,93%	78,13%	4,37%
PRODUITS FINANCIERS	0,012	0	0	0	0
CHARGES FINANCIERES	0	0	0	0	0
VI) RESULTAT FINANCIER	0,012	0	0	0	0
VII) RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	1 092,80	638,171	1 078,08	1 920,39	2 004,36
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES	0	0	0	0	0

IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES	0	4,409	-0,736	0,746	0
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	3 699,46	3 464,91	3 737,40	5 400,17	5 768,92
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-2606,66	-2 822,33	-2 660,05	-3 479,03	-3 764,57
VIII) RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 092,80	642,58	1 077,35	1 921,14	2 004,36
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)	0	0	0	0	0
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)	-0,043	0	0	0	0
IX) RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-0,043	0	0	0	0
X)RESULTAT NET DE L "EXERCICE	933,33	1 064,67	956,29	1 199,50	1 305,39
VARIATION DU RESULTAT NET		-41,20%	67,66%	78,32%	4,33%
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)	0	0	0	0	0
XI - RESULTAT NET DE L "ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	0	0	0	0	0
DONT PART DES MINORITAIRES (1)	0	0	0	0	0
PART DU GROUPE (1	0	0	0	0	0

Source : Etablie par l'étudiante à partir des états financiers

1.1 Analyse de la croissance :

Afin d'évaluer la capacité d'Algérie Télécom à commercialiser ses produits et à générer des ventes régulières et constantes, ainsi que sa maîtrise de la production en regard de son niveau ventes au cours des dernières années, nous as réalisé les graphiques suivants

Figure N°09 : Evolution du chiffre d'affaires et de la production de l'entreprise étudiée

Source : Elaboré par l'étudiante des états financiers de l'entreprise

De manière générale, on constate une tendance haussière sur l'ensemble de la période, malgré un léger recul au début, ce qui montre que l'entreprise a connu une amélioration progressive de son activité au fil des années.

En 2019, les deux indicateurs sont à un niveau relativement stable et proche l'un de l'autre. En 2020, on observe une légère baisse du chiffre d'affaires et de la production. Cette diminution peut être expliquée par le contexte exceptionnel de la pandémie de COVID-19, qui a perturbé l'activité économique, les habitudes de consommation et certains processus opérationnels de l'entreprise.

À partir de 2021, les deux courbes repartent à la hausse. Cette reprise traduit un redressement progressif de l'activité d'Algérie Télécom après la période de ralentissement liée à la crise sanitaire. En 2022, l'augmentation devient plus marquée, ce qui montre une amélioration nette de la performance de l'entreprise, tant sur le plan de la production que sur le plan commercial. Cette phase peut être interprétée comme une consolidation de l'activité et une meilleure adaptation aux nouvelles conditions du marché.

En 2023, la production continue d'augmenter, atteignant son niveau le plus élevé sur la période, alors que le chiffre d'affaires connaît une légère baisse par rapport à 2022. Ce décalage entre les deux courbes est particulièrement important à analyser. Il peut traduire une hausse des charges de production, une accumulation de stocks, ou encore une conversion moins efficace

de la production en ventes effectives. Autrement dit, l'entreprise produit davantage, mais cette progression ne se reflète pas totalement dans le chiffre d'affaires. L'analyse financière menée repose exclusivement sur les données internes d'Algérie Télécom, ce qui en limite la portée interprétative. En effet, des facteurs exogènes (tels que la pression concurrentielle sur les prix, la substitution de l'ADSL par la data mobile ou l'essor des applications OTT) peuvent expliquer des écarts entre la production et le chiffre d'affaires que les outils financiers classiques ne permettent pas de capturer. Par ailleurs, la nature des investissements en télécommunications, majoritairement des coûts irrécupérables (*sunk costs*), introduit une discordance structurelle entre l'effort productif et la performance commerciale. Un benchmarking sectoriel ou une étude de marché actualisée constituerait un complément analytique indispensable à ce travail.

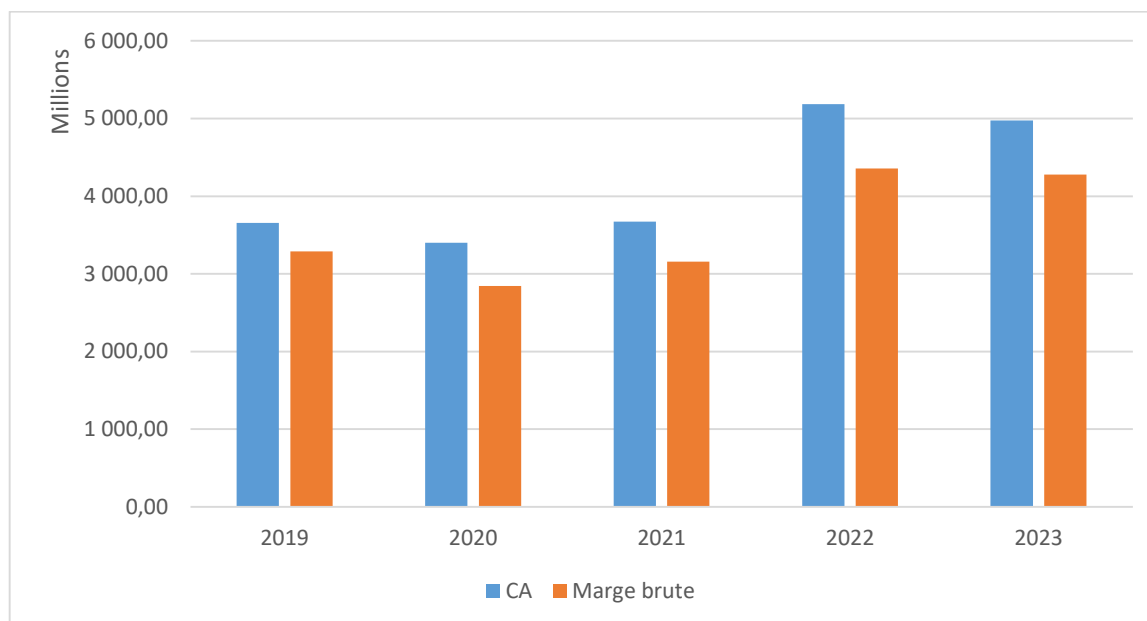
L'analyse montre que le chiffre d'affaires et la production d'Algérie Télécom ont connu une évolution globalement croissante entre 2019 et 2023, malgré un léger recul en 2020 en raison du contexte de la pandémie de COVID-19. La reprise observée à partir de 2021 traduit le redressement progressif de l'activité de l'entreprise. En 2022, l'augmentation simultanée des deux indicateurs reflète une amélioration notable des performances. Toutefois, en 2023, la production poursuit sa hausse tandis que le chiffre d'affaires diminue légèrement, ce qui laisse apparaître un décalage entre l'activité productive et les résultats commerciaux. Cette situation peut indiquer une efficacité commerciale partiellement insuffisante ou une transformation incomplète de la production en ventes.

1.2 Analyse des marges

Le chiffre d'affaires seul ne donne pas une image complète de la performance de l'entreprise. Il est important de tenir compte des marges bénéficiaires pour comprendre combien d'argent l'entreprise gagne réellement sur chaque opération de vente.

1.2.1 Analyse de la marge brute

Le taux de marge brute permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à dégager de la rentabilité à partir de son chiffre d'affaires, tout en mettant en évidence le dynamisme de son activité commerciale. La figure ci-dessous présente l'évolution de la marge brute de l'entreprise en relation avec son chiffre d'affaires. Cette représentation graphique permet d'examiner les variations de la marge brute au fil du temps et d'observer son évolution parallèlement aux fluctuations du chiffre d'affaire

Figure N°10 : Evolution CA et marge brute de l'entreprise étudiée

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des états financiers de l'entreprise

Tendance générale du CA

Le chiffre d'affaires suit une trajectoire globalement croissante sur la période 2019–2023, avec une accélération marquée en 2022. On distingue deux phases :

- 2019–2020 : (légère contraction) le CA passe d'environ 3 600 à 3 400 Mds, soit un recul d'environ –5,5 %, probablement imputable à un contexte difficile (Covid-19).
- 2020–2022 : (forte reprise) le CA rebondit et atteint son pic à 5 150 Mds en 2022, soit une hausse de +51 % en deux ans. C'est la meilleure performance de la période.
- 2022–2023 : (légère consolidation) le CA recule légèrement à 4 980 Mds (–3 %), ce qui peut traduire une normalisation après un exercice exceptionnel.

Évolution de la marge brute

La marge brute suit très fidèlement la courbe du CA, ce qui indique une structure de coûts variables proportionnelle au volume d'activité. Elle passe de 3 230 Mds en 2019 à 4 230 Mds en 2023.

Taux de marge brute (Marge / CA)

C'est l'indicateur le plus révélateur :

Tableau N°10 : l'évolution le taux de la marge brute

Année	Taux
2019	~89,7 %
2020	~82,9 % ← point bas
2021	~85,5 %
2022	~83,7 %
2023	~84,9 %

Source : Elaboré par l'étudiante à partir d'histogramme

Le taux de 2019 est anormalement élevé (~90 %), puis chute en 2020. Il se stabilise autour de 84–86 % sur 2021–2023. Cela peut signifier que des coûts supplémentaires sont apparus post-2019 (hausse des achats, des coûts de production, ou changement de mix produit).

Points clés à retenir

- Croissance robuste : +38 % de CA entre 2019 et 2023, signe d'une activité en expansion.
- Taux de marge stable à moyen terme : autour de 84–85 %, ce qui reflète une bonne maîtrise des coûts directs.
- 2022 : année record sur les deux indicateurs, à surveiller comme référence de performance maximale.
- 2023 : légère décélération à ne pas alarmer si ce n'est pas une tendance durable.

1.2.2 Analyse des indicateurs de profitabilité :

Afin d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer de la valeur ajoutée, à dégager un excédent brut d'exploitation et à réaliser des résultats satisfaisants dans ses opérations, nous avons réalisé des graphiques qui permettent de visualiser et d'analyser les tendances et les fluctuations de ces indicateurs au fil du temps. Ces analyses fournissent des insights précieux sur la santé financière de l'entreprise, sa rentabilité et sa capacité à créer de la valeur.

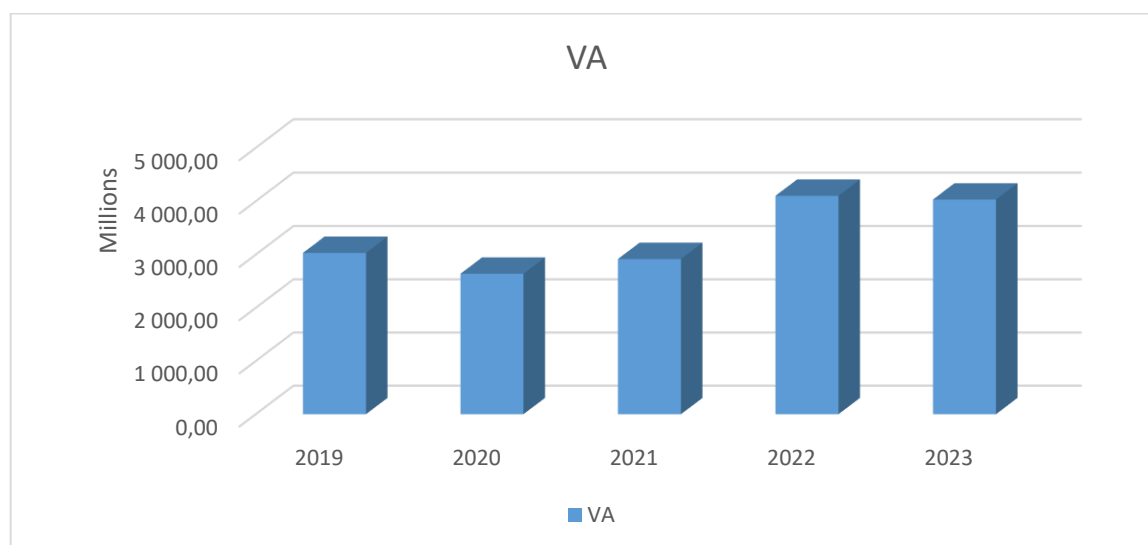
Tableau N°11 : Les indicateurs de profitabilité de l'entreprise étudiée

(Unité 1 million KDA)

Année	2019	2020	2021	2022	2023
Chiffre d'affaire net	3 655,37	3 400,80	3 672,61	5 184,34	4 976,35
Valeur Ajoutée (VA)	3 032,02	2 641,23	2 917,73	4 101,30	4 031,53
Taux de variation de VA		-13%	10%	41%	-2%
VA % de CA	83%	78%	79%	79%	81%
EBE	1 696,79	1 275,17	1 499,88	2 609,57	2 571,79
Taux de variation de l'EBE		-25%	18%	74%	-1%
EBE % de CA	46%	37%	41%	50%	52%
RE	1 092,79	638,171	1 078,08	1 920,39	2 004,36
Taux de variation de RE		-42%	69%	78%	4%
RE % de CA	30%	19%	29%	37%	40%

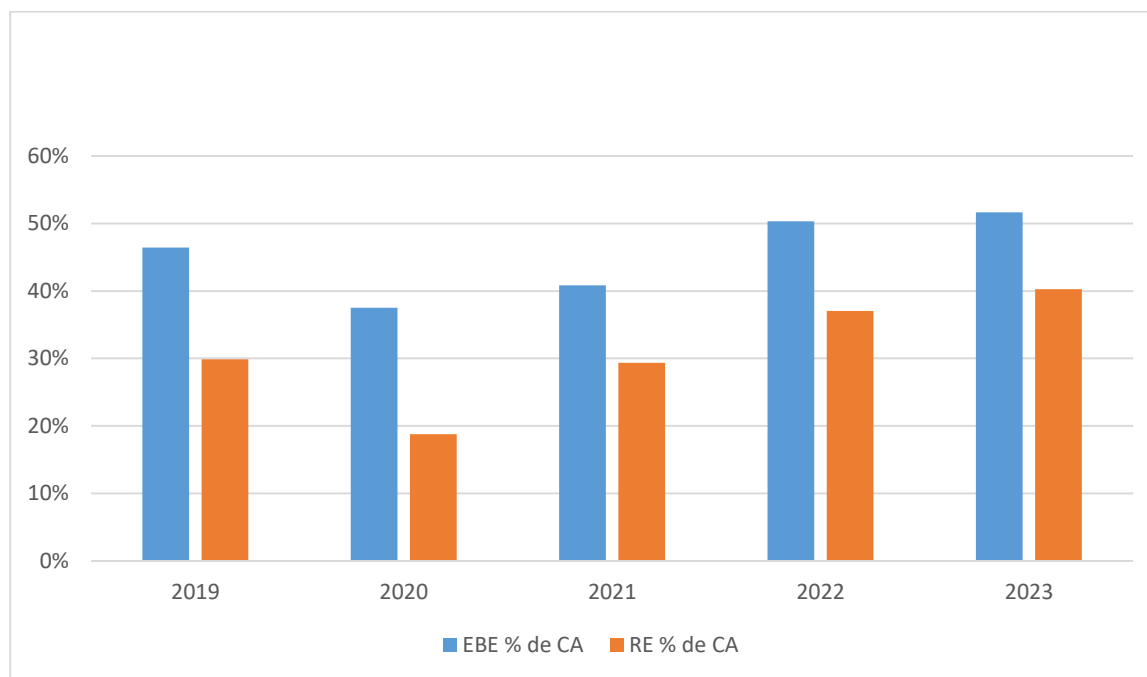
Source : Elaboré par l'étudiante à partir du tableau des SIG

Figure N°11 : Evolution de la valeur ajoutée de l'entreprise étudiée



Source : Elaboré par l'étudiante à partir des SIG

Figure N°12 : Marge EBE et RE de l'entreprise étudiée (en%)



Source : Elaboré par l'étudiante à partir des SIG

Sur la période 2019-2023, l'entreprise présente un profil financier en nette amélioration malgré un passage difficile en 2020.

La VA a subi un creux en 2020, probablement lié à un choc conjoncturel, avant de rebondir fortement pour atteindre son pic en 2022 (+52% par rapport à 2019), puis se tasser légèrement en 2023.

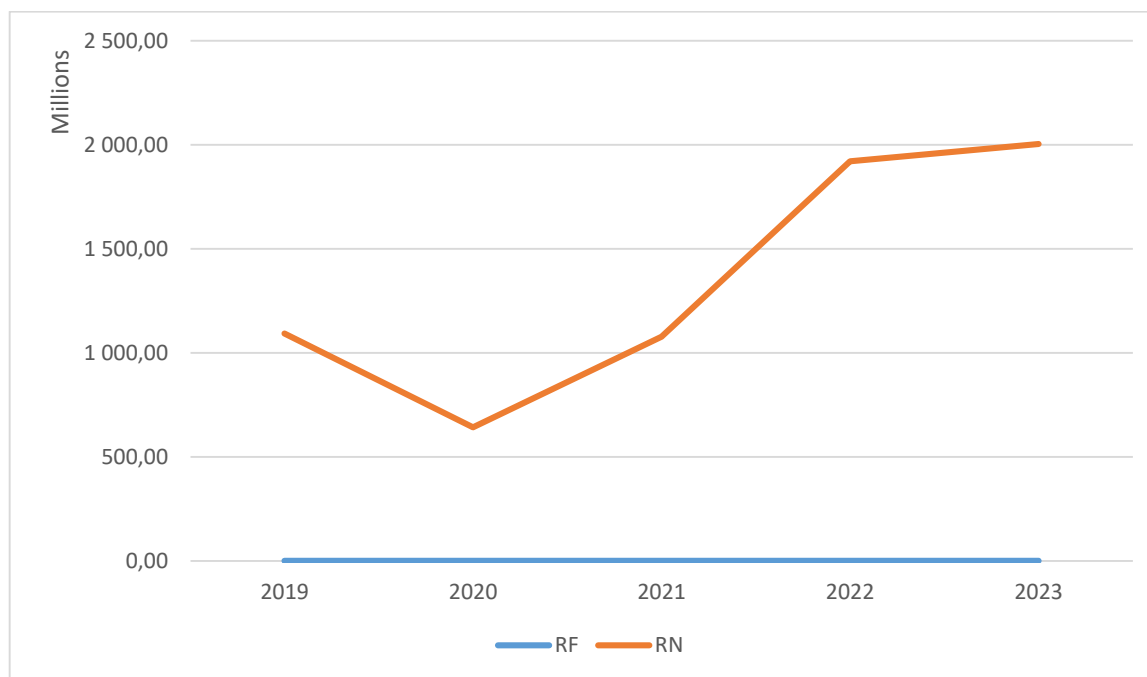
Ce qui est plus remarquable, c'est la trajectoire des marges : l'EBE et le RE en % du CA progressent de façon continue depuis 2020, et 2023 affiche les meilleurs ratios de toute la période, malgré une VA légèrement en recul. Cela signifie que l'entreprise a su améliorer sa structure de coûts et sa rentabilité opérationnelle indépendamment du volume d'activité.

L'écart constant entre EBE et RE (~12 points) indique des dotations aux amortissements et provisions stables, sans alourdissement du poids des actifs.

1.2.3 Analyse du résultat net :

La figure suivante montre l'évolution du résultat financier et résultat net de l'exercice

Figure N°13 : Evolution Résultat financier et Résultat net de l'entreprise étudiée



Source : Elaboré par l'étudiante à partir du compte de résultat

Ce graphique apporte deux enseignements majeurs :

Sur le RN, la courbe en V marqué confirme ce qui avait été observé sur l'exploitation : un choc brutal en 2020, une reprise solide dès 2021, puis une accélération forte en 2022-2023. Atteindre 2,0 Mds de résultat net en 2023, soit le double de 2019 en seulement 5 ans est une performance notable.

Sur le RF, son caractère quasi nul et stable sur toute la période est un signal fort : l'entreprise n'a pas recours à l'endettement financier coûteux, et ne tire pas non plus de revenus de placements. Sa rentabilité repose exclusivement sur son outil productif, ce qui est à la fois une force (solidité du modèle) et une fragilité (aucun amortisseur en cas de retournement d'activité).

En synthèse, combiné aux graphiques précédents, le profil financier qui se dessine est -celui d'une entreprise **opérationnellement solide, peu financiarisée, et en nette amélioration de rentabilité** sur la période récente

1.2.4 Analyse de la capacité d'autofinancement (CAF)

La CAF représente la capacité de financement interne de l'entreprise, qui lui permet d'être indépendante et autonome sur le plan financier. Cette capacité est utilisée pour rembourser les emprunts de l'entreprise et pour financer de nouveaux investissements. Afin d'évaluer l'autonomie financière de l'entreprise étudiée, nous avons calculé la CAF à partir du tableau suivant :

Tableau N°12 : Calcul de la CAF de l'entreprise étudiée

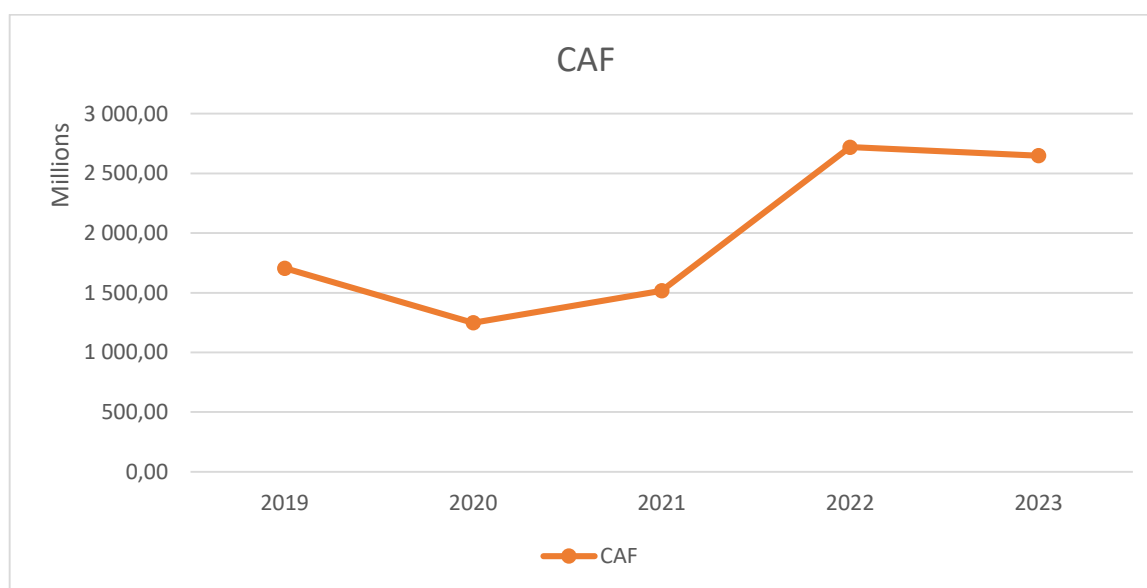
	2019	2020	2021	2022	2023
PAR LE HAUT					
EBE	1 696,79	1 275,17	1 499,88	2 609,57	2 571,79
+Transfert de charges d'exploitation	0,000	0	0	0	0
+Autres produits	10,697	3,143	31,617	125,798	80,65
-Autres charges	-0,917	-34,6	-13,163	-16,605	-3,836
+/- Quotes parts de résultats sur opérations faites en commun	0	0	0	0	0
+Produits financier (sauf reprise)	0,012	0	0	0	0
-Charges financières (sauf dotations)	0	0	0	0	0
+Produits exceptionnels (sauf PV, sauf quote-part de subventions et sauf reprises)	0	0	0	0	0
-Charges exceptionnelles (sauf VNC et sauf dotations)	-0,043	0	0	0	0
-Participation des salariés	0	0	0	0	0
-Impôts sur les bénéfices	0	4,409	-0,736	0,746	0

CAF	1 706,54	1 248,12	1 517,60	2 719,51	2 648,60
PAR LE BAS					
RN	1 092,76	642,58	1 077,35	1 921,14	2 004,36
+ Dotation d'exploitation, financières et exceptionnelles	613,779	615,675	440,253	801,367	657,399
-Reprises d'exploitation, financières et exceptionnelles	0,000	-10,136	0	-2,993	-13,152
CAF	1 706,54	1 248,12	1 517,60	2 719,51	2 648,60

Source : Etablie par l'étudiante à partir des SIG

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution de la CAF au fil du temps :0

Figure N°15 : L'évolution de la CAF de l'entreprise étudiée



Source : Elaboré par l'étudiante à partir du compte de résultat

Une capacité d'autofinancement structurellement solide, avec une rupture en 2020 et un redressement spectaculaire

La courbe de la CAF dessine un profil en "**V élargi**" sur cinq ans, avec trois phases bien distinctes :

1. Un niveau de départ solide (2019 — 1,71 Md DA) L'entreprise génère une CAF confortable, portée essentiellement par un EBE élevé (1,70 Md) et un résultat net représentant près de 64 % de la CAF. Les charges et produits financiers et exceptionnels sont quasi nuls, ce qui traduit une structure financière simple et maîtrisée.

2. Un choc en 2020 (−27 %, à 1,25 Md DA) C'est le point bas de la période. L'EBE chute de plus de 400 millions, le résultat net est presque divisé par deux (−41 %). Les dotations aux amortissements restent stables (−615 M), ce qui amplifie la pression sur le résultat. Ce creux est vraisemblablement lié à un choc externe sur l'activité (contexte Covid), plutôt qu'à une dégradation structurelle de l'entreprise.

3. Un redressement progressif puis une accélération forte (2021–2023) La CAF remonte à 1,52 Md en 2021, puis bondit à 2,72 Mds en 2022 (+79 % en un an), avant de se stabiliser à 2,65 Mds en 2023. Ce niveau record s'explique par un EBE qui double presque par rapport à 2020, et un résultat net qui atteint 2,00 Mds en 2023, le plus haut de la période. Les dotations sont maîtrisées et les reprises restent marginales, ce qui confirme que la CAF est générée par la performance opérationnelle réelle, sans retraitement comptable artificiel.

Donc L'entreprise a traversé un accident de parcours en 2020 sans remettre en cause sa solidité fondamentale. Le rebond de 2022–2023 confirme une capacité d'autofinancement robuste et en nette progression (+55 % sur 5 ans), ce qui lui offre une marge confortable pour financer ses investissements, rembourser ses dettes et, potentiellement, distribuer des dividendes sans recourir à l'endettement externe.

2. Analyse de l'équilibre financier :

Avant de procéder au calcul des indicateurs d'équilibre financier, il est important de présenter les bilans financiers de l'entreprise étudiée sur une période de cinq ans. Les données du tableau des bilans financiers fourniront la base pour calculer les indicateurs clés d'équilibre financier et pour évaluer la santé financière globale de l'entreprise au fil du temps. Ces indicateurs permettront de mesurer la solvabilité, la liquidité et la rentabilité de l'entreprise, et d'obtenir une vision plus complète de sa performance financière.

Les tableaux ci-dessous illustrent les postes d'emploi ainsi que les postes de ressources des bilans financiers de l'entreprise pour les années 2019 ,2020 ,2021 ,2022 et 2023 :

Tableau N° 13 : Emplois et Ressources de l'entreprise étudiée

Année	2019	2020	2021	2022	2023
Emplois					
Valeur d'immobilisation (VI)	3 394,47	3 367,50	3 761,08	3 738,24	5 058,84
Immobilisations incorporelles	0	0	0	0	0
Immobilisations corporelles	2 581,27	2 554,74	3 390,63	3 735,87	4 533,84
Immobilisations en cours	812,04	811,596	369,29	0,922	523,551
Immobilisations financières	1,158	1,158	1,158	1,445	1,445
Impôts différés actif	0	0	0	0	0
Valeur d'exploitation (VE)	358,999	289,49	108,929	174,166	123,663
Stocks et en cours	358,999	289,49	108,929	174,166	123,663
Valeur réalisable (VR)	1 829,86	2 496,52	2 764,12	2 596,76	291,537
Client	1 815,86	2 471,57	2 733,60	2 572,29	242
Autres débiteurs	13,044	14,815	17,313	12,512	23,199
Impôts et assimilés	0,958	10,14	13,2	11,959	26,338
Valeur disponibilité (VD)	476,077	134,525	133,319	132,069	44,51
Trésorerie actif	476,077	134,525	133,319	132,069	44,51
Total actif	6 059,41	6 288,03	6 767,45	6 641,23	5 518,55

Ressources					
Capitaux propres (CP)	1 092,76	4 936,12	5 163,61	5 150,46	4 098,50
Capital émis	0	0	0	0	0
Primes et réserves	0	0	0	0	0
Résultat net	1 092,76	642,58	1 077,35	1 921,14	2 004,36
Autres capitaux propres	0	4 280,99	4 088,36	3 204,42	2 094,15
Report à nouveau	0	12,547	-2,095	24,901	0
Passif non courant	0	0	0	0	0
Emprunts et dettes financières	0	0	0	0	0
Provisions et produits constaté d'avance	0	0	0	0	0
Impôt (différé et provisionnés)					
Passif circulant (Hors Trésorerie)	1 224,58	1 351,91	1 602,62	1 490,77	1 420,06
Fournisseurs et comptes rattachés	206,041	226,004	243,935	280,731	461,79
Impôts	761,571	809,878	942,058	856,646	851,517
Autres dettes	256,973	316,024	416,631	353,391	106,751
Trésorerie Passif	0,002	0,011	1,207	0,005	0,005
Total Passif	2 317,34	6 288,03	6 767,45	6 641,23	5 518,57

Source : Etablie par l'étudiante à partir des bilans de l'entreprise

2.1 Analyse de la structure du bilan**2.1.1 Analyse de la structure de l'actif**

Le tableau suivant résume les proportions des grandes masses de l'actif du bilan :

Tableau N°14 : Structure de l'actif de l'entreprise étudiée

Année	2019	2020	2021	2022	2023
Valeur d'immobilisation(VI)	56%	53%	55%	56%	92%
Valeur d'exploitation (VE)	6%	5%	2%	3%	2%
Valeur réalisable (VR)	30%	40%	41%	39%	5%
Valeur disponibilité (VD)	8%	2%	2%	2%	1%
Total actif	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des bilans de l'entreprise

La structure d'actif de l'entreprise a connu des variations au cours de la période d'étude, avec des changements dans la répartition des immobilisations, des stocks, de la valeur réalisable et de la disponibilité :

1. La valeur d'immobilisation (VI) domine et s'envole en 2023

La VI représente la part la plus importante de l'actif tout au long de la période. Elle se maintient relativement stable autour de 55% entre 2019 et 2022, puis bondit brutalement à 92% en 2023. Cela signifie que l'entreprise a massivement investi dans des actifs durables (terrains, équipements, immeubles...) ou qu'une réévaluation ou acquisition majeure a eu lieu cette année-là. Ce niveau est exceptionnellement élevé et mérite une explication précise (emprunt, fusion, acquisition).

2. La valeur réalisable (VR) s'effondre en 2023

La VR (créances clients, valeurs mobilières de placement...) était en progression régulière : de 30% en 2019 à 41% en 2021, maintenue à 39% en 2022. Elle chute à seulement 5% en 2023, soit une baisse de plus de 34 points. Ce retournement brutal, contemporain de la hausse de la

VI, suggère une conversion de créances ou de placements en immobilisations, ou un assèchement des créances clients.

3. La valeur d'exploitation (VE) reste marginale et décroissante

Les stocks et en-cours représentent une part très faible de l'actif (6% max en 2019), et continuent de baisser pour atteindre 2% en 2023. Cela peut indiquer une activité commerciale peu stockant (services, négoce à flux tendu), ou une gestion efficiente des stocks.

4. La valeur de disponibilité (VD) est quasi-nulle

La trésorerie disponible est très faible dès 2019 (8%) et s'effondre à 1–2% dès 2020. L'entreprise dispose de très peu de liquidités immédiates, ce qui peut être un risque de liquidité à court terme, notamment si des dettes à court terme sont importantes.

Donc la structure de l'actif en 2023 est très rigide et peu liquide, dominée par les immobilisations. Cela peut compromettre la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme (problème de solvabilité ou de liquidité). Il serait utile de croiser cette analyse avec le passif (dettes à court terme, fonds propres) pour conclure sur la solidité financière globale

Tableau N° 15 : Structure du passif de l'entreprise étudiée (Unité en MDZD)

Année	2019	2020	2021	2022	2023
Capitaux propres (CP)	47%	79%	76%	78%	74%
Dettes à moyen et à long terme	0%	0%	0%	0%	0%
Dettes à court terme	42%	16%	18%	17%	24%
Autres dettes à court terme	11%	5%	6%	5%	2%
Trésorerie passif	0%	0%	0%	0%	0%
Total passif	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des bilans de l'entreprise

1. Les capitaux propres (CP) (ressource dominante)

Le signal le plus fort du passif est le saut brutal de 47% à 79% entre 2019 et 2020, suivi d'une stabilisation remarquable autour de 74–79% jusqu'en 2023. Ce renforcement massif en une seule année suggère soit une augmentation de capital (apport externe), soit une mise en réserve de résultats exceptionnels. Depuis 2020, l'entreprise présente une autonomie financière très solide, rarement observée à ce niveau.

2. La dette à moyen et long terme (DMLT) (absente)

Elle est nulle sur toute la période. L'entreprise ne contracte aucun emprunt bancaire classique. C'est un choix qui préserve l'indépendance financière, mais qui pose un problème structurel majeur en 2023 : elle finance des actifs durables (immobilisations à 92%) avec des ressources courtes, ce qui est contraire au principe de prudence financière.

3. La dette à court terme (DCT) (un signal de tension en 2023)

En 2019, elle représente 42% du passif niveau très élevé et risqué. La réduction spectaculaire à 16% en 2020 (parallèle au renforcement des CP) traduit un assainissement réel du bilan. Toutefois, la remontée à 24% en 2023 coïncide exactement avec l'explosion des immobilisations à l'actif : l'entreprise a vraisemblablement eu recours à des dettes court terme pour financer des investissements longs. C'est le déséquilibre central à corriger.

4. Les autres dettes à court terme (déclin sain)

Elles passent de 11% en 2019 à 2% en 2023. Cette réduction progressive témoigne d'un meilleur pilotage des dettes fournisseurs, fiscales et sociales. C'est un signal positif d'assainissement opérationnel.

5. Croisement actif / passif (le verdict financier)

C'est ici que l'analyse devient critique :

Le fonds de roulement (FDR) mesure si les ressources stables (CP + DMLT) couvrent les emplois stables (immobilisations). De 2020 à 2022, le FDR était positif : les CP (~77%) dépassaient les VI (~55%), laissant une marge pour financer le cycle d'exploitation. En 2023, la situation se retourne : les CP (74%) ne couvrent plus les VI (92%), ce qui donne un FDR

négatif d'environ -18 points. Les immobilisations sont donc partiellement financées par la dette à court terme, situation structurellement fragile.

Le risque de liquidité est confirmé par le croisement de l'actif liquide ($VR + VD = 6\%$) avec les dettes CT (26%) : l'entreprise ne peut pas rembourser ses dettes à court terme avec ses actifs disponibles. Le ratio de liquidité est bien inférieur à 1.

La recommandation principale est de substituer la dette court terme par un emprunt MLT pour rééquilibrer le financement des immobilisations 2023, et de reconstituer des actifs liquides (VR ou VD) pour sécuriser les remboursements à court terme.

2.2 Analyse des indicateurs d'équilibre financier

Le tableau présenté ci-dessous illustre le calcul des indicateurs de l'équilibre financier, ainsi que leur évolution au cours de la période étudiée :

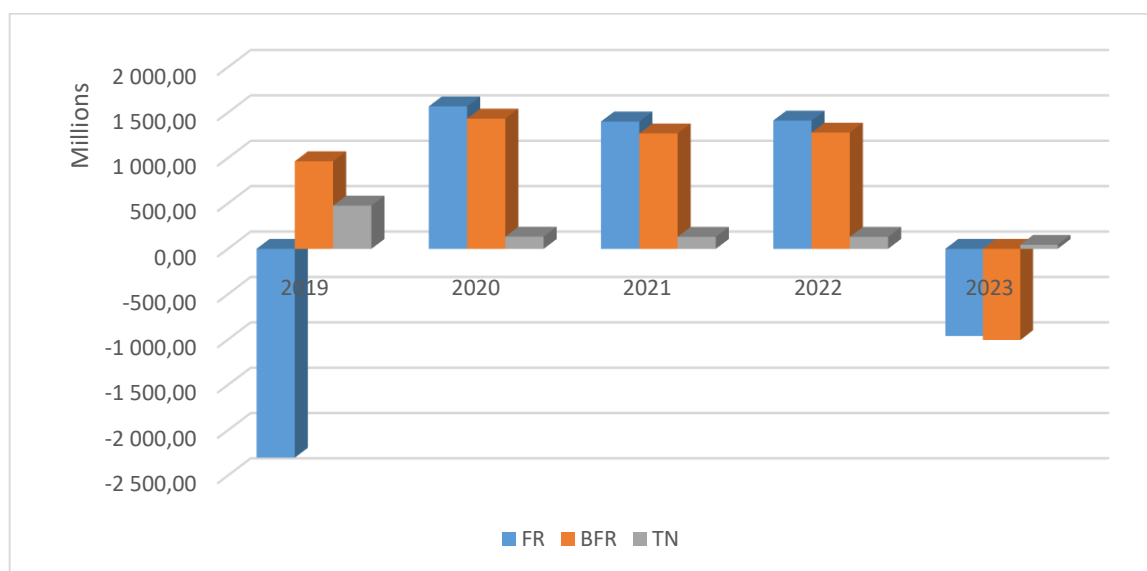
Tableau N°16 : Indicateurs de l'équilibre financier de l'entreprise étudiée (FR, BFR et TN)
(Unité 1 million KDA)

Année	2019	2020	2021	2022	2023
Capitaux propres (CP)	1 092,76	4 936,12	5 163,61	5 150,45	4 098,50
+ Passif non courant	0	0	0	0	0
- Valeur d'immobilisation (VI)	3 394,47	3 367,50	3 761,08	3 738,24	5 058,84
FR	-2 301,71	1 568,62	1 402,54	1 412,22	-960,33
Taux de var FR %	—	-168,15%	-0,11%	0,01%	-1,68%
Valeur d'exploitation (VE)	359	289,49	108,93	174,17	123,66
+ Valeur réalisable (VR)	1 829,86	2 496,52	2 764,12	2 596,76	291,54
- Passif circulant (Hors Trésorerie)	1 224,58	1 351,91	1 602,62	1 490,77	1 420,06

BFR	964,28	1 434,11	1 270,42	1 280,15	-1 004,86
Taux de var BFR%	—	0,49%	-0,11%	0,01%	-1,78%
Trésorerie actif	476,08	134,53	133,32	132,07	44,51
-Trésorerie Passif	0	0	1,21	0	0
TN	476,07	134,51	132,11	132,06	44,51

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des bilans de l'entreprise

Figure N°15 : Evolution des indicateurs de l'équilibre financiers



Source : Elaboré par l'étudiante à partir des bilans de l'entreprise

- **2019 — Déséquilibre structurel** Le FR négatif (-2,3 Md DA) traduit un financement des actifs longs par des dettes courtes. Seul le BFR positif évitait une crise de liquidité.
- **2020–2022 — Redressement fragile** Le FR redevient positif et couvre le BFR, mais la marge reste très étroite (TN $\approx$ 150 MDA), sans véritable coussin de sécurité.
- **2023 — Équilibre de façade** La TN est positive, mais portée uniquement par un BFR négatif. C'est le fournisseur qui finance l'exploitation, non la solidité du bilan.
- **Risque principal** Si le BFR remonte (retour à des délais clients normaux), la trésorerie s'effondre. La dégradation du FR en 2023 doit être expliquée en priorité

Nous avons également élaboré un graphique comparatif entre le besoin en fonds de roulement (BFR) et le chiffre d'affaires (CA) de l'entreprise. Ce graphique permet d'observer les variations et les tendances au fil du temps entre ces deux indicateurs clés.

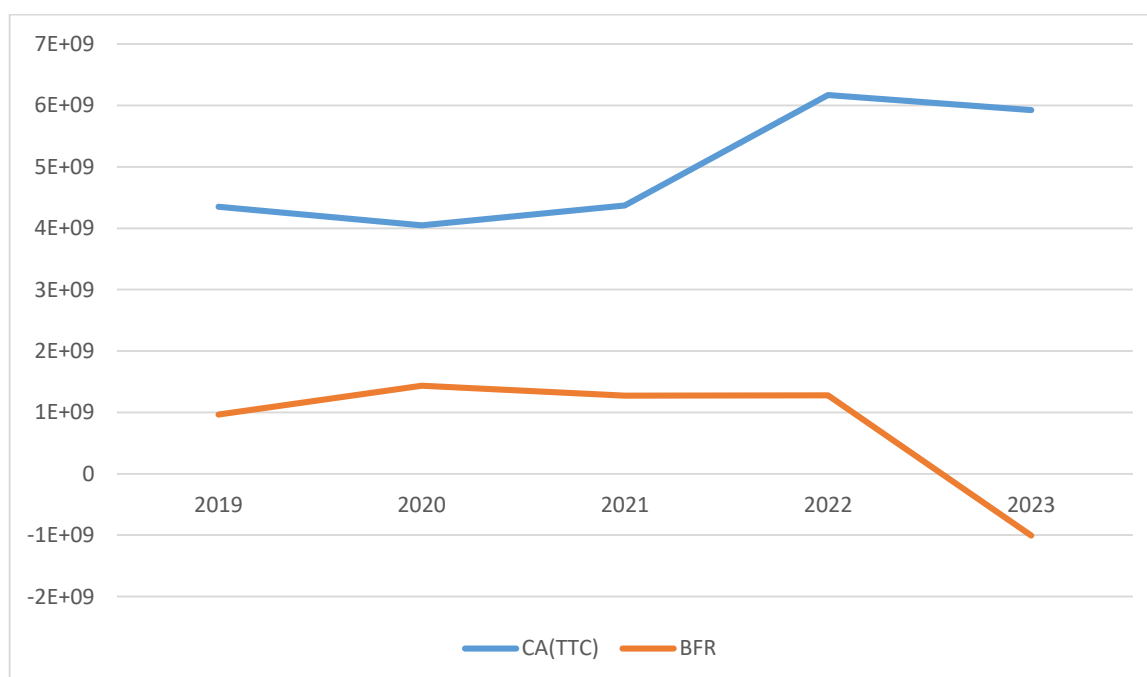
Tableau N°17 : Ratio BFR/CA

(Unité 1 million KDA)

Année	2019	2020	2021	2022	2023
CA en TTC	4 349,88	4 046,95	4 370,40	6 169,36	5 921,86
BFR	964,28	1 434,11	1 270,42	1 280,15	-1 004,86
Ratio BFR/CA	22%	35%	29%	21%	-17%

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des états financiers de l'entreprise

Figure N°16 : Evolution du BFR par rapport au CA



Source : Elaborée par l'étudiante à partir des états financiers de l'entreprise

Tableau N°18 : Rotation du BFR (Unité : en nombre de jours)

Année	2019	2020	2021	2022	2023
Rotation du BFR	527 jours	517 jours	440 jours	330 jours	153 jours
Rotation créances client	179 jours	262 jours	268 jours	179 jours	18 jours
Rotation crédit fournis	113 jours	101 jours	112 jours	87 jours	102 jours
Rotation stock	235 jours	154 jours	60 jours	64 jours	33 jours

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des états financiers.

1. Évolution du CA — croissance puis stabilisation

Le CA a progressé de 4,3 Md en 2019 à un pic de 6,2 Md en 2022 (+42%), avant un léger repli à 5,9 Md en 2023. La trajectoire globale reste positive sur la période.

2. Le BFR : un retournement brutal en 2023

Entre 2019 et 2022, le BFR était positif et stable autour de 1–1,4 Md. En 2023, il bascule à -1 Md. Un BFR négatif signifie que les fournisseurs financent l'exploitation ce qui peut être sain (modèle de la grande distribution), mais ici l'ampleur du choc mérite attention.

3. Ce qui explique ce retournement

Le BFR bascule brutalement en négatif (–1 Md DA) en 2023, principalement à cause de l'effondrement des créances clients, qui passent de 179 jours en 2022 à seulement 18 jours en 2023. Ce n'est pas une amélioration progressive, c'est une rupture brutale qui peut s'expliquer par :

- Une opération d'affacturage (cession des créances)
- Un changement de politique de facturation
- Un passage vers plus de clients prépayés

Ce BFR négatif n'est pas forcément un signal positif. Si les créances clients reviennent à un niveau normal, la trésorerie s'effondrerait immédiatement. Il s'agit donc d'une situation à surveiller de près pour déterminer si elle est durable ou ponctuelle.

4. Amélioration réelle de la gestion des stocks

En parallèle, les stocks ont été drastiquement réduits (235 jours → 33 jours), ce qui constitue un vrai progrès opérationnel, contribuant positivement à la trésorerie.

5. Délais fournisseurs : relativement stables

Le crédit fournisseurs oscille entre 87 et 113 jours sans tendance marquée pas de levier particulier utilisé de ce côté.

Conclusion : L'amélioration du BFR en 2023 cache une double réalité (des progrès réels sur les stocks, mais une anomalie sur les créances clients qu'il faut investiguer pour valider si elle est structurelle et durable ou liée à une opération ponctuelle.

3. Analyse par les ratios

Nous avons examiné certains ratios financiers pour évaluer la performance de l'entreprise, notamment sa performance financière.

3.1 Ratios de rentabilité

A travers le tableau suivant nous avons calculé le ratio de la rentabilité économique, le ratio de la rentabilité financière ainsi que l'effet de levier :

Tableau N°19 : Ratios de rentabilité (en%)

RATIO	FORMULE	2019	2020	2021	2022	2023
Rentabilité économique (ROCE)	Résultat net d'exploitation / Actif économique	18%	10%	16%	29%	36%
Rentabilité financière (ROE)	Résultat net / Capitaux propres	100%	13%	21%	37%	49%
Effet de levier	ROE - ROCE	82%	3%	5%	8%	13%

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des états financiers de l'entreprise

2019 (ROE de 100%) : chiffre à relativiser. Un ROE aussi élevé s'explique souvent par des capitaux propres très faibles au dénominateur, pas par une performance exceptionnelle. L'effet de levier (+82%) confirme une structure financière très endettée plutôt qu'une rentabilité intrinsèque solide.

2020–2021 (Normalisation saine) : Le ROE chute à 13% puis remonte à 21%, reflétant un bilan assaini. Le levier faible (+3% à +5%) indique que la rentabilité financière est désormais portée par la performance opérationnelle réelle, non par l'endettement.

2022–2023 (Progression continue et cohérente) : Le ROCE progresse de 29% à 36% : l'actif économique est de mieux en mieux valorisé. Le ROE suit la même trajectoire (37% → 49%). L'effet de levier reste positif et mesuré (+8% → +13%), signe que la dette amplifie la rentabilité sans créer de risque excessif.

Tendance générale (Une rentabilité en nette amélioration) : Sur 5 ans, le ROCE a doublé (18% → 36%) et le ROE reste largement supérieur au ROCE chaque année. Tant que $ROE > ROCE$, l'endettement joue en faveur des actionnaires, c'est un effet de levier positif maîtrisé.

Les 3 conclusions essentielles

ROCE en hausse constante (18% → 36%) : l'entreprise crée de plus en plus de valeur avec ses actifs. C'est le signal le plus positif de l'analyse : la performance opérationnelle s'améliore structurellement.

ROE toujours supérieur au ROCE : l'effet de levier est positif sur toute la période, ce qui signifie que la dette profite aux actionnaires. Tant que cette relation se maintient, la structure financière est bien calibrée.

2019 est une anomalie : le ROE de 100% est mathématiquement lié à des capitaux propres très faibles, pas à une performance réelle. Il ne faut pas l'interpréter comme un pic de rentabilité, mais comme le reflet d'un bilan fragilisé cette année-là, cohérent avec le FR très négatif observé dans l'analyse précédente.

Afin de mieux comprendre et analyser la rentabilité financière de l'entreprise, qui est un indicateur clé de sa performance, nous allons utiliser le modèle de DuPont. Ce modèle permet de décomposer la rentabilité financière en différents éléments et d'identifier les facteurs qui contribuent à son évolution :

Tableau N°20 : Ratios du modèle Dupont

Année	FORMULE	2019	2020	2021	2022	2023
Ratios de marge bénéficiaire nette (1)	(Résultat Net / CA)	30%	19%	29%	37%	40%
Ratio de rotation des actifs (2)	(CA / Actifs totaux)	60%	54%	54%	78%	90%
Ratio de levier financier (3)	(Actifs totaux / Capitaux propres)	555%	127%	131%	129%	135%
ROE	(1) × (2) × (3)	100%	13%	21%	37%	49%

Source : Elaboré par l'étudiante à partir de états financiers de l'entreprise

2019 (ROE 100%) : un chiffre trompeur : Il est entièrement expliqué par un levier de 555, les capitaux propres étaient quasi inexistantes. La marge (30%) et la rotation (60%) seules n'auraient produit qu'un ROE d'environ 18%. C'est la dette qui gonfle artificiellement le ROE.

2020 (Normalisation brutale mais saine) : Le désendettement ramène le levier à 127%, faisant chuter le ROE à 13%. Ce n'est pas une contre-performance, c'est le vrai niveau de rentabilité de l'entreprise une fois la distorsion de 2019 corrigée.

2021–2023 (ROE porté par les bons moteurs) : La progression du ROE (21% → 37% → 49%) est tirée à la fois par la marge nette et la rotation des actifs, les deux composantes opérationnelles. Le levier reste stable et mesuré (~130%). C'est la configuration idéale : croissance du ROE sans prise de risque financier supplémentaire.

Hors anomalie 2019, l'entreprise améliore son ROE de façon vertueuse par la performance, pas par l'endettement. La marge nette à 40% et la rotation à 90% en 2023 sont des niveaux très solides qui suggèrent une rentabilité réelle et structurelle

2019 : ROE fictif. Le levier de 555% écrase toute lecture rationnelle. Sans cet effet d'endettement massif, le ROE aurait été autour de 18% cohérent avec le ROCE de la même année.

2020–2023 : ROE sain et bien construit. La progression repose sur deux moteurs opérationnels : la marge nette qui passe de 19% à 40%, et la rotation des actifs qui passe de 54% à 90%. Le levier, lui, reste stable autour de 130% et ne joue qu'un rôle neutre.

Le signal le plus fort : la rotation des actifs à 90% en 2023. Cela confirme ce qu'on observait sur le BFR, l'entreprise tourne beaucoup plus vite, génère plus de CA avec les mêmes actifs. C'est cohérent avec la réduction drastique des délais de stocks et clients vue précédemment.

3.2 Ratios de liquidité

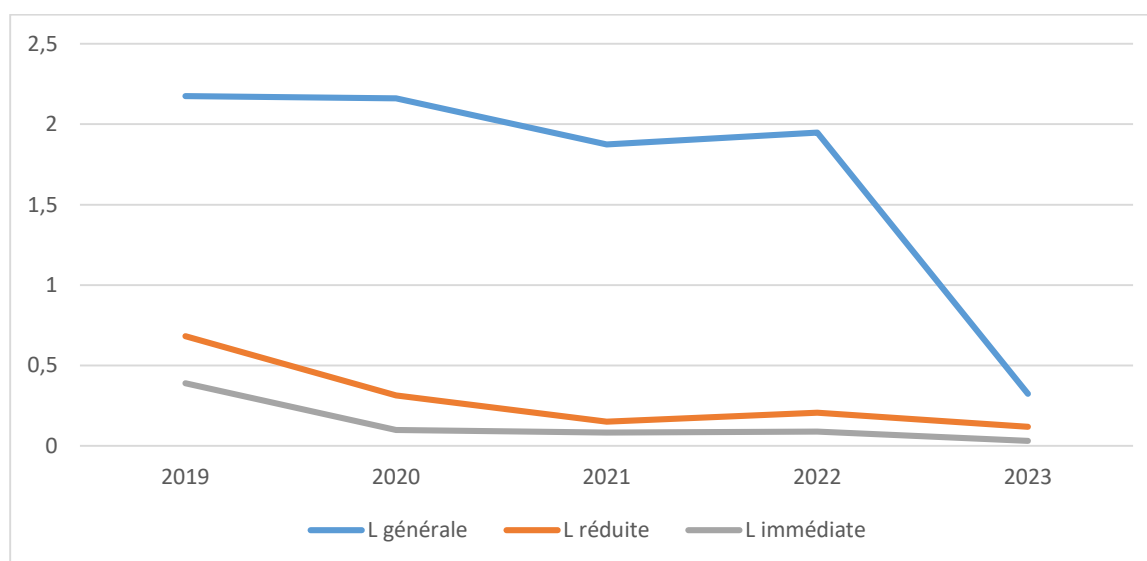
Le ratio de liquidité est une mesure importante de la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements financiers à court terme. Il est calculé à travers trois ratios différents : le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité réduite et le ratio de liquidité immédiate

Tableau N°21 : Ratios de liquidité

RATIO	FORMULE	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidité générale	Actif circulant / Passif circulant	2,1762	2,16	1,8745	1,9473	0,3237
Liquidité réduite	(VE + VD) / Passif circulant	0,6819	0,31	0,151	0,2054	0,1184
Liquidité immédiate	VD / Passif circulant	0,3888	0,1	0,0831	0,0886	0,0313

Source : Elaboré par l'étudiante à partir du bilan de l'entreprise

Figure N°17 : Evolution de la liquidité



Source : Elaborée par l'étudiante à partir du Bilan

- Les ratios de liquidité générale dépassant 1 pendant les quatres premières années indiquent une situation de liquidité favorable pour l'entreprise, sauf en 2023 qu'ils sont inférieurs à 1 donc l'entreprise ne peut plus couvrir ses dettes à court terme avec ses actifs courants
- Les ratios de liquidité réduite très faible sont déjà en dessous du seuil acceptable cela indique que les stocks représentent la quasi-totalité des actifs courants
- Les ratios de liquidité immédiate sont proches de 0 donc l'entreprise **ne dispose pratiquement plus de cash** pour faire face à ses obligations immédiates ce qui mène au risque de **défaut de paiement** sur les échéances urgentes (salaires, charges, fournisseurs).

3.3 Ratios de solvabilité

Le tableau suivant présente deux ratios permettant d'évaluer la solvabilité de l'entreprise : le ratio de solvabilité générale et le ratio d'autonomie financière. Ces ratios fournissent des indications sur la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements financiers et à maintenir une structure financière saine :

Tableau N°22 : Ratios de solvabilité

RATIO	2019	2020	2021	2022	2023
Ratio de solvabilité générale (Total Actif / DMLT)	0	0	0	0	0
Ratio d'autonomie financière (Capitaux propres/ Passif total)	0,4716	0,785	0,763	0,7755	0,7427

Source : Elaborée par l'étudiante à partir des bilans de l'entreprise

- Le ratio de solvabilité générale n'est **pas interprétable** au sens classique. Donc l'entreprise est **sans endettement long terme**, ce qui est une **force structurelle** mais peut aussi signifier qu'elle n'accède pas au crédit long terme.
- En 2019, le ratio d'autonomie financière s'établit à **0,47**, ce qui le place légèrement en dessous du seuil minimal recommandé de 0,50. À ce stade, l'entreprise est relativement plus dépendante des financements externes, les tiers (créanciers et fournisseurs) assurant plus de 52% du financement du passif total. La situation reste acceptable, mais elle demeure fragile et mérite une attention particulière.
- L'année 2020 marque un **tournant spectaculaire**, avec un bond du ratio à **0,785**, soit une progression de près de 66% en une seule année. Ce saut remarquable peut s'expliquer par plusieurs facteurs : un apport en capital significatif, un remboursement massif de dettes existantes, ou encore la réalisation d'un bénéfice exceptionnel intégré aux réserves. Quelle qu'en soit la cause, l'entreprise acquiert à partir de cette année une **très forte indépendance financière** vis-à-vis de ses créanciers.
- Sur la période **2021–2022**, le ratio se stabilise autour de **0,76 à 0,77**, témoignant d'une consolidation durable de la solidité financière. Les capitaux propres représentent alors plus des trois quarts du passif total, ce qui constitue une situation très saine et particulièrement rassurante pour l'ensemble des partenaires financiers de l'entreprise.
- Enfin, en **2023**, une légère baisse est observable avec un ratio redescendant à **0,743**. Bien que cette diminution reste modérée, elle peut traduire soit une légère augmentation des dettes, soit une érosion des capitaux propres due à des pertes. Ce signal doit être **surveillé attentivement**, d'autant plus qu'il intervient simultanément

avec l'effondrement brutal des ratios de liquidité observé la même année, renforçant ainsi les inquiétudes quant à l'équilibre financier global de l'entreprise à court terme.

L'entreprise dispose d'une **structure financière long terme solide** grâce à ses capitaux propres élevés. Cependant, elle souffre d'un **grave déséquilibre de trésorerie à court terme en 2023**, ce qui représente un **risque opérationnel immédiat** malgré sa bonne solvabilité structurelle.

3.4 Analyse des ratios d'endettement :

Le tableau suivant présente des ratios qui reflète l'endettement de l'entreprise

Tableau N°23 : Ratios d'endettement

Ratio	FORMULE	2019	2020	2021	2022	2023
Ratio d'endettement	Dettes nettes / EBE	0	0	0	0	0
Remboursement des dettes	Dettes non courantes / CAF	0	0	0	0	0
Couverture des charges financières	EBE/Charges financières	0	0	0	0	0

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des états financiers de l'entreprise

- **Dettes nettes = 0** : cela confirme l'absence de dettes financières MLT déjà observée dans le ratio de solvabilité générale. L'entreprise **ne recourt pas à l'endettement financier**, ce qui est cohérent avec son fort taux d'autonomie financière ($>0,74$).
- **Dettes non courantes = 0** : cohérent avec tous les ratios précédents. L'entreprise fonctionne **sans endettement long terme**, ce qui supprime toute pression de remboursement sur le long terme.
- **Charges financières = 0** : confirmation définitive que l'entreprise **n'a contracté aucun emprunt financier**. Elle ne paie donc **aucun intérêt**, ce qui allège considérablement ses charges fixes.

Conclusion du troisième chapitre

Le présent chapitre, troisième et dernier de notre travail, clôture la dimension pratique de notre étude. Il nous a permis, dans un premier temps, de présenter l'organisme d'accueil au sein duquel s'est déroulé notre stage, ainsi que le secteur d'activité dans lequel il évolue. Dans un second temps, nous avons procédé à une analyse approfondie de ses états financiers (notamment le bilan et le compte de résultat) afin d'évaluer avec rigueur sa performance et sa situation financière globale. Pour ce faire, nous avons mobilisé un ensemble d'indicateurs et de ratios financiers qui nous ont permis d'interpréter les données disponibles et d'aboutir à des conclusions pertinentes et fondées.

Cette démarche analytique nous a permis de mettre en évidence le rôle central que joue l'analyse financière dans l'identification des points faibles de l'entreprise et des axes d'amélioration à envisager. Au-delà du simple diagnostic, elle constitue un outil de pilotage indispensable pour les gestionnaires, leur offrant une vision claire et actualisée de l'évolution de l'entreprise ainsi que de sa position vis-à-vis de ses partenaires et créanciers.

En définitive, l'analyse financière se confirme comme un instrument stratégique incontournable. En fournissant une information fiable et structurée, elle permet aux décideurs de formuler des jugements éclairés, de définir des orientations stratégiques adaptées et de mettre en œuvre les actions nécessaires pour renforcer la santé financière de l'entreprise, assurer sa pérennité et soutenir son développement à long terme

CONCLUSION GENERALE

Dans un contexte économique mondial en constante évolution, l'évaluation de la performance financière constitue un outil indispensable pour toute entreprise souhaitant identifier ses forces, ses faiblesses et se positionner par rapport aux acteurs de son secteur. Notre étude s'est inscrite dans cette perspective, en cherchant à répondre à la question centrale suivante :

« Face à l'évolution permanente de son activité et son environnement, comment l'entreprise Algérie Telecom peut-elle évaluer sa performance financière ? »

Pour traiter cette problématique de manière rigoureuse et structurée, notre travail a été organisé en trois chapitres complémentaires.

Le premier chapitre a mis en lumière le rôle déterminant que joue la politique financière dans la performance globale d'une entreprise. En effet, les décisions stratégiques relatives à la gestion des ressources, à l'allocation des fonds, à la maîtrise des risques et à la réalisation des objectifs financiers constituent le socle sur lequel repose toute démarche de performance durable. Lorsqu'elle est cohérente avec la stratégie globale de l'entreprise, une politique financière bien définie contribue directement à l'amélioration des résultats. La rentabilité financière, en tant qu'indicateur central mesurant la capacité de l'entreprise à générer des profits proportionnellement à ses ressources engagées, s'impose comme le critère de référence de cette performance. Ces constats ont permis de confirmer notre première hypothèse (H1) : la politique financière et la rentabilité constituent des dimensions incontournables dans toute évaluation de la performance financière.

Le deuxième chapitre a été consacré à l'exploration des instruments d'analyse disponibles. L'analyse financière y occupe une place centrale, dans la mesure où elle permet de diagnostiquer avec précision la santé financière d'une entreprise, en couvrant aussi bien son activité et ses sources de revenus que sa structure financière, à travers l'utilisation de ratios spécifiques. Ces derniers offrent une lecture claire des points forts et des vulnérabilités de l'entreprise. Nous avons également examiné des modèles complémentaires reconnus, tels que le modèle d'Altman, le modèle EVA (Economic Value Added) et le modèle de DuPont. Si ces approches apportent une valeur analytique indéniable, elles ne sauraient se substituer à l'analyse financière classique, qui demeure l'outil fondamental d'évaluation. Nos recherches ont ainsi confirmé notre deuxième hypothèse (H2) : l'analyse financière en générale représente l'instrument principal pour apprécier la performance financière d'une entreprise, mais l'analyse par les indicateurs

financiers reste une méthode d'analyse par forcément le principale instrument d'appréciation de la performance financière.

Le troisième chapitre a donné lieu à une application pratique, à travers l'analyse approfondie des indicateurs financiers d'une entreprise réelle. Les principaux enseignements tirés de cette étude sont les suivants :

1. Résultats de l'étude empirique

- L'analyse de l'activité d'Algérie Télécom sur la période 2019–2023 révèle une évolution globalement positive du chiffre d'affaires, malgré quelques fluctuations. Le repli enregistré en 2020 s'explique par les répercussions de la pandémie de COVID-19, avant une reprise progressive à partir de 2021 culminant à son niveau le plus élevé en 2022. Toutefois, l'année 2023 marque un léger fléchissement du chiffre d'affaires en dépit d'une production en hausse, révélant un décalage entre la performance productive et les résultats commerciaux, et mettant en évidence la nécessité d'améliorer l'efficacité commerciale de l'entreprise.
- Le taux de marge brute d'Algérie Télécom, anormalement élevé en 2019 (~90 %), a chuté en 2020 avant de se stabiliser autour de 84–86 % sur 2021–2023, traduisant une maîtrise correcte des coûts. Malgré une légère décélération en 2023, le chiffre d'affaires affiche une croissance globale de +38 % sur la période, avec 2022 comme année de référence en termes de performance maximale.
- Le BFR d'Algérie Télécom, stable et positif entre 2019 et 2022, bascule brutalement à -1 Md DA en 2023, principalement en raison de l'effondrement du délai de rotation des créances clients (179 jours → 18 jours). Si la réduction des stocks constitue un réel progrès opérationnel, l'anomalie sur les créances clients reste à investiguer pour déterminer si elle est durable ou ponctuelle
- Algérie Télécom ne recourt à aucun endettement financier : dettes nettes, dettes non courantes et charges financières sont toutes nulles, ce qui confirme une autonomie financière totale et une absence de pression de remboursement
- La CAF d'Algérie Télécom, après un choc en 2020 lié au Covid (-27 %), s'est fortement redressée pour atteindre 2,65 Md DA en 2023, soit +55 % sur cinq ans, confirmant une capacité d'autofinancement robuste et suffisante pour financer les investissements sans recourir à l'endettement.

- L'étude a confirmé que **l'analyse financière constitue l'instrument principal** pour évaluer la performance financière d'une entreprise. En mobilisant conjointement les soldes intermédiaires de gestion, les ratios financiers, l'analyse du bilan et la capacité d'autofinancement, cette approche permet de couvrir à la fois l'activité, la rentabilité et la structure financière de l'entreprise de manière rigoureuse et cohérente.
- Par ailleurs, le recours à des **modèles complémentaires reconnus**, tels que le modèle d'Altman, a permis d'enrichir le diagnostic financier et de dépasser une lecture purement comptable, offrant ainsi une évaluation plus complète et prospective de la solidité financière de l'entreprise

En synthèse, Algérie Télécom présente les caractéristiques d'une entreprise **structurellement saine**, capable de financer son développement par ses propres moyens, caractérisée par : (une **activité en croissance** sur la période 2019–2023, malgré le choc de 2020 lié au Covid, une **absence totale d'endettement** financier, reflétant une forte autonomie financière, une **capacité d'autofinancement robuste**, en nette progression sur cinq ans, une **maîtrise satisfaisante de ses coûts**, avec un taux de marge stable autour de 84–86 % et un **BFR en amélioration**, bien qu'une anomalie sur les créances clients mérite attention). Mais qui doit veiller à améliorer son **efficacité commerciale** pour convertir pleinement sa croissance productive en résultats financiers durables

2. Recommandations

À la lumière de ce diagnostic, plusieurs leviers d'amélioration peuvent être envisagés : L'entreprise devrait en premier lieu améliorer son efficacité commerciale afin de mieux convertir sa production en ventes effectives, tout en investiguant l'anomalie observée sur les créances clients en 2023. Par ailleurs, il est recommandé de poursuivre les efforts de réduction des stocks et de diversifier les sources de revenus vers des services à valeur ajoutée tels que le cloud, l'IPTV et l'IoT. Enfin, l'entreprise gagnerait à maintenir sa politique d'autonomie financière en exploitant sa CAF pour financer ses investissements, tout en renforçant sa compétitivité face à une concurrence de plus en plus intense sur le marché des télécommunications.

3. Limites de l'étude

Cette étude présente plusieurs limites qu'il convient de mentionner. Sur le plan pratique, l'absence de données financières récentes et les contraintes liées à leur disponibilité ont limité l'exhaustivité du diagnostic et la précision des ratios calculés.

Sur le plan méthodologique, l'analyse financière elle-même, en tant qu'outil d'évaluation, présente des limites inhérentes. Elle repose exclusivement sur des données comptables historiques, ce qui ne reflète pas nécessairement la réalité économique actuelle de l'entreprise. De plus, elle fait abstraction des informations extra-comptables et extra-financières pourtant déterminantes, telles que la qualité du management, la position concurrentielle, la satisfaction clients ou encore la capacité d'innovation. Enfin, les ratios financiers, bien qu'utiles, restent des indicateurs partiels qui nécessitent d'être complétés par une analyse stratégique et sectorielle plus large pour aboutir à une évaluation véritablement globale de la performance de l'entreprise.

4. Pistes de recherche

Plusieurs axes pourraient enrichir et prolonger cette étude. En premier lieu, l'intégration de données comparatives issues d'entreprises évoluant dans le même secteur permettrait de mieux situer la performance de l'entreprise analysée et d'identifier des repères de référence plus solides. En second lieu, le recours à des méthodes d'analyse plus avancées (telles que l'analyse de sensibilité ou la modélisation des flux de trésorerie prévisionnels) offrirait une vision plus prospective de la solidité financière de l'entreprise. Enfin, une attention accrue portée aux facteurs non financiers (stratégie commerciale, gestion des ressources humaines, capacité d'innovation) permettrait d'appréhender de manière plus globale les déterminants de la performance de l'entreprise.

—

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES :

- **ALAIN. M**, « Analyse financière : Concepts et méthodes », 6e édition, Dunod, Paris.
- **ALAZARD (C), SEPARI (S)**, « Contrôle de gestion : manuel & applications », Dunod, 6e édition, Paris, 2004
- **AMELON, JEAN-LOUIS**, « Gestion financière », 4e édition, MAXIMA, 2004.
- **B et F. GRANDGUILLOT**, « Analyse financière », 15e édition, 2011-2012, Paris.
- **BARTOLI (A), BLATRIX (C)** "Management dans les organisations publiques ", 4e édition, Dunod
- **BERLAND (N) et François-Xavier SIMON**, « Le contrôle de gestion en mouvement », Collectif - Editions d'Organisation, Paris, 2010,
- **BERLAND (N), DE RONGE(Y)**, « Contrôle de gestion perspective stratégique et managériale », 2e édition Pearson, France, 2013
- **CHIIHA (K)**, « Finance d'entreprise : Approche stratégique », Edition HOUMA, Alger, 2009
- **CHRISTIAN (M)**. « Politique générale modèle et choix stratégique ». Paris : ECONOMICA
- **COHEN (E)**, « Gestion Financière De L'entreprise Et Développement Financier », EDICEF, Canada, 1991.
- **CONSO, PIERRE et autres**, « Gestion financière de l'entreprise », 11e édition, Dunod, Paris, 2005.
- **COULON, YANNICK, SHEN, DAI**, « L'essentiel des ratios financiers pour le gestionnaire, l'investisseur en bourse, le banquier », Dunod, 2023.
- **COULON, YANNICK, SHEN, DAI**, « L'essentiel des ratios financiers pour le gestionnaire, l'investisseur en bourse, le banquier », Dunod, 2023.

- **DESBRIERES (P) et POINCELOT (E)**, « Gestion de trésorerie », EMS, 2e édition, p 10.
- **DORATH (B), GOUJET (C)**, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3e édition, DUNOD, Paris, 2007,
- **DOV Ogien**, « Gestion financière de l'entreprise », 4e édition, Dunod, 2018.
- **FERRE, FRANÇOISE, ZARKA, FABRICE**, « Comptabilité », 2e édition, Dunod, 2020.
- **Florent DEISTING, Jean-Pierre LAHILLE**, « Aide-mémoire : Analyse Financière », Dunod, 4eme édition, Paris, 2013.
- **GIRAUD, SAULPIC (N), et autres**, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », France : GUALINO éditeur, 2002.
- **GRANDGUILLOT (B) et (F)**, « Analyse Financière », Gualino, 12e édition 2022-2023.
- **GRANDGUILLOT (B) et FRANCIS**, « L'analyse financière », 12ème édition, 2014
2015.
- **GRANDGUILLOT (F), GRANDGUILLOT (G)**, « Analyse Financière », Gualino, 12e édition 2022-2023.
- **GUEUTIN, CLAIRE-AGNES**, « L'essentiel de l'analyse financière », Ellipses, 3e édition,
2022
- **GUEUTIN, Claire-agnes**, « L'essentiel de l'analyse financière », 3e édition, ELLIPSES,
2022.
- **HELLUY (A), DURAND (X)**, « Les fondamentaux du contrôle de gestion pour une entreprise performante et durable », Edition Eyrolles, France.
- **HUBERT de La Bruslerie** « Analyse financière : information financière, diagnostic et évaluation », 4ème Edition, Dunod, Paris, 2010
- **KALIKA (M)**. « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance ». Paris,
ECONOMICA, 1995, Le Lexique économique. 7ème éd. DALLOZ, 2005.
- **LOCHARD (J)**, « Les ratios qui comptent », EYROLLES, Paris, 2008.

- **LONING (L)**, Malleret (V), Persqueux (J), « Contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », DUNOD, 4^{ème} édition, 2013
- **LORINO (P)**, « Méthodes et Pratiques de la Performance », Les Editions d'Organisation, Paris, 1998.
- **MARION (A)**, « Diagnostic de la performance de l'entreprise : concepts et méthodes », éd. Dunod, Paris, 2012.
- **MARION (A)**, « Analyse financière concepts et méthodes », DUNOD, 5^e éd, Paris, 2011,
- **MELYOUN (G)**, « Gestion financière », 4^e édition, Bréal, 2007.
- **MERIC (J), SFEZ (F)**, « la gestion financière des entreprises », HACHETTE LIVRE, Paris, 2011,
- **MEYER (G)**, « Analyse Financière », Hachette, 2017-2018
- **OGIEN(D)**, « Gestion financière de l'entreprise », Dunod, 4^e édition, 2018
- **RISTORI. S**, « Analyse et gestion financière », ELLIPSES, 2021.
- **RIVET (A)**, « Gestion financière : Analyse et politique financière de l'entreprise », Ellipses Edition Marketing S.A
- **SAUVAIN (T)**, « La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », Edition : Ellipses, Paris, 2005,
- **SZLIFKE, JEROME et autres**, « CSE : comprendre les comptes de l'entreprise et leurs enjeux », GERESO, 2^e édition, 2020.
- **THIBIERGE, CHRISTOPHE**, « Analyse financière », 6^e édition, Vuibert, 2016.
- **WINAND (M), ZINTZ (T)**, « Management et évaluation de la performance », De Boeck Supérieur, 2017,
- **WOOT (P)**, « La Dynamique De L'entreprise Performante », édition Marabout, paris, 1974

- **(Y) JAMAL**, « Eléments de gestion financière », ALMAARIFA, Marrakech, 2007.
- **Zouhair (D)I, DURAND (X) et KUSZLA (C)**, « Contrôle de gestion », Dunod, 2014, Paris

II. ARTICLES:

- **ALTMAN, E.I., 1968**, “Financial Ratios, Discriminant Analysis, and the prediction of corporate Bankruptcy”, Journal of Finance, Vol.23, No.4, 589-609.
- **ASRAF(M) and MUCHIA (D)**: « Analysis of the Effect of Operating Leverage and Financial Leverage on Companies Profitability Listed on Indonesia Stock Exchange », in, Iomata International Journal of Management Vol. 2 No. 1 March 2020.
- **ATKINSON (A), WATERHOUSE (J), & WELLS (R). (1997)**. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. Sloan Management Review, 38, 3, 5, Spring.
- **BRIGNALL (S), BALLANTINE (J). (1996)** ‘Performance Measurement in Service Business Revisited’ International Journal of Service Industry Management, Vol. 7, No. 1.
- **CONSTANTIN (C), MIHAELA (L)**, «Profitability and financial stability», annals of the university of Constantin Brâncuși din Târgu-Jiu, economic science, Vol 25, Issue 03, 2011
- **DENGLOS (G)**, « Le modèle de création de valeur (EVA-MVA) », Revue des Sciences de Gestion 2005/3 (n°213).
- **DEPOERS, FLORENCE, et coll** « Comment mesurer la performance durable des entreprises ? Proposition d'une grille d'indicateurs », Revue, Gestion 2000, 2003
- **EL AMRAOUI (H). Et HINTI (S). (2022)** « La performance d’entreprise : Histoire d’un Concept (1950 – 2020) », Revue Française d’Economie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 5 »

- **LUKVIARMAN (N)**, “Performance Measurement: A Stakeholder Approach”, **SINERGI KAJIAN BISNIS DAN MANAJEMEN**, Vol. 10 No. 2, Juni 2008, Hal
- **Michel J. LEBAS**, « Performance measurement and performance management », international journal of production economics, Vol 41, 1995
- **SAHUT (J.M), LANTZ (J.S)**, « La création de valeur et la performance financière », la revue du financier, 2003,
- **SALGADO (M)**, « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », 2013, <hal-00842219>.
- **SIMON CORNEE, CREM**, Université de Rennes 1, « Une Proposition d'Evaluation Conjointe des Performances Sociales et Financières en Microfinance », SPI3 - DOCUMENT DE TRAVAIL N°3, 2007
- **TATIKONDA (L.U), TATIKONDA (R.J). (1998)** ‘We Need Dynamic Performance Measures’ Management Accounting, September.
- **WAGGONER (D), NEELY (A), & KENNERLEY (M), (1999)**. The forces that shape organizational performance measurement systems. An interdisciplinary review. International Journal of Production Economics, Volumes 60–61,
- **Zineb ISSOR**, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Projectics -Proyética Projectique, n° 17, Février 2017

III. TRAVAUX UNIVERSITAIRES:

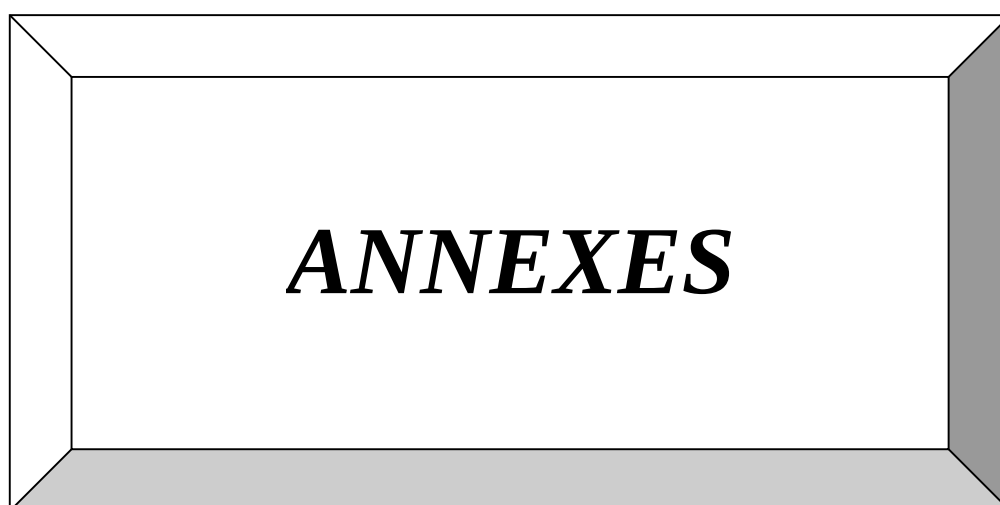
- **BELBOUL (H), OUALHI (B)**, Financial Disclosure as an Approach to Evaluating the Financial Performance of the Economic Corporation, Case study: Hodna milk in M'sila during the period 2015-2017,
- **GENDRON**, « La gestion environnementale et la norme ISO », Presses de l'Université de Montréal PUM, 2004,

- **GHOZLEN (O)** « Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de la valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie », Thèse en Gestion et management Université Cote d'Azur, Français, 2016
- **Ikrame EL MEZOUARI**, Projet de fin d'étude « Processus D'elaborationdes Budgets », Université HASSAN II, Casablanca, 2014-2015,
- **JABRAOUI (S), GABER (H)**, « Impact du CRM system sur la performance commerciale : cas d'uneorganisation bancaire Marocaine », 2020
- **Latifa HAMDANI**, « De la performance financière à la performance globale : Quels outils de mesure ? », Université Hassan II-Casablanca, 2019.
- **PAUCHER (P)**, « Mesure de la performance financière de l'entreprise », collection de la gestion en plus : Offices des publications universitaires. Algérie, 1993
- **ST-CYR (L), PINSONNEAULT (D), et ALLARD (M.H)**, « L'analyse Financière À L'aide Des Ratios : Le Modèle De Dupont », Document pédagogique, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal, 1997.
- **VOYER (P)**, « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance », presse de l'université du Québec, 1999.

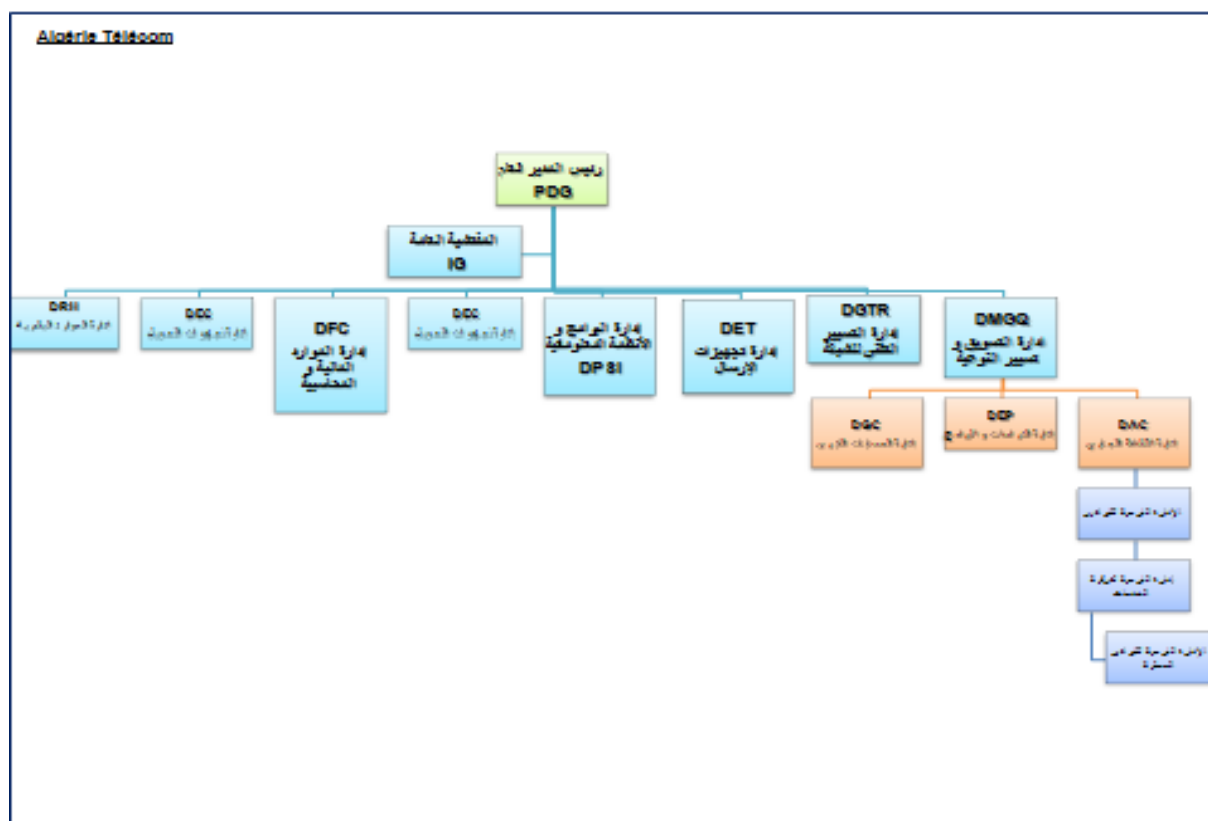
IV. WEBOGRAPHIE :

- <http://www.insee.fr>.
- <http://www.lafinancepourtous.com>.
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>.
- <http://www.l-expert-comptable.com>.
- <https://comptabilite.ooreka.fr>.
- <https://debitoor.fr/termes-comptables/rentabilite-des-actifs>
- <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com>.
- <https://moodle.luniversitenumérique.fr>.

- <https://www.algeriatelecom.dz/fr/page/le-groupe-p2>
- <https://www.broker-forex.fr/z-score-altman.php>
- <https://www.cairn.info>
- <https://www.compta-facile.com/ebe-excedent-brut-exploitation-definition-calcul-interet>
- <https://www.compta-online.com>.
- <https://www.hrimag.com/Le-modele-d-analyse-DuPont>
- <https://www.lmktraining.com>
- <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/creation-de-valeur>
- <https://www.thebusinessplanshop.com/fr/aide/glossaire/excedent-brut-d-exploitation>
- <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/dupont-analysis-template>.



ANNEXE 01 : l'organigramme d'Algérie télécom



Source : document interne de l'entreprise

ANNEXE 02 : bilan d'année 2019-2020

Algérie Télécom - SPA Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia RC : 18083B02 IF : 000216001808337 AI : 16293838021					
BILAN ACTIF					
Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2020					
DOT	DOT_ALGER_EST	EDITE LE : 10-MAR-25 10:45:55			
A C T I F	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
ECART D'ACQUISITION OU GOODWILL		0,00	0,00	0,00	0,00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		0,00	0,00	0,00	0,00
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		11 386 020 681,87	8 810 278 884,80	2 554 741 907,07	2 581 274 282,15
IMMOBILISATIONS EN COURS		811 686 087,01	0,00	811 596 097,01	812 039 862,07
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0,00	0,00	0,00	0,00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0,00	0,00	0,00	0,00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0,00	0,00	0,00	0,00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		1 158 086,42	0,00	1 158 086,42	1 158 086,42
IMPOTS DIFFERES ACTIF		0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIF NON COURANT		12 177 774 776,30	8 810 278 884,80	3 387 486 080,60	3 594 472 230,64
ACTIF COURANT					
STOCKS ET EN COURS		308 780 217,33	17 270 888,81	289 490 147,52	358 998 546,79
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		2 471 567 782,05	0,00	2 471 567 782,05	1 815 861 862,88
AUTRES DEBITEURS		335 957 063,63	321 142 052,16	14 815 011,47	13 043 957,90
IMPOTS		10 139 939,31	0,00	10 139 939,31	958 122,58
AUTRES ACTIFS COURANTS		0,00	0,00	0,00	0,00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		0,00	0,00	0,00	0,00
TRESORERIE		134 525 310,83	0,00	134 525 310,83	478 077 288,27
TOTAL ACTIF COURANT		3 268 860 313,16	338 412 121,87	2 820 638 181,18	2 884 939 558,20
TOTAL GENERAL ACTIF		15 436 726 088,46	9 148 890 806,77	6 288 034 281,88	6 059 411 788,84

Source : document interne de l'entreprise