



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)**

**Master Professionnel  
en Comptabilité et Gestion  
Financière  
(MPCGF2)**

**Promotion 3  
(2008-2010)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**ANALYSE DES DETERMINANTS DE LA  
PERFORMANCE FINANCIERE D'UNE  
ENTREPRISE : CAS DE LA SOTRA INDUSTRIES  
EN CÔTE D'IVOIRE**

**Présenté par :**

**SORO OUANNA ALASSANE**

**Dirigé par :**

**M. CHABI BERTIN**

**RESPONSABLE DES MASTERS (ISCBF)**

**CESAG**

Bibliothèque du CESAG



106938

**Octobre 2010**

## DEDICACE

Je dédie ce travail à :

- feu mon père, SORO KANIGUI OUSMANE, qui m'a permis de suivre une scolarité normale. Que la terre lui soit légère ;
- mon grand-frère, SORO ABOUDRAMANE, qui a investi sur ma scolarité et qui m'a permis de finaliser ce mémoire. Que DIEU l'aide dans tout ce qu'il entreprendra ;
- ma mère COULIBALY NAKPA AHOUA, qui de par ses bénédictions m'a permis d'avancer dans la vie ;
- la famille SORO à Abidjan et à l'intérieur de la Côte d'Ivoire pour son soutien ;
- mes voisins à la médina rue 22 × 17 et aux stagiaires en master II du programme ISCBF, 3<sup>e</sup> promotion, pour l'humeur joyeuse qui a incarné notre collaboration ;
- D.B.M.A. EVE pour son soutien et son aide.

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'ensemble des personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire. En particulier à mon directeur de mémoire, Monsieur CHABI Bertin, responsable des programmes masters, qui a soutenu et guidé ce travail.

J'exprime mes remerciements à tous mes enseignants et à la direction de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF), en particulier à Monsieur Moussa YAZI.

J'exprime ma reconnaissance envers Monsieur NAMOGO Stéphane, Sous directeur administratif et financier à la SOTRA INDUSTRIES pour la lecture de ce mémoire et par ses multiples conseils.

Je remercie toute ma famille pour son soutien affectif, spirituel, moral et matériel qu'elle m'a apporté tout au long de ma formation.

Enfin ma gratitude va à l'endroit de:

- monsieur TAKI Gbeli Antoine, chef de service finance comptabilité et budget à la SOTRA INDUSTRIES;
- monsieur Arnaud Koffi, assistant comptable à la SOTRA INDUSTRIES ;
- monsieur VOLI-BI, au service ressources humaines à la SOTRA INDUSTRIES ;
- l'ensemble du personnel de la SOTRA INDUSTRIES.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

- $(r_m - r_f)$  : prime de risque du marché
- AE: Actif Economique
- AIN : Actif Immobilisé Net
- BF : Besoin de Financement
- CA: Chiffre d'Affaires
- CC: Coût du capital
- CFDt : Cash Flow Disponible de la période t
- CFD<sub>t+1</sub> : le niveau normalisé de cash-flow disponible au cours de la première année suivant la période de prévision explicite
- CI: Capitaux Investis
- CP: Capitaux Propres
- CV: Création de Valeur
- D : Dettes
- Dt : Valeur de marché des fonds empruntés
- Et : Valeur de marché des fonds propres
- FP : Fonds Propres
- g : taux de croissance perpétuel attendu du cash-flow disponible (avec  $g < cc$ )
- i : coût de la dette
- i\* : taux d'intérêt de la dette
- ISO : International Standard Organisation
- It : Investissement (équipement et renouvellement) de la période t
- Kct : coût moyen pondéré du capital en t
- Kdt : coût des fonds empruntés avant impôt
- Ket : coût des fonds propres en t estimé par la formule du medaf
- MEDAF : Modèle d'Equilibre Des Actifs Financiers
- NOPAT: Net Operating Profit After Tax
- PME : Petite et Moyenne Entreprise
- r : coût des capitaux propres
- R&D : Recherche et développement
- R: Rentabilité Opérationnelle
- RCI : Rentabilité des Capitaux Investis

RE: Résultat d'Exploitation

$RE_t$  : Résultat d'Exploitation après impôt et avant frais financiers de la période t

$r_f$ : taux sans risque proposé par les obligations de l'Etat

RF: Rentabilité Financière

$r_m$  : rentabilité du marché

ROCE: Return Of Capital Employed

ROE: Return On Equity

$\beta$  : risque des capitaux propres de l'entreprise

TN : Trésorerie nette

VAC: Valeur Actionnariale Créée

$V_t$  : Valeur de marché de l'entreprise en t

$\Delta BFR_t$  : Variation du Besoin en Fonds de Roulement de la période t

## LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

### LISTE DES FIGURES

Figure 1: synthèse de la performance financière ROE (return on equity).....	12
Figure 2: Comparaison méthode ancienne et la nouvelle méthode.....	15
Figure 3 : Facteurs déterminants de la productivité des entreprises .....	25
Figure 4: Le surplus du consommateur .....	32
Figure 5: Schéma du modèle d'analyse.....	37

### LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: synthèse de la performance financière ROE (return on equity) .....	12
Tableau 2: Comparaison méthode ancienne et la nouvelle méthode .....	15
Tableau 3: Les retraitements nécessaires au calcul de l'EVA.....	18
Tableau 4 : Facteurs déterminants de la productivité des entreprises .....	25
Tableau 5: Le surplus du consommateur.....	32
Tableau 6: Schéma du modèle d'analyse .....	37
Tableau 7: Présentation des variables, leurs indicateurs et leurs mesures .....	38
Tableau 8: Indicateurs et mesures retenus.....	54
Tableau 9: Présentation des résultats du dépouillement.....	56
Tableau 10 : Prévision et réalisation des objectifs 2009 à la SOTRA INDUSTRIES .....	58
Tableau 11: Analyse des écarts budgétaires.....	59
Tableau 12: Comparaison entre coût unitaire prévu et coût unitaire réel .....	60
Tableau 13: position du Label et de la Marque .....	61
Tableau 14: Dossier traité d'Août-Octobre.....	61
Tableau 15: Moyens matériels .....	63
Tableau 16: récapitulatif des appareils dans les directions et les sous-directions au 01/10/2010 .....	63
Tableau 17: Comparaison du temps horaire des organes (Temps réel-Temps standard).....	64
Tableau 18: Classement des facteurs de motivation .....	65
Tableau 19: Etat des lieux de la formation du personnel .....	66
Tableau 20: Effectifs observés du croisement Marque et Label- performance financière.....	69
Tableau 21: Effectifs théoriques du croisement Marque et Label- performance financière .....	69
Tableau 22: Test d'indépendance de khi deux: Marque et Label- performance financière.....	70
Tableau 23: Effectifs observés du croisement produit- performance financière.....	71
Tableau 24: Effectifs théoriques du croisement produit-performance financière.....	71
Tableau 25: Test d'indépendance de khi - deux Produit- Performance financière.....	72
Tableau 26: Effectifs observés du croisement de l'installation et du matériel – performance financière .....	73
Tableau 27: Effectifs théoriques du croisement de l'installation et du matériel - performance financière.....	73

Tableau 28: Test d'indépendance de khi-deux Installation et Matériel – performance financière .....	74
Tableau 29: Effectifs observés du croisement technologie-performance financière .....	75
Tableau 30: Effectifs théoriques du croisement technologie-performance financière .....	75
Tableau 31: Test d'indépendance de khi-deux technologie- performance financière .....	76
Tableau 32: Effectifs observés du croisement méthode de travail- performance financière ...	77
Tableau 33: Effectifs théoriques du croisement Méthode de travail- Performance financière	77
Tableau 34: Test d'indépendance de khi-deux méthode de travail- performance financière ...	77
Tableau 35: Effectifs observés du croisement motivation-performance financière .....	78
Tableau 36: Effectifs théoriques du croisement motivation- performance financière .....	79
Tableau 37: Test d'indépendance de khi-deux motivation- performance financière .....	80
Tableau 38: Coefficient de contingence des déterminants de la performance financière .....	81
Tableau 39: Récapitulatif des recommandations et les acteurs de leur mise en œuvre .....	84

## TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACE.....</b>	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>ii</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS .....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....</b>	<b>v</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE I : La performance financière d’une entreprise.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Les critères de la performance financière.....</b>	<b>9</b>
1.1.1. La rentabilité .....	9
1.1.2. La performance boursière .....	12
1.1.3. L’efficience .....	13
1.1.4. L’efficacité .....	13
1.1.5. L’économie des ressources .....	14
1.2. Les mesures de la performance financière : la création de valeur.....	14
1.2.1. Les mesures internes de création de valeur.....	15
1.2.2. Les mesures externes de création de valeur .....	20
<b>CHAPITRE II : Les déterminants de la performance financière .....</b>	<b>24</b>
2.1. La productivité.....	24
2.1.1. Les facteurs rigides .....	25
2.1.2. Les facteurs souples .....	27
2.2. La compétitivité.....	28
2.2.1. La compétitivité coût .....	29
2.2.2. La compétitivité hors coût.....	31
2.3. La structure financière .....	34



<b>CHAPITRE III : Méthodologie de la recherche .....</b>	<b>36</b>
3.1. Construction du modèle d'analyse .....	36
3.1.1. Schématisation du modèle .....	36
3.1.2. Définitions et mesures des variables issues du modèle.....	38
3.2. Collecte des données .....	41
3.2.1. Sélection de l'échantillon.....	41
3.2.2. Outils de collecte de données.....	41
3.3. Méthodes d'analyse des données.....	42
3.3.1. Méthode descriptive.....	42
3.3.2. Méthode explicative.....	43
3.3.3. Validité du résultat.....	44
<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE .....</b>	<b>45</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : PARTIE PRATIQUE .....</b>	<b>46</b>
<b>CHAPITRE IV : Présentation de la SOTRA INDUSTRIES .....</b>	<b>48</b>
4.1. Missions.....	48
4.2. Organisation de la SOTRA INDUSTRIES .....	48
4.2.1. Le sommet stratégique .....	48
4.2.2. La direction et les sous directions .....	49
4.3. Services et produits.....	51
4.3.1. Rénovation mécanique.....	51
4.3.2. Réparation navale.....	52
4.3.3. Carrosserie et réparation d'autobus.....	52
4.4. La politique qualité.....	53
<b>CHAPITRE V : PRESENTATION DES DONNEES .....</b>	<b>54</b>
5.1. Choix des indicateurs.....	54
5.2. Présentation des résultats du dépouillement.....	55
5.3. Présentation des résultats de la performance financière.....	56

5.3.1. L'efficacité.....	56
5.3.2. L'économie .....	58
5.3.3. L'efficience .....	59
5.4. Analyse des résultats des déterminants de la performance financière.....	60
5.4.1. La marque et le label.....	60
5.4.2. Position du produit.....	61
5.4.3. Position de l'installation, du matériel et de la technologie .....	62
5.4.4. Synthèse de la méthode du travail .....	64
5.4.5. Résultat sur la motivation du personnel.....	65
<b>CHAPITRE VI : Analyse de la contribution, de l'influence des déterminants et recommandations pour une amélioration de la performance financière à la SOTRA INDUSTRIES. ....</b>	<b>68</b>
6.1. Analyse de la contribution et de l'influence des déterminants de la per-.....	68
formance financière .....	68
6.1.1. Contribution du label et de la marque à la performance financière.....	68
6.1.2. Contribution du produit à la performance financière.....	70
6.1.3. Contribution de l'installation et du matériel à la performance financière .....	72
6.1.4. Contribution de la technologie à la performance financière.....	75
6.1.5. Contribution de la méthode de travail à la performance financière.....	76
6.1.6. Contribution de la motivation du personnel à la performance financière.....	78
6.2. Influence des déterminants de la performance financière .....	80
6.3. Les recommandations pour une amélioration de la performance financière.....	81
6.3.1. Les recommandations sur la marque et le label .....	81
6.3.2. Les recommandations sur l'innovation du produit .....	82
6.3.3. Les recommandations sur la qualité du matériel.....	82
6.3.4. Les recommandations sur la méthode du travail.....	83
6.3.5. Les recommandations sur la motivation du personnel.....	83
6.4. Mise en œuvre des recommandations.....	83

<b>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....</b>	<b>85</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>86</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>88</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>102</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**

L'existence et l'essor des entreprises sont des préalables au développement dans nos pays vu leur contribution au budget des Etats. Malheureusement, ces entités s'avèrent être les plus vulnérables du tissu économique car bon nombres de ces entreprises subissent les problèmes économiques et sociaux spécifiques à nos Etats (instabilité politique, augmentation de la taxation de ces entreprises, non paiement des subventions prises).

Le secteur industriel de la rénovation et de la construction d'autobus et d'autocar n'échappe pas à cette règle et ce de part l'étroitesse du marché de la construction de ces deux ensembles dans nos pays.

Cette situation semble être révélatrice, outre du problème de financement et du contexte administratif et juridique, d'un problème dans la gestion. En effet, le management de ce genre de structure requière une certaine maîtrise du domaine et des spécificités de ce marché. Or dans nos régions, le domaine de la construction est peu exploité car il nécessite beaucoup de moyens.

Pourtant les structures existantes cherchent à subsister ; mais pour subsister, elles doivent rentabiliser leurs investissements et satisfaire ses partenaires. Cette satisfaction ne saurait se faire sans une évaluation préalable de leurs performances. Mais, la performance suscite beaucoup de question car elle est diversement appréhendée.

De nombreuses études ont eu pour objectif de cerner la notion de performance en entreprise. Toutefois, il n'existe pas de définition exhaustive et universelle de la performance. BOURGUIGNON & al. (2005 : 60) soulignent l'aspect indéfinissable du concept de performance parce-que faisant appel aux jugements et interprétations.

BOUQUIN (2001 : 51), quant à lui là définit comme un ensemble de critère en affirmant que « La performance, c'est l'efficacité, l'efficience et l'économie ».

Une nouvelle approche de la performance vit le jour en se basant sur d'autres critères. En effet, la norme ISO 9000 version 2000, PINTO en 2003 puis FRASER en 2005 se basent sur la qualité, la durabilité et l'équité pour l'apprécier. Ainsi, il faut choisir les indicateurs appropriés afin de mesurer sa performance.

Dès lors, la mesure de la performance revêt une dimension essentielle au sein de toute organisation. Le concept est cependant loin d'être unidimensionnel ; il existe autant d'approches de la performance que de parties prenantes : performances économique,

technique, humaine, environnementale, citoyenne, éthique. Chacun la construit en fonction de l'objectif qu'il assigne à l'organisation. Ces dimensions de la performance ne peuvent être définies de manière standard pour toutes les organisations et toutes les fonctions qui les composent car elles varient selon les critères suivants :

- soit la taille de l'entreprise (grande ou PME) ;
- soit le secteur d'activité (industriel, commercial, agricole,...) ;
- soit le statut de l'entreprise (privée, parapublique, publique).

Ces critères participent tous à la performance financière. La sélection d'une mesure appropriée afin d'évaluer la performance financière représente dès lors un défi pour ces entreprises.

L'étude de la performance financière a toujours été abordée à travers sa mesure par des indicateurs financiers. Cette approche même si elle est pertinente ne répond plus à la réalité économique du moment. En effet, évaluer la performance financière revient de nos jours à définir les facteurs qui contribuent à celle-ci.

La SOTRA INDUSTRIES, spécialisée dans la rénovation et la fabrication de bus et de bateau-bus est une des filiales de la SOTRA (Société de Transport Abidjanais). Ses recettes proviennent à près de 95% de la société mère qui est une société d'Etat mais avec une gestion privée. Cette volonté de la SOTRA INDUSTRIES à prendre sa propre destinée résulte dans la recherche de la performance souhaitée par cette structure. C'est ainsi que notre étude se focalisera sur l'amélioration de la performance financière de cette filiale.

A la SOTRA INDUSTRIES, il existe une multitude de déterminant de la performance financière à travers les indicateurs financiers et non financiers. Ce qui doit sans doute permettre une évaluation efficace et une analyse pertinente de la performance financière de la société. Mais, cette multitude entraîne des prises de décisions erronées car, avoir des indicateurs est une chose mais savoir les utiliser à bon escient en est une autre. Une mauvaise utilisation d'un indicateur pourrait entraîner des décisions inappropriées et aurait un impact sur la performance.

En général, les causes de ce problème seraient :

- l'inadéquation entre les systèmes de mesure et les objectifs ;
- l'absence d'étude des déterminants de la performance financière ;

- le choix des déterminants inappropriés.

Les causes probables étant énumérées; les conséquences pourraient être:

Pour le manager :

- difficultés de faire le choix approprié ;
- retards dus aux temps de réflexion dans la prise de décision ;
- mauvaise interprétation des résultats.

Pour le subordonné :

- perte de temps dans la réalisation des objectifs :
- manque de clarté dans l'exécution des tâches.

Pour palier à ces conséquences ci-dessus, une ébauche de solutions adéquates peut être préconisée de:

- définir une politique claire et précise quant aux choix des indicateurs ou outils de la performance financière par rapport aux objectifs ;
- former le personnel aux critères de choix des indicateurs de la performance financière ;
- former une commission incluant des décideurs pour statuer sur le choix des indicateurs ;
- précéder l'évaluation de la performance financière par l'analyse des déterminants de celle-ci.

De ces solutions possibles, vu le coût et les difficultés que pourraient engendrer les trois premières options, la dernière option nous semble la plus intéressante.

En conclusion, l'évaluation de la performance financière par l'analyse des déterminants fédère notre choix. Cette méthode génère des avantages. Ce sont :

- la réduction du risque et des coûts ;
- le gain d'économie d'échelle et de temps car les indicateurs les plus pertinentes c'est-à-dire ceux qui impacteront la performance financière seront pris en compte ;
- la non prise en compte des indicateurs non pertinents.

Les déterminants de la performance financière sont donc en tout point gage de sûreté car ils déterminent tous les indicateurs qui conduisent à la performance financière entraînant une sélection appropriée de ces indicateurs et leurs mesures.

Cependant, nous nous posons la question de savoir :

- quels sont les déterminants de la performance financière à SOTRA INDUSTRIES ?

En d'autres termes :

- comment évalue-t-on la performance financière ?
- quelle est la méthode adéquate pour analyser les déterminants de la performance financière à la SOTRA INDUSTRIES ?
- quels sont les variables qui influencent la performance financière ?

Pour répondre à toutes ces préoccupations, le thème suivant sera étudié :

« Analyse des déterminants de la performance financière : cas de la SOTRA INDUSTRIES ».

L'objectif général de cette étude est d'analyser les facteurs qui conduisent à la performance financière de la SOTRA INDUSTRIES afin, si besoin en est, d'améliorer les composantes de ces facteurs.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont les suivants :

- présenter les composantes et les critères de mesure de la performance financière ;
- connaître la pertinence de chaque déterminant ;
- avoir une idée des variables qui auront influencés ces déterminants ;
- faire ces recommandations visant l'amélioration des systèmes d'évaluation de la performance financière.

L'intérêt de notre étude se situe à trois niveaux :

- pour la SOTRA INDUSTRIES :

renforcer les atouts des décideurs sur la performance financière avec l'ébauche des nouvelles techniques d'analyse de celle-ci.



- Pour nous-mêmes :

renforcer notre connaissance sur la performance financière et ses déterminants à travers la revue de littérature ;

renforcer notre capacité intellectuelle, opérationnelle et notre aptitude dans l'utilisation des outils d'analyse.

- Pour le CESAG :

fournir une documentation supplémentaire en performance financière et notamment dans l'analyse de ses déterminants.

Notre étude comprend deux parties :

- le cadre théorique ;
- le cadre pratique.

Dans la première partie, nous effectuerons la revue de la littérature sur le thème à étudier. A cet effet nous verrons d'abord la performance financière en entreprise. Ensuite, nous préciserons ses déterminants. Enfin, nous indiquerons quelle méthodologie utilisée pour faire notre recherche en entreprise.

Dans la seconde partie, le cadre pratique, nous débiterons par la présentation de l'entité qui fera l'objet de l'étude : la SOTRA INDUSTRIES. Ensuite, nous présenterons les résultats de notre investigation ; puis, nous analyserons l'influence des déterminants de la performance financière. Enfin, nous terminerons par des recommandations en vue d'une amélioration de performance financière de la SOTRA INDUSTRIES.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

Dans toutes les entreprises, l'on conjugue l'expression « performance financière » non pas parce-que c'est un effet de mode mais elle représente l'objectif des apporteurs de capitaux. Un actionnaire quand, il investit, s'attend à un avantage sous forme de distribution des bénéfices. Mais cette vision, même si elle est en adéquation avec leurs investissements, doit s'appuyer sur des facteurs favorisant la pérennité de l'entreprise. C'est dire que la performance du point de vue de l'actionnaire, des investisseurs, ne doit pas se faire au détriment de l'entreprise car un meilleur profit économique engendre une meilleure rentabilité pour ceux-ci.

A l'ère des innovations, de la veille concurrentielle, de la multiplicité du risque en entreprise, la performance financière a dépassé le simple cadre conventionnaliste du modèle comptable ; elle devient socialement construite car résultant de choix collectifs. C'est dire que la capacité d'une entreprise à créer et à maintenir un avantage concurrentiel ne dépend plus uniquement de sa faculté de profiter d'économies d'échelle mais surtout de la capacité à cerner son environnement.

Dès lors, la performance financière devient multicritère. C'est pourquoi, une attention particulière est portée sur elle notamment l'analyse des facteurs qui peuvent l'influencer.

La première partie de notre recherche comporte trois chapitres. A savoir :

- la performance financière d'une entreprise ;
- les déterminants de la performance financière d'une entreprise ;
- la méthodologie de la recherche.

## **CHAPITRE I : La performance financière d'une entreprise**

La notion de performance financière, maillon essentiel de la performance globale, est la composante qui intéresse le plus les apporteurs de capitaux. C'est aussi grâce à elle que l'entreprise poursuit sa raison sociale car une entreprise performante financièrement règle les actionnaires de leurs dus qui à leurs tours investissent pour percevoir plus de bonification.

Pour le manager, l'objectif est la maîtrise de tous les contours de cette notion à savoir, sa définition et sa mesure. Mais vue, la complexité de cette tâche, il serait amené à rechercher les critères de la performance financière (section1.1) et d'en étudier aussi les mesures (section1.2).

### **1.1. Les critères de la performance financière**

Les critères sont nombreux, mais les plus connues sont la rentabilité, la performance boursière mais aussi l'efficience, l'efficacité et l'économie des ressources.

#### **1.1.1. La rentabilité**

La rentabilité est scindée en deux dimensions : la rentabilité économique et la rentabilité financière. L'étude de la rentabilité économique est le préalable d'une meilleure assimilation de la rentabilité financière gage de performance financière.

##### **1.1.1.1. La rentabilité économique**

Selon WALSH(2005 :72), la rentabilité économique se mesure par le rapport du résultat d'exploitation après impôt sur les sociétés(IS) sur l'actif économique ou capitaux investis et est appelée taux de rentabilité économique ou taux de rentabilité des capitaux investis ou taux de rentabilité opérationnelle(RE) ou return on capital employed, ROCE en anglais. Si l'endettement est nul le taux de rentabilité des capitaux peut être considéré comme le taux de rentabilité des capitaux propres.

**Résultat d'exploitation × (1 - α)**

**Taux de rentabilité économique** =  $\frac{\text{Résultat d'exploitation} \times (1 - \alpha)}{\text{Actif économique ou capital investi}}$

**Actif économique ou capital investi**

PIGET (2009 :199) estime que ce ratio de rentabilité opérationnelle traduit la capacité de l'entreprise à vendre avec profit (si le numérateur est positif), un produit et /ou une marchandise sur un marché donné. Il avance le barème suivant pour une entreprise industrielle ou commerciale :

- si ce ratio est négatif alors il n'y a aucune rentabilité opérationnelle ou économique ;
- si  $0\% \leq R < 5\%$  alors la rentabilité opérationnelle est faible ;
- si  $5\% \leq R < 10\%$  alors elle est moyenne ;
- si  $R \geq 10\%$  alors la rentabilité opérationnelle est généralement satisfaisante.

En outre la rentabilité économique peut s'expliquer par la combinaison d'une marge et d'un taux de rotation. En effet, PALEPU (2000 : 9-6) l'expliquent par la nouvelle expression ci-dessous :

$$\frac{\text{RE} \times (1 - \alpha)}{\text{AE}} = \frac{\text{RE} \times (1 - \alpha)}{\text{CA}} \times \frac{\text{CA}}{\text{AE}}$$

Le premier ratio, **RE/ CA** est la marge d'exploitation dégagée par l'entreprise alors que le second, **CA/ AE** est un ratio de rotation de l'actif économique qui indique le montant des capitaux engagés (actif économique pour un chiffre d'affaires donné). C'est dire qu'une rentabilité économique peut résulter de faibles marges, mais d'un fort taux de rotation. Elle peut aussi résulter de fortes marges mais d'un faible taux de rotation.

**1.1.1.2. La rentabilité financière (ROE OU Rcp)**

PIGET (2009 : 196) la définit comme « un indicateur de la capacité de l'entreprise à rémunérer les associés ». Elle se compose de la rentabilité des fonds propres. C'est la seule

qui intéresse l'actionnaire car l'actionnaire ne perçoit que le résultat net et qu'il fait abstraction du résultat économique. Mais la rentabilité des capitaux dépend essentiellement du partage du résultat économique (performance économique) entre prêteurs et actionnaires.

La rentabilité des capitaux propres compare le résultat net aux capitaux propres. C'est la mesure comptable de la rentabilité et est tournée vers le passé. C'est une approche traditionnelle de la performance financière.

$$R_{cp} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Le ratio doit être suffisamment élevé pour que l'associé accepte de confier son épargne à l'entreprise. Le seuil de survie d'un taux de profit avancé par les actionnaires est souvent de 10% et en conséquence, on peut esquisser le barème suivant, pour une entreprise industrielle ou commerciale :

- si ce ratio est négatif alors il n'y a aucune rentabilité financière ;
- si  $0 \leq R_f < 5\%$  alors la rentabilité financière est faible ;
- si  $5\% \leq R_f < 10\%$  alors elle est moyenne ;
- si  $R_f \geq 10\%$  alors la rentabilité financière est généralement satisfaisante.

Comme la performance économique, BOILEAU (2007 :198) décompose la performance financière en un ensemble de trois ratios et les interprètent :

$$\frac{RN}{CP} = \frac{RN}{CA} \times \frac{CA}{CI \text{ ou } AE} \times \frac{CI}{CP}$$

- le premier ratio représente la profitabilité nette des ventes. C'est la marge nette de l'entreprise ;
- le deuxième ratio est un ratio de rotation qui informe sur l'efficacité productive de l'entreprise. Ce ratio permet de comparer les choix industriels et technologiques d'entreprises d'une même branche d'activité ;
- Le troisième ratio mesure l'endettement puisque **CI= CP+ Dette nette.**

CI

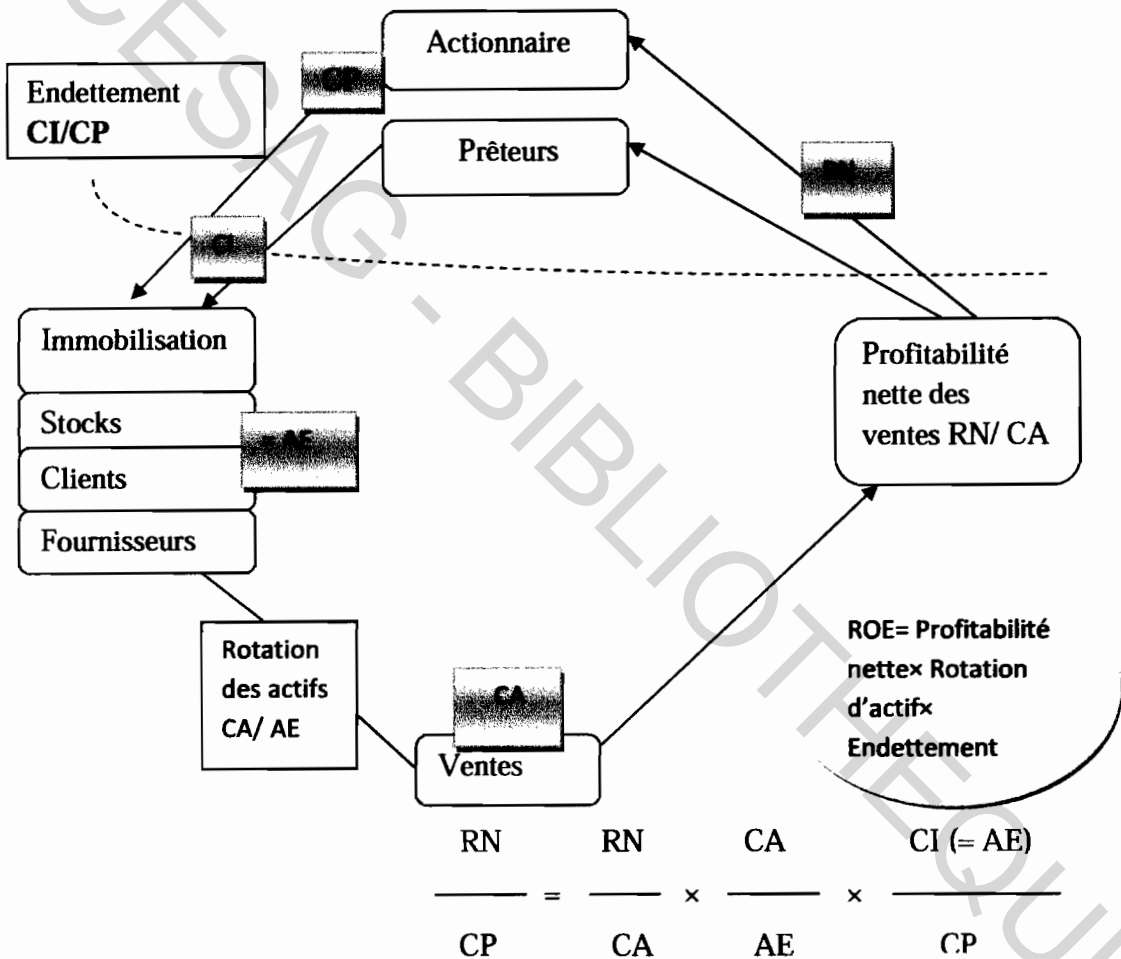
Un ratio  $\frac{CI}{CP} = 1 + \text{Taux d'endettement}$  de 1,8 indique que la dette nette représente

CP

80% des capitaux propres.

Ensuite il fait une synthèse de la performance financière et ce à travers la figure ci-dessous

**Tableau 1: synthèse de la performance financière ROE (return on equity)**



**Source :** Boileau (2007 :199)

### 1.1.2. La performance boursière

L'actionnaire de l'entreprise cotée dispose d'une approche différente en matière d'appréciation de la performance financière qui est indépendante des contraintes comptables

privilégiant la valeur historique figée de l'entreprise. Elle s'appuie sur deux indicateurs définis par VERNIMMEN (2009 :551) :

- le bénéfice par action (BPA) est défini comme « le résultat net divisé par le nombre total d'actions en circulation ». Il traduit l'enrichissement théorique de l'actionnaire rapporté à une action, pendant l'année puisque le bénéfice net revient en totalité aux actionnaires ;
- le rendement dividende de l'action ou rendement courant : c'est le rapport du dernier dividende versé au cours de l'action. Il exprime le gain effectivement touché par l'actionnaire, les plus values restant potentielles tant que l'action n'est pas cédée.

De cette analyse ressort que la performance financière se compose de la rentabilité financière et de la performance boursière. Mais avec les nouvelles pratiques, il s'est avéré que ces ratios sont extrêmement standards et pratiqués de longue date. Ainsi pour apprécier la performance actionnariale une nouvelle approche basée sur la valeur incluant des méthodes innovatrices vit le jour.

### **1.1.3. L'efficience**

L'efficience est un concept proche de l'efficacité et suppose « d'atteindre un objectif donné en minimisant les ressources engagées » (DESREUMAUX & al. 2009 :48). Etre efficient, c'est être efficace en utilisant rationnellement les ressources humaines, matérielles et financières. Aussi convient-il de distinguer « l'efficience allocative et l'efficience informationnelle » (MARTINET & al. 2003 :212). Selon l'auteur, l'efficience allocative signifie que les ressources disponibles se dirigent vers les secteurs plus rentables tandis que l'efficience informationnelle reflète l'intégralité des informations pertinentes à l'évaluation des actifs financiers sur le marché boursier.

### **1.1.4. L'efficacité**

La notion d'efficacité s'appréhende selon que l'on soit dans une entreprise publique ou privée. Selon CORHAY & al (2007 :12), dans le cas d'une entreprise privée la notion



d'efficacité et d'efficience se confondent car il suffit que l'entreprise soit efficiente pour qu'elle soit efficace.

Dans le cas d'une entreprise publique, la finalité est l'atteinte des objectifs fixés par les pouvoirs publics : son efficacité devra être appréciée d'abord par rapport à ses objectifs. C'est pourquoi l'efficience concerne l'emploi des ressources et l'efficacité le degré de réalisation des objectifs définis.

Ainsi donc, si une entreprise efficace est aussi efficiente, cela signifie qu'elle atteint son objectif et opère au coût le plus bas.

### **1.1.5. L'économie des ressources**

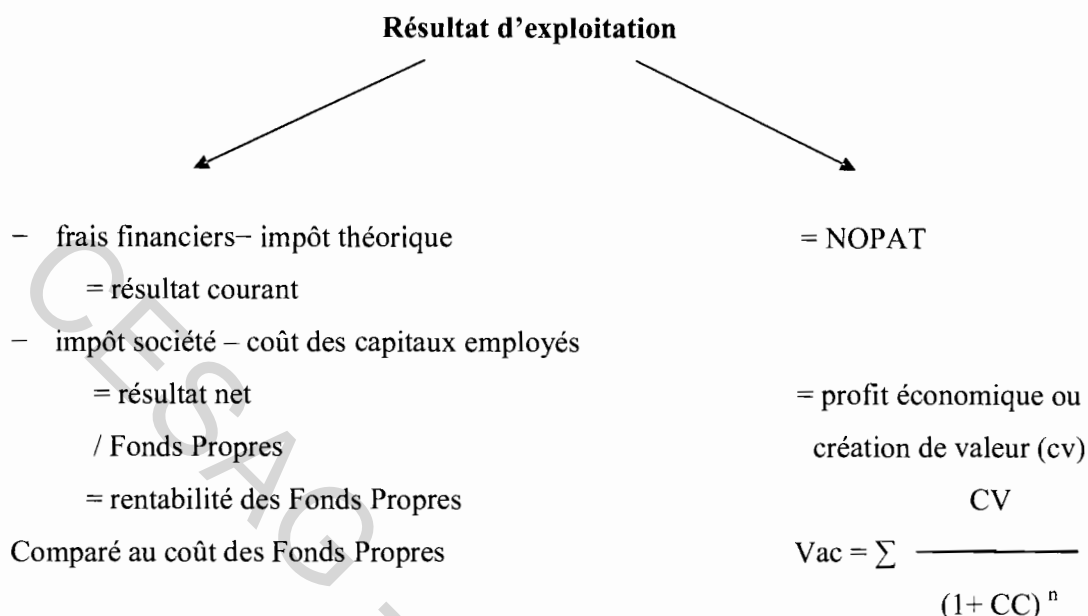
Selon VOYER (1999 :110-113), l'économie des ressources se définit comme étant « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre ».

L'économie des ressources fait suite à un achat massif de produit de qualité et à moindre coût.

## **1.2. Les mesures de la performance financière : la création de valeur**

L'utilisation de la création de valeur marque une profonde modification de la façon d'appréhender la performance d'une société. En partant des mêmes bases que les mesures traditionnelles, mais en divergeant au moment de prendre en compte les coûts des ressources, elle conduit à des modifications dans la mesure de cette performance et, potentiellement, dans les comportements managériaux. Le schéma suivant illustre cette divergence profonde :

**Tableau 2: Comparaison méthode ancienne et la nouvelle méthode**



**Source :** Paliard (2000 :5)

Selon PALIARD (2000 : 6), lors de la détermination du résultat qui sert de base de calcul de la rentabilité des fonds propres pour l'actionnaire, seul les frais financiers résultant de la dette sont déduits. C'est seulement lorsque l'on compare cette rentabilité des fonds propres à l'espérance de rentabilité de l'actionnaire que le coût des fonds propres est pris en compte, et que la création de valeur éventuelle apparait. Dans l'approche création de valeur, c'est le coût moyen pondéré du capital qui est appliqué aux capitaux engagés, pour déterminer la charge que génèrent ces capitaux engagés. Il n'y a création de valeur que si le résultat d'exploitation après impôt couvre le coût de l'ensemble des ressources. La création de valeur permet de mettre en évidence les conditions d'une réelle création de richesse pour l'actionnaire à savoir à couvrir au minimum le coût des capitaux mis à la disposition de l'entreprise par eux et les prêteurs.

Quant aux mesures, elles sont regroupées en deux catégories :

- les mesures internes de création de valeur ;
- les mesures externes de création de valeur.

### 1.2.1. Les mesures internes de création de valeur

DENGLOS (2003 :62) l'appelle « création de valeur managériale » et retient comme mesures le profit économique ou EVA ; le cash-flow disponible(CFD) développé par Copeland,

Murrin et Koller du cabinet MCKINSEY. Ces deux modèles contribuent à la création de valeur pour l'actionnaire.

### 1.2.1.1. Le profit économique (EVA)

Selon PALOU(2008), CHARREAUX(2000), le profit économique(EVA) est la différence entre le résultat économique après impôt et une charge capitalistique destinée à rémunérer les apporteurs de fonds. Cette charge capitalistique se calcul en multipliant l'actif économique d'ouverture (immobilisations nettes plus le besoin en fonds de roulement) par le coût moyen pondéré du capital. L'EVA mesure la rente secrétée sur une période. BOGLIOLO (2000 :146) va plus loin en détaillant lesquelles des périodes en affirmant qu' « on peut mesurer le profit économique à toutes les fréquences : semaine, mois, trimestre, semestre, année ». Comme les actionnaires sont censés être les seuls créanciers résiduels, cet indicateur représente également la valeur créée pour les actionnaires.

Le profit économique est donc égal à :

$$\begin{aligned} & \text{Résultat d'exploitation retraité} + \text{solde financier encaissable} - \text{impôts} \\ & = \text{Résultat économique après impôt} \\ & \quad - (\text{actif économique d'ouverture} \times \text{CMPC}) \\ & = \text{Profit économique} \end{aligned}$$

FUSTEC & al (2006 :89) utilise l'expression mathématique suivante :

$$EVA = (RCI - CMPC) \times CI$$

Avec :

$$RCI = \frac{NOPAT}{CI}$$

$$CI = AIN + BFR + TN = FP + D$$

$$CMPC = \frac{FP}{CI} \times r + \frac{D}{CI} \times i$$

$$r = r_f + \beta \times (r_m - r_f)$$

$$i = i^* \times (1 - \alpha)$$

Plusieurs retraitements sont nécessaires pour évaluer l'EVA mais lorsque les capitaux investis sont calculés sur la base du passif, figurent les retraitements suivants :

**Tableau 3: Les retraitements nécessaires au calcul de l'EVA**

	<b>Impact sur le capital investi</b>	<b>Impact sur le résultat Opérationnel</b>
Les dépenses en recherche et développement	Les dépenses en R&D doivent venir augmenter le capital investi pour leur valeur comptable nette.	Le résultat opérationnel ne doit prendre en compte que les dotations aux amortissements des frais de recherche et développement.
Les provisions pour risques et charges	Il s'agit d'ajouter au capital investi la valeur des loyers futurs actualisés au coût de l'emprunt	L'accroissement des provisions viendra en augmentation du résultat opérationnel et inversement dans le cas d'une diminution des provisions.
Les contrats de crédit-bail assimilables à des contrats de location	Il s'agit d'ajouter au capital Investi la valeur des loyers futurs actualisés au coût de l'emprunt.	Il faut accroître le résultat opérationnel des dépenses d'intérêt, obtenues par le produit de la valeur présente du contrat de crédit-bail avec le coût de l'emprunt.
Les gains ou les pertes en provenance de sociétés mises en équivalence	Les capitaux investis doivent intégrer l'ensemble des investissements de l'entreprise mère dans ses filiales.	Les gains ou les pertes en provenance des sociétés mises en équivalence doivent s'insérer dans le résultat opérationnel consolidé.
Les intérêts minoritaires	Ils doivent s'additionner au Montant des capitaux investis.	
Les écarts d'acquisition	Les amortissements sur écarts doivent être regroupés dans le capital investi.	
Les impôts différés		Il convient d'ajouter au résultat opérationnel la variation des impôts différés au cours de la période afin de supprimer l'incidence de ces normes comptables sur le résultat opérationnel.

Source : Denglos (2003 :82)

Ces retraitements ont un double objectif :

- estimer le plus précisément le montant des capitaux sur lesquels les dirigeants doivent garantir un rendement acceptable,

- déterminer le profit réellement engendré grâce aux investissements.

L'EVA est un indicateur pertinent de la valeur managériale mais ne retient que la rente secrétée sur une période.

### 1.2.1.2. Le modèle de la stratégie de valeur de McKinsey

COPELAND (in CABY & al, 2001), DAMODARAN(2006), considèrent que la valeur d'une entreprise se scinde en deux composantes :

Valeur actuelle du cash-flow disponible pendant la période de Prévision explicite	+	Valeur du cash-flow après la période de prévision explicite ou valeur terminale
<b>Valeur de l'entreprise =</b>		

Mais l'évaluation comprend trois étapes :

- la prévision du cash-flow disponible : il s'agit du cash-flow total (réel) après impôt dégagé par la société. C'est le résultat d'exploitation avant impôt et avant les frais financiers (net operating profit after tax ou NOPAT) diminué de la variation des besoins en fonds de roulement et des investissements réalisés au cours de la période ; Soit :

$$CFD_t = RE_t + \text{Dot Am et Prov} - \Delta BFR_t - I_t$$

- l'estimation du coût du capital : le coût de capital ( $k_c$ ) est le taux d'actualisation qui permet de convertir les cash-flows disponibles et attendus en une valeur actuelle aux yeux des investisseurs. Il est égal au coût moyen pondéré des sources de financement de l'entreprise et s'exprime par l'égalité :

$$CFD = k_{ct} \times (E_t / V_t) + k_{dt} \times (1 - \tau) \times (D_t / V_t)$$

- l'estimation de la valeur terminale : elle représente le plus souvent un pourcentage important de la valeur totale et pouvant même osciller entre 56% et 125% selon les

estimations du cabinet McKinsey. Cela est dû au fait que les encaissements des premières années sont plus qu'absorbés par les décaissements nés des besoins en fonds de roulement et des investissements ; ces derniers devant engendrés à terme une augmentation des cash-flows. Plusieurs techniques existent pour mesurer la valeur terminale mais nous en retiendrons deux fondées sur les techniques de cash-flow actualisé : la première consiste à effectuer une prévision explicite sur une longue période (75ans ou plus) en négligeant la valeur terminale qui est d'ailleurs insignifiante. Cette technique simple dans son principe rend compte de l'avenir de la société tel qu'on le prévoit réellement ; la seconde est une technique de la croissance perpétuelle et repose sur la formule suivante :

$$\text{Valeur terminale} = \text{CFD}_{t+1} / (\text{CC} - g)$$

Cette technique est identique à la première dans la mesure où l'on prévoit que le cash-flow disponible de la société croît à un taux annuel constant.

### 1.2.2. Les mesures externes de création de valeur

Ce sont des mesures utilisées qui n'utilisent que les données du marché et qui reflètent la création de richesse. Elles sont regroupées en trois grands modèles à savoir le market value added (MVA) ; le total shareholder return (TSR) et le modèle  $I_v / (M/B)$ .

#### 1.2.2.1. Le market value added (MVA)

Ce modèle a pour objectif de mesurer la performance externe à savoir les plus-values fournis aux actionnaires en cas de vente de l'entreprise (LAFITTE ; 2005 : 32). Le MVA représente la somme actualisée des coûts du capital à un instant  $t$  des EVA anticipés pour chaque année.

Il n'augmente que lorsque les capitaux investis donnent une rentabilité supérieure au CMPC et se calcule par la formule du type :

$$V_{\text{MVA}t} = \sum_{t=1}^n V_{\text{EVA}t} / (1 + \text{CMPC})^t$$

### 1.2.2.3. Le total shareholder return (TSR)

Le TSR représente la rentabilité de l'investissement hors inflation et aussi le taux de rentabilité espéré de l'actionnaire. La création de valeur actionnariale dépend de l'évolution des cours et de la valeur capitalisée des dividendes (DENGLOS, 2003 ; VERNIMMEN, 2009). On écrira sur une période d'un an:

$$\text{TSR} = \frac{(P_1 - P_0) + D_1}{P_1}$$

où

$P_1$  : le prix de l'action en fin d'année,

$P_0$  : le cours de souscription de l'action, la différence avec  $P_1$  donnant la plus-value,

$D_1$  : le dividende versé majoré de l'avoir fiscal.

Il est possible de comparer la rentabilité obtenue par les actionnaires au coût du capital ( $k_e$ ).

- si  $\text{TSR} - k_e > 0$ , la rentabilité est supérieure au coût du capital ;
- si  $\text{TSR} - k_e < 0$ , l'entreprise détruit de la valeur ;
- si  $\text{TSR} = k_e$ , ce qui est généré par l'exploitation est juste suffisant pour faire face au coût de financement des projets industriels.

### 1.2.2.4. Le modèle $I_v / (M/B)$

Dans le modèle  $I_v$  ou modèle du « levier de valeur », aussi appelé modèle de la performance financière, DENGLOS (2003 :19) montre que l'entreprise crée de la valeur si la rentabilité des fonds propres ( $R_{cp}$ ) est supérieure aux exigences des actionnaires c'est-à-dire à l'espérance de rentabilité des fonds qu'ils ont investis ( $E(R_{cp})$ ). Cet avantage réside dans le fait qu'en plus de rémunérer les actionnaires l'entreprise tirera profit de cette situation. Ce qui s'exprime par la relation ci-dessous :



$$I_v = \frac{R_{cp}}{E(R_{cp})}$$

Où  $E(R_{cp})$  n'est autre que le coût du capital.

En raison d'investissements importants, l'indice  $I_v$  peut être inférieur à l'unité. Il convient dès lors de le compléter du ratio  $M/B$  qui exprime le rapport entre la valeur boursière et la valeur comptable des capitaux propres désigné par la valeur des fonds propres calculée comme un solde résiduel « actifs – dettes ». Indépendamment, des plus ou moins-values à retenir et des retraitements à réaliser, les immobilisations incorporelles feront l'objet d'une intégration afin d'avoir une estimation réaliste de la valeur comptable de l'entreprise.

Au final, on aura le modèle communément appelé « modèle de la droite de valeur » dans lequel on suppose une relation linéaire entre le  $R_{cp}$  et le ratio  $M/B$  :

$$M/B = f + \gamma I_v + \delta$$

Les trois paramètres traduisent les anticipations du marché.

- $f$  est la valeur moyenne de  $M/B$  lorsque  $I_v$  est nul c'est-à-dire lorsque la rentabilité financière est nulle ;
- $\delta$  mesure la corrélation entre l'indice de création de valeur des entreprises ( $I_v$ ) et leur évaluation sur le marché ( $M/B$ ) ;
- $\delta$  correspond au terme résiduel du modèle qui indique la différence entre le  $M/B$  estimé en fonction de la performance financière ( $I_v$ ) et le  $M/B$  réel.

## **Conclusion**

Ce chapitre a permis de cerner les contours de la performance financière à travers ses dimensions. Mais une étude poussée a révélé que ces dimensions ne reflétaient plus la perception moderne de la performance. En effet la valeur actionnariale semble s'imposer comme la clé de toutes les pratiques managériales. De nos jours, on licencie pour la valeur, on fusionne pour la valeur, on innove pour la valeur. Ainsi la performance financière est tributaire de la création de valeur. Mais pour créer la valeur signe de performance économique et financière, il faut déceler les déterminants de cette performance.

## **CHAPITRE II : Les déterminants de la performance financière**

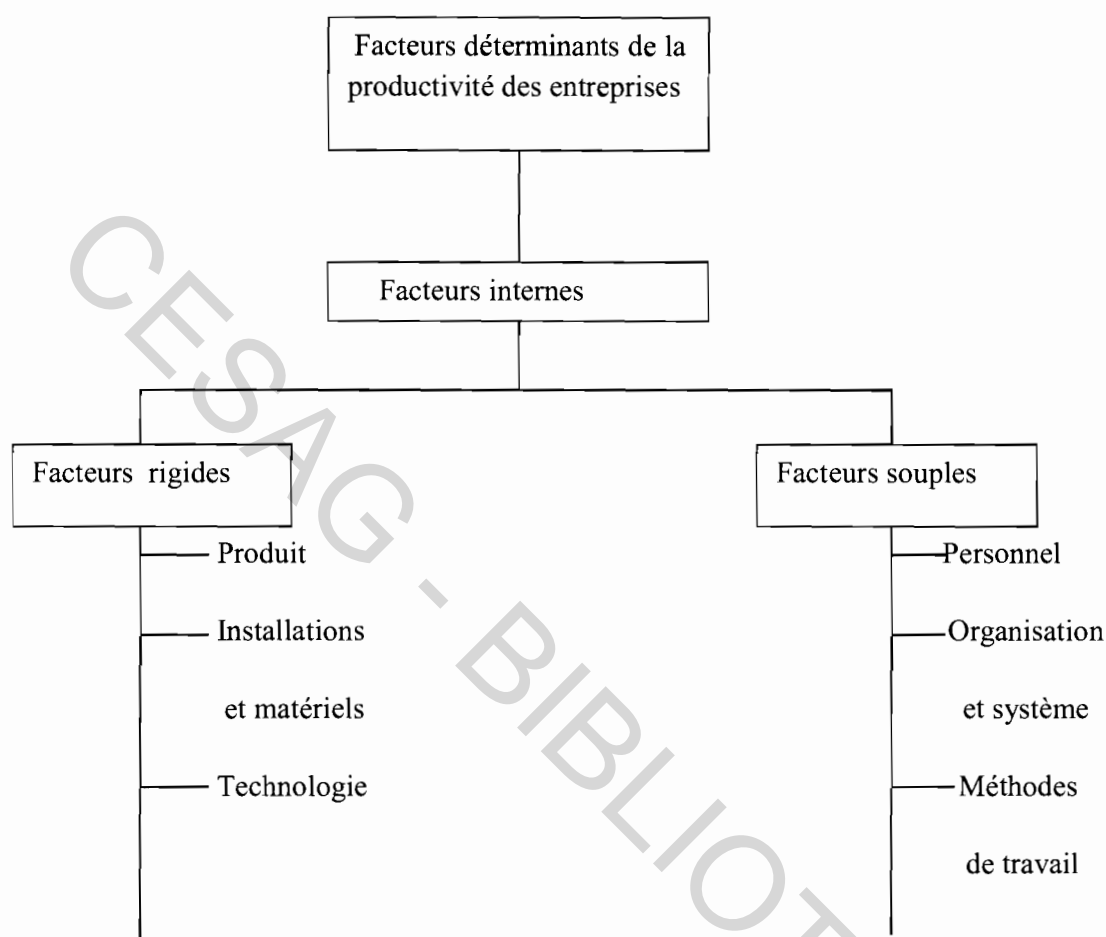
Le manager, dans l'optique d'une meilleure performance économique et financière, a obligation d'étudier et de cerner son environnement à travers une anticipation des risques pouvant mettre en péril la continuité de l'exploitation. Ces risques peuvent influencer la rétribution due aux actionnaires qui attendent rentabiliser leur investissement. C'est pourquoi, une étude des facteurs qui peuvent influencer la performance financière contribuera à prévenir certains risques pour l'entreprise mais aussi pour les actionnaires. Ces déterminants choisis pouvant impacter la performance financière sont la productivité (section 2.1) ; la compétitivité (section 2.2) et la structure financière (section 2.3).

### **2.1. La productivité**

Le rapport V de la conférence internationale du travail du BIT (2008 :1), définit la productivité comme « le rapport entre la quantité produite et la quantité de facteurs utilisés pour obtenir cette production ». C'est un outil de comparaison pour les dirigeants d'entreprises. Elle rapporte la production aux différents niveaux du système économique aux ressources mises en œuvre. Cette comparaison sera faite en mesurant la productivité.

Or, DEMING (2002 : 29) indique que « la mesure de la productivité n'améliore pas la productivité », il étaye sa pensée par cette comparaison « les mesures de productivité sont comme les statistiques d'accidents : elles vous indiquent le nombre d'accidents à la maison, sur la route, au travail, mais elles ne vous indiquent pas comment réduire leur fréquence ». L'objectif étant d'améliorer la productivité, il faudra non seulement faire mieux mais savoir exactement ce qu'il faut faire. Pour cela, deux grands groupes de facteurs nous sont proposés et synthétisés par la figure ci-dessous :

**Tableau 4 : Facteurs déterminants de la productivité des entreprises**



**Source:** Nous-mêmes à partir de MUKHERJEE & al (in PROKOPENKO, 1990: 9)

Les facteurs internes sont ceux sur lesquels l'on peut agir pour améliorer la productivité et plus loin la performance économique et financière de l'entreprise. De ces facteurs, nous en étudierons les facteurs rigides et les facteurs souples.

### 2.1.1. Les facteurs rigides

Les facteurs rigides que nous pensons importants sont le produit, l'installation et le matériel, la technologie.

### **2.1.1.1. Le produit**

PROKOPENKO (1990 :11) estime que pour le produit, « la recherche de la productivité se trouve axée sur le degré de conformité aux exigences de la production. La valeur d'usage est le prix que le client est disposé à payer pour un produit d'une qualité déterminée ». Donc en améliorant la conception et les caractéristiques d'un produit, il devient plus attractif entraînant une hausse du prix de ce produit.

Fort de cet aspect, d'innombrables entreprises travaillent dans le but d'améliorer le perfectionnement technique des biens destinés au marché. Les produits tirent une valeur du fait qu'ils sont disponibles à l'endroit voulu, au moment voulu et à un prix raisonnable.

### **2.1.1.2. L'installation et le matériel**

Ces infrastructures ont une place importante dans les programmes d'amélioration de la productivité. Le deuxième rapport de l'OCDE /OMC (2010 :64) rapporte qu'« une infrastructure fiable et efficace est indispensable pour stimuler la croissance économique ; elle réduit les coûts de production et de transaction, favorise l'investissement privé et accroît la productivité ».

De même, l'exploitation de ces équipements doit se faire dans des conditions optimales d'opération ; permettant un accroissement de la capacité de production par la suppression de goulets d'étranglement et par des mesures de rationalisation.

### **2.1.1.3. La technologie**

L'innovation technique est source d'accroissement de la productivité. Elle permet l'augmentation du volume de la production, l'amélioration de la qualité, l'introduction de nouvelle méthode de commercialisation plus efficace par le développement de l'automatisation et de l'informatisation. SARR, THILL, UNESCO (2006 :112), à propos de l'innovation technique, dit qu'elle est « assurément porteuse de progrès ».

Elle accroît les gains de productivité de l'entreprise par la mise au point par exemple de système automatique qui réduit les temps improductifs et abaisse les frais d'heures supplémentaires.

## **2.1.2. Les facteurs souples**

Les facteurs pris en compte sont le personnel, l'organisation et les systèmes.

### **2.1.2.1. Le personnel**

Les employés qui appartiennent à une entreprise ont un rôle à jouer dans l'amélioration de la productivité dont ils sont la ressource principale et l'élément central. Fort de cette implication, ils doivent s'appliquer au travail. L'application au travail passe au préalable par la motivation des travailleurs car selon NEWCOMB & al (in BRABET, 1993 :55), « la motivation est un état de l'organisme dans lequel l'énergie corporelle est mobilisée et dirigée de manière sélective vers un ensemble d'éléments qu'on appelle buts ». Pour LE LOUARN (2008 : 88), c'est « un état psychologique provenant d'une force intérieure qui incite le salarié à l'action, l'amenant à adopter les comportements au travail désirés par l'employeur ou des comportements allant au-delà des attentes de ce dernier ». En outre la motivation passe d'abord par des préalables comme la connaissance et la faisabilité des objectifs fixés : « les employés seront motivés en permanence si les objectifs sont connus et atteignables » (BARIL, 2005 :1).

### **2.1.2.2. L'organisation et les systèmes**

Le principe de l'organisation, comme unité de commandement, la délégation de l'autorité ou la définition des attributs visent à assurer la productivité à travers la division et la spécialisation du travail en entreprise. Lesquelles doivent être administrées de façon dynamique et conduites vers leurs objectifs. BRON & al (2004 :129) soulignent que la division du travail « renvoie à la structure organisationnelle qui pour augmenter la productivité, a organisé un système de division du travail et élaborer des mécanismes de coordination qu'elle sous-tend ». Cette type d'organisation ne doit en aucun cas être rigide et doit évoluer selon le marché sous peine d'obtenir de faible productivité. Quant aux systèmes, aucun n'est efficace en toutes circonstances.

Ainsi pour maximiser la productivité, il faut que le dynamisme et la flexibilité soient des caractéristiques des systèmes.

### **2.1.2.3. Les méthodes de travail**

Selon BRABET (2004 : 141), il faut « adapter en permanence les structures et les méthodes de travail aux besoins du marché et aux comportements de la concurrence ». Elle a pour but de rendre le travail plus productif en améliorant le mode d'exécution des tâches, d'emploi des outils, de manutention, d'utilisation des machines.

Ce qui permet de supprimer les travaux inutiles et de faire des travaux plus efficaces, avec moins d'efforts, en moins de temps et pour un moindre coût.

## **2.2. La compétitivité**

Selon SALL (2000 :17), la compétitivité, en trois siècles, a connu un complet retournement de sens, mais aujourd'hui le sens à lui donner est « être en état de rivalité » ou de lutte. Par conséquent, être compétitif signifie « être enclin à, désireux de, ou prêt à concurrencer ». Dès lors une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner efficacité et efficience. SAUVIN (2005 : 8) assure qu' « être efficace signifie que l'entreprise atteint son objectif (répondre, par exemple, aux attentes des consommateurs) » tandis que « l'efficience est la capacité à économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé ».

L'entreprise a, de plus en plus, une vision globale du marché et de la concurrence. C'est ainsi que l'acuité de la concurrence l'amène à construire une compétitivité globale en terme de coût et hors coût. SAUVIN (2005 : 9) fait savoir qu'il ne s'agit pas d'opposer la compétitivité coût à la compétitivité hors coût mais la compétitivité globale c'est l'imbrication des deux types de compétitivité.

Il atteste que la quête permanente de la différenciation des deux types de compétitivité est impulsée par la dimension financière. Cela, à travers la présence d'investisseurs dans le capital social des entreprises et qui conduit à suivre leurs recommandations et notamment à adopter leur fonction objectif, à savoir la maximisation de la valeur actionnariale (recherche de dividendes et / ou de plus-value) signe de performance financière.

Cet objectif contraint les entreprises à réduire constamment leurs coûts globaux (coût de production, de transaction et d'agence) et à se différencier par des aspects plus qualitatifs.

### **2.2.1. La compétitivité coût**

Dans un environnement où la concurrence fait rage, la marge bénéficiaire est d'obtenir des coûts plus bas que ceux des concurrents. Pour la réalisation de cet objectif, il importe de prendre en considération les coûts globaux auxquels est confrontée l'entreprise.

#### **2.2.1.1. Les économies de dimension**

Le renforcement de la compétitivité résulte également de la présence d'économies de dimension. Pour cela, l'entreprise va ériger des barrières à l'entrée sur les marchés. Une entreprise de grande taille est susceptible d'enregistrer des rendements croissants faisant ainsi des économies de dimension et pourrait ainsi accroître sa taille. LE TALLEC (2005 :44) abonde dans le même sens en affirmant que si une entreprise « ne connaissait que des rendements décroissants, sa taille s'atomiserait inéluctablement et si, à l'inverse, elle ne connaissait que des rendements croissants, elle atteindrait très vite une taille concentrationnaire gigantesque ».

Ces économies de dimension sont des économies réelles, résultant d'une réduction de la quantité de facteurs de production par bien produit et des économies monétaires obtenues grâce au pouvoir de négociation de la taille de l'entreprise. Ces économies engendrent une réduction des coûts unitaires de production ou coût moyen  $CT/Q$ .

On peut également souligner l'existence d'économie d'envergure résultant de la production de plusieurs produits différents au sein d'une même entreprise. Le concept d'économie d'envergure renvoie à l'idée que « la production isolée de différents biens par des firmes spécialisées est plus coûteuse que la production de l'ensemble de ces biens par une même firme » (DAGUT, 2005 : 136). C'est dire qu'une firme, qu'une entreprise multi produits peut enregistrer des rendements croissants.

#### **2.2.1.2. Les coûts de transaction**

La quête à la réduction des coûts afin d'être compétitive passe par la chasse aux coûts de transaction. Concept défini par Coase<sup>1</sup>, repris et corrigé par Williamson<sup>2</sup>, HUYNH & al (2004 : 28) reprennent les idées du dernier cité qui définit assez largement ce concept.

1. Coase est l'initiateur du concept du coût de transaction
2. Williamson a repris et enrichi le concept du coût de transaction



Ce qui ne permet pas d'établir une liste exhaustive de ce qu'ils recouvrent. Mais certains coûts peuvent être identifiés. Il s'agit des coûts d'acquisition de l'information, des coûts relatifs aux procédures de contrôle, d'incitation et de répression, et enfin des coûts de renégociation et de mise à jour.

L'existence de ces coûts repose sur deux hypothèses : Williamson reprend en son compte les arguments relatif à la non- gratuité de l'information, engendrant un premier élément des coûts du contrat. En outre, il introduit un environnement incertain, ce qui rend l'information nécessairement imparfaite dans la mesure où tous les états du monde futur, susceptibles de se réaliser est évidemment impossible.

MONTOUSSE & al (2008 :228) affirment que les contrats doivent être écrits de façon à rester relativement souples pour pouvoir prendre en compte les événements environnementaux au fur et à mesure

qu'ils se produisent. Les contrats sont alors dits « incomplets » et combinés à deux autres hypothèses vont induire des coûts liés au contrôle et à la répression. Les deux volets des coûts vont former les coûts de transaction.

Ils montrent que la première hypothèse porte sur la rationalité des agents. Elle est limitée compte tenu d'une part d'un nonaccès à toute l'information nécessaire et, d'autre part parce qu'il est impossible de connaître avec certitude et exactitude l'avenir. Toutefois, bien que la rationalité des agents soit limitée, elle est cependant conséquente pour que ces agents soient opportunistes. NSABIMANA (2002 :92) définit un individu opportuniste comme quelqu'un qui dans la recherche de son intérêt, peut diffuser l'information d'une façon sélective ou déformée. Ainsi un tel individu peut saisir les opportunités de détourner à son profit une partie du surplus originelle destinée à son partenaire. Il faut alors envisager des systèmes de protection et de contrôle pour garantir le respect du contrat, ce qui entraîne un coût supplémentaire.

Ainsi, la mise en place de ces systèmes de contrôle et de protection suppose implicitement la non- substituabilité des partenaires introduisant du coup la notion de « spécificité des actifs ». Les partenaires ne sont pas substituables car ils détiennent chacun des actifs spécifiques, ce qui entraîne la mise en place de procédures de contrôle, d'incitations à respecter le contrat et de répression lorsque l'un des co-contractants fait défaut. Ces procédures occasionnent des coûts que Williamson inclut dans les coûts de transaction ( POITEVIN, 2002 : 29).

Deux autres coûts gonflent encore les coûts de transaction. L'incomplétude du contrat impose l'adaptation perpétuelle de ses termes aux évolutions des états de la nature. Il en résulte un coût de renégociation et de mise à jour du contrat. Par ailleurs, l'immobilisation d'actifs visant à garantir le respect du contrat représente un coût d'opportunité non négligeable.

### **2.2.1.3. Les coûts d'agence**

A l'intérieur de l'entreprise, les coûts de transaction prennent la forme de coûts d'agence. On considère qu'il y'a un état de conflit permanent entre les différents acteurs de l'entreprise sur la répartition des richesses créées. C'est ce que fait remarquer ROULEAU (2007 :99) en reconnaissant « qu'en théories des organisations, la théorie de l'agence est largement associée au problème de la gestion de la relation entre les propriétaires et les gestionnaires qui dirigent une entreprise. Elle vise à répondre à la question suivante : comment accorder les intérêts des actionnaires et ceux des gestionnaires ? ». Rouleau (2007 :100) regroupe les coûts d'agence en trois catégories : les dépenses de surveillance et d'incitation, les coûts d'obligation et les coûts entraînés par la perte résiduelle. Selon BEKOLO EBE & al (2006 :105), les dépenses de surveillance sont supportées par l'actionnaire et ce pour contrer l'opportunisme du dirigeant. Ensuite les coûts d'obligation, supportés par les dirigeants afin de mettre en confiance l'actionnaire. Enfin, les coûts d'opportunités qui représentent la perte résiduelle subie du fait du conflit d'intérêts entre l'actionnaire et le dirigeant.

Ces coûts réduisent le bénéfice comptable et donc la performance de l'entreprise. On en déduit que la performance financière sera plus faible pour les entreprises où apparaissent les coûts d'agence. L'importance des coûts d'agence peut cependant être limitée par des activités de contrôle exercées en principe par les actionnaires car ce sont eux qui encourent le plus de risque parmi les apporteurs de facteurs de production.

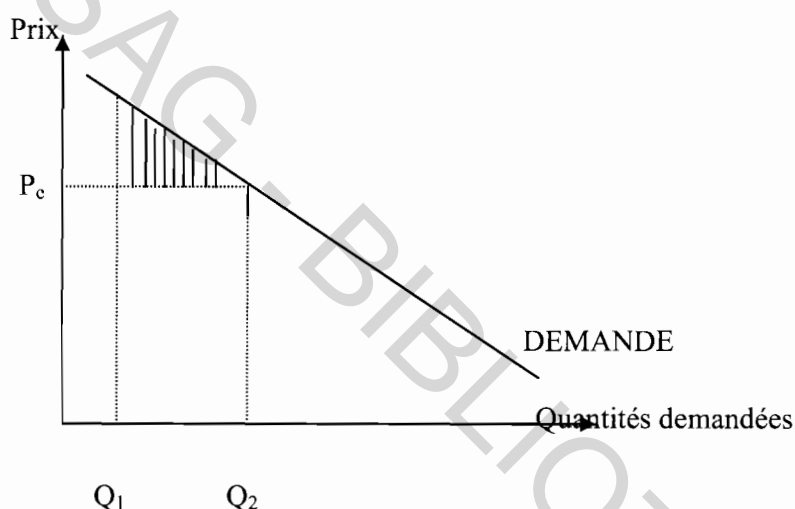
### **2.2.2. La compétitivité hors coût**

La différenciation passe par les coûts mais également par des aspects plus qualitatifs qui est à l'origine d'un avantage compétitif hors coût. La différenciation d'un produit de qualité meilleure fait acquérir temporairement un pouvoir de monopole à l'entreprise qui l'a confectionnée. Elle peut être objective ou subjective. Mais, un autre aspect occupe une place importante dans la compétitivité d'un produit : le temps.

### 2.2.2.1. La différenciation objective

« La différenciation est objective lorsqu'il y'a une différence visuelle (couleur, esthétique, robustesse, etc.) entre les produits » (SAUVIN, 2005 : 34). Elle a un impact sur la qualité intrinsèque du produit convoité par le consommateur et permet de capter le surplus de celui-ci. En effet, certains consommateurs sont prêts à dépenser davantage de ressources pour acquérir un bien ou un service. Le surplus correspondant à la différence entre le prix accepté et le prix de marché sera l'objectif visé par l'entreprise.

**Tableau 5: Le surplus du consommateur**



**Source :** SAUVIN (2005 : 36)

Pour les quantités  $Q_1$  à  $Q_2$ , les consommateurs sont disposés à accepter un prix supérieur au prix d'équilibre du marché  $P_c$ . Il bénéficie d'un surplus correspondant à la partie hachurée. Pour accaparer ce surplus, l'entreprise va mettre en place une stratégie discriminatoire en proposant un prix distinct à chaque catégorie de consommateur. L'objectif étant de faire payer plus cher ceux qui sont disposés à le faire, l'entreprise va différencier son offre à travers une segmentation du marché afin d'absorber ce surplus.

La segmentation des marchés en micro-marché est un avantage compétitif pour l'entreprise déjà installée car un nouvel entrant n'est pas incité à s'implanter sur ces marchés dont la demande est faible.

Une entreprise se distingue par la qualité de ses prestations. La qualité n'est pas uniquement l'apanage de l'entreprise mais prend également en considération les partenaires externes qui sont les fournisseurs et les sous-traitants. C'est aussi et surtout la capacité d'adaptation de

l'entreprise aux besoins de plus en plus variés et complexes de ses clients. En somme, la qualité c'est « donner aux clients ce qu'ils ont besoin et quand ils le désirent ; faire en sorte que les clients nous considèrent comme un partenaire et pas seulement comme un fournisseur ; établir des relations de travail agréables » (MATHE & al, 1997 :214). C'est en nouant et en entretenant des relations de qualité que l'entreprise renforce sa compétitivité.

De même, l'innovation d'un produit est un procédé qui permet à l'entreprise de supplanter pendant un moment les concurrents à travers la définition d'un nouveau produit ou d'un procédé de fabrication d'un produit. Ce qui permettra de se procurer un surplus de par son originalité car « la création de valeur et la rentabilité recherchée ne pourront jamais venir de l'adoption de « best patrices » aisément copiable par tous. Elles ne proviendront que de raisonnements stratégiques originaux, difficiles à imiter » (LÊ & al, 2006 : 36).

Bien que la différenciation par le produit est une solution pour capter la clientèle afin d'être compétitif sur le marché et gagner des marges bénéficiaires ; il n'en ait pas moins que le produit perd un jour de son originalité. La conséquence qui en découlera serait la perte de son avantage compétitif ponctuée par une baisse de la rente de l'entreprise qui aura un impact sur la situation économique et la performance financière de l'entreprise. D'où la nécessité de recourir à d'autres méthodes.

#### **2.2.2.2. La différenciation subjective**

Dans le cadre d'une différenciation subjective, l'entreprise différencie le produit en lui ajoutant un signe de qualité, « plus ou moins bonne image de marque » (HUYNH, 2004 :84), qui n'affecte aucunement la qualité du produit mais qui répond à un besoin de sécurité émanant du consommateur. Ce besoin de sécurité le pousse à s'engager pour acquérir ce produit. Les signes de qualité peuvent être une marque, une certification ou un label.

La marque permet de reconnaître l'entreprise et d'inciter le consommateur. Elle crée la confiance entre le producteur et le consommateur. LEWI & al (2007 : 97) avance que « la marque est à la fois objet de consommation par ses produits et sujet agissant en émetteur de signes ». Elle est donc un signal de qualité et un objet de démarcation vis-à-vis des concurrents.

Quant aux labels, ils créent de la différenciation en permettant à l'entreprise de proposer des produits labellisés mais sécurisent également le consommateur car en situation de rationalité limitée, ceux-ci ne disposent pas suffisamment de temps pour traiter l'information permettant

un choix optimal. « Ils sont fondés sur les qualités intrinsèques d'un produit ou sur son processus de fabrication » (GENDRON & al, 2009 :212).

De même, la certification est également un moyen de compétitivité sur le marché et permet de se démarquer des concurrents. Une entreprise certifiée peut répondre aux exigences de la clientèle. L'assurance donnée aux clients ne concerne pas uniquement le produit mais le processus de fabrication du produit. Elle permet aux clients de s'assurer des conditions de confection des produits et aux producteurs l'assurance de la qualité des prestations. VIMONT (2008 : 140) à propos de la certification ISO atteste qu'ISO n'apporte pas de garantie au client sur le résultat mais la garantie de la conformité d'une organisation par rapport à un référentiel et permet tout de même de préjuger de la qualité prévisible d'un produit ou d'un service.

### 2.3. La structure financière

Elle concerne le choix de financement utilisé pour des actifs à long terme, pour maintenir un équilibre entre le financement à court terme et le financement à long terme ainsi qu'entre le financement par dette et par fonds propres. Ces décisions ont un impact sur la performance de l'entreprise et notamment sur le levier financier qui influencent du coût la performance financière de l'entreprise. En entreprise comme sur le marché boursier, maximiser le bénéfice par action revient à maximiser la rentabilité financière.

En effet, selon DELAYE & al (2007 : 403) « si l'effet de levier est favorable, la rentabilité financière du projet sera meilleure, ce qui se traduira par un bénéfice par action plus élevé en cas de recours à l'endettement ». Mais, il faut prendre en considération la structure financière de l'entreprise c'est-à-dire la proportion qui existe entre les dettes financières (D) et les capitaux propres (FP).

RE étant la rentabilité économique après impôt,  $i \times (1 - \alpha)$  le coût moyen des dettes financières, la relation liant le taux de rentabilité financière  $R_{cp}$  et  $D/K$  s'écrit :

$$R_{cp} = RE + \frac{D}{K} (RE - i)$$

Cette relation montre que :

- si  $RE > i \times (1-\alpha)$ ,  $R_{cp}$  est d'autant plus élevé que  $D/K$  est grand : l'effet de levier joue positivement. Par conséquent, l'entreprise qui souhaite maximiser sa rentabilité financière devra choisir de s'endetter plutôt que d'augmenter ses fonds propres ;
- si  $RE < i \times (1-\alpha)$ ,  $R_{cp}$  est d'autant plus faible que  $D/K$  est grand : l'effet de levier joue négativement. Dans ce cas, l'entreprise devra s'abstenir d'emprunter.

## Conclusion

En définitive, ce chapitre nous a permis d'appréhender la performance financière à travers ses déterminants. En effet, il ne s'agit plus de constater la performance financière d'une entreprise à travers ses ratios mais de chercher pourquoi il y'a eu performance financière et quelles sont les variables qui ont contribué à cette performance financière et comment les améliorer. Cette nouvelle perception du concept permettra sûrement de rentabiliser la rente des actionnaires. Mais, au préalable, il importe de décliner les leviers d'actions visant à améliorer la performance financière.

## **CHAPITRE III : Méthodologie de la recherche**

La méthodologie de la recherche vient confirmer le modèle théorique et nécessite la disponibilité de la direction, du personnel et des parties prenantes. Elle permet de résoudre le problème posé à travers une méthode définie. Afin de résoudre la question de recherche, la méthode adaptée à notre étude est la méthode statistique.

Dans ce chapitre, il s'agira de présenter les types d'informations dont nous aurions besoin afin de les étudier. Pour mener à bien ce travail, ce chapitre traitera d'abord la construction du modèle d'analyse (3.1), ensuite les outils de collecte de données (3.2) et enfin les méthodes d'analyse des données (3.3).

### **3.1. Construction du modèle d'analyse**

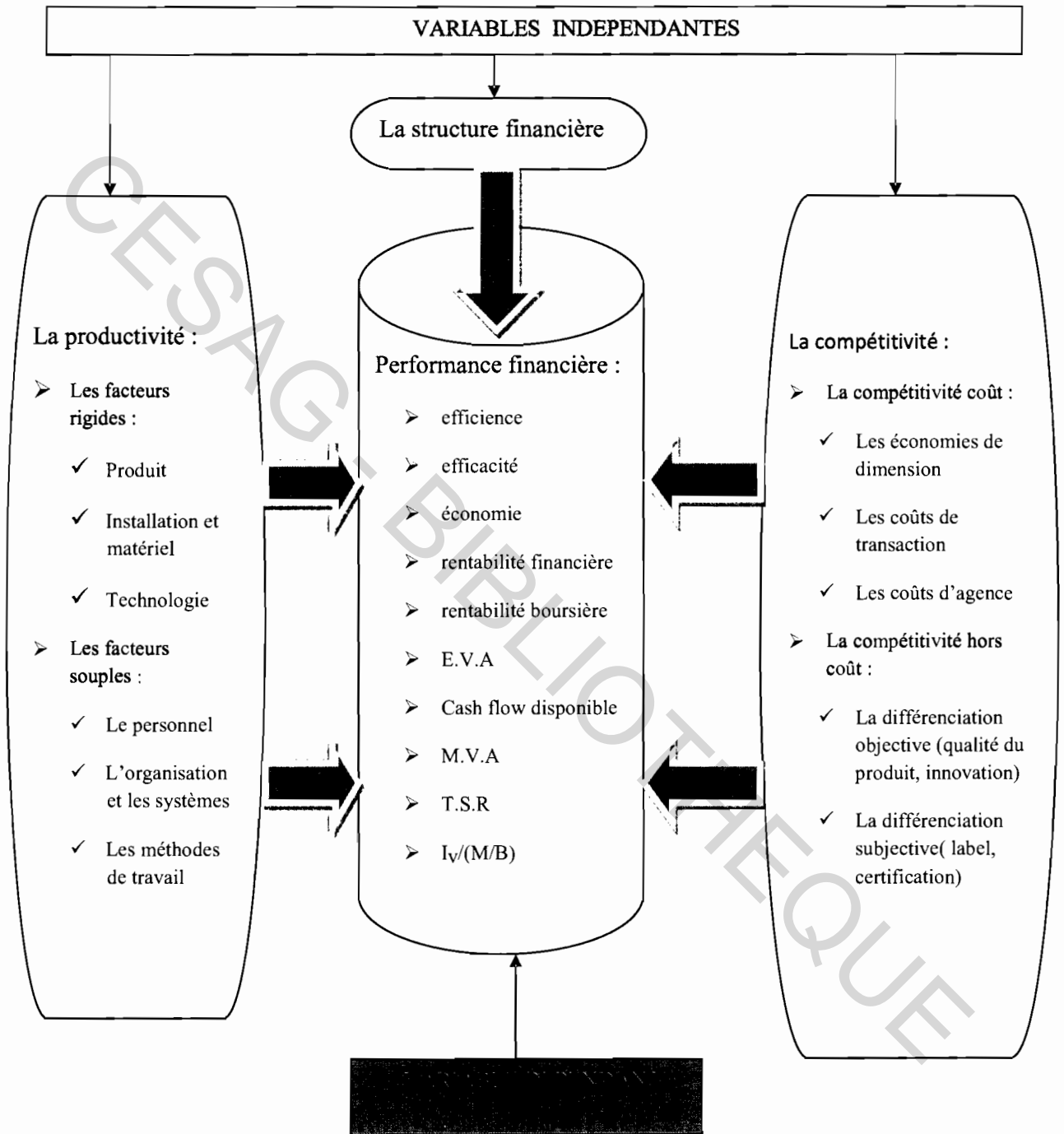
La construction du modèle sera fait à travers :

- la schématisation du modèle et ;
- la définition et les mesures de variables issues du modèle.

#### **3.1.1. Schématisation du modèle**

Le modèle ci-dessous est l'aboutissement de la revue de la littérature et permet de présenter les relations possibles entre les différentes variables. Le schéma se présente ainsi:

**Tableau 6: Schéma du modèle d'analyse**



Source : Nous-même



### 3.1.2. Définitions et mesures des variables issues du modèle

Les variables issues du modèle sont de deux sortes réparties entre la variable expliquée et les variables explicatives.

#### 3.1.2.1. La variable dépendante ou expliquée

La performance financière représente la variable dépendante et inclus la rentabilité financière, la performance boursière, la valeur ajoutée économique (l'EVA), le cash- flow disponible (CFD).

#### 3.1.2.2. Les variables indépendantes ou explicatives

Ce sont les variables qui influencent la performance financière et sur lesquelles la direction et les salariés peuvent agir afin de l'améliorer. Ce sont entre autre la productivité avec ses facteurs rigides et ses facteurs souples ; la compétitivité coût et hors coût avec ses facteurs et enfin la structure financière.

La présentation des variables indépendantes, leurs indicateurs et leurs mesures sont présentés dans le tableau n°2 ci-dessous :

**Tableau 7: Présentation des variables, leurs indicateurs et leurs mesures**

<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Mesures</b>
Produits	Qualité des produits	Nombre de produits défectueux
	Reconnaissance du produit	Nombre de produits certifiés ISO.
	Innovation	Nombre de nouveaux produits
Installation et Matériel	Qualité du matériel	Nombres de matériaux défectueux enregistrés cette année
	Adéquation du matériel	Nombres de matériaux ne respectant pas les normes de travail enregistrés
	Qualité de l'installation	Nombre d'incendie répertorié
	Adéquation de l'installation	Nombre de rénovation faite depuis dix ans

<b>Variabes</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Mesures</b>
Technologie	Efficacité des Technologies de l'information et de communication installée (TIC)	Nombre de tache exécutée dans le délai
	Qualité des TIC	Nombre de technologie installée en état de fonctionnement
Personnel	Savoir faire du personnel	Nombre de personnels qualifiés recrutés
	Niveau de formation	Personnel ayant reçue une formation en complément de sa formation initiale
	Climat social	Nombre de conflits répertoriés
	Avantage sociaux Rémunération	Nombre de personnes satisfait par la rémunération salariale et les avantages sociaux
Méthodes de travail	Exécution des tâches	Temps nécessaire pour exécuter une tâche / Temps standards
	Innovation	Temps nécessaire pour exécuter une tâche par utilisation des nouvelles innovations
Facteurs de production	Dépense effectuée pour produire un bien	Charge d'un bien par rapport au prix du bien
	Niveau de charges unitaire des biens	Charge d'un bien par rapport à la charge totale des biens
Prestation du fournisseur	Qualité des prestations	Nombre de plainte reçue pour mauvaise qualité des prestations
	Niveau du chiffre d'affaire	CA réalisée cette année par rapport à l'année dernière

<b>Variabes</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Mesures</b>
Marque et label	Quantité achetée par rapport à la marque ou au label	Nombre de prestation fournie du faite de la marque
	Connaissance de la marque SI	Nombre de personne connaissant la marque/ Nombre de personne interrogée
Structure financière	Elasticité de la structure financière	Levier financier
Coût de transaction	Coût d'acquisition de l'information	Dépense effectuée pour acquérir une information par rapport aux concurrents
	Coût relatif au procédure de contrôle, d'incitation et de répression	Rapport montants engagés pour le contrôle / objectifs atteints
	Coût de renégociation et de mise en jour	Nombre de contrat dont les modalités sont flexibles
Coût d'agence	Dépense de surveillance et d'incitation	Coût des mesures prises par l'actionnaire pour l'amélioration du travail
	Les coûts d'obligation	Coût des mesures prises par les dirigeants pour l'amélioration du travail
	Coût du conflit entre dirigeants et actionnaires	Rapport entre montant perdu/chiffre d'affaire
Efficacité	Atteinte des objectifs	Taux de réalisation des objectifs fixés
Efficience	Capacité de minimiser les ressources engagées	Rapport ressources engagées /objectifs atteints

Source : Nous-même

## **3.2. Collecte des données**

La collecte des données doit se faire sur un échantillon représentatif de la population étudiée. Ce qui nous amène à effectuer une sélection de l'échantillon puis utiliser des outils de collecte de données pour analyser notre enquête.

### **3.2.1. Sélection de l'échantillon**

L'échantillon sélectionné permet de cadrer et de cibler notre étude. En effet, la population cible, représentant la taille de l'échantillon est l'ensemble des employés de la SOTRA INDUSTRIES. Celui-ci inclue les employés en plein temps de la société précitée ainsi que les contractuels qui y travaillent.

### **3.2.2. Outils de collecte de données**

Pour la collecte des données nécessaires à notre étude, nous avons utilisé un questionnaire pour les employés et un guide d'entretien pour les responsables des services et des gestions. Nous avons également procédé à des observations sur le terrain et à des analyses documentaires.

#### **3.2.2.1. Le guide d'entretien**

Le guide d'entretien est un ensemble de questions destinées aux dirigeants et au chef de service en vue d'avoir une vue sur la performance financière de l'entreprise.

Fort de ce qui précède, des entretiens ont eu lieu avec le sous directeur administratif et financier(SDAF) à propos des économies de dimension, des coûts d'agence et de transaction. De même, des rencontres ont eu lieu avec les chefs des ateliers afin de pouvoir jauger de la performance du matériel et des installations.

#### **3.2.2.2. Le questionnaire**

Le questionnaire transmis aux employés est présenté selon des axes de travail permettant aux soupirants de répondre avec une certaine aisance vue le style familier dont sont libellées les questions. Ces questions concernent les facteurs de la productivité. Tous les employés de la SOTRA INDUSTRIES sont des sujets potentiels et sont susceptibles de répondre aux questionnaires.

La méthode utilisée pour administrer les questionnaires sera la méthode directe vue la propension des employés à travailler en atelier. Ce qui permettra d'augmenter notre taux de réponse et rendra l'échantillon plus représentatif.

### **3.2.2.3. L'observation**

Elle résulte de notre propre constat sur le terrain. Pour notre étude, des passages dans les ateliers de fabrications et de rénovations de bus et de bateau-bus, nous a permis en premier lieu de constater le travail accompli avec les moyens de bord. Ensuite, dans le service comptabilité- finance-budget, nous avons été commis à la création des fiches de valorisation des travaux, ainsi qu'à la création de la facture et enfin à la comptabilisation.

### **3.2.2.4. L'analyse documentaire**

Une analyse documentaire a permis de collecter certaines données pour la réalisation de notre projet. Nous avons consultés les magazines d'information de la sotra intitulé « lignes de vie » et « flash bus », les documents comptables ainsi que le cahier de transmission des factures aux clients.

## **3.3. Méthodes d'analyse des données**

Pour analyser les données, nous avons opté pour la méthode statistique qui semble la mieux indiquée.

Le dépouillement des résultats aux questionnaires s'est effectué manuellement. Le traitement des données se fera à l'aide du logiciel Excel et Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), des techniques de statistique descriptives qui sont le tri à plat et le tri croisé. Nous utiliserons deux méthodes explicatives (test du khi deux et coefficient de contingence).

### **3.3.1. Méthode descriptive**

La méthode descriptive utilisée est le tri à plat qui consiste à réorganiser l'ensemble des valeurs prises par une variable. Ce qui nous amène à construire les tableaux de pourcentage à partir du dépouillement des données. Quant au tri croisé, il permet de croiser deux variables entre elles de sorte à observer les effectifs entre les variables croisées.

### 3.3.2. Méthode explicative

Pour expliquer notre résultat nous nous baserons sur les résultats du dépouillement des données. Les données provenant des employés dans les différents ateliers conjugués à nos observations sur le terrain sont des sources auxquelles nous accorderont notre assentiment vu l'activité de la SOTRA INDUSTRIES. L'analyse de données sera faite par l'utilisation des données explicatives suivantes :

- le khi deux qui permet de déterminer l'indépendance entre deux variables qualitatives.

Pour le calcul du khi deux, la formule ci-dessous sera utilisée :

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^l \frac{(A_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

où  $A_{ij}$  est la fréquence réelle à la  $i$ ème ligne et à la  $j$ ème colonne ;

$E_{ij}$  est la fréquence prévue à la  $i$ ème ligne et à la  $j$ ème colonne.

Afin d'interpréter le khi deux, l'utilisation de la table des valeurs critiques est nécessaire. Mais bien auparavant, nous déterminerons le degré de liberté et le choix du seuil de signification. Ce seuil indique la probabilité de commettre une erreur en prenant une décision. La règle de décision est de rejeter l'hypothèse nulle  $h_0$ , si le khi deux est supérieur à la valeur critique ;

- le coefficient de contingence (C) qui est une suite approfondie du khi deux mesure l'intensité de l'association c'est-à-dire l'influence entre deux variables qualitatives. Il élimine l'effet du nombre. Sa formule est la suivante :

$$c = \left( \frac{\chi^2}{\chi^2 - N} \right)^{1/2}$$

où N représente l'effectif total et  $\chi^2$  la valeur du khi deux.

### 3.3.3. Validité du résultat

Le test de khi deux permet de conclure l'existence d'une éventuelle dépendance entre les variables. En cas de rejet de  $h_0$ , une analyse détaillée des différentes cellules du tableau permet de mettre en évidence les écarts les plus importants.

Le khi deux est toujours positive ou nulle. Lorsque  $A_{ij} = E_{ij}$ , le khi deux est égale à zéro pour chaque cellule  $i, j$ .

Le test de khi-deux utilise la distribution  $\chi^2$  avec un nombre défini de degrés de liberté (dl). Si  $L > 1$  et  $C > 1$ , alors  $dl = (L-1)(C-1)$  avec  $L$ , le nombre de ligne et  $C$  celui des colonnes. Si  $L = 1$  et  $C > 1$ , alors  $dl = C-1$  ou si  $L > 1$  et  $C = 1$ , alors  $dl = L-1$ . Par contre  $L=C=1$  n'est pas autorisé.

Les intérêts du  $\chi^2$  et du  $C$  sont de mettre en évidence l'existence d'une relation entre deux variables qualitatives.

### Conclusion

Notre recherche ne saura se faire sans une définition du modèle d'analyse avec une identification des variables issues du modèle, des indicateurs convenablement triés et des mesures appropriés. Nous utiliserons également des outils de collecte de données (observation sur le terrain, entretien) et l'analyse se fera à travers un raisonnement adéquat vu le domaine où évolue la SOTRA INDUSTRIES.

## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Les deux premiers chapitres ont permis de faire une revue de la littérature concernant notre thème. En effet, nous avons développé les dimensions de la performance financière ainsi que la nouvelle approche de la performance financière et ce pour cerner les contours de la performance financière. Cette étude a permis d'en savoir plus sur les déterminants de celle-ci.

Le troisième chapitre concerne notre modèle d'analyse qui explicite la méthode utilisée pour analyser les déterminants de la performance financière de la SOTRA INDUSTRIES.

L'analyse des informations recueillies se fera par déduction des remarques que nous aurons constatées et recueillies sur le terrain.



DEUXIEME PARTIE : PARTIE PRATIQUE

La première partie a permis de découvrir les écrits sur la performance financière à travers sa dimension mais aussi sur une nouvelle approche de la performance axée sur la création de valeurs. Ces écrits ont permis de déterminer des déterminants de la performance financière.

C'est ainsi que pour analyser les données provenant de notre étude, nous avons élaboré une méthodologie d'étude.

La seconde partie permettra d'analyser les déterminants de la performance financière de la SOTRA INDUSTRIES. Mais au préalable, il est nécessaire de présenter la SOTRA INDUSTRIES; son activité ; sa mission et aussi son organisation.

Au finish, nous proposerons des solutions afin d'améliorer ces déterminants contribuant ainsi à l'amélioration de la performance financière.

## **CHAPITRE IV : Présentation de la SOTRA INDUSTRIES**

La SOTRA INDUSTRIES est née le 1er janvier 2008 de la filialisation des Ateliers Centraux de la SOTRA qui avaient été créés en 1982 pour l'Unité Mécanique et en 1984 pour l'Unité Carrosserie.

C'est ainsi que dans ce chapitre, nous présenterons la SOTRA INDUSTRIES à travers sa mission, ses services, sa politique qualité, ses produits et enfin par la manière dont elle est organisée.

### **4.1. Missions**

Filiale du Groupe SOTRA, SOTRA INDUSTRIES est spécialisée dans la rénovation mécanique, la construction et carrossage d'autobus et d'autocars à partir de châssis CKD importés. Elle a donc pour mission de :

- rénover les organes de véhicules ;
- carrosser et réparer les véhicules ;
- Construire des bateaux-bus.

Pour ce faire, son activité tourne autour de trois unités essentielles: la mécanique, la carrosserie et la réhabilitation, puis la construction navale.

### **4.2. Organisation de la SOTRA INDUSTRIES**

Pour son fonctionnement, la SOTRA INDUSTRIES a opté pour un organigramme de type fonctionnel. En tête se trouve le sommet stratégique suivi par une direction fonctionnelle et trois sous-directions. La charte de fonctionnement de la SOTRA INDUSTRIES est en cours d'élaboration mais nos observations sur le terrain nous ont amené à faire une synthèse de ce que pourrait contenir cette charte.

#### **4.2.1. Le sommet stratégique**

Ce niveau comprend deux dirigeants qui sont l'administrateur général et le directeur avec un contrôleur interne qui est sous la coupole de l'administrateur général.

#### **4.2.1.1. L'administrateur général**

Il est nommé par le conseil d'administration à qui il rend compte de la gestion de l'entreprise. Il rend compte également de la gestion des filiales aux représentants des employés du groupe et fixe les objectifs assignés à chaque filiale.

#### **4.2.1.2. Le contrôleur interne**

Il veille à la bonne marche de l'entreprise et est chargé du contrôle permanent du manuel de procédures, des normes, des instructions de l'administrateur. De même, il audite les comptes, contrôle les caisses et les approvisionnements.

#### **4.2.1.3. Le directeur**

Il est placé sous l'autorité de l'administrateur général. Il assure la gestion de l'entreprise et veille à l'exécution des décisions prises par organes délibérants. Il veille à l'exécution du budget et à accès à tous les documents jugés utiles pour l'entreprise. En fin d'exercice, il présente au conseil d'administration les états financiers, le rapport de gestion et le rapport social.

### **4.2.2. La direction et les sous directions**

Il s'agit de la direction de la production et de trois sous-directions que sont la sous-direction qualité, la sous-direction administrative et financière et la sous-direction des ventes.

#### **4.2.2.1. La direction de la production**

Elle regroupe tous les services ayant trait à la production ainsi que des ateliers de fabrication. Nous avons :

- le service recherche et développement qui comprend deux entités à savoir la section bureau d'études pour la faisabilité d'un projet et la section méthodes et ordonnancement relatif aux méthodes employées et dans quel ordre débiter le projet ;
- le service autobus avec ses ateliers de fabrication de pièces locales et ses ateliers d'assemblages et de finition ;

- le service bateaux-bus qui inclus un atelier de fabrication de bateaux-bus où l'on construit entièrement le bateau-bus et un atelier de réhabilitation de bateaux-bus, le plus souvent la réhabilitation se fait lors de la visite annuelle du bateau-bus ;
- le service maintenance de véhicules pour les véhicules de services comprenant pour la plupart les véhicules d'exploitations dont la maintenance a été assurée ;
- le service après vente dont font partis l'atelier de rénovation mécanique c'est-à-dire tous les organes et les sous-organes rénovés et l'atelier de réhabilitation carrosserie qui fait suite à la remise en état d'une vitre cassées ou d'une carrosserie abimée.
- Le service maintenance des installations de production avec deux types de maintenance qui sont la maintenance des installations et la maintenance des équipements.

#### **4.2.2.2. La sous direction qualité**

Elle atteste ou non toutes les prestations de l'entreprise et sur le plan sécuritaire donne son point de vue sur la qualité de l'environnement de l'entreprise. Elle est scindée en deux grands services à savoir :

- le service qualité, sécurité et environnement ;
- le service contrôle la qualité de la production qui est subdivisé en deux sections : la section contrôle produits neufs et la section contrôle la qualité de la production.

#### **4.2.2.3. La sous direction administrative et financière**

Elle se décompose en trois services qui sont :

- le service ressources humaines qui se subdivise en deux sections : la section gestion administrative qui a pour tâche la préparation des dossiers du personnel et des projets de décisions concernant le personnel ; la section paie avec la supervision du paiement des salaires et des primes ;
- le service finance, comptabilité et budget se subdivise en deux sections : la section finance qui s'occupe de la définition et de l'application de la politique financière conformément aux orientations et objectifs de la Direction. De même, elle s'occupe de valoriser les travaux effectifs et d'éditer les factures des clients ; la section comptabilité et budget qui produit les états financiers annuels (le bilan, le compte de

résultat, les états annexés) et fournit les informations comptables aux fournisseurs internes par le suivie de la balance de chaque fournisseurs ainsi que du suivie budgétaires ;

- le service approvisionnement et gestion des stocks est composé de deux sections : la section approvisionnement centralise les besoins d'achats et gère les bons de commande ; la section gestion des stocks gère les stocks en quantité et en valeur.

#### **4.2.2.4. La sous direction des ventes**

Un service majeur compose cette direction à savoir le service marketing et commercial et a pour mission de mettre en œuvre les stratégies marketing et d'œuvrer pour une bonne politique commerciale en vue de l'atteinte des objectifs commerciaux. En plus du service marketing et commercial, des vendeurs s'occupent de l'écoulement du produit.

### **4.3. Services et produits**

Il s'agit de la rénovation mécanique, la réparation navale, la carrosserie et réparation d'autobus pour les services.

#### **4.3.1. Rénovation mécanique**

Elle est basée sur la rénovation d'organe des véhicules d'exploitation tels que les moteurs, les boîtes, les ponts et tous les autres sous-ensembles qui concourent au fonctionnement du véhicule. Ces sous-ensembles se décomposent en trois groupent :

- Le sous-ensemble mécanique: pompe à eau, pompe à injection, ...
- Le sous-ensemble électrique: démarreur, alternateur, ...
- Le sous-ensemble électronique: boîtier de commande automatique...

La production mensuelle de SOTRA INDUSTRIES est de :

- 30 moteurs diesel tous types confondus ;
- 40 boîtes de vitesse tous types confondus ;
- 20 ponts ;
- 1 millier d'autres sous-ensembles.

Ces organes et sous-ensembles sont rénovés selon les normes du constructeur et passent au banc d'essais qui fait l'essai de tous les types de moteur ; qui certifie la qualité des organes sortis des chaînes de production. Celui-ci vérifie aussi la qualité des organes rénovés montés sur les véhicules et celle des véhicules remis à niveau technique avant leur mise en exploitation.

#### **4.3.2. Réparation navale**

Elle s'articule autour :

- de la Construction navale ;
- du carénage ou rénovation des Bateaux-bus qui est une rénovation aussi bien au niveau de la coque que de la mécanique du bateau après 7 à 8 ans de fonctionnement ;
- de la préparation de la visite annuelle des bateaux en vue de l'obtention du certificat de navigabilité ;
- De l'entretien de la flotte des bateaux (dépannage).

#### **4.3.3. Carrosserie et réparation d'autobus**

Cette section s'occupe de :

- la construction autobus : remise à niveau technique des autobus de seconde main et remise en état des véhicules accidentés (concerne les bus ayant des dégâts jugés graves).
- la rénovation de la carrosserie : après leur rénovation mécanique (moteurs, boîtes, ponts), les organes testés aux bancs d'essai sont montés sur les véhicules.

Quand aux produits, ils sont de quatre catégories :

- les autobus randonnées : c'est une catégorie tournée vers l'évasion et qui comprennent les bus dont l'activité principale consiste à fournir des services de transport terrestre pour tourisme et agrément tels que les excursions. Sa particularité, c'est son adaptation aux routes africaines ;
- les autobus : véhicule affecté au transport urbain de voyageurs et qui est adapté à l'exploitation en Afrique ;

- les cars touristes : ce sont des autocars inter urbain pour les liaisons entre les villes ;
- mon bateau bus : SOTRA INDUSTRIES, filiale de SOTRA, construit des bateaux-bus d'exploitation et de plaisance depuis 2003. Sa capacité de production est de 10 bateaux l'an.

#### **4.4. La politique qualité**

SOTRA INDUSTRIES a décidé de mettre en œuvre un système de management par la qualité selon le référentiel de la norme internationale ISO 9001 - V2008.

La politique qualité de SOTRA INDUSTRIES repose sur les trois axes d'amélioration suivants :

- la satisfaction durable des exigences de nos clients par la fiabilité du matériel, la compétitivité de nos coûts et le respect des délais d'exécution des travaux, en conformité avec les exigences légales et réglementaires ;
- le développement des compétences de nos ressources humaines par la formation et par tout autre moyen, pour une plus grande implication de celles-ci dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ;
- l'amélioration continue de l'efficacité des processus internes.

#### **Conclusion**

L'organigramme et l'organisation dessinés par la SOTRA INDUSTRIES ont pour objet de soutenir l'objectif fixé par le sommet stratégique. De plus avec la nouvelle vision, elle ne peut que s'entourer de système fort pour une plus grande qualité et une compétitivité certaines de ses produits.



## CHAPITRE V : PRESENTATION DES DONNEES

Dans ce chapitre, nous allons d'abord présenter la performance financière de la SOTRA INDUSTRIES. Ensuite analyser et interpréter les facteurs qui selon nous influencent cette performance financière. Cette étude ne saurait se faire sans au préalable un recensement des indicateurs à utiliser.

### 5.1. Choix des indicateurs

Nous avons énuméré un nombre d'indicateurs dans le tableau n°2 du chapitre III. L'absence ou la non disponibilité de certaines informations, nous a contraint à ne pas toutes les analyser. Les indicateurs à retenir sont les suivants (tableau 8).

**Tableau 8: Indicateurs et mesures retenus**

Variables	Indicateurs	Mesures
Produits	Qualité des produits	Nombre de produit défectueux
	Reconnaissance du produit	Nombre de produits certifiés ISO
	Innovation	Nombre de nouveaux produits
Installation et Matériel	Qualité du matériel	Nombre de matériaux défectueux enregistrés cette année
	Qualité de l'installation	Nombre d'incendie répertorié
	Adéquation de l'installation	Nombre de rénovation faite depuis 10 ans
Technologie	Qualité des TIC	Nombre d'ordinateurs en état de marche
	Efficacité des TIC (Technologie de l'Information et de la Communication)	Nombre de tâche exécutée dans le délai
Efficacité	Atteinte des objectifs	Taux de réalisation des objectifs

<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Mesures</b>
Personnel	Savoir faire du personnel	Nombre de personnels qualifiés recrutés
	Niveau de formation	Personne ayant reçue une formation en complément de sa formation initiale
	Climat social	Nombre de conflits répertoriés
	Rémunération et avantage social	Nombre de personne satisfait de la rémunération et des avantages sociaux
Méthodes de travail	Exécution des tâches	Temps nécessaire pour exécuter une tâche par rapport au temps standard
	Innovation	Temps nécessaire pour exécuter une tâche par l'utilisation de nouvelles méthodes
Marque et label	Quantité achetée par rapport à la marque	Nombre de personne connaissant la marque ou le label/ Nombre de personnes interrogées
	Quantité achetée par rapport au label	
Efficiene	Capacité à minimiser les ressources engagées	Rapport ressources engagées/Objectifs atteints

**Source : Nous-même**

## 5.2. Présentation des résultats du dépouillement

Les réponses aux questionnaires sont données par le tableau 9 résultant du dépouillement en annexe.

**Tableau 9: Présentation des résultats du dépouillement**

Réponses	Q1	Q2a	Q2b	Q2c	Q2d	Q3a	Q3b	Q3c	Q3d	Q4	Q5	Q6	Q7
Valide	29	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29
Manquante	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

**Source : Nous - même**

**Commentaire:**

Le constat est que les enquêtés ont répondu pratiquement à toutes les questions posées sauf aux questions relatives au moyens de travail (matériels) (Q1) et à la marque ou au label(Q7). L'intégralité des résultats de l'enquête se trouve en annexe sous forme de tableaux de fréquence. Mais, si nécessaire, nous synthétiserons quelques résultats de ce sondage afin de les commenter avec plus de visibilité.

Dans les sections suivantes, nous présenterons les résultats quant à la performance financière, ainsi que les résultats sur les déterminants de celle-ci.

### **5.3. Présentation des résultats de la performance financière**

L'analyse du bilan et du compte de résultat ne nous permet pas de mettre en application le calcul de la performance financière. Sachant que la performance financière ne se limite pas au bilan et au compte de résultat, il serait nécessaire de prendre en compte les variables qualitatives tels que l'économie, l'efficacité et l'efficience. Aussi avons-nous convertis tous les montants en unité monétaire (UM) pour garantir la confidentialité des données financières.

#### **5.3.1. L'efficacité**

L'efficacité à la SOTRA INDUSTRIES se mesure au niveau de la réalisation des objectifs fixés à travers le plan stratégique.

En effet, le plan stratégique 2004- 2010 inscrit les enjeux et les objectifs fixés à l'entité. Des enjeux, nous en retenons 4 enjeux majeurs à savoir :

- la valorisation de l'expertise capitalisée en matière de développement des activités de rénovation, de réhabilitation et de construction d'autobus et de bateaux bus ;
- Le soutien actif à la politique de construction automobile et navale en Côte d'Ivoire ;
- Le renforcement de la pérennité du groupe SOTRA par le développement des activités annexes à l'industrie automobile et navale ;
- Le recentrage de la SOTRA sur le cœur de son métier dans la perspective d'améliorer significativement la qualité du service au profit de la population.

De ces enjeux, les objectifs généraux, depuis 2008, s'inscrivent dans le cadre de l'évolution de l'activité de la SOTRA INDUSTRIES. C'est pourquoi en 2009, les objectifs spécifiques suivants ont été ciblés :

- réaliser un chiffre d'affaire de 3200 Unités Monétaires supérieur à celui de 2008 estimé à 2800 UM ;
- construction de 10 autobus ;
- construction de 2 bateaux-bus ;
- réduire les charges énergétiques de 24 UM à 15 UM soit 37,5% ;
- réduire le personnel à 100 employés (la SOTRA INDUSTRIES comptait 145 employés au 31/12/2008);
- achat d'un équipement moderne pour le remorquage des bateaux-bus et d'une pelleuse pour le remorquage du matériel lourd.

Les prévisions et réalisations de ces objectifs sont consignées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 10 : Prévion et réalisation des objectifs 2009 à la SOTRA INDUSTRIES**

Objectifs	Prévus	Réalisés	
		Valeur	Taux
Chiffre d'affaires	3200 UM	2289 UM	71%
Réduction des charges énergétiques en %	37,5	25	66%
Construction d'autobus	10	0	0
Construction de bateau-bus	2	2	100%
Réduction du personnel (nombre de personnes redéployées par l'entité mère)	45	42	93%
Achat d'équipement (palans)	4	4	100%
Achat de pelleteuse	1	0	0

**Source :** Nous même à partir du plan opérationnel et des documents comptables

#### **Commentaire :**

Nous remarquons que des 7 objectifs fixés, seul 2 objectifs ont été atteints à 100%. Celui concernant l'achat des équipements et la construction de bateau-bus. En outre, 3 objectifs ont été réalisés à plus de 50%. L'objectif en relation avec le chiffre d'affaire a été réalisé à 71% mais a connu une baisse par rapport à l'année 2008 où le chiffre d'affaire était de 2800 UM soit à 93%. Seul 2 objectifs n'ont pas été atteints : la construction d'autobus et l'achat de pelleteuse. Malgré quelques difficultés quant à l'atteinte de certains, nous pouvons affirmer que la SOTRA INDUSTRIES est efficace.

#### **5.3.2. L'économie**

Pour étudier l'économie effectuée lors de l'acquisition des ressources, nous avons retenus le dépassement budgétaire comme indicateur. Nous analyserons les écarts entre les prévisions et les réalisations des ressources engagées pour l'atteinte des objectifs cités plus haut. La construction d'autobus même si elle n'a pas encore démarrée à occasionner des coûts à l'entreprise tel l'achat de chassis motorisés et d'autres matériaux. Nous prendrons en compte ces coûts.

**Tableau 11: Analyse des écarts budgétaires**

Libellés	Dépenses en UM		Ecart	
	Prévues	Réalisées	Valeur	Taux
Charges énergétiques	15	18	3	20%
Construction de 10 autobus	3920	4020	100	2,5%
Construction de 2 bateau-bus	370	358	-12	- 3,2%
Réduction du personnel (45 personnes)	6,75	6,3	-0,45	- 6,6%
Achat de 4 palans	68	68	0	0%
Achat d'une pelleteuse	3	3	0	0%
<b>Total</b>	<b>4382,75</b>	<b>4473,3</b>	<b>90,55</b>	<b>2,66%</b>

**Source :** Nous même à partir du budget et des pièces comptables

#### **Commentaire :**

La SOTRA INDUSTRIES a dépensé moins que prévu au niveau de deux (2) objectifs. Pour réaliser ces économies, elle s'est basée sur son expérience dans la construction navale dont elle a une connaissance parfaite.

Par contre, des dépassements budgétaires sont constatés sur les charges énergétiques, la construction d'autobus. Ces dépassements se justifient par un non contrôle de la consommation énergétique et par la revalorisation à la hausse des coûts des pièces automobiles. Le dépassement global atteint 90,55 UM soit 2,66%. La SOTRA INDUSTRIES à des efforts à faire en matière d'économie dans la gestion de ses ressources.

#### **5.3.3. L'efficience**

Sachant que l'efficience est l'efficacité combinée à l'économie, les analyses précédentes montrent que l'entreprise n'est pas efficiente. Cependant, nous allons procéder par des calculs pour étayer notre assertion. Il s'agit de calculer le rapport entre les ressources engagées en montant et les objectifs réalisés en quantité en terme de coût unitaire puis procéder à une comparaison entre coût unitaire prévu et coût unitaire réel. L'efficience sera constaté si le coût unitaire réel est inférieur au coût unitaire prévu.

**Tableau 12: Comparaison entre coût unitaire prévu et coût unitaire réel**

Libellés	Objectifs atteints	Prévisions		Réalizations		Observations
		Ressources	CU	Ressources	CU	
Construction de 10 autobus	0	3920	-	4020	-	Non efficience
Construction de 2 bateau- bus	2	370	185	358	179	Efficience
Réduction du personnel	42	6,75	0,16	6,3	0,15	Efficience

**Source :** Nous même à partir du budget et des pièces comptables

**Commentaire :**

Nous remarquons deux efficients et un non efficient. Cela voudrais dire que la SOTRA INDUSTRIES est efficient mais vu le nombre d'autobus non construits et les charges résultants de cet état de fait conjuguées à des déséconomies, nous pouvons dire que la SOTRA INDUSTRIES n'est pas une entreprise efficiente.

#### **5.4. Analyse des résultats des déterminants de la performance financière**

Nous étudierons dans cette partie, les facteurs qui influencent la performance financière. Ces facteurs diffèrent selon les entreprises mais tous conduisent à l'améliorer. Afin d'analyser ces déterminants, nous avons choisi les plus pertinents sur la base de l'activité menée par la SOTRA INDUSTRIES. C'est ainsi que nous aurons comme outils pour l'analyse le questionnaire, les documents comptables, le livre des transmissions des factures aux clients ainsi que tous les outils pour une analyse pertinente.

##### **5.4.1. La marque et le label**

A ce stade, nous nous sommes posés la question de la portée de la marque et du logo comme influençant les ventes de la SOTRA INDUSTRIES. Le tableau n°13 nous indique le taux de personnes (clients) qui pensent ou non que les ventes sont influencées par la marque et le label.

**Tableau 13: position du Label et de la Marque**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	12	40	41,4	41,4
	Non	17	56,7	58,6	100
	Total	29	96,7	100	
Manquante		1	3,3		
Total		30	100		

**Source : Nous – même**

**Commentaire :**

56,7% des répondants soutiennent que leur volonté d'achat des services n'est pas dû à la marque et au label tandis que 40% disent le contraire. Nous remarquons qu'un des répondants s'est abstenu de toute réponse.

**5.4.2. Position du produit**

Nous analyserons cette influence à travers la qualité du produit et l'influence de ce produit. En effet, Le produit que délivre la SOTRA INDUSTRIES est le service rendu. En cela, il est nécessaire d'analyser l'influence du service à travers les dossiers traités durant le mois d'Août à Septembre. Ce qui nous permettra de découvrir le nombre de dossiers retournés ou de véhicules retournés pour dysfonctionnement (tableau 14).

**Tableau 14: Dossier traité d'Août-Octobre**

	Nombres	Pourcentage %
<b>Véhicules réparés et en bon état</b>	517	99,61
<b>Véhicules revenus pour dysfonctionnement</b>	2	0,39
<b>Total</b>	519	100

**Source : Nous même** à partir du cahier de facturation aux clients

**Commentaire :**

Le pourcentage de véhicules revenus pour dysfonctionnement étant faible 0.61%, nous pouvons dire que la qualité du produit est de mise à la SOTRA INDUSTRIES. Elle conditionne même la vente de ses prestations.



De même, la qualité du produit résulte de la volonté des dirigeants de faire vendre les produits de la SOTRA INDUSTRIES. Et ce, par l'implication à tous les niveaux du processus du service qualité qui atteste au final du bon état des véhicules (bateau-bus et autobus). C'est ainsi qu'en novembre 2008, le groupe SOTRA a obtenu la certification ISO 9001/2000 pour la maintenance qui inclue la rénovation des organes et sous-organes, une des activités de la SOTRA INDUSTRIES.

Quant à l'innovation, depuis 2008, la SOTRA INDUSTRIES, en plus de la rénovation des organes et sous-organes, de la construction de bateau-bus, s'est lancée dans la construction d'autobus adaptés à l'environnement des routes africaines. Ces autobus entièrement construits par la firme, participent à la performance financière de l'entreprise parce qu'ils augmentent le résultat de l'entreprise. Mais avec seulement des dizaines d'autobus vendus à l'Etat Gabonais depuis 2008, la SOTRA INDUSTRIES a du mal à vendre.

#### **5.4.3. Position de l'installation, du matériel et de la technologie**

L'indicateur utilisé pour l'analyse est la qualité de l'installation, du matériel et l'état des lieux des instruments technologiques.

La qualité de l'installation est de mise dans cette filiale. En effet, depuis sa création, la SOTRA INDUSTRIES n'a connu aucun accident. Ce qui est signe d'un environnement sain.

La qualité de l'installation se traduit aussi par l'aménagement des locaux de la société. C'est ainsi que l'entité a reparti ses activités en ateliers (atelier fabrication carrosserie ; atelier fabrication mécanique ; atelier entretien véhicule de service et atelier construction navale). De plus, la société détient un plan d'eau lagunaire où elle essaie les bateaux-bus qu'elle construit mais aussi loue cette espace à des entreprises possédant des bateaux-bus. Ce qui lui permet d'augmenter son résultat.

L'appréciation de la qualité du matériel a été laissée à l'appréciation des employés qui travaillent avec ces rudiments. Le résultat a été consigné dans le tableau suivant :

**Tableau 15: Moyens matériels**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	2	6,7	6,9	6,9
	Non	27	90	93,1	100
	Total	29	96,7	100	
Manquante		1	3,3		
Total		30	100		

**Source : Nous - même**

L'utilisation de la technologie est une réalité dans l'entité où chaque direction dispose de moyens efficaces pour la conduite de ses opérations. Pour une plus grande visibilité nous dresserons un tableau afin de présenter nos résultats sur la technologie dans les deux sous-directions (Direction Administrative et Financière (S/DAF)) et (Direction des ventes(S/V)).

**Tableau 16: récapitulatif des appareils dans les directions et les sous-directions au 01/10/2010**

	NOMBRE D'APPAREILS	NOMBRE D'APPAREILS EN BON ETAT (BE)	NOMBRE D'APPAREILS EN PANNE (P)	POURCENTAGE %	
				BE	P
S/DAF	Ordinateurs(6) Imprimantes(3)	Ordinateurs (5) Imprimante (1)	Ordinateur (1) Imprimantes(2)	66.66	33.33
S/DV	Ordinateurs(4) Imprimantes(2)	Ordinateurs (4) Imprimantes (2)	Ordinateurs (0) Imprimantes(0)	100	0

**Source : Nous – même**

**Commentaire :**

Le questionnaire relatif à la qualité du matériel montre que le matériel est certes de qualité mais il existe une insuffisance et aussi une absence de matériel (93,1% de répondant). Cela est dû à la vétusté des moyens de travail car datant des années 1960. En cela, la nouvelle

politique de la SOTRA INDUSTRIES doit s'accompagner d'une révision du matériel afin de l'adapter à l'ambition de la société.

Quant à la technologie, l'entreprise s'est tournée vers les nouvelles technologies pour pouvoir booster sa production et ainsi augmenter son chiffre d'affaire et son résultat. Dans les différentes directions et sous -directions, les ordinateurs disposent de logiciels et de fiches de travaux adéquats qui participent à l'exécution du travail (sage 1000, logiciel de facturation, fiche de valorisation des travaux, fiche d'ordre de travail). Ce qui permet une traçabilité des différents travaux.

De plus, ces ordinateurs connectés en réseau disposent de l'intranet mais seuls certains agents peuvent y avoir accès. De même, l'insuffisance des imprimantes ou le non fonctionnement de certaines imprimantes cause un ralentissement dans l'exécution des tâches.

#### 5.4.4. Synthèse de la méthode du travail

Pour l'analyse nous utiliserons le taux horaire des organes c'est-à-dire les moteurs avec un taux horaire standard de rénovation de 90 heures ; l'inverseur qui est la boîte de vitesse du bateau-bus avec un taux horaire de rénovation de 40 heures et la boîte de vitesse d'un autocar avec un taux horaire de rénovation de 40 heures. Le temps standard sera comparé au temps réel effectif des organes rénovés d'Août à Octobre. Le résultat est présenté dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 17: Comparaison du temps horaire des organes (Temps réel-Temps standard)**

	Nombres d'organes	Taux standards	Taux réels	%
<b>Organes rénovés (BV, Inverseur) au temps standards (Moteur)</b>	35	≤ 40 H	≤ 40 H	97,22
<b>Organes rénovés ≥ temps standards (Boite de vitesse)</b>	1	≤ 40H	46 H	2,78
<b>Total</b>	<b>36</b>			<b>100</b>

Source : Nous - même

**Commentaire :**

Seul un organe rénové soit 2,78% a dépassé le temps standard. Ce qui est faible mais le surplus de 6 heures devrait être évité car l'objectif est d'arriver à rénover à 100% les organes. Ce qui permettra de répartir le reste du temps horaire à l'exécution d'autres tâches car que le temps horaire soit supérieur ou inférieur, le prix de l'organe est fixé selon la convention signée entre la SOTRA INDUSTRIES et ses clients avec un prix fixe.

**5.4.5. Résultat sur la motivation du personnel**

Nous utiliserons comme indicateur le savoir faire du personnel, le niveau de formation et le climat social. Ces facteurs ont une influence sur la motivation du personnel. Dans le présent tableau, nous avons les pourcentages des personnes motivées par facteur.

**Tableau 18: Classement des facteurs de motivation**

<b>Facteurs de motivation</b>	<b>Personnes motivées</b>
La reconnaissance du savoir – faire	46,7%
Le salaire	36,7%
Reconnaissance par d'autres moyens (disponibilité des moyens de travail, les avantages sociaux)	13,3%
Le climat social	10%

**Source : Nous - même**

Le savoir faire du personnel passe par la formation de celui-ci. La formation dans toute organisation est un vecteur d'apprentissage et de recyclage. Ce qui permet à l'entreprise d'être plus productif. L'étude faite sur le personnel quant à la formation a donné les résultats suivants :

**Tableau 19: Etat des lieux de la formation du personnel**

	Fréquence	Pourcentage
Formation reçue à la SOTRA INDUSTRIES	14	46,7%
Formation reçue avant d'arrivée à l'entité	22	73,3%
Formation reçue avant et après à l'entité	10	33,33%

**Source : Nous - même**

**Commentaire :**

A la SOTRA INDUSTRIES, le facteur qui motive le plus, est la reconnaissance du savoir faire 46,7%. Le salaire 36,7% ne vient qu'en deuxième position. C'est pourquoi, la société mère, la SOTRA a inséré dans son programme la cérémonie de récompense des agents qui se fait tous les mois. Cette mesure de la reconnaissance du travail inclus toutes les filiales.

Quant au climat social, uniquement 6,6% des enquêtés se disent satisfait d'un climat social. Par contre 46,7% ne sont pas satisfait. Ce qui peut entrainer des retards ou des conflits ayant un impact négatif sur le résultat et donc sur la performance financière de l'entreprise.

Pour la formation du personnel, 73,3% des enquêtés ont reçu une formation avant leur arrivée à la SOTRA INDUSTRIES ; 46,7% ont reçu une formation effective à la SOTRA INDUSTRIES tandis que 33,33% ont reçu une formation à l'extérieur comme à l'intérieur. Cela montre que les employés ont un savoir faire.

**Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de faire une analyse plus ou moins approfondie des déterminants de la performance financière car ils conduisent à la performance financière de l'entreprise. Ainsi nous avons étudié la pertinence de certains indicateurs et constaté que les facteurs internes n'influencent pas à elles seules la performance financière de la SOTRA INDUSTRIES. Il faut y ajouter les facteurs externes tels que :

- l'approvisionnement car la rénovation et la construction nécessitent un partenariat fiable avec les fournisseurs internes et surtout externes afin d'avoir les pièces des produits à vendre ;

- la solvabilité des clients telle que la société mère (SOTRA) qui fait face depuis des années, à des casses à l'encontre de ses bus et dont la perte financière atteint le milliard ;
- l'action de l'état qui doit éponger ses dettes envers la SOTRA afin qu'elle puisse être solvable car elle représente 95% de la clientèle de la SOTRA INDUSTRIES.

Fort de ce qui précède, l'objet du dernier chapitre sera celles des recommandations afin d'améliorer la performance financière de la SOTRA INDUSTRIES.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE VI : Analyse de la contribution, de l'influence des déterminants et recommandations pour une amélioration de la performance financière à la SOTRA INDUSTRIES.**

Notre analyse consistera à connaître les facteurs les plus influents de la performance financière. Pour atteindre cet objectif, nous ferons, d'abord le test de khi deux entre la variable dépendante et les variables indépendantes. Ce test permettra de déterminer la contribution des différents déterminants à la performance financière. Ensuite, nous calculerons les coefficients de contingence des déterminants. Ces coefficients nous indiquent l'intensité d'association, en d'autres termes l'influence des variables indépendantes sur la variable dépendante. Nous finirons cette étude par des recommandations pour une amélioration de la performance financière.

### **6.1. Analyse de la contribution et de l'influence des déterminants de la performance financière**

Nous déterminerons la contribution et le degré d'indépendance des différents déterminants sur la performance financière.

#### **6.1.1. Contribution du label et de la marque à la performance financière**

Après l'étude sur les déterminants de la performance financière, il sera opportun de connaître l'effet de chaque déterminant sur la performance financière. Nous utiliserons les facteurs cités plus haut avec en prime le croisement de certains facteurs (annexe).

Notre hypothèse nulle  $H_0$  est la suivante : les facteurs de la marque et du label contribuent à la performance financière. Les tableaux ci-dessous, nous indiquent les effectifs observés  $E_0$  et les effectifs théoriques. Ils ont été obtenus à l'aide du logiciel SPSS par le croisement des tableaux des facteurs de motivation avec ceux des indicateurs de la performance financière

**Tableau 20: Effectifs observés du croisement Marque et Label- performance financière**

Marque et Label	Performance financière			TOTAL
	Efficacité	Economie	Efficiencie	
Connaissance par rapport à la marque	2	8	3	13
Connaissance par rapport au Label	4	4	4	12
Connaissance marque /Label	3	1	4	8
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>33</b>

L'étape suivante consiste à calculer les effectifs théoriques qui proviennent du tableau des effectifs observés. L'effectif théorique ainsi obtenu grâce au logiciel SPSS permet d'obtenir le test d'indépendance de khi-deux du croisement marque et label-performance financière.

**Tableau 21: Effectifs théoriques du croisement Marque et Label- performance financière**

Marque et label	Performance financière		
	Efficacité	Economie	Efficiencie
Connaissance par rapport à la marque	4,1	5,4	4,5
Connaissance par rapport au label	3,5	4,6	3,9
Marque/ Label	2,4	3,1	2,6

Le khi- deux est obtenu en appliquant la formule suivante :

$$\chi^2 = \sum (E_0 - E_t)^2 / E_t$$

Après calcul, nous obtenons le tableau ci-dessous:



**Tableau 22: Test d'indépendance de khi deux: Marque et Label- performance financière**

Marque et label	Performance financière			Total
	Efficacité	Efficience	Economie	
Connaissance par rapport à la marque	1,0756	1,2518	0,5000	2,8274
Connaissance par rapport au label	0,0714	0,0782	0,0025	0,1521
Marque et label	0,1500	1,4225	0,7538	2,3263
<b>Khi –deux</b>				<b>5,3058</b>
Valeur critique au seuil de signification de 5%				<b>9,49</b>

**Commentaire :**

Nous obtenons khi-deux égale à 5,3058. Le degré de liberté (dl) est le résultat de la multiplication du nombre de ligne(L) moins une fois le nombre de colonne (c) moins 1. Nous aurons  $(3-1) \times (3-1) = 4$ . Nous avons 4 comme degré de liberté. La valeur critique au seuil de signification de 5% est de 9,49. Le khi-deux étant inférieur à la valeur critique ( $5,3058 < 9,49$ ), nous acceptons l'hypothèse nulle  $H_0$ . Ce qui signifie que la marque et le label contribuent à la performance financière.

**6.1.2. Contribution du produit à la performance financière**

Comme précédemment, montrons que le produit contribue à la performance financière. Pour cela l'hypothèse nulle  $H_0$  est la suivante : les indicateurs du produit contribue à la performance financière. La méthode est la même que précédemment :

**Tableau 23: Effectifs observés du croisement produit- performance financière**

Produit	Performance financière			Total
	Efficacité	Economie	Efficienc	
Innovation	4	3	5	12
Innovation/qualité du produit	2	4	3	9
Reconnaissance	5	6	4	15
Reconnaissance /qualité		1		1
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>37</b>

Les effectifs observés étant connus, déduisons en les effectifs théoriques à travers le tableau 24.

**Tableau 24: Effectifs théoriques du croisement produit-performance financière**

Produit	Performance financière		
	Efficacité	Economie	Efficienc
Innovation	3,6	4,5	3,9
Innovation/qualité du produit	2,7	3,4	2,9
Reconnaissance	4,5	5,7	4,9
Reconnaissance /qualité	0,3	0,4	0,3

Le test d'indépendance de khi-deux suivant permettra de savoir le degré d'indépendance du produit par rapport à la performance financière.

**Tableau 25: Test d'indépendance de khi - deux Produit- Performance financière**

Produit	Performance financière			Total
	Efficacité	Economie	Efficienne	
Innovation	0,0444	0,5000	0,3102	0,8546
Innovation / qualité du produit	0,1814	0,1058	<b>0,0034</b>	0,2906
Reconnaissance du produit	<b>0,0555</b>		0,1653	0,2365
Reconnaissance /qualité	0,3000	0,9000	0,3000	1,5000
<b>Khi-deux</b>				<b>2,8817</b>
Valeur critique au seuil de signification de 5%				12,59

**Commentaire :**

Nous avons un khi-deux égale à 2, 8817 et un degré de liberté à  $2 \times 3 = 6$ . La table de khi-deux en annexe nous donne une valeur critique de 12,59 à un seuil de signification de 5%. Le khi-deux est inférieur à la valeur critique ( $2,8817 < 12,59$ ). Nous acceptons alors l'hypothèse nulle  $H_0$ . En examinant de manière approfondie, nous apercevons que l'innovation combinée à la qualité du produit à le plus d'impact sur la performance financière à travers l'indicateur efficience. De même que la reconnaissance du produit à le plus d'impact sur la performance financière à travers l'indicateur efficacité.

**6.1.3. Contribution de l'installation et du matériel à la performance financière**

Dans l'optique de vérifier que l'installation et le matériel influencent la performance financière, nous allons examiner les croisements entre ces derniers et les indicateurs de la performance financière. Ainsi, les tableaux ci-dessous, nous indiquent les effectifs observés et théoriques avec comme hypothèse nulle  $H_0$ , l'installation et le matériel contribuent à la performance financière.

**Tableau 26: Effectifs observés du croisement de l'installation et du matériel – performance financière**

Installation- Matériel	Performance financière			Total
	Efficacité	Economie	Efficienc	
Qualité du matériel/Qualité installation	2	2	1	5
Qualité matériel /Qualité de l'installation/ Adéquation	4	7	7	18
Adéquation de l'installation		1	1	2
Qualité matériel	5	2	3	10
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>35</b>

Après le tableau des effectifs observés, le tableau des effectifs théoriques (tableau 27) permettra de faire le test de khi-deux.

**Tableau 27: Effectifs théoriques du croisement de l'installation et du matériel - performance financière**

Installation- matériel	Performance financière		
	Efficacité	Economie	Efficienne
Qualité du matériel/Qualité installation	1,6	1,7	1,7
Qualité matériel /Qualité de l'installation/ Adéquation	5,7	6,2	6,2
Adéquation de l'installation	0,6	0,7	0,7
Qualité du matériel	3,1	3,4	3,4

Le test de khi-deux nous donne les résultats suivants :

**Tableau 28: Test d'indépendance de khi-deux Installation et Matériel – performance financière**

Installation- matériel	Performance financière			Total
	Efficacité	Economie	Efficienne	
Qualité du matériel/Qualité installation	0,1000	<b>0,0529</b>	0,2882	0,4411
Qualité matériel /Qualité de l'installation/ Adéquation	0,5070	0,1032	0,1032	0,7134
Adéquation de l'installation	0,6000	0,1285	0,1285	0,8570
Qualité du matériel	1,1645	0,5764	<b>0,0470</b>	1,7879
<b>Khi-deux</b>				<b>3,7994</b>
Valeur critique au seuil de signification de 5%				12,59

**Commentaire :**

Le khi-deux qui est égale à 3,7994 est inférieur à la valeur critique (12,59) au seuil de 5%. Donc nous acceptons l'hypothèse nulle. L'installation et le matériel ont, dans ce cas, un impact sur la performance financière en particulier la qualité du matériel sur l'indicateur « efficacité » et l'ensemble qualité du matériel et de l'installation pour l'indicateur « économie ».

**6.1.4. Contribution de la technologie à la performance financière**

Pour montrer que la technologie contribue à la performance financière, nous avons utilisé le logiciel SPSS pour obtenir les tableaux ci-dessous. En clair, l'hypothèse nulle  $H_0$  est la suivante : les indicateurs de la technologie contribuent à la performance financière.

**Tableau 29: Effectifs observés du croisement technologie-performance financière**

Technologie	Performance financière			Total
	Efficacité	Economie	Efficience	
Qualité des TIC	6	5	2	13
Efficacité des TIC	1	2	1	4
Qualité des TIC/ Efficacité des TIC	3	4	8	15
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>32</b>

Le tableau des effectifs théoriques nous donne les résultats suivants :

**Tableau 30: Effectifs théoriques du croisement technologie-performance financière**

Technologie	Performance financière		
	Efficacité	Economie	Efficience
Qualité des TIC	4,1	4,5	4,5
Efficacité des TIC	1,2	1,4	1,4
Qualité TIC /Efficacité TIC	4,7	5,2	5,2

Le test d'indépendance de khi-deux provenant des effectifs observés et théoriques donne le résultat suivant:

**Tableau 31: Test d'indépendance de khi-deux technologie- performance financière**

Technologie	Performance financière			Total
	Efficacité	Economie	Efficiencia	
Qualité des TIC	0,8804	0,0555	1,3888	2,3247
Efficacité des TIC	0,0333	0,2571	0,1142	0,4046
Qualité TIC/Efficacité TIC	0,6148	0,2769	1,5076	2,3993
<b>Khi-deux</b>				<b>5,1286</b>
Valeur critique au seuil de signification de 5%				9,49

**Commentaire :**

Nous avons un khi-deux égale à 5,1286 et une valeur critique de 9,49 à un seuil de signification de 5%. Le khi-deux est inférieur à la valeur critique ; donc nous acceptons l'hypothèse c'est-à-dire que les indicateurs de la technologie contribuent à la performance financière.

**6.1.5. Contribution de la méthode de travail à la performance financière**

L'hypothèse nulle  $H_0$ , les indicateurs de la méthode de travail influencent la performance financière doit permettre de mettre en évidence l'indépendance des variables. Le logiciel SPSS a été utilisé pour la circonstance et les résultats consignés dans les tableaux suivants :

**Tableau 32: Effectifs observés du croisement méthode de travail- performance financière**

Méthode de travail	Performance financière			Total
	Efficacité	Economie	Efficienc	
Exécution des tâches	3	4	4	11
Innovation	3	6	3	12
Innovation/Exécution	4	3	4	11
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>34</b>

Les effectifs théoriques donnent le résultat ci- dessous :

**Tableau 33: Effectifs théoriques du croisement Méthode de travail- Performance financière**

Méthode de travail	Performance financière		
	Efficacité	Economie	Efficienc
Exécution des tâches	3,2	4,2	3,6
Innovation	3,2	4,2	3,6
Innovation/Exécution	3,5	4,6	3,9

Nous allons maintenant faire le test de khi-deux pour savoir le degré d'indépendance de la méthode de travail par rapport à la performance financière.

**Tableau 34: Test d'indépendance de khi-deux méthode de travail- performance financière**

Méthode de travail	Performance financière			Total
	Efficacité	Economie	Efficienc	
Exécution des tâches	0,0125	<b>0,0095</b>	<b>0,0444</b>	0,0664
Innovation	0,0125	0,7714	0,1000	0,8839
Innovation/Exécution	0,0714	0,5565	0,0025	0,6304
<b>Khi – deux</b>				<b>1,5807</b>
Valeur critique au seuil de signification de 5%				9,49



**Commentaire :**

Le khi-deux est égale à 1,5807 tandis que la valeur critique au seuil de 5% est de 9,49. Ainsi donc le khi-deux est inférieur à la valeur critique ( $1,5807 < 9,49$ ). La méthode de travail contribue donc à la performance financière et surtout l'exécution des tâches qui influence l'économie et l'efficacité.

**6.1.6. Contribution de la motivation du personnel à la performance financière**

Nous allons analyser l'effet des facteurs de motivation sur la performance financière. Nous avons aussi fait des croisements entre les indicateurs afin de pouvoir calculer le khi-deux. La méthode utilisée est la même que précédemment. Dès lors, l'hypothèse nulle  $H_0$  est la suivante : les facteurs de motivations contribuent aux composantes de la performance financière. Les effectifs observés et théoriques issus du logiciel SPSS se présentent ainsi :

**Tableau 35: Effectifs observés du croisement motivation-performance financière**

Motivation	Performance financière			Total
	Efficacité	Economie	Efficience	
Climat social		2	1	3
Climat social/Savoir faire	1	1		2
Niveau formation		1	2	3
Niveau formation/Savoir faire	6	10	9	25
Rémunération et avantage social/Climat social	1			1
Rémunération	1			1
Rémunération/Niveau formation/Savoir faire	2			2
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>37</b>

A l'aide du logiciel SPSS, les effectifs théoriques nous donnent le résultat suivant :

**Tableau 36: Effectifs théoriques du croisement motivation- performance financière**

Motivation	Performance financière		
	Efficacité	Economie	Efficienne
Climat social	0,9	1,1	1
Climat social/Savoir faire	0,6	0,8	0,6
Niveau formation	0,9	1,1	1
Niveau formation/Savoir faire	7,4	9,5	8,1
Rémunération et avantage social/Climat social	0,3	0,4	0,3
Rémunération	0,3	0,4	0,3
Rémunération/Niveau formation/Savoir faire	0,6	0,8	0,6

Le test de khi-deux nous donne le tableau ci-dessous :

**Tableau 37: Test d'indépendance de khi-deux motivation- performance financière**

Motivation	Performance financière			Total
	Efficacité	Economie	Efficienne	
Climat social	0,9000	0,7363	0,0000	1,6363
Climat social/Savoir faire	0,2666	0,0500	0,6000	0,9166
Niveau formation	0,9000	<b>0,0090</b>	1,0000	1,9090
Niveau formation/Savoir faire	0,2648	<b>0,0263</b>	0,1000	0,3911
Rémunération et avantage social/Climat social	1,6333	0,4000	0,3000	2,3333
Rémunération	1,6333	0,4000	0,3000	2,3333
Rémunération/Niveau formation/Savoir faire	3,2666	0,8000	0,6000	4,6666
<b>Khi-deux</b>				<b>14,1862</b>
Valeur critique au seuil de 5%				21,03

**Commentaire :**

Nous obtenons un khi-deux de 14,186. Le degré de liberté est de 12. La valeur critique au seuil de 5% est de 21,03 qui est supérieure au khi-deux. Donc l'hypothèse nulle est acceptée : les facteurs de motivation contribuent aux indicateurs de la performance financière.

De manière plus détaillée, le niveau de formation ainsi que la combinaison du niveau de formation et de savoir faire contribuent le plus à l'indicateur « économie ».

**6.2. Influence des déterminants de la performance financière**

Au point 6.1., nous avons déterminé la contribution des déterminants à la performance financière. Maintenant, nous calculerons le coefficient de contingence (c) de chaque déterminant pour évaluer son influence sur la performance financière. Le coefficient de contingence mesure l'intensité de l'association des déterminants. Ainsi, le tableau suivant nous indique la valeur du khi-deux et du coefficient de contingence des déterminants.

**Tableau 38: Coefficient de contingence des déterminants de la performance financière**

Déterminants de la performance financière	Effectif total(N)	Khi-deux	Coefficient de contingence (C)
Marque et Label	33	5,3058	0,3721
Produit	37	2,8817	0,2687
Installation et matériel	35	3,7994	0,3129
Technologie	32	5,1286	0,3716
Méthode de travail	34	1,5807	0,2107
Motivation du personnel	37	14,1862	<b>0,5264</b>

**Commentaire :**

La motivation du personnel a la plus grande influence sur la performance financière de la SOTRA INDUSTRIES. Ensuite, viennent la marque et le label et la technologie.

### **6.3. Les recommandations pour une amélioration de la performance financière.**

#### **6.3.1. Les recommandations sur la marque et le label**

La marque et le label pour les grandes entreprises font vendre leurs produits. Que se soit aux Amériques comme en Europe, ces deux facteurs sont devenus les marques de fabrique de ces grands groupes faisant ainsi vendre les produits sur le marché mondial. C'est pourquoi la SOTRA INDUSTRIES doit valoriser la marque et le label SOTRA INDUSTRIES à travers le pays et la sous-région. Cette initiative permettra de connaître l'entreprise car l'entité est méconnue du public et surtout de certains agents de la SOTRA. Les moyens utilisés pour valoriser ces deux facteurs devraient être la publicité (télévision, radio, affichage publicitaire), la délivrance de prospectus à l'effigie de l'entreprise aux entreprises qui ont besoin de prestataire dans le domaine de la rénovation et de la construction.

### **6.3.2. Les recommandations sur l'innovation du produit**

Outre la qualité du produit, l'innovation est une des nouvelles clés d'amélioration de la performance financière. C'est en cela que les recommandations ci-dessous ont été faites à la direction pour une connaissance des nouvelles activités et des nouveaux produits de la SOTRA INDUSTRIES :

- valoriser le produit SOTRA INDUSTRIES, plus précisément la construction des autobus, à travers des expositions dans les villes ; des partenariats avec le privé et des partenaires de la sous région. La SOTRA INDUSTRIES a déjà tissé des relations avec l'extérieur pour la vente des autobus « made in côte d'ivoire » mais il serait important d'accentuer ces contacts pour aboutir à la vente d'autobus.
- Inviter les partenaires ou les clients potentiels à visiter l'entité afin de les mettre en confiance quant à la qualité des autobus et les conditions auxquelles ils sont montés.

### **6.3.3. Les recommandations sur la qualité du matériel**

Suite à nos observations et aux questions posées aux employés, nous pouvons dire que même si la SOTRA INDUSTRIES est équipée, elle ne l'est pas totalement vue la vision qu'elle s'est donnée d'atteindre et l'état du matériel à disposition. C'est pour cela, qu'elle doit :

- renforcer le matériel existant. Cette volonté a déjà pris forme avec l'achat de palans montés sur portique pour soulever les bateaux-bus du lieu de débarcadère aux ateliers. Ces palans doublent la capacité de remorquage des bateaux-bus faisant gagner en temps la réhabilitation de ces bateaux ;
- faire la révision périodique du matériel afin de le protéger, permettant ainsi une bonne fonctionnalité de celui-ci ;
- sensibiliser les employés aux avantages d'un bon maintien du matériel et les conditions d'exploitation de ce matériel ;
- limiter l'utilisation du matériel aux seuls employés susceptibles de l'utiliser en incluant sa responsabilité personnelle quant à la destruction d'un matériel par un agent extérieur aux services ;
- faire des formations pour l'utilisation des matériaux difficilement manipulables afin que les employés concernés soient enclin à les utiliser.

### **6.3.4. Les recommandations sur la méthode du travail**

Quant à la méthode du travail à la SOTRA INDUSTRIES, nous préconisons :

- de prolonger les essais des véhicules afin de les livrer dans de bonnes conditions ;
- d'attester de la bonne marche des sous-ensembles et des organes rénovés par d'autres agents internes spécialisés. Cette méthode peut certes causer des gênes mais il y va de la crédibilité de la société. Des pannes répétitives de ces organes et de ces sous-ensembles peuvent écorner l'image de la SOTRA INDUSTRIES et contraindre les clients à se tourner vers d'autres prestataires. Se faisant, l'entreprise perd des clients et aussi une manne financière nécessaire pour le chiffre d'affaire.

### **6.3.5. Les recommandations sur la motivation du personnel**

A l'issue de notre étude, nous proposons à la direction de la SOTRA INDUSTRIES :

- d'instaurer à l'instar de la SOTRA MERE, un système d'évaluation objective et individuelle en interne du personnel. En effet, le facteur qui motive le plus à la SOTRA INDUSTRIES est la reconnaissance du savoir faire des employés (tableau 9). D'où, les employés seront plus motivés au travail s'il y'a une récompense. Pour mener à bien la mise en œuvre de cette recommandation, la direction doit d'une part négocier des objectifs individuels avec les employés, d'autre part élaborer une base d'évaluation objective afin d'éviter les conflits d'intérêts ;
- d'améliorer le climat social à travers une prise en compte des préoccupations des employés.
- inciter les employés par l'insertion dans les contrats d'avantages sociaux afin de les motiver à une plus grande productivité.

## **6.4. Mise en œuvre des recommandations**

La mise en œuvre des recommandations doit associer tous les acteurs qui concourent à l'existence et à la croissance de la SOTRA INDUSTRIES. Le tableau ci-dessous récapitule les recommandations ainsi que les acteurs directement chargés de leur mise en œuvre.

**Tableau 39: Récapitulatif des recommandations et les acteurs de leur mise en œuvre**

Recommandations	Acteurs de la mise en œuvre
valoriser le produit SOTRA INDUSTRIES à travers des expositions dans les villes ; des partenariats avec le privé et des partenaires de la sous région	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Direction de SOTRA INDUSTRIES</li> <li>● Sous direction des ventes</li> </ul>
Inviter les partenaires ou les clients potentiels à visiter l'entité afin de les mettre en confiance quant à la qualité des autobus et les conditions auxquelles ils sont montés	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Direction de SOTRA INDUSTRIES</li> </ul>
Définir une politique d'approvisionnement afin d'acheter utile pour éviter les coûts d'immobilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Direction de SOTRA INDUSTRIES</li> <li>● Sous Direction Administratif et Financier</li> </ul>
Renforcer le matériel existant	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Direction de la SOTRA INDUSTRIES</li> <li>● Direction de la production</li> </ul>
Faire la révision périodique du matériel	
Faire des formations pour l'utilisation des matériaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sous Direction Administratif et Financier</li> </ul>
Instaurer un système d'évaluation objective et individuelle en interne du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Direction de la SOTRA INDUSTRIES</li> <li>● Sous Direction Administratif et Financier</li> </ul>
Améliorer le climat social à travers une prise en compte des préoccupations des employés.  Faire la publicité de la marque et du label	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Direction de la SOTRA INDUSTRIES</li> </ul>

Source : Nous-même

## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Dans la seconde partie, nous avons abordé l'étude pratique de notre thème. Celle-ci nécessitait d'abord une prise de connaissance de la SOTRA INDUSTRIES. A cet effet, nous avons présenté la mission, la politique qualité, les services, les produits et l'organisation de la SOTRA INDUSTRIES. Ensuite, l'état des lieux de la performance financière a été évoqué. De même, une prise de connaissance des déterminants de la performance financière a été exposée.

La seconde étape a été l'analyse des déterminants de la performance financière. Pour effectuer cette analyse, nous avons élaboré un questionnaire et appliqué une méthode statistique (le tri à plat). Ce qui a permis d'avoir la fréquence et le pourcentage des répondants sur les facteurs qui influencent la performance financière. Les facteurs utilisés ont été le produit, l'installation et le matériel, la technologie, la motivation du personnel, la méthode de travail, la marque et le label.

Au regard des résultats de notre analyse, LA SOTRA INDUSTRIES doit se donner les moyens de ses ambitions faute de quoi son résultat en souffrira et sa rentabilité financière en pâtira. L'objectif assigné doit être réalisé avec des moyens matériels, humains et financières conséquents. C'est ainsi qu'elle pourra réaliser une performance financière favorable. C'est pourquoi des recommandations ont été présentées aux dirigeants de la SOTRA INDUSTRIES.



CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION GENERALE

Le thème relatif aux déterminants de la performance financière marque la nécessité des entreprises à chercher à parfaire leurs rentabilités économiques pour les entreprises et leurs rentabilités financières pour les actionnaires. Cette étude cherche à déterminer les facteurs sur lesquels les entreprises peuvent agir afin d'améliorer leurs mannes financière.

Les déterminants cités dans notre étude ne sont en aucun cas les seuls qui présentent des gages de sécurité une fois maîtrisée. En effet, dans la plupart des cas et plus précisément dans les entreprises africaines, le problème le plus crucial est la maîtrise de l'environnement. Or, nul ne peut la maîtriser.

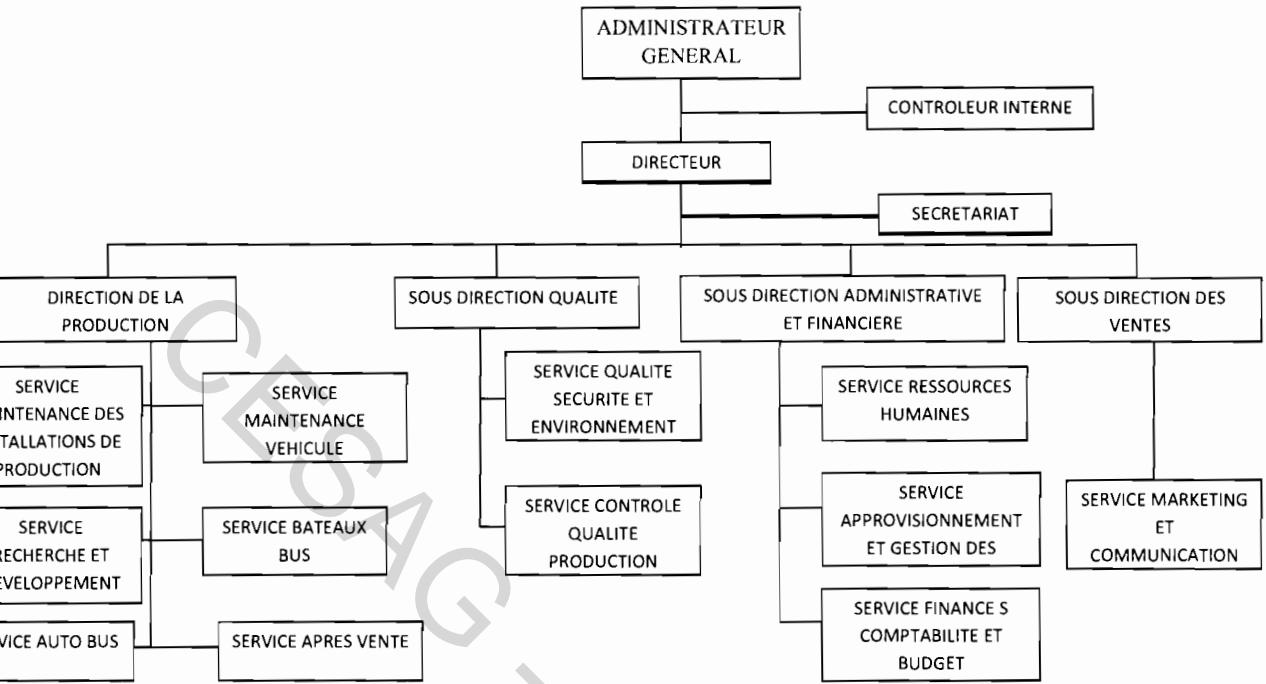
C'est la cause majeure des pertes financières des entreprises qui s'implantent dans la douleur, vive dans la douleur et « meurt » dans la douleur. C'est dire que l'environnement externe influence fortement la performance financière des entreprises.

La SOTRA INDUSTRIES n'est pas en reste de l'influence de l'environnement économique et politique de la Côte d'Ivoire. Les difficultés de ses principaux clients agissent sur la performance de l'entité conjuguées à l'étroitesse du marché de bateau-bus qui est l'une de ses activités principales.

Fort de ce qui précède, les déterminants que nous avons cités ne sont pas exhaustifs et sont flexibles dans toute organisation, donc il revient à l'entreprise de savoir au moment opportun où agir afin d'améliorer sa performance financière.

# ANNEXES

ANNEXE I : ORGANIGRAMME DE SOTRA INDUSTRIES



Source : Sous Direction Administrative et Financière

**ANNEXE N°2 : GUIDE D'ENTRETIEN DES SOUS DIRECTEURS**

1. Y'a-t-il eu des investissements durant les deux années écoulées ? (S/DAF)
2. Les ressources sont-elles en adéquation avec les objectifs fixés ? (S/DAF)
3. Les outils de travail sont-ils suffisantes pour l'atteinte des objectifs ? (S/DAF)
4. La qualité est-elle au cœur de toute l'activité de SOTRA INDUSTRIES ? (S/DQ)
5. Y'a-t-il des réunions sur le processus de la qualité à la SOTRA INDUSTRIES ? (S/DQ)
6. Existe-t'il une politique de formation du personnel ? (S/DAF)
7. La marque et le label SOTRA INDUSTRIES sont-ils connus de la population et des clients potentiels ? (S/DAF)

### ANNEXE N° 3 : LE QUESTIONNAIRE

NB :

A. Cette enquête se situe dans le cadre d'une recherche, elle n'est pas initiée par la direction de la SOTRA INDUSTRIES.

B. L'enquête est anonyme, aucune identité ne devra apparaître sur la fiche d'enquête.

C. Entourez la réponse qui correspond à la grille d'appréciation de votre choix.

D. Veuillez recevoir nos sincères remerciements pour votre disponibilité

1. Avez-vous les moyens matériels pour faire votre travail correctement?

a) Oui

b) Non

Sinon précisez ce que vous souhaitez disposer pour le faire.....  
.....

2. Qu'est-ce qui vous motive au travail ?

a) Le salaire

b) Le climat social

c) La reconnaissance de votre savoir faire

d) Autre (à préciser) .....

3. Selon vous, le climat social à la SOTRA INDUSTRIES est-il ?

a) très satisfaisant

b) satisfaisant

c) peu satisfaisant

d) pas du tout satisfaisant

4. Avez-vous effectué une formation depuis que vous êtes à la SOTRA INDUSTRIES ?

a) Oui

b) Non

5. Avez- vous suivi une formation avant votre arrivée à la SOTRA INDUSTRIES ?

a) Oui

b) Non

6. La formation faite était- t'elle dans le domaine où vous exercez aujourd'hui ?

a) Oui

b) Non

7. Selon vous, le label ou la marque influence-t-elle les ventes de la SOTRA INDUSTRIES ?

a) Oui

b) Non

**Veuillez recevoir nos sincères remerciements**

**ANNEXE N°4 : Résultats du dépouillement**

**Tableau statistique**

	Q1	Q2a	Q2b	Q2c	Q2d	Q3a	Q3b	Q3c	Q3d	Q4	Q5	Q6	Q7
N Valide	29	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29
Manquante	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Source : Nous - même

**Tableaux des fréquences**

**Tableau Q1 : Moyens matériels**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	2	6,7	6,9	6,9
	Non	27	90	93,1	100
Total		29	96,7	100	
Manquante		1	3,3		
Total		30	100		

Source : Nous - même

**Tableau Q2a : Motivation par le salaire**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	Oui	11	36,7	36,7	36,7
	Non	19	63,3	63,3	100
Total		30	100	100	

Source : Nous – même

**Tableau Q2b : Motivation par le climat social**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	3	10	10	10
Non	27	90	90	100
Total	30	100	100	

Source : Nous - même

**Tableau Q2c : Motivation par la reconnaissance du savoir faire**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	14	46,7	46,7	46,7
Non	16	53,3	53,3	100
Total	30	100	100	

Source : Nous - même

**Tableau Q2d : Motivation par d'autres moyens**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	4	13,3	13,3	13, 3
Non	26	86,6	86,6	100
Total	30	100	100	

Source : Nous – même



**Tableau Q3a : Satisfaction par rapport au climat social**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Très satisfaisant	0	0	0	0
Satisfaisant	2	6,6	6,6	6,6
Peu satisfaisant	14	46,7	46,7	53,4
Pas du tout satisfaisant	14	46,7	46,7	100
Total	30	100	100	

Source : Nous – même

**Tableau Q4 : Formation reçue à la SOTRA INDUSTRIES**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	14	46,7	46,7	46,7
Non	16	53,3	53,3	100
Total	30	100	100	

Source : Nous – même

**Tableau Q5 : Formation reçue avant d'arrivée à l'entité**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	22	73,3	73,3	73,3
Non	8	26,7	26,7	100
Total	30	100	100	

Source : Nous - même

**Tableau Q6 : Formation en adéquation avec le métier fait**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	14	46,7	46,7	46,7
Non	16	53,3	53,3	100
Total	30	100	100	

Source : Nous - même

**Tableau Q7 : Influence du label et la Marque**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	12	40	41,4	41,4
	Non	17	56,7	58,6	100
	Total	29	96,7	100	
Manquante		1	3,3		
Total		30	100		

Source : Nous - même

**ANNEXE N°5 : Table de khi-deux**

V est le nombre de degrés de liberté et  $\alpha$  le seuil de tolérance.

3,84	6,64	10,83
5,99	9,21	13,82
7,82	11,35	16,27
9,49	13,28	18,47
11,07	15,09	20,52
12,59	16,81	22,46
14,07	18,48	24,32
15,51	20,09	26,13
16,92	21,67	27,88
18,31	23,21	29,59
19,68	24,73	31,26
21,03	26,22	32,91
22,36	27,69	34,53
23,69	29,14	36,12
25,00	30,58	37,70
26,30	32,00	39,25
27,59	33,41	40,79
28,87	34,81	42, 31
30 ,14	36,19	43,82
31,41	37,57	45, 32
32,67	38,93	46,80
33,92	40,29	48,27
35,17	41,64	49,73

## ANNEXE 6 : Croisement déterminants / Indicateurs de la performance financière

Ob- ser- va- tion	Performance financière						Perfor- mance Finan- cière
	Marque et Label	Produits	Installation et matériel	Techno- logie	Méthode De travail	Motivation	
1	marque	innovation/ qualité produit	qualité du ma- tériel	qualité des tic / efficacité des TIC	innovation	rémunération	efficacité
2	Label	Reconnaissance du produit	Reconnaissance qualité du matériel/ Qualité de l'installation/ Adéquation	qualité de l'installation/ Adéquation	exécution des tâches	niveau/ formation	efficacité
3	marque / label	Reconnaissance	adéquation du matériel	efficacité des TIC		climat social/ Savoir faire	économie
4	marque	Reconnaissance	adéquation du matériel	efficacité des TIC	exécution des tâches	niveau formation	efficacité
5	marque/ label	innovation	qualité du matériel/ Qualité de l'installation	qualité des tic	qualité des tic	rémunération / Climat social	efficacité
6	label	Reconnaissance	QM/ QI / AD	efficacité des TIC	innovation	niveau formation	économie
7	marque	Reconnaissance/ Qualité	QM/ QI / AD		Innovation/ exécution des tâches	niveau formation / Savoir faire	économie
8	marque/label	innovation	QM/ QI / AD			rémunération/ niveau	efficacité

Analyse des déterminants de la performance financière de la sotra industries

						formation/ Savoir faire	
9	marque/label	innovation	QM/ QI / AD	qualité des TIC/ efficacité	Innovation/ exécution des tâches	niveau formation/ Savoir faire	efficience
10	marque/label	innovation	QM/ QI / AD	qualité des TIC/ efficacité	Innovation/ exécution des tâches	niveau formation/ Savoir faire	efficience
11	marque /label	innovation	QM/ QI / AD	qualité des TIC/ efficacité	Innovation/ exécution des tâches	niveau formation/ Savoir faire	efficience
12	marque/label	innovation	QM/ QI / AD	qualité des TIC/ efficacité	Innovation/ exécution des tâches	niveau formation/ Savoir faire	efficience
13	marque/label	innovation	QM/ QI / AD	efficacité des TIC	exécution des tâches	climat social/ Savoir faire	efficacité
14	marque	innovation	QM/ QI / AD	qualité des tic	exécution des tâches	Savoir faire/ niveau de formation	économie
15	label	innovation	QM/ QI / AD	qualité des tic	exécution des tâches	Savoir faire/ niveau de formation	Economie
16	label	innovation	QM/ QI / AD	efficacité des TIC	innovation	rémunération/ niveau formation/Sa- voir faire	Efficacité

Analyse des déterminants de la performance financière de la sotra industries

17	label	innovation	Qualité du matériel	qualité des TIC		Niveau formation/Savoir faire	Efficiencie
18	label	innovation	QM/ QI	qualité des TIC/ efficacité DES TIC	exécution des taches	Savoir faire/ niveau de formation	Economie
19	marque	Reconnaissance	qualité du matériel	efficacité des TIC	Innovation/ exécution des taches	Savoir faire/ niveau de formation	Economie
20	label	Reconnaissance	qualité du matériel	efficacité des TIC	Innovation/ exécution des taches	Savoir faire/ niveau de formation	Efficacité
21	marque	Reconnaissance	qualité du matériel	efficacité des TIC	Innovation/ exécution des taches	Savoir faire/ niveau de formation	Efficacité
22	marque	Reconnaissance	qualité du matériel	efficacité des TIC	Innovation/ exécution des taches	Savoir faire/ niveau de formation	Efficacité
23	label	Reconnaissance	qualité du matériel	efficacité des TIC	Innovation/ exécution des taches	Savoir faire/ niveau de formation	Efficacité
24	label	Reconnaissance	qualité du matériel	efficacité des TIC	exécution des taches	Savoir faire/ niveau de formation	Efficiencie

Analyse des déterminants de la performance financière de la sotra industries

25	marque	Reconnaissance		efficacité des TIC	innovation	Savoir faire/ niveau de formation	Economie
26	marque	qualité du produit/ innovation			innovation	Savoir faire/ niveau de formation	Economie
27	label	qualité du produit/ innovation	QM/QI/AD		innovation	Savoir faire/ niveau de formation	Economie
28	label	qualité du produit/ innovation	QM/QI/AD	qualité des TIC/ efficacité DES TIC	innovation	Savoir faire/ niveau de formation	Efficacité
29	label	qualité du produit/ innovation	QM/QI/AD	qualité des TIC/ efficacité DES TIC	innovation	Savoir faire/ niveau de formation	Efficiency
30	marque	qualité du produit/ innovation	QM/QI/AD	qualité des TIC/ efficacité DES TIC	innovation	climat social	Efficiency
31	marque	qualité du produit/ innovation	QM/QI/AD	qualité des TIC/ efficacité DES TIC	innovation	climat social	Economie
32	marque		QM/QI/AD	qualité des TIC/ efficacité DES TIC	innovation	climat social	Economie

Analyse des déterminants de la performance financière de la sotra industries

33	marque	qualité du produit/ innovation	Qualité du matériel	qualité des TIC/ efficacité DES TIC	exécution des taches	Savoir faire/ niveau de formation	Efficient
34		Reconnaissance	qualité de l'installation/qualité du matériel	qualité des TIC/ efficacité DES TIC	exécution des taches	Savoir faire/ niveau de formation	Economie
35		Reconnaissance	qualité de l'installation/qualité du matériel	qualité des TIC/ efficacité DES TIC	exécution des taches	Savoir faire/ niveau de formation	Efficacité
36		Reconnaissance	qualité de l'installation/qualité du matériel	qualité des TIC/ efficacité DES TIC	innovation	Savoir faire/ niveau de formation	Efficiéce
37	Marque	Reconnaissance	qualité du matériel	efficacité des TIC	Innovation/ exécution des taches	Savoir faire/ niveau de formation	Economie



# BIBLIOGRAPHIE

## OUVRAGES

1. BEKOLO – EBE Bruno, Touna MAMA, Seraphin Magloire FOU DA (2006), *Mondialisation, exclusion et développement africain*, Maisonneuve & Larose, Paris, 471 p.
2. BOGLIOLO Félix(2000), *La création de valeur*, éditions d'organisation, Paris, 285 p.
3. BOILEAU Gérard(2007), *Comprendre les comptes d'une entreprise*, édition
4. BOUQUIN Henri (2001), *Le contrôle de gestion*, 5<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 463 p.
5. BRABET Julienne (2004), *Management de la compétitivité et emploi*, Editions L'harmattan, Paris, 378 p.
6. BRABET Julienne (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, éditions Economica, Paris, 367 p.
7. BRON Gilbert, Eric DUCLAUD, Jean-Paul TOUSSAINT(2004), *L'entreprise horticole : Approche globale et environnementale*, éditions Educagri, Dijon, 381 P
8. CABY Jérôme ; Gérard Hirigoyen(2001), *La création de valeur de l'entreprise*, 2<sup>e</sup> édition, Economica, Paris, 197 p.
9. CHARREAUX Gérard(2000), *Finance d'entreprise*, 2<sup>e</sup> édition, Ems, Caen, 268 p
10. CORHAY Albert, Mapapa MBANGALA (2007), *Fondements de gestion financière : Manuels et applications*, éditions de l'ULG, Liège, 355p.
11. DAGUT Jean-Luc(2005), *500 notions économiques indispensables*, Studyrama, Nanterre, 206 p.
12. DAMODARAN Aswath(2006), *Finance d'entreprise : théorie et pratique*, 2<sup>e</sup> édition, de Boeck et Larcier, Bruxelles, 1352 p.
13. DELAYE Jacqueline, Florence DELAYE (2007), *Finance d'entreprise DCG6 : Manuel et Applications*, éditions Dunod, Paris, 559 p.
14. DEMING WILLIAMS EDWARDS(2002), *Hors de la crise*, 3<sup>e</sup> édition, Economica, Paris, 350 p.
15. DENGLOS Grégory(2003), *La création de valeur : modèles, mesure, diagnostic*, édition Dunod, Paris, 227 p.
16. DESREUMAUX Alain ; Xavier LECOCQ, Vanessa WARNIER (2009), *Stratégie*, Pearson Education, Paris, 224 p.
17. FRASER Nancy(2005), *Qu'est ce que la justice sociale ? Reconnaissance et distribution*, édition Découverte, Paris, 179 p.

18. FUSTEC Alain ; Bernard MAROIS(2006), *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*, éditions d'organisation, Paris, 174 p.
19. GENDRON Corinne, Véronique BISAILLON, Arturo Palma TORRES (2009), *Quel commerce équitable pour demain ?*, ECLM, 269 p.
20. HUYNH Kim, Damien BESANCENOT(2004), *Economie industrielle*, éditions Bréal, Paris, 216 p.
21. LAFITTE Michel(2005), *La valeur client et ses implications bancaires*, éditions d'organisation, Paris, 127 p.
22. LE LOUARN Jean- Yves(2008), *Les tableaux de bord ressources humaines : Le pilotage de la fonction RH*, éditions Liaisons Sociales, Paris, 229 p.
23. LÊ Philippe, Philippe RIVET (2006), *Piloter et réussir l'innovation en entreprise : aider l'entrepreneur à être stratège*, éditions Maxima, Paris, 292 p.
24. LE TALLEC Jean-Marie(2005), *Réussir sa licence d'AES : De la première à la troisième année*, Studyrama, Nanterre, 145 p.
25. LEWI Georges, Jérôme LACOEUILHE (2007), *Branding management : La marque, de l'idée à l'action*, Pearson Education, Paris, 495 p.
26. MARTINET Alain-Charles ; Ahmed SILEM (2003), *Lexique de gestion*, 6<sup>e</sup> édition, Dalloz, Paris, 523p.
27. MATHE Hervé, Magali DUBOSSON, Mathieu ROUSSEAU(1997), *Le service global : innovations et stratégies internationales de développement dans les services*, éditions Maxima, Paris, 345 p.
28. MONTOUSSE Marc, Isabelle WAQUET(2008), *Microéconomie*, 2<sup>e</sup> édition, éditions Bréal, Paris, 239p.
29. NSABIMANA André (2002), *Organisation, régulation et efficacité économique du système d'intermédiation financière en Afrique*, Presse universitaire de Louvain, Bruxelles, 343p.
30. PALOU Jean-Louis(2008), *les méthodes d'évaluation d'entreprise*, 2<sup>e</sup> édition, Groupe revue fiduciaire, Paris, 267 p.
31. PARIENTE Simon(2006), *Analyse financière et évaluation d'entreprise*, Person Education, Paris, 224 p.
32. PINTO Paul(2003), *La performance durable*, édition Dunod, Paris, 152 p.
33. POITEVIN Michel (1999), *Impartition : fondements et analyses*, Presse universitaire de Laval, France, 320p.

34. PROKOPENKO Joseph (1990), *Gérer la productivité : Manuel pratique*, Organisation Internationale du Travail, Genève, 304 p.
35. ROULEAU Linda (2007), *Théorie des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, éditions Puq, Québec, 263 p.
36. SALL Alioune (2000), *La compétitivité future des économies africaines*, éditions Futurs Africains, Karthala, Sankoré, Paris, 492 p.
37. SARR Fatou, Georges THILL, Unesco(2006), *Femmes et développements durables et solidaires : savoirs, sciences et entrepreneuriat*, Presse universitaire de Namur, Belgique, 333 p.
38. SAUVIN Thierry (2005), *La compétitivité de l'entreprise : L'obsession de la firme allégée*, éditions Ellipses, Paris, 89 p.
39. VERNIMMEN Pierre(2009), *Finance d'entreprise*, 7<sup>e</sup> édition, Dalloz, Paris, 1184p
40. VIMONT Jean-Paul (2008), *Réussir sa création d'entreprise de service à la personne : une démarche spécifique*, Wolters Kluwer France, 256 p.
41. VOYER Pierre (1999), *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2<sup>e</sup> édition, Presse de l'université du Québec, Québec, 446p.
42. WALSH Ciaran (2005), *Les ratios clés du management*, 3<sup>e</sup> édition, Pearson Education, Paris, 385 p.

#### **REVUE ET ARTICLES**

43. BIT(2008), Améliorer les aptitudes professionnelles pour stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et de développement, rapport V, *conférence internationale du travail de la 97<sup>e</sup> session*, 183 p.
44. BOURGUIGNON, Annick ; SAULPIC, Olivier ; ZARLOWSKI, Philippe (2005), Le coût unitaire, ce n'est pas ma priorité ou le difficile mariage de la performance économique et sociale dans une entreprise du secteur public, *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 57, 42-61 p.
45. OCDE(2010), Aide pour le commerce 2009 : panorama : Entretenir l'élan, rapport II, *OECD publication*, 308 p.
46. PALEPU G Krishna (2000), *Business Analysis & Valuation: using financial statements*, 2<sup>e</sup> edition, South-western college publishing, Ohio, 17-14.
47. PALIARD Rémy(2000), Les différentes approches de la création de valeur : Pertinence des outils de mesure, *La revue du Financier* N°120 :05-11.

48. PIGET Patrick (2009), La rentabilité financière à travers le système réellement modifié de Du Pont de Nemours, *La Revue du Financier* N° 182-183 : 196-202 .

**WEBOGRAPHIE**

49. BARIL P. Daniel (2005), Comment créer un environnement de travail motivant pour son personnel ? [www.detaillant.com/Cub/articles/19/3](http://www.detaillant.com/Cub/articles/19/3) publié le 11 septembre 2005

CESAG - BIBLIOTHEQUE