### THÈME 3 – Création de valeur et performance

**QdG 2 : La création de valeur conduit-elle toujours à la performance globale ?**

**CHAPITRE 13 – La performance financière**

### Un objectif très ambitieux de progression

Part de marché en valeur de Lidl en France, de 2005 à 2015 (à P11), et objectif 2020

*Sources : LSA, Kantar Worldpanel*

Évoluant autour entre 4 et 5% de part de marché depuis des années, Lidl France vise 8% à horizon 2020, via son changement de positionnement.

En prenant la direction de LIDL France cet été-là, **Friedrich Fuchs sait** que la survie du leader du hard discount hexagonal est en jeu. Comment peut-il s'y prendre ?

**TROIS SOLUTIONS S'OFFRAIENT À LUI :**

1. **Sauver les meubles et stabiliser les positions acquises. L**e groupe familial Schwarz, propriétaire de l'enseigne, est solide ; il peut supporter quelques années de croissance ralentie. Il suffirait de fermer quelques dizaines de magasins parmi les moins performants pour renouer avec une bonne rentabilité en France.
2. **Parier sur la rupture en sortant du modèle hard discount.** Se rapprocher des supermarchés traditionnels est une option envisageable, mais risquée car elle suppose des investissements très importants.
3. **Revenir aux fondamentaux du discount pur et dur.** Renouer avec son modèle minimaliste initiale (seulement quelques centaines d'article uniquement en marque propre), l'aiderait à attirer encore plus de foyers à faibles revenus.

**-> Il a choisi la deuxième option, la plus spectaculaire**

"Qu'auriez-vous fait à la place de F Fuchs pour relancer LIDL ?"

***Capital*** – Sept16

### Quels signes montrent que cette entreprise est performante commercialement ?

1. **Pourquoi M. FUCHS pourrait-il être inquiet en observant les résultats comptables depuis trois ans ?**
2. **Quels sont les autres acteurs de l’entreprise qui pourraient s’inquiéter d’une éventuelle baisse du résultat de Lidl ?**
3. **La mesure de la performance financière**

**Situation : F Fuchs est inquiet : depuis le lancement de son plan Pôle Position, son chiffre d’affaires progresse certes de plus de 10% mais les investissements réalisés dans le cadre de ce plan sont très conséquents et il craint que la hausse de ses ventes ne soit pas suffisante pour les compenser.**

* 1. **Pourquoi F Fuchs est-il préoccupé ?**

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

|  |
| --- |
|  **1 Que signifie mesurer la performance financière ?** |
| La création et l’exploitation d’une entreprise nécessitent un financement préalable. En effet, l’acquisition des investissements (locaux, machines…) et la mise à disposition d’une trésorerie pour payer les factures quotidiennes nécessitent que des acteurs aientaccepté de financer l’entreprise. Ces acteurs (associés, | banquiers…) font le pari de la réussite de l’entreprise et espèrent qu’ils en dégageront une rémunération.Mesurer la performance financière consiste généralement à comparer les résultats dégagées par l’entreprise avec le financement qui a été nécessaire. |

##  2 Bilan année 2017

|  |
| --- |
| **BILAN au 31/12/2017 - LIDL France (en K€)** |
| **ACTIF** | **PASSIF** |
|  | **2016** | **2017** |  | **2016** | **2017** |
| **IMMOBILISATIONS** |  |  | **CAPITAUX PROPRES** |  |  |
| Immobilisations incorporelles | 200 000 | 300 000 | Capital | 369 054 | 380 235 |
| Immobilisations corporelles | 396 000 | 457 000 | Réserves | 7 900 | 8 000 |
| Immobilisations financières | 20 000 | 10 000 | Résultat | 103 | 85 |
| **Actif circulant** | *616 000* | *767 000* | **DETTTES** | *377 057* | *388 320* |
| Stocks | 274 | 395 | Emprunt à long terme | 240 000 | 380 000 |
| Créances client | 163 | 250 | Fournisseurs | 380 | 525 |
| Disponibilité | 1 000 | 1200 |  |  |  |
| **Total Actif** | **617 437** | **768 845** | **Total Passif** | **617 437** | **768 845** |

 **3 Extrait du compte de résultat année 2017**

|  |
| --- |
| **COMPTE DE RÉSULTAT au 31/12/2017- LIDL France (en K€)** |
| **CHARGES** | **2016** | **2017** | **PRODUITS** | 2016 | 2017 |
| **Charges d'exploitation** |  |  | **Produits d'exploitation** |  |  |
| - Achat de marchandises | 8 955 | 10 150 | - CA | 10 300 | 11 520 |
| - Charges du personnel | 550 | 560 |  |  |  |
| **Charges financières** | **1 700** | **2 550** | **Produits financiers** | **200** | **250** |
| **Charges exceptionnelles** | **30** | **25** | **Produits exceptionnels** | **838** | **1 600** |
| **Total Charges** | **11 235** | **13 285** | **Total Produits** | **11 338** | **13 370** |
| **Résultat (bénéfice)** | **103** | **85** | **Résultat (déficit)** |  |  |
| **TOTAL GÉNÉRAL** | **11 338** | **13 370** | **TOTAL GÉNÉRAL** | **11 338** | **13 370** |

### Quel est le montant total du financement de l’entreprise LIDL en 2017 ? Quel montant a été financé par les établissements bancaires ? (financement = ressources financières = capitaux propres + emprunt)

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

### Comment a évolué ce financement de 2016 à 2017 ?

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

### Que représentent les capitaux propres ?

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

### L’extrait du bilan présente l’ensemble des financements « à long terme ». Expliquez cette expression.

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

### Quel est le résultat dégagé par l’activité de l’entreprise ? En combien de temps ce bénéfice a-t-il été obtenu ?

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

### Comment le résultat a-t-il évolué ? comment l'expliquez-vous ?

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

### Pourquoi les acteurs qui financent l’entreprise peuvent-ils craindre pour leur placement ?

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

# Profitabilité et rentabilité économique

**Situation : F Fuchs a demandé à son responsable administratif de collecter quelques indicateurs afin de connaitre l'évolution de ses performances économiques depuis l'adoption du plan Pole Position.**

##  4 La mesure de la profitabilité 5 La profitabilité dans la grande distribution

Mesurer la profitabilité consiste à comparer les ressources générées par l’entreprise avec le chiffre d’affaires réalisé.

**Taux de profitabilité = Résultat net comptable X 100**

**CA**

Avec en moyenne 25% de marge commerciale, une enseigne généraliste atteint, dans le meilleur des cas, 2% de résultat. Dans le hard discount, on parle de 0.5% à 1% avec 15% de marge

commerciale.

La marge commerciale (appelée aussi marge brute dans la grande distribution) se définit comme la différence entre le prix de vente des marchandises et leur cout d'achat.

"Le renouveau du hard discount" – *Stratégies* – Janvier 2015

### À partir des documents 2 à 5, calculez le taux de profitabilité de l’entreprise ces deux dernières années. Que constatez-vous ?

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  **6 La rentabilité économique** |  |  |
| Le **résultat d'exploitation** traduit mieux les résultats réels de l'activité économique d'une entreprise que le résultat net comptable (RNC). En effet, le RNC est affecté des politiques de financement de l'entreprise ainsi que des opérations jugées exceptionnelles qui ne correspondent pas à l'exploitation même de l'entreprise.L'ensemble du financement à long terme a été nécessaire pour faire fonctionner l'entreprise et dégager ce résultat d'exploitation.L'ensemble du **financement à long terme** a été nécessaire pour faire fonctionner l'entreprise et dégager ce résultat d'exploitation.Aussi, on mesure la rentabilité économique en comparant le résultat d'exploitation aux moyens financiers engagés pour l'obtenir. |
| **Taux de rentabilité économique =** |  **Résultat d'exploitation**  | **X 100** |
| **Financement à long terme** |

### Calculez les résultats d’exploitation puis son évolution d’une année sur l’autre ? Commentez.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2016 | 2017 | Evolution (en %) |
| **Résultat d'exploitation** | .................................... | .................................... | .................. |

**Commentez :**

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

### Calculez le taux de rentabilité économique de l’entreprise des trois dernières années. Qu’observez-vous ?

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

# Efficacité et efficience

**Situation : Le responsable administratif a intégré différents indicateurs dans un tableau de bord qui sera adressé à M Fuchs. Il a ajouté dans ce tableau quelques postes de charges afin de mesurer l'efficacité et l'efficience de l'entreprise.**

### Calculez les indicateurs en complétant les trois dernières colonnes du document 7.

 **7 Les indicateurs préparés par le responsable administratif**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2016** | **%/CA** | **Objectif N** | **%/CA** | **2017** | **%/CA** | **Écart** | **Écart** |
| **%/N-1** | **%/Obj.** |
| Chiffre d’affaires | 10 300 |  | 11 700 |  | **11 520** |  | **.....** | **.....** |
| Achat de marchandises | 8 955 | 87% |  |  | **10 150** | **.....** | **.....** |  |
| Charges de personnel | 550 | 5% |  |  | **560** | **.....** | **.....** |  |
| Résultat d’exploitation | 795 | 8% | 900 | 8% | **810** | **.....** | **.....** | **.....** |
| Résultat net comptable | 103 | 1% | 100 | 1% | **85** | **.....** | **.....** | **.....** |

|  |  |
| --- | --- |
|  **8 La mesure de l'efficacité et de l'efficience** |  |
| L**'efficacité** mesure la capacité de l'organisation à atteindre ses buts, les objectifs qu'elle s'est fixés. Les critères d'efficacité varient d'une organisation à l'autre: ceux d'une ONG humanitaire seront différents de ceuxd'une entreprise privée. | L**'efficience** mesure la capacité de l'organisation à maximiser l'utilisation de ses ressources. En général, on mesure l'efficience par un ratio Résultat/Moyens. Une entreprise est efficiente si elle atteints ses objectifs enminimisant ses ressources. |

1. **Quels indicateurs permettent de mesurer l’efficacité de l’entreprise ? Commentez.**

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

### Analysez l’efficience de l’entreprise.

1. **Comparez les taux d’évolution du CA, des achats de matières premières et des charges de personnel de N par rapport à N-1.**

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

### Comparez la profitabilité de 2016 à celle de 2017.

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

### Concluez sur l’efficience de l’entreprise.

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

### Selon vous, le taux de rentabilité économique de Lidl est-il un indicateur d’efficacité ou d’efficience ? Justifiez votre réponse.

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

# Dividendes et autofinancement

**Situation : Les associés de l'entreprise Lidl sont conviés à l'assemblée générale ordinaire (AGO) annuelle afin d'approuver les comptes de l'année N et de voter la répartition des bénéfices.**

**F Fuch envisage de poursuivre sa stratégie de repositionnement. Au cours de l'AGO, il devra convaincre ses associées de bien vouloir sacrifier leurs dividendes.**

|  |
| --- |
|  **9 la répartition du bénéfice comptable entre réserves et dividendes** |
| C'est en AGO, une fois par an, que les associés décident de la répartition du bénéfice comptable de l'année écoulée, entre les besoins de l'entreprise (mises en réserves) et leur souhait de dividendes.* La part des bénéfices mise en réserve permet à l'entreprise de s'autofinancer
* La part des bénéfices distribuée aux associés va donner lieu à un décaissement Ils prennent cette décision lors d'un vote.

L'AGO a lieu en général quelques mois après la fin de l'année : en avril de l'année N, la répartition du bénéfice de l'année N-1 estvotée. |

### Pourquoi les associés ont-ils un droit sur les bénéfices de l’entreprise ?

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

 **10 Extrait du bilan année 2017**

|  |
| --- |
| **BILAN au 31/12/2017 - LIDL France (en K€)** |
| **ACTIF** | **PASSIF** |
|  | **2016** | **2017** |  | **2016** | **2017** |
| **IMMOBILISATIONS** |  |  | **CAPITAUX PROPRES** |  |  |
| Immobilisations incorporelles | 200 000 | 300 000 | Capital | 369 054 | 380 235 |
| Immobilisations corporelles | 396 000 | 457 000 | Réserves | 7 900 | 8 000 |
| Immobilisations financières | 20 000 | 10 000 | Résultat | 103 | 85 |
|  | *616 000* | *767 000* |  | *377 057* | *388 320* |
| **Actif circulant** |  |  | **DETTTES** |  |  |
| Stocks | 274 | 395 | Emprunt à long terme | 240 000 | 380 000 |
| Créances client | 163 | 250 | Fournisseurs | 380 | 525 |
| Disponibilité | 1 000 | 1200 |  |  |  |
| **Total Actif** | **617 437** | **768 845** | **Total Passif** | **617 437** | **768 845** |

### À partir des données comptables, reconstituez la répartition des bénéfices en 2016 et 2017.

1. **Complétez le document 11.**

 **11 Reconstitution de la répartition des bénéfices de 2016**

|  |  |
| --- | --- |
| **Démarche** | **Répartition du bénéfice 2016** |
| Rappelez le montant du bénéfice de l’année. |  |
| De combien ont augmenté les réserves l’année suivante ? |  |
| Déduisez-en le montant des dividendes versés. |  |
| Quelle est la part du bénéfice distribuée sous forme de dividendes ? |  |

1. **Commentez.**

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

### Quelles sont, selon vous, les attentes des associés pour l’année 2017 ?

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

### À quoi correspondent les 790 100 € de réserves en N ?

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

|  |  |
| --- | --- |
|  **12 L'autofinancement** |  |
| On parle d'autofinancement lorsque l'entreprise utilise ses bénéfices pour financer son actif.L'autofinancement correspond aux **bénéfices non distribués** (donc mis en réserve) et à certaines charges comptables qui n'ont pas donné lieu à des sorties d'argent (**amortissements, dépréciations**). Ces charges ont été déduites du bénéfice comptable mais pas des disponibilités, elles s'apparentent donc àune mise en réserve. | L'autofinancement présente de nombreux avantages pour l'entreprise : cette ressource lui est acquise définitivement, il n'est pas prévu de remboursement. De plus, elle est gratuite, il n'y a pas de frais financiers à payer. Enfin, visible dans le bilan, elle témoigne d'une bonne gestion de l'entreprise et rassure les différents partenaires. |

### Comparez le financement par autofinancement et le financement par emprunt en complétant le document 13.

 **13 Mise en évidence des avantages de l'autofinancement par rapport à l'emprunt.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Critères** | **Autofinancement** | **Emprunt** |
| Quelle est l’originede ce financement ? |  |  |
| Est-ce une ressourceinterne ou externe ? |  |  |
| Est-ce un financementpropre ou étranger ? |  |  |
| Quelles sont les modalitésde remboursement ? |  |  |
| Ce financement est-ilcoûteux ? |  |  |
| Ce financement peut-ilse reproduire ? |  |  |

1. **Quel est l’impact de la mise en réserves sur la rentabilité économique et sur la profitabilité de l’entreprise ?**

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

### M. Fuchs a-t-il les mêmes aspirations que les associés quant à la répartition des bénéfices ?

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

..............................................................................................................................................................................

### Si l’AGO décide de ne distribuer que 20 % du bénéfice sous forme de dividendes, quelle part du bénéfice sera consacrée au financement du projet ?

..............................................................................................................................................................................

### Comment M. Fuchs pourrait-il, dans ce cas, compléter le financement?

..............................................................................................................................................................................

.............................................................................................................................................................................

### JE CONSTRUIS MA SYNTHÈSE :

1. ***Qui est intéressé par les indicateurs de la performance financière ? Pourquoi ?***
2. ***Comment mesure-t-on la rentabilité d’une organisation ?***
3. ***Proposez une définition de la profitabilité.***
4. ***Quelle différence faites-vous entre efficacité et efficience ?***
5. ***Proposez une définition de l’autofinancement.***
6. ***Pourquoi les entreprises choisissent-elles de verser des dividendes ?***