



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

**Université Abderrahmane Mira -Bejaia-**

**Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestions**

# **Mémoire fin de cycle**

En vue de l'obtention de diplôme de Master en

**Science de gestion**

**Spécialité : Finance et comptabilité**

**Option : Comptabilité et Audit**

**Thème**

**Evaluation de la performance d'une entreprise à  
travers le tableau de bord**

**Réalisé par :**

Tiab Manel

Tiab Yasmine

**Encadré par :**

Mr, Ifourah Hocine



Promotion 2020/2021

## Remerciements

*« Là où se trouve une volonté, il existe un chemin. »*

*Winston Churchill*

*Nous remercions le bon dieu pour le courage et l'arme de patience qui ont été utiles et avantageux au long de notre parcours.*

*Nous tenons à rendre grâce, notre promoteur Monsieur Ifourah Houcine, qui est toujours à l'écoute et disponible tout au long de notre réalisation de ce mémoire ainsi que pour l'inspiration, l'aide et le temps qui nous a consacré et c'est très aimable à vous monsieur.*

*En fin, nous souhaitons émettre nos remerciements aux personnes qui nous ont apporté leur soutien et leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce travail.*

## Dédicaces

*Avec l'expression de ma grande connaissance je dédie ce modeste travail:*

*A mes très chers parents:*

*Ma chère maman **Bénali Salima** qui m'a encouragé et soutenu depuis mon enfance.*

*A mon très cher papa **Tiab Youcef** qui m'a toujours épaulé pour que je puisse atteindre mes objectifs.*

*Mes chères sœurs, et mon petit frère qui sont toujours fiers de moi.  
Puisses l'amour et la fraternité nous unir à jamais.*

*A mes chers cousines et cousins.*

*A mes tantes que j'adore et je respecte elles étaient toujours à mes côtés dans le bien et dans le pire.*

*A mes amies avec qui j'ai partagé que des bons moments.*

*Enfin à ma chère copine et binôme qui est avant tout une très chère copine intime merci pour le soutien et l'aide que tu m'as apporté je te souhaite la réussite et tout le bonheur du monde.*

*Que ce travail traduit ma gratitude et mon affection qu'il soit l'accomplissement de nos vœux tant allégués et le fruit de votre soutien infailible.*

**Manel**

## Dédicaces

*Je dédis ce travail à mes chers parents **TRAB SMAIL** et **MEDJEBER KAMILA**, tous leurs sacrifices, leurs amours, leurs tendresses, leurs soutiens et leurs prières tout au long de nos études.*

*À nos chères sœurs pour leurs encouragements permanents et leurs soutiens quotidiens, et sans oublier ma chère copine et cousine **TRAB MANEL**.*

*Que ce travail soit l'accomplissement de nos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infailible.*

*Merci d'être toujours à mes côtés toujours.*

**Yasmine**

*Liste des  
abréviations*

## Liste des abréviations

**(PS)** : Performance sociale.

**(PST)** : Performance stratégique.

**(PCM)** : Performance commerciale.

**(PF)** : Performance financière.

**(ID)** : Indicateur.

**(IDRT)** : Indicateur du résultat.

**(IDM)** : Indicateur de moyens.

**(IDP)** : Indicateur de pilotage.

**(RE)** : Rentabilité.

**(REE)** : Rentabilité économique.

**(REF)** : Rentabilité financière.

**(REC)** : Rentabilité commerciale.

**(PE)** : Performance externe.

**(PI)** : Performance interne.

**(CO)** : Contrôle organisationnel.

**(CI)** : Contrôle interne.

**(AI)** : Audit interne.

**(CG)** : Comptabilité générale.

**(CA)** : Comptabilité analytique.

**(GB)** : Gestion budgétaire.

**(SI)** : Système d'information.

**(OI)** : Outils d'appuis.

**(TDB)** : Tableau de bord.

**(TDBA)** : Tableau de bord d'action.

**(TDBS)** : Tableau de bord stratégique.

**(TDBP)** : Tableau de bord de pilotage.

**(DC)** : Décision certaine.

**(DI)** : Décision incertaine.

**(DR)** : Décision risquée.

**(DS)** : Décision stratégique.

**(DT)** : Décision tactique.

**(DO)** : Décision opérationnelle.

**(DCT)** : Décision a court terms.

**(DMT)** : Décision à moyen terme.

**(DLT)** : Décision à Lang terme.

**(DPT)** : Décision de planification.

**(DSR)** : Décision structurée.

**(DNSR)** : Décision non structure.

**(PD)** : Processus décisionnel.

**(CG)** : Contrôle de gestion.

**(VB)** : Valeur brute.

**(CP)** : Capitaux propres

# *Liste des tableaux*

## **Liste des tableaux**

**Tableau N°01** : Différence entre efficacité et efficience.

**Tableau N°02**: Comparaison entre la performance interne et externe.

**Tableau N°03**: L'évaluation comparative entre le contrôle interne et le contrôle de gestion.

**Tableau N°04** : Les typologies de décision.

**Tableau N°05** : Identification du modèle de performance et mesure de décision.

**Tableau N°06** : Présentation d'un tableau de bord d'encaissement au sein de CEVITAL.

**Tableau N°07** : Elaboration et évaluation d'un tableau de bord.

# *Liste des figures*

## Liste des figures

**Figure N°01:** Les axes de dimensions de la performance.

**Figure N°02:** Les composants de la performance.

**Figure N°03:** Forme du contrôle de gestion.

**Figure N°04:** Le triptyque du pilotage.

**Figure N°05:** Les étapes et outils-clés du processus dévaluation.

**Figure N°06:** Les étapes du processus décisionnel.

**Figure N°07:** L'organigramme général de CEVITAL.

**Figure N°08:** L'organigramme du DFC.

# *Liste des schémas*

## Liste des schémas

**Schéma N°01** : Typologie du tableau de bord.

**Schéma N°02** : Les niveaux de prise de décision.

**Schéma N°03** : Les étapes de mesure de la décision dans les entreprises.

**Schéma N°04** : Processus de SIMON.

# *Sommaire*

**Dédicaces**

**Liste des figures**

**Liste des schémas**

**Liste des tableaux**

**Introduction générale**

**Chapitre 01** : La performance de l'entreprise

**Section 01** : Généralités sur la performance de l'entreprise

**Section 02** : L'analyse financière

**Section 03** : La contribution du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise

**Chapitre 02** : Le tableau de bord et, évaluation de la performance de l'entreprise

**Section 01** : Le tableau de bord, généralités et élément de conception

**Section 02** : Evaluation de la performance de l'entreprise

**Section 03** : Le tableau de bord, élément de calcul et de mesure de la performance

**Chapitre 03** : La prise de décision, la performance et le tableau de bord

**Section 01** : Généralités sur la prise de décision

**Section 02** : La prise de décision et le tableau de bord

**Section 03** : La performance de l'entreprise et la prise de décision

**Chapitre 04** : Elaboration d'un tableau de bord

**Section 01** : Présentation de l'organisme d'accueil de CEVITAL

**Section 02** : Elaboration et évaluation d'un tableau de bord

**Conclusion générale**

**Bibliographie**

**Table des matières**

*Introduction*

*générale*

L'entreprise est une organisation économique dotée de moyens humains, matériels et financiers, qu'elle utilise pour produire des biens et services afin de les offrir sur le marché et réaliser des chiffres d'affaire, et créer des richesses, pour assurer cette raison l'organisation se confronte à différents défis tel que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés auquel leurs performances est sensible, il parait évident que dans les années avenir réussiront uniquement les entreprises qui seront plus aptes à tirer profit des opportunités et à réduire les menaces auquel elle seront confrontés .

Par ailleurs ; la performance est un concept couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels, pour désigner un certain niveau d'excellence, et de réalisation des objectifs fixés auparavant, est aussi une notion complexe et difficile à définir et à présenter, sa complexité n'emmène pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.

De ce fait le terme performance est souvent utilisé dans un contexte d'évaluation, donc on trouve le terme évaluation de la performance, est donc lié à une valeur, ou un résultat. L'évaluation ou la mesure de la performance, est nécessaire de s'appuyer sur des critères bien déterminés dit indicateur de performance, qui traduisent un rapport entre le résultat réalisé et l'objectif fixé. Cette évaluation a pour objet de donner l'opportunité de reconnaître le travail réalisé, voir les axes d'amélioration et d'identifier le développement professionnel et la fonction requise pour progresser, cela se fait à travers un outil ou un instrument dit tableau de bord. Ainsi, le tableau de bord est un instrument de pilotage d'une entreprise , constitué de plusieurs indicateurs de performance et qui a pour principales vocations d'anticiper les évolutions prévisibles et d'inciter le chef d'entreprise à prendre des décisions en fonction de ses propres besoins d'informations , la prise de décision est processus complexe ,est une activité qui consiste à délibérer en vue de choisir des moyens adéquats pour atteindre des buts préalablement définis et qui aboutit à une action.

L'objectif de cette recherche est d'étudier la performance de l'entreprise en générale et sa mesure au sein de l'entreprise **CEVITAL** en particulier, par la volonté de mettre en valeur l'importance de la place du tableau de bord au sein d'une entreprise qui est devenue primordiale et indispensable à l'étude de la performance, au pilotage de cette dernière et son amélioration du processus de décision.

Pour cela nous allons poser la problématique suivante :

### **Comment peut-on évaluer la performance d'une entreprise à travers le tableau de bord et ses indicateurs ?**

Pour apporter des éléments de réponses à cette question principale, nous avons articulé notre travail autour des interrogations qui méritent la réflexion a savoir :

- Quels sont les indicateurs permettant une appréciation précise de la performance d'une entreprise?
- Comment peut-on évaluer la performance d'une entreprise à travers le tableau de bord ?
- Comment intervient le TB dans le processus de prise de décision au niveau de l'entreprise **CEVITAL** ?

Ces interrogations nous amènent à poser les hypothèses suivantes qui seront à vérifier tout au long de notre étude :

**Hypothèse 01 :** La performance dépend de l'analyse des indicateurs, faisant l'objet du tableau de bord qui est un instrument cohérent et évolutif qui aide les responsables de la direction à faire une meilleure évaluation de la performance.

**Hypothèse 02 :** La performance de l'entreprise **CEVITAL** peut être mesurée et évaluée à travers les indicateurs contenus dans le tableau de bord.

**Hypothèse 03 :** Pour avoir une image claire et crédible de la santé de l'entreprise **CEVITAL**, cette dernière fait toujours appel a son contrôleur de gestion pour élaborer un tableau de bord.

Afin de vérifier nos hypothèses de travail, nous avons adopté une méthodologie qui est basée sur la collecte d'informations et des données comptables en s'appuyant sur la technique documentaire qui consiste en la consultation d'ouvrages, de rapports, d'article, de thèse, ainsi que des sites internet.

Pour ramener notre objectif a sa fin, nous allons deviser notre travail en trois chapitres théoriques, et un dernier chapitre réservé a l'étude de cas pratique, dans les trois premiers chapitres nous allons tenter d'éclairer les concepts théoriques tel que la performance de l'entreprise, le tableau de bord et l'évaluation (mesure) de la performance à travers le tableau de bord , alors que dans le dernier chapitre, on va traiter le cas pratique sur une entreprise algérienne qui est **CEVITAL**, suivant une certaine logique. Concernant le premier chapitre, il sera réservé

à la présentation de la notion de performance en terme générale, dans le second chapitre on va présenter le tableau de bord et l'évaluation de la performance de l'entreprise, alors que le troisième chapitre est consacré à la prise de décision d'une entreprise, enfin dans le quatrième et le dernier nous mettrons en pratique l'élaboration d'un tableau de bord et son évaluation pour l'entreprise agroalimentaire **CEVITAL**.

# *Chapitre 01 :*

*La performance de  
l'entreprise*

## **Introduction**

L'intérêt ou l'importance approuvée au concept de performance distingue l'évolution où le processus de sa généralisation comme inquiétude commune au niveau des organisations.

A cet effet, la performance est au cœur des préoccupations de plusieurs entreprises, ces dernières réfléchies de jour en jour à être performante.

La notion performance correspond au niveau d'accomplissement des objectifs ou des résultats poursuivis et plus spacieusement, a la création de valeur, dans le monde de l'organisation cette création ou ce bénéfice est souvent associé à l'accroissement du profit et du chiffre d'affaire quelle que soit la taille et la structure de l'organisation, et pour cela le gestionnaire doit se doter de moyen pertinent et adéquat dans l'ultime tendance de choisir l'efficacité de son activité et ainsi de maintenir la pérennité de l'entreprise. A noter une entreprise performante doit être efficace et efficiente, en outre la mesure de la performance prend une importance centrale auprès des chercheurs.

Les premières mesures et analyses de la performance d'une entreprise ont été construites sur la base d'éléments financiers, et de données financières.

Le contrôle de gestion est appliqué dans les entreprises, il a un rôle très important, il est le processus par lequel les managers influent d'autres membres de l'Organisation pour mettre en œuvre les stratégies de cette entreprise. Et il sert à l'évaluation de la performance de l'organisme.

Ce présent chapitre est structuré de trois sections à cet effet on va aborder en premier lieu la performance de l'entreprise dans le champ général en second lieu on exposera la réalisation où le lien entre l'analyse financière et la performance, enfin on va introduire la contribution du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise.

## **Section 01 : Généralités sur la performance**

Le concept de la performance de l'entreprise se définit par la capacité à accéder des objectifs fixés préalablement, formulés en terme d'efficacité du développement, de qualité de service ou d'efficience de la gestion, et aussi un terme complexe à cerner. Il n'y a pas une définition universelle de la performance, elle peut être définie de différentes façons:

En effet, au niveau de notre section nous allons présenter la diversité des regards possibles sur la notion performance tel que sa définition, sa typologie, ses dimensions, composants, formes, indicateurs et enfin on termine par ses objectifs.

### **1.1. Présentation de la notion performance :**

Dans le langage courant la performance désigne le succès ou fortune, et exploit en gestion, elle peut signifie la teinte des objectifs fixés, mais en réalité le mot performance reste difficile a cerner et évasive, c'est également un concept flou et polysémique.

À cet effet la performance contient trois sens primaires, elle peut signifie l'action, son résultat et éventuellement son succès.

#### **1.1.1. Définition de la performance :**

Au sens strict du terme, une performance est un résultat Chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi- améliorer ses performances et/ ou par rapport aux autres).

Elle est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli a un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quelque soit le domaine.<sup>1</sup>

### **1.2. Typologie de la performance de l'entreprise:**

Pour évaluer la performance de l'entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux et département de l'organisation quelques: Organisationnelle, concurrentielle, stratégique, social, commerciale et financière

#### **1.2.1. La performance organisationnelle (PO):**

Concerne la manière dont l'entreprise est structurée pour l'obtention des objectifs fixés,<sup>2</sup>et aussi la façon dont elle parvient à atteindre.

---

<sup>1</sup> YVON PESQUEUX, « La notion de performance globale », 5 ème Forum international, Décembre2004, Tunis, Tunisie, Page 07.

<sup>2</sup> M. Malika, « structure d'entreprise : réalité, déterminant, performance », Edition, ECONOMICA, Paris, 1995, Page 340.

La performance organisationnelle détermine la capacité de l'organisation à mettre en œuvre des processus efficaces pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.

L'intérêt de la performance organisationnelle par rapport aux autres types de performance : c'est qu'elle est comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Il est nécessaire d'utiliser des bonnes stratégies.

### **1.2.2. La performance concurrentielle (PC):**

La performance concurrentielle Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, elle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions, mais aussi de ses capacités à s'adapter et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité.

Ce type de performance repose sur la logique selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de conception et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence dans cette optique.

L'Intérêt de la performance concurrentielle par rapport aux autres types de performance : elle permet à l'entreprise de corriger ses démarches dans le but d'améliorer les profits qu'elle génère.

### **1.2.3. La performance stratégique (PS) :**

La performance stratégique peut-être appréciée par la capacité de cette entreprise à atteindre les buts qu'elle s'est assignés, ceci en fonction de ressources dont elle dispose, et l'entreprise doit être capable de développer des avantages concurrentiels pour se différencier de ses concurrents.

L'intérêt de la performance stratégique par rapport aux autres types de performance: elle Permet d'évaluer l'efficacité des stratégies mises en place, dans ce cadre elle constitue un outil de planification stratégique pour l'entreprise. Elle permet aussi d'apprécier la qualité des décisions prises et d'améliorer par la même occasion.

### **1.2.4. La performance sociale :**

La performance sociale est définie comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, et aussi la résultante des différentes interactions

entre les parties présentes qui englobent tous les acteurs relie de près et de loin aux activités de l'entreprise.<sup>3</sup>

L'intérêt de la performance sociale par rapport aux autres sites de performance:

Elle s'impose comme étant une balise permettant de savoir si l'entreprise est confrontée à des risques sociaux et économiques, ou ses salariés travaillent dans une atmosphère ne permettant pas d'améliorer leur performance et leur bien-être au travail, comme elle représente un autre moyen de mesure et de gérer impact des activités de l'entité sur son environnement pour construire une bonne image pour l'entreprise.

### **1.2.5. La performance commerciale (PCM) :**

La performance commerciale peut-être définie comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs et aussi elle vise donc à atteindre des objectifs initialement fixés par l'entreprise et plus particulièrement à satisfaire les clients et à les fidéliser.<sup>4</sup>

L'Intérêt de la performance commerciale par rapport aux autres types de performance :

Elle a pour but de connaître la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins des clients et à anticiper leurs attentes, elle permet de connaître la place de l'entreprise au sein du marché.

### **1.2.6. La performance financière (PF) :**

La performance financière peut être définie comme étant la réalisation d'une bonne rentabilité ou d'un bon résultat et aussi d'avoir une croissance satisfaisant, elle opte à assurer la stabilité du financement de l'entreprise afin de recevoir le soin possible à des crédits cet indicateur mesure la façon dont l'entreprise utilise les capitaux mise à sa disposition sans tenir compte de la façon dont tu ils sont financés.

---

<sup>3</sup> Thèse de doctorat « Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise », Tunisie, 2016.

<sup>4</sup> Plauchu V et Tairou A, « Méthodologie du diagnostic d'entreprise », Edition L'Harmattan, 2008, Page 133.

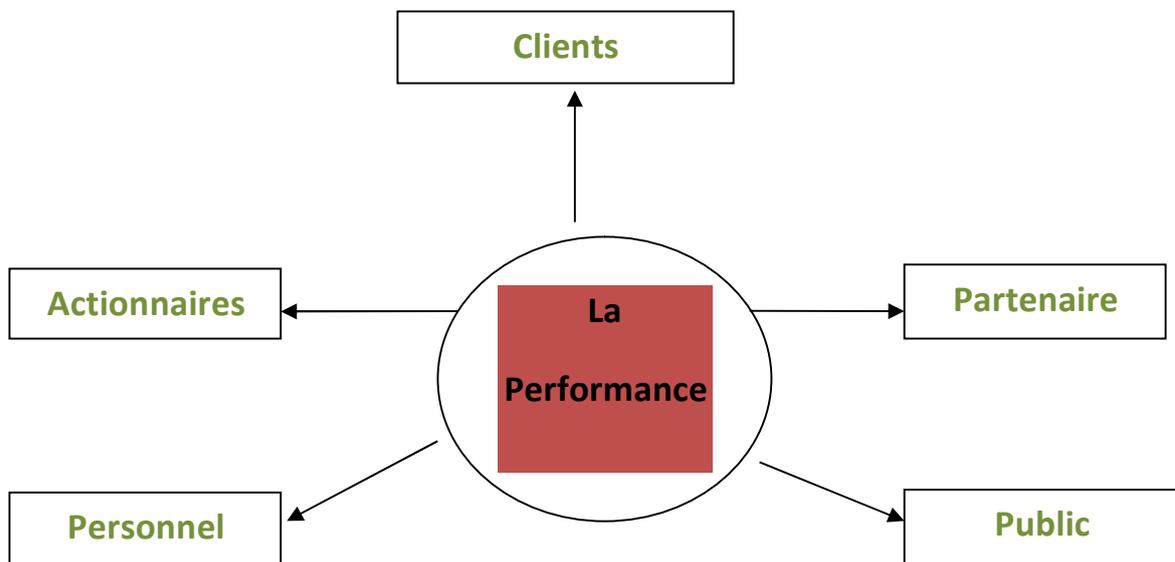
<sup>5</sup> Cumby J et Conrod J, "Non financial performance measures in the Canadian bio technology industry", Journal of intellectual capital, 2001, page 261-271.

L'intérêt de la performance financière par rapport aux autres performances c'est que les données financières on pourrait pousser le gestionnaire a fondé ses analyses sur le court terme.

### 1.3. Les dimensions de la performance de l'entreprise :

On démolie la performance et on étend son périmètre en distinguant plusieurs dimensions de la performance. <sup>6</sup>

Figure N°01 : Les axes de dimensions de la performance



Source : effectué par nous-mêmes.

#### 1.3.1. La performance et l'actionnaire :

Des actionnaires cherchent une performance à travers la valeur de l'action, de la distribution des dividendes.

<sup>6</sup> Thèse de doctorat « impact de création de valeur pour le client sur la performance des entreprises », Tunisie, 2016.

### 1.3.2. La performance et le client:

La satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'Entreprise sur un temps assez important.

### 1.3.3. La performance et le personnel :

Le personnel perçoit la performance à partir du fonctionnement de l'organisation de la qualité des conditions de travail et des relations, il s'agit de développer la coopération, la motivation et les applications.

### 1.3.4. La performance et le partenaire:

Représente un impact important dans la chaîne de valeur des entreprises. Elle est en partie dépendante de l'efficacité du fournisseur en question.

### 1.3.5. La performance et le public:

Pour le public la performance consiste par une entreprise à développer l'information sur ses produits à préserver l'environnement a savoir un comportement éthique et responsable vis- a vie de la société.

## 1.4. Les composants et les indicateurs :

### 1.4.1 : Les composants de la performance :

On dit une entreprise performante si les notions suivantes sont appliquées, et qui représente les composants de performance:

- **L'efficacité** : Est le rapport entre les résultats obtenus par rapport a un système appliqué et aux objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des<sup>7</sup> objectifs visés plus le système sera efficace.

On s'exprimera donc par le degré d'efficacité d'une manière plus brève sous la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{objectifs visés}$$

<sup>7</sup> MATHE BOISLANDELLE, (H), « Gestion des ressources humaines dans la PME », Edition ECONOMICA, 2 ème Edition, Paris 1998, page 139.

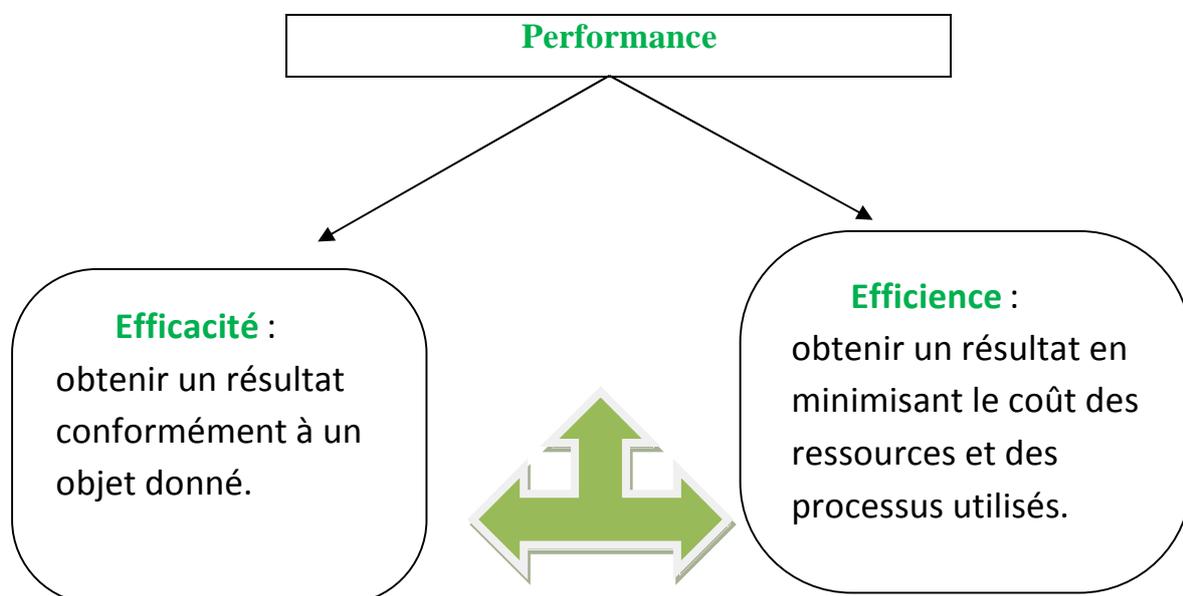
- **L'efficience**: Est le fait de maximiser la qualité obtenue de produit ou de service à partir d'une qualité donnée de ressources. Autrement dit l'efficience c'est d'avoir ou d'acquérir les ressources de l'entreprise au moindre cout et les utiliser d'une façon rationnelle dans la création de valeur. On peut résumer l'efficience sous la formule suivante<sup>8</sup>.

$$\text{Efficience} = \text{Résultat atteint} / \text{Ressources utilisées}$$

Donc on peut conclure que la performance c'est l'efficacité et l'efficience. La performance sert donc à une vision totalement interdépendante de tous les paramètres internes et externes.

$$\text{Performance} = \text{efficacité} + \text{efficience}$$

**Figure N°02 : Les composantes de la performance**



**Source :** Alglauge et All, « management des entreprises », Edition technique, paris, 2008, page 39.

<sup>8</sup> MALO, (J,L), et MATHE (J,C), « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'organisation, 2 ème Edition, paris, 2000, page 106.

Pour conclure notre sous titre on peut citer les différences entre les deux notions efficacité et efficience.

**Tableau N°01 : Différence entre efficacité et efficience.**

<b>Efficacité</b>	<b>Efficience</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire de bonnes choses</li> <li>- Savoir quoi faire</li> <li>- Pourquoi</li> <li>- But-objectif</li> <li>- Contenu</li> <li>- Fond</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bien faire les choses</li> <li>- Savoir comment faire</li> <li>- Comment</li> <li>- Moyen</li> <li>- Méthode et processus</li> <li>- Forme</li> </ul>

**Source :** Nadi, Z, « évaluation de la performance », Edition gouvernement, 2003, paris, page 20.

- **La pertinence:** Est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être atteint efficacement et d'une manière efficace d'objectifs fixés.
- **L'économie:** Est 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. Lorsque l'organisation économise, c'est qu'elle évite au maximum les dépenses inutiles, et qu'autrement dit, lorsqu'elle exploite ses ressources d'une manière rationnelle. Cette utilisation ou exploitation mène à une performance améliorée de l'entreprise.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> H.BOUQUIN, « les fondements du contrôle de gestion », 1994, paris, Page 508.

### 1.4.2. Les indicateurs de performance de l'entreprise :

L'indicateur de performance est un outil d'évaluation et d'aide à la décision grâce auquel on va pouvoir mesurer et évaluer une situation donnée de façon claire et objective à un moment donné.<sup>10</sup>

Un indicateur est considéré comme:

- un élément d'informations significatif.
- une traduction chiffrée d'un phénomène.
- Un indice représentatif.

L'indicateur peut prendre plusieurs formes informationnelles dont celle des chiffres, toutefois les gestionnaires éprouvent la nécessité de mettre en place les indicateurs non plus seulement financiers, qui impliquent d'avantage les responsables et qui aident à un suivi permanent.

#### a) Les indicateurs de résultat (IDR):

Comme leur nom implique il exprime le niveau de performance atteint grâce aux moyens et aux ressources allouées durant la période mesurée, ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisation.

#### b) Les indicateurs de moyens (IDM):

Indiquent le niveau des ressources consommées qu'elles soient humaines, matérielles, ou financière .grâce à ces ratios ne pourront comprendre qu'elle a été la disponibilité et l'affectation des ressources de notre entreprise allouées à la réussite de notre objectif.

#### c) La rentabilité (RE):

La rentabilité est un indicateur qui mesure la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mise en œuvre, la rentabilité et l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultats au de revenu par un montant donné de ressources engagées dans l'entreprise.

---

<sup>10</sup> Vloral.M, « La performance de l'entreprise », Edition doriot, Paris du 15 au 16 mai 2008, page 170.

La rentabilité de l'entreprise représente l'évaluation de la performance de ressources investies par des apporteurs de capitaux. C'est donc l'outil de l'évaluation privilégié par l'analyse financière.

On distingue trois types de rentabilité:

- **La rentabilité économique (REE)**: Est la rentabilité réalisée par l'entreprise en utilisant les capitaux permanents (fond propre + les dettes) ou bien les ressources internes plus externes.

$$R_e = \frac{\text{Résultat} + \text{Impôt et taxe} + \text{charges financières} \times 100}{\text{Capitaux permanents}}$$

En effet, la rentabilité économique est la capacité à rémunérer des capitaux investis à créer un certain niveau de bénéfice avant le paiement des intérêts.<sup>11</sup>

- **La rentabilité Financière (REF)**: Est le fait de mesurer la capacité de la société à rémunérer ses actionnaires, elle se calcule en faisant le rapport du résultat obtenu lors de l'exercice sur les capitaux propres de la société.

$$R_F = \frac{\text{Résultat Net de l'exercice}}{\text{Capitaux propres}}$$

Si la rentabilité économique est inférieure à la rentabilité financière. Alors, nous disons que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier.

$$\text{Effets de levier financier} = \frac{\text{Résultat Financier}}{\text{Résultat économique}}$$

<sup>11</sup> MADOVN. F, Mémoire de fin de cycle, « outils de pilotage de la performance », Alger, 2015.

- **La rentabilité commerciale (REC)** : Elle permet d'apprécier le dynamisme et l'efficacité de l'activité commerciale.

$$R_c = \frac{\text{Résultat Net}}{\text{Chiffre d'affaire}}$$

#### 1.4.3. Comment choisir un bon indicateur :

Un bon indicateur de performance choisi doit être capable à répondre à des caractéristiques bien précises, il Suffit de savoir que les offres des membres de l'équilibre.

#### 1.5. Les formes de la performance de l'entreprise :

La forme de la performance de l'entreprise apprécier différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, car, ils ont des objectifs différents, c'est ainsi qu'on va distinguer la performance en deux types interne et externe.

##### 1.5.1. La performance externe (PE) :

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relations contractuelles avec l'organisation, elle est principalement tournée vers les actionnaires et les organismes financiers.

##### 1.5.2. La performance interne (PI) :

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation.

**Tableau N°02 : Comparaison entre la performance interne et externe.**

<b>PERFORMANCE EXTERNE</b>	<b>PERFORMANCE INTERNE</b>
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers.
Porte sur le résultat présent ou futur.	Porte sur les processus de construction de résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessaire de produire et de communiquer les informations financières.	Nécessité de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision.
Génère l'n'analyse financière des grands équilibres.	Aboutir de la définition des variables d'action
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers même but.

**Source :** Doriath, B, « Gestion prévisionnelle », Edition Dunod, 2007, paris, page 173.

### 1.6. Les objectifs de la performance :

La performance génère un ensemble d'objectifs, à partir de sa mesure au sein de l'entreprise, elle vise en effet une multitude de buts qui se regroupent comme suit :

Le développement des produits innovants récompenser individuelles, elle aide a la m'amélioration des processus de fabrication et du travaille lui-même, ainsi que la réduction des couts de fabrication, et lancement de nouveaux produits. Autrement exprimé elle autorise le développement et la création du personnel, même le respect des délais de livraison plus que ca elle améliore le traitement des réclamations par le développement des parts du marché, fidélise la

clientèle par la renforce des sécurités de l'entreprise. En elle consolide et elle développe les savoirs faire.

L'entreprise souhaite désormais une mesure de la performance utile et dynamique pour évaluer les décisions stratégiques pertinentes, elle doit donc effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions, on intégrant une dimension opérationnelle et financière.

## Section 02 : L'analyse financière

L'analyse financière peut s'effectuer grâce à l'ensemble des méthodes et aussi qui permettent d'analyser, d'examiner et d'étudier la situation financière passé et futur d'une entreprise.

### 2.1. Définition :

Nombreuses et variées sont les définitions de l'analyse financière, pour y remédier nous avons jugé bon d'en sélectionner deux en particulier celle avancées par **J-P Lahille** et **Cohen Elie**. « L'analyse financière peut être définie comme une démarche, qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à des destination des tiers, ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (Rentabilité, pertinence de choix de gestion....) sa solvabilité (risque potentiel qu'elle présente pour les tiers, capacité à faire à ses engagement) et enfin son patrimoine »<sup>12</sup> « L'analyse financière constitue un ensemble de concepts, de méthode, d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à une situation financière, aux risque qui l'affectent au niveau et à la qualité de ses performances »<sup>13</sup>

Pour résumer l'analyse financière et un ensemble de techniques d'auscultation qui permettra aux praticiens de faire un diagnostic sur la santé d'une entreprise pour avancer un pronostic sur son évolution, voire proposer des remèdes dans le cas où cela apparaît nécessaire.

### 2.2. Rôle et objectifs de l'analyse financière :<sup>14</sup>

L'analyse financière joue un double rôle dans le processus de la communication interne et externe de l'entreprise, d'une part elle constitue une source d'indicateur élaboré à partir de

<sup>12</sup> LAHILLE J.-P « Analyse financière » 3ème Edition, DUNOD, paris 2007, page 15.

<sup>13</sup> Cohen Elie, « Analyse financière » 6ème Edition, Édition ECONOMICA, paris, 2006, Page .15.

<sup>14</sup> N. TEBANI ET N. OUEDFEL, Mémoire fin d'étude ; « Le rôle de l'analyse financière dans la rentabilité et la performance de l'entreprise », cas de CEVITAL, 2016.

l'information comptable et établie par l'entreprise, d'autre part elle permet aux destinataires de l'information d'en assurer l'interprétation.

Parmi les objectifs de l'analyse financière on peut distinguer deux types d'objectifs internes et externes :

### **2.2.1. Les objectifs internes :**

- a) Mesurer la capacité de l'entreprise à créer de la valeur, à secréter de la richesse.
- b) Mesurer la rentabilité de l'entreprise.
- c) Mesurer la solvabilité et la liquidité de l'entreprise.
- d) Déterminer les besoins en termes de crédit à court terme.
- e) Evaluer l'indépendance financière de l'entreprise, et sa capacité d'endettement dans l'optique des besoins futurs.
- f) Dégager les points forts et les points faibles de l'entreprise.

### **2.2.2. Les objectifs externes :**

- a) Compréhension détaillée de l'économie de l'entreprise, c'est-à-dire son positionnement sur le marché.
- b) Aboutir à une décision argumentée, et en cohérence avec la stratégie commerciale de l'entreprise.

## **2.3. Les méthodes d'analyse financière <sup>15</sup>**

Généralement les restaurateurs utilisent trois méthodes pour mieux comprendre la performance financière de leur entreprise.

### **2.3.1. L'analyse des états financiers selon la méthode de l'analyse verticale:**

La méthode de l'analyse verticale consiste à comparer chaque poste de dépenses de l'État des résultats au total des ventes de la période. Un pourcentage de 100 % est attribué aux ventes totales, et chaque poste est ensuite comparé avec ce chiffre.

---

<sup>15</sup> <https://www.hrimag.com/L-analyse-des-etats-financiers-3-methodes-utilisees-par-les-restaurateurs-pour>

### **2.3.2. L'analyse des états financiers selon la méthode de l'analyse horizontale:**

La méthode de l'analyse horizontale consiste à comparer les revenus les dépenses en argent et en pourcentage d'une période donnée avec ceux des périodes précédentes. On peut de cette façon comparer les ventes et les dépenses du dernier exercice aux ventes et dépenses des exercices passés et vérifier ainsi si l'on constate des augmentations ou des diminutions.

### **2.3.3. L'analyse des états financiers selon la méthode d'analyse des ratios:**

La méthode de l'analyse par ratios consiste à évaluer la performance de l'entreprise et de ses gestionnaires en utilisant une série de ratios financiers prédéterminés. Ces ratios sont des indicateurs de performances très utiles qui renseignent de façon très précise sur la rentabilité, les liquidités et l'avoir de l'entreprise.

## **2.4. Les règles générales de l'analyse financière :**

Toute démarche Adaptée en matière d'analyse financière nécessite le respect de certaines règles permettant l'homogénéité des études financières est l'aboutissement aux objectifs tracés.

a) L'analyse financière doit être globale, c'est-à-dire elle ne se limite pas dans l'école financière d'une fonction, mais elle doit être conçue sous forme d'un diagnostic complet des structures de l'entreprise.

b) L'analyse financière n'est pas limitée dans les temps, au contraire elle s'étale sur plusieurs périodes allant jusqu'à l'arrêt d'activité de l'entreprise. Elle doit déboucher sur une démarche prospective.

c) L'analyse financière est utilisée dans l'élaboration des études comparatives interentreprises appartenant à un même secteur d'activité, la comparaison permet de situer l'entreprise par rapport aux normes de la profession ou à ses concurrents.

d) La diversité des variables du domaine d'application de l'analyse financière exige le respect d'une certaine méthodologie, étape par étape. Cette méthodologie constitue une démarche plus au

moins rationnelle pour mener à bien une analyse financière selon plusieurs logiques (patrimoniales, financières, économiques, stratégiques...)

L'analyse financière peut s'effectuer grâce à l'ensemble des méthodes et outils qui permettent d'analyser, d'examiner et d'étudier la situation financière passée et future d'une entreprise pour pouvoir prendre des décisions.

### **Section 03 : La contribution du contrôle de gestion à la performance de l'entreprise**

Dans une organisation le contrôle de gestion est utilisé pour déployer la stratégie ainsi que son exécution par tous ses membres, dans ce sens le contrôle de gestion constitue un contrôle organisationnel. Au sein des organisations, il est un régulateur des comportements et des situations nées dans l'entreprise. De ce fait, ou dans le cadre de cette section on va présenter le contrôle de gestion en générale tel que, ses formes, ses outils, et son rôle dans l'amélioration de la performance dans l'entité qui est le facteur essentiel dans l'organisme.<sup>16</sup>

#### **3.1. Historique :**

L'appellation contrôle de gestion semble relativement récente des années 1960 sans doute. Celle de management contrôle l'a précédée dans les années 1940 au 1950 aux États-Unis.

Même s'il y a peu d'approches historiques du contrôle de gestion, en revanche il y a de nombreux travaux qui examinent sous un angle historique, soit une époque, soit une pratique précise (le calcul des coûts, l'évaluation des investissements, le contrôle budgétaire ...), communément considérée comme appartenant au contrôle de gestion. "Business history" explique en partie l'importance que l'on accorde aux Américains dans l'émergence de techniques managériales. "A.D. Chandler" montre dans "la main visible des managers", de quelle manière les outils de gestion modernes ont pu pénétrer dans les grandes entreprises américaines. En remontant jusqu'au 1790 Chandler "démontre la fonction managériale dans sa capacité à assurer les flux de matière et d'informations".<sup>17</sup>

Aux États-Unis le responsable comptable -contrôleur réécrit « contrôler » par erreur d'étymologie- a précédé la notion de management contrôle et la connotée. Le contrôleur de

<sup>16</sup> Bouquin, « Herméneutique du contrôle », Edition conférence, Paris, 2005, page 15.

<sup>17</sup> Alfred. D. Chandler, « La main visible des managers », Edition Economica, Paris, 1988, page 608.

gestion se nomme parfois management accountant, comptable de gestion. À la fin des années 1930 **Maurice Mareuse**<sup>18</sup>, en France publie un ouvrage intitulé « le contrôle de la gestion dans les entreprises », qui portent en fait sur la comptabilité, les budgets et les équilibres financiers (et entend la gestion au sens classique): Faire de la comptabilité, ce très ancien système des informations, un outil de management a été une étape naturelle du développement du contrôle de gestion, son origine même, mais cette vision du contrôle étroite et aujourd'hui juger partiel. D'où la nécessité de retracer les évolutions.

Pourtant de nombreuse typologie et définition du contrôle de gestion en été proposées.

(**L. Spagn**, 2002)<sup>19</sup> souligné que: " le contrôle de gestion peut-être défini de plusieurs façons".

En effet, la conception traditionnelle basée sur le contrôle budgétaire est adaptée aux environnements stable, tend à évoluer vers un contrôle de gestion proactif appelé aussi "nouveau contrôle de gestion".

### **3.2. Contrôle de gestion, définition, formes et outils :**

#### **3.2.1. Définition :**

Contrôle de gestion est une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et dont piloter la réalisation progressive en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de la structure.

Selon **Lochard. J**<sup>20</sup> : Contrôle de gestion se définit comme étant un ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant le marché de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées au prévu permet aux dirigeants de déclencher rapidement les mesures correctives appropriées avec l'aide où les conseils du contrôleur de gestion<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> Maurice. Mareuse, «Contrôle de gestion dans les entreprises », Edition Dunod, paris, 1938, page 142.

<sup>19</sup> Spang. L, « La modélisation et l'évolution du contrôle de gestion dans une organisation : cas des caisses primaires d'assurance maladie (CPAM) », Thèse de Doctorat est Sciences de Gestion, Université Nancy II, 2002.

<sup>20</sup> Lochard. J, « La gestion budgétaire outil de pilotage des managers », Edition d'organisation, paris, 1998,Page 15.

<sup>21</sup> Guirth, F, « Contrôle de gestion », Edition Gualino, paris, 2002, page 34.

Selon **Doriath B<sup>22</sup>** : Le contrôle de gestion est un élément fondamental du pilotage de l'entreprise.

C'est le système de pilotage de la performance, et il doit s'assurer que les actions ont été menées de façon économique et efficiente ou efficace.

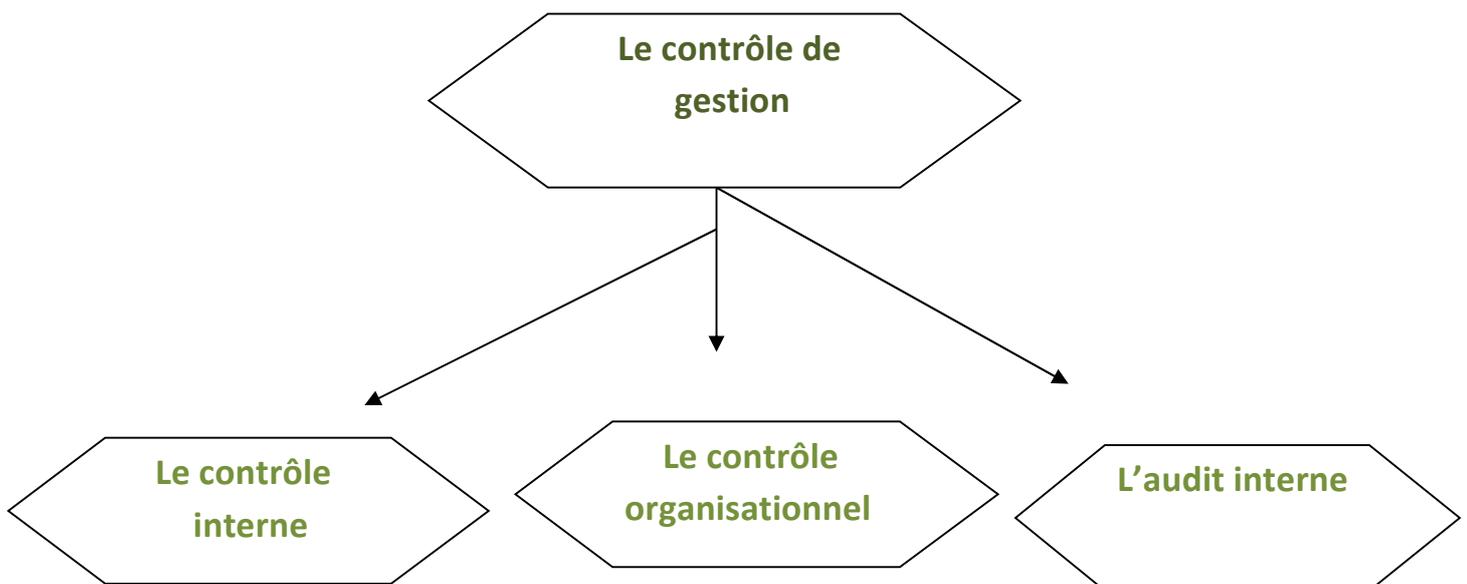
Donc le contrôle de gestion est désormais une pratique courante dans les nombreuses organisations, il est composé de deux parties contrôle et gestion comme suit:

- Contrôle: Maîtriser une situation et la dominer pour la mener vers un sens voulu.
- Gestion: C'est l'utilisation d'une manière optimale de moyens mis à la disposition d'un responsable pour atteindre des objectifs fixés à l'avance.

### 3.2.2. Les formes du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion peut étaler trois catégories ou trois formes, celons la figure suivante :

**Figure N° 03 : Formes du contrôle de gestion**



**Source :** effectué par nous-mêmes.

<sup>22</sup> Doriath. B et Goujet. C, « Gestion prévisionnel et mesure de la performance », 3<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, 2007, Page 196.

**a) Contrôle organisationnel (CO) :**

Le contrôle organisationnel peut-être définie comme l'ensemble des références qui orientent les processus qui relient les décisions, les résultats, il est surtout un ensemble de dispositifs visant à offrir une assurance de qualité des décisions et des actions.

De ce fait l'entreprise dispose de ressources internes propres qui doivent être contrôlables pour entrer en permanence opérationnelle est tournée vers l'objectif à atteindre.<sup>23</sup>

Trois types de méthodes sont utilisés par le contrôle organisationnel:

- la planification.
- la fixation des règles et des procédures.
- l'évaluation des résultats et de la performance.

**b) Le contrôle interne (CI) :**

Est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. il a pour but, d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre côté: L'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Est aussi un dispositif de la société définis et mis en œuvre sous sa responsabilité, il comprends un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui est contribuée à la maîtrise de ses activités.

Donc le contrôle interne est un accès sur la réalisation d'objectifs dans un ou plusieurs domaines, doit être s'assurer par l'ensemble du personnel de l'entreprise et exercé a tous les niveaux de décisions.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> EL GADI. Abdelhamid, « Audit et contrôle de gestion », Mithaq-almaghrib, 1996, Page56.

<sup>24</sup> Robert. Marie-pierre. M, DSCG4 ; « comptabilité et audit manuel et applications », 2eme Edition, Dunod, Paris, 2009, Page 510.

**Tableau n°3** : L'évaluation comparative entre le contrôle interne et le contrôle de gestion.

	<b>Contrôle interne</b>	<b>Contrôle de gestion</b>
<b>La nature</b>	. Un ensemble de sécurités	.Un ensemble de procédures et de méthodes permettant de suivre, d'analyser et de corriger la gestion de l'entreprise.
<b>Les objectifs</b>	. Pour maîtriser le fonctionnement de l'entreprise .Protection du patrimoine .Qualité de l'information .Amélioration des performances .Application des instructions de direction	.Concevoir le circuit d'information pour faciliter sa circulation .Vérifier si les objectifs fixés sont atteints .Synthétiser l'ensemble des résultats permettant une vue globale de la situation
<b>Leurs manifestations</b>	.Organisation et mise en place de la procédure	.Budgets : élaboration .Etats budgétaires par centre de cout ou de profits .Production/suivi de l'analyse des résultats source

**Source** : Sépari. S, Solle. G, Le Cœur. L, « Management et contrôle de gestion, l'essentiel en fiches », Dunod, Paris, 2001, Page 195.

### c) L'audit interne (AI) :

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui permet de donner à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribuer à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leurs efficacité.

- **L'audit:** Il permet de mesurer et améliorer la fiabilité des systèmes d'information comptable et financière existants, et aussi mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise.

- **Interne:** Précise que le contrôleur fait partie de l'entreprise mais l'audit peut-être aussi externe.

### 3.2.3. Les outils du contrôle de gestion :

Pour réussir la démarche du suivre de la performance les parties prenantes impliquées doivent se servir des techniques et des outils de contrôle de gestion. Ce dernier trouve son fondement dans le processus d'accompagnement de la relation entre objectif moyen et résultats. Pour passer d'un mode de fonctionnement axé sur le contrôle a un contrôle d'accompagnement.

#### a) La comptabilité :

La comptabilité peut-être comme un enfant bleu de système d'information subjectif ayant pour objet la mesure de la valeur des moyens et des résultats d'une entité, reprenant des termes suivants:

- La comptabilité générale.
- La comptabilité analytique.

- **La comptabilité générale (CG):** Est un outil de gestion qui permet d'enregistrer, classer et analyser toutes les opérations effectuées par l'entreprise, elle rend compte des résultats d'une période et de la situation du patrimoine en fin de période (bilan).

En parallèle toute entreprise est tenue doit présenter le compte du bilan et de résultat. De ce fait la comptabilité valoriser ces moyens et ces buts. Le rôle de la comptabilité générale est une technique de stockage et de traitement de l'information ainsi qu'un système et réglementé ayant pour l'objectif d'offrir une représentation synthétique de l'entreprise.

▪ **La comptabilité analytique (CA):** Est une méthode de calcul des coûts des produits d'une organisation. Elle est souvent présentée comme un outil d'aide aux décisions stratégiques de l'entreprise est indispensable au contrôleur de gestion.

D'après **DUBRULOLE et JOURDAIN**: Est un outil de gestion conçu pour mettre en place la collecte et le traitement d'informations, éclairé et prise de décision.<sup>25</sup>

➤ **Objectif de la comptabilité analytique:**

- calcul des coûts de différentes fonctions de l'entreprise et des biens produits.
- détermination des bases d'évaluation de certains éléments.
- expliquer les résultats en comparant les coûts et les prix de vente.
- éclairer les prises de décisions de gestion.<sup>26</sup>

**b) La gestion budgétaire (GB) :**

La gestion budgétaire occupe une place primordiale parmi les techniques du contrôle de gestion, car elle est prédominante dans l'orientation et la prise de décision de plus les autres outils du contrôle s'établissent et se jugent par référence à cette technique. Et aussi un mode de gestion prévisionnelle qui consiste en la traduction d'objectif en un ensemble de programme et de budget.<sup>27</sup>

**c) Système d'information (SI) :**

Le contrôle de gestion envisage ses rapports avec le système d'information. Il sert à déterminer la façon dont il contribue à la prise de décision et à la connaissance des besoins des gestionnaires en matière d'information, et aussi un ensemble organisé de ressources (matérielles, logiciel, personnel, données...) permettant d'acquérir, de traiter, de communiquer des informations qui circulent au sein de l'entité.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Dubrulle. L & Jourdain. D, « Comptabilité analytique de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2007, Page 11.

<sup>26</sup> Alazard, C, « Contrôle de gestion, manuel et application », 5<sup>eme</sup> édition, 2001, paris, page 677.

<sup>27</sup> Doriath. B & Lozato. M & Mendes. P & Nicolle. Pascal, « comptabilité et gestion des organisations », Edition Dunod, 7<sup>eme</sup> édition, Paris, 2010, page 297.

<sup>28</sup> Reix. R, « Système d'information et management de l'organisation », 5<sup>eme</sup> Edition, Vuibert, Paris, 2005, Page 03.

**d) Les outils d'appuis (OA) :**

Ce sont les procédures et méthodes d'analyse qui permettent au manager et son équipe de constater les performances étendent à fournir des explications en interprétant les écarts et prendre les mesures correctives nécessaires pour pouvoir agir un bon escient.

**e) Le reporting :**

Est l'application la plus utilisée de l'information décisionnelle qui permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements l contractuels.

D'après P. CAMUS, « Le reporting est un ensemble de document qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et les résultats des centres de responsabilité ».<sup>29</sup>

**f) Le tableau de bord (TDB) :**

Est un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aide au pilotage de son action.<sup>30</sup>

**3.3. Le rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance de l'entreprise :**

Le contrôle de gestion offre plusieurs davantage à l'entreprise telle que la maîtrise des coûts et amélioration de la performance, à travers l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience. Cela grâce à ces divers outils, la comptabilité analytique; l'analyse des coûts...etc. Ainsi un outil d'aide à la prise de décision et un système de l'entreprise qui contribue à la performance.

- Est un outil majeur du pilotage d'une entreprise.
- Il mesure l'atteinte des objectifs et analyse les pratiques relatives à la gestion des entreprises.
- Il maîtrise les pratiques relatives à la gestion de l'organisation.
- Maîtriser au mieux les performances.
- Il assure que les ressources sont employées de manière efficace et contribue activement à leurs optimisations.

---

<sup>29</sup> Camus. P, « le contrôle de gestion, pour améliorer la performance de l'entreprise », 3eme Edition, Editions d'organisations, paris, 2000, Page 319.

<sup>30</sup> Boisselier. P, « Contrôle de gestion, cours et application », Edition Vuibert, Paris, 1999, Page40.

- Il organise le lien entre les dimensions stratégiques, et aussi de constater, mesurer l'ensemble des activités afin d'identifier rapidement les écarts et de proposer des actions correctes.
- La mise en place des prévisions et élaboration des budgets de manière journalière et régulière.

### **3.4. Contrôle de gestion, système de pilotage et de l'amélioration de la performance :**

Le pilotage de la performance de l'entreprise est destiné en premier lieu au responsable d'entité eux-mêmes.

En effet le contrôle de gestion à la double mission de mesure de la performance et de la piloter. Pour mesurer la performance et il met en place des systèmes d'informations spécifiques à partir d'indicateurs financiers, issus de la comptabilité analytique mais aussi d'indicateurs issus des grandes fonctions de l'entreprise comme les achats, production et la distribution.

Ce système sert à piloter les activités de l'organisation dans le but de créer de la valeur financière, il permet de diffuser la stratégie de l'organisation et aussi de constituer un outil management globale. Cela se fait grâce aux outils du contrôle de gestion.<sup>31</sup>

A noter le pilotage de la performance de l'entreprise doit s'inscrire dans une approche globale visant à améliorer et à favoriser l'exploit de l'organisation. C'est aussi il offre une lecture des résultats des plants en temps réel avec les objectifs fixés.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Langloi. L, Bonnier. C, Bringer. M, « contrôle de gestion » Edition Focher, paris,2006, page 18.

<sup>32</sup> Bescos. P. L et C. Mendoza, « le management de l performance », Edition comptable, paris, page 42.

## Conclusion

En définitive on reconnaît que pour mesurer la performance au sein d'une entreprise, il revient à analyser d'une manière périodique et méthodique régulière, ses indicateurs clés et de base de performance qui sont abordés et regroupés de façon précieuse dans le tableau de bord.

Le but principal étant de déterminer objectivement si les résultats obtenus dans les activités faites vont dans le même sens des objectifs fixés en amont où s'ils s'en éloignent et différemment réaliser.

Tout de même il est nécessaire de porter une attention toute particulière au choix de ces fameuses indicateurs et ainsi conseillé de se limiter et arrêter à un nombre réduit et déterminant d'indicateurs.

À cet effet, la performance des entreprises fait l'objet d'intérêt pour plusieurs chercheurs parce qu'elle est déterminante quant à l'évolution des entreprises et leur bien-être. Nous pouvons dire également qu'il existe plusieurs types de performance et d'indicateur mais avec chacun ses avantages et ses limites.

Ces indicateurs délivrent une information mesurée et pertinente pour évaluer les résultats.

Ils permettent également de suivre l'évolution de la performance sous tous ses types.

À noter qu'ils prennent place dans le tableau de bord, c'est de cette forme que chaque entreprise arrive à remplir et à piloter ses fins.

# *Chapitre 02 :*

*Le tableau de bord et  
l'évaluation de La  
performance de l'entreprise*

**Introduction**

Toutes les activités dans l'entreprise sont tenues d'être réactives pour la transformation des évolutions actives de son environnement pour évaluer le développement et la croissance de la concurrence. L'adaptation d'un outil de pilotage et d'orientation qui est le tableau de bord, joue un rôle très important et essentiel dans l'entreprise, Il évalue et pilote la performance de cette dernière afin de mettre en évidence l'image fidèle de l'entreprise et sa situation.

Au-delà le tableau de bord avant tout est un outil d'aide à la décision, il mesure aussi la performance afin de mieux évaluer les activités réalisées pour accéder aux objectifs estimés.

Pour mieux apprécier le contenu du sujet dont traite ce chapitre, nous le présentons sous trois sections, et nous allons traiter d'abord ses généralités , la seconde section qui portera sur l'évaluation de la performance pour avoir une idée globale sur cette dernière, en dernier lieu nous allons présenter le rapport et le lien entre le tableau de bord et l'évaluation de la performance ou autrement dit: quelle est l'influence du tableau de bord sur la performance?

Alors autrement définie « est un ensemble d'éléments et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble et prendre des décisions afin d'atteindre des objectifs issus de la stratégie ».

**Section 01 : Le tableau de bord, généralités et élément de conception**

Le tableau de bord n'est pas un instrument de découverte du manager mais c'est un outil de pilotage et de présentation simplifiée éclairant des activités et des résultats de l'entreprise sous forme d'indicateurs qui permettent le contrôle des réalisations, des objectifs fixés, et de prendre des décisions nécessaires. Il permet de visualiser et suivre des données pertinentes sous forme de chiffres, ratio...etc., afin de prendre de bonnes décisions, et il facilite le bon pilotage de l'entreprise.

### 1.1. Présentation et typologies du tableau de bord :

Le tableau de bord prend ses origines début du 20ème siècle par l'apparition de la première guerre industrielle des grands patrons, de contrôler les usines installées à cette époque.

Entre les 20 et 40 èmes siècles on a participé à une démarche des méthodes statique et mathématiques introduite le contrôle de gestion (CG) mais à cette époque il s'appelle contrôle budgétaire qui subventionne sur les tableaux de bord.

C'est vers les années 40 aux États-Unis que la notion du tableau de bord (TDB) est apparue, réellement au début le terme « tableau de bord » se présente comme la mise en circulation d'une masse vers le centre.

#### 1.1.1. Définition, présentation du tableau de bord :

Le tableau de bord se présente comme étant, un ensemble d'indicateurs qui informe les responsables d'un centre de responsabilité sur l'état du système de pilotage et de réalisation des objectifs.<sup>33</sup>

Par ailleurs elle est définie aussi comme « un ensemble des indicateurs organisés en système suivi par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, et à contrôler les activités d'un service donné ». Il représente ainsi « un instrument de communication et de décision qui permet aux contrôleurs de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points de sa gestion afin de l'améliorer ».<sup>34</sup>

Le tableau de bord est « un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son activité. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs mais peuvent être physique ou qualitatifs ».<sup>35</sup>

#### 1.1.2. Typologies du tableau de bord :

Il est possible de regrouper les différents types de tableau de bord sous trois grands axes principaux.

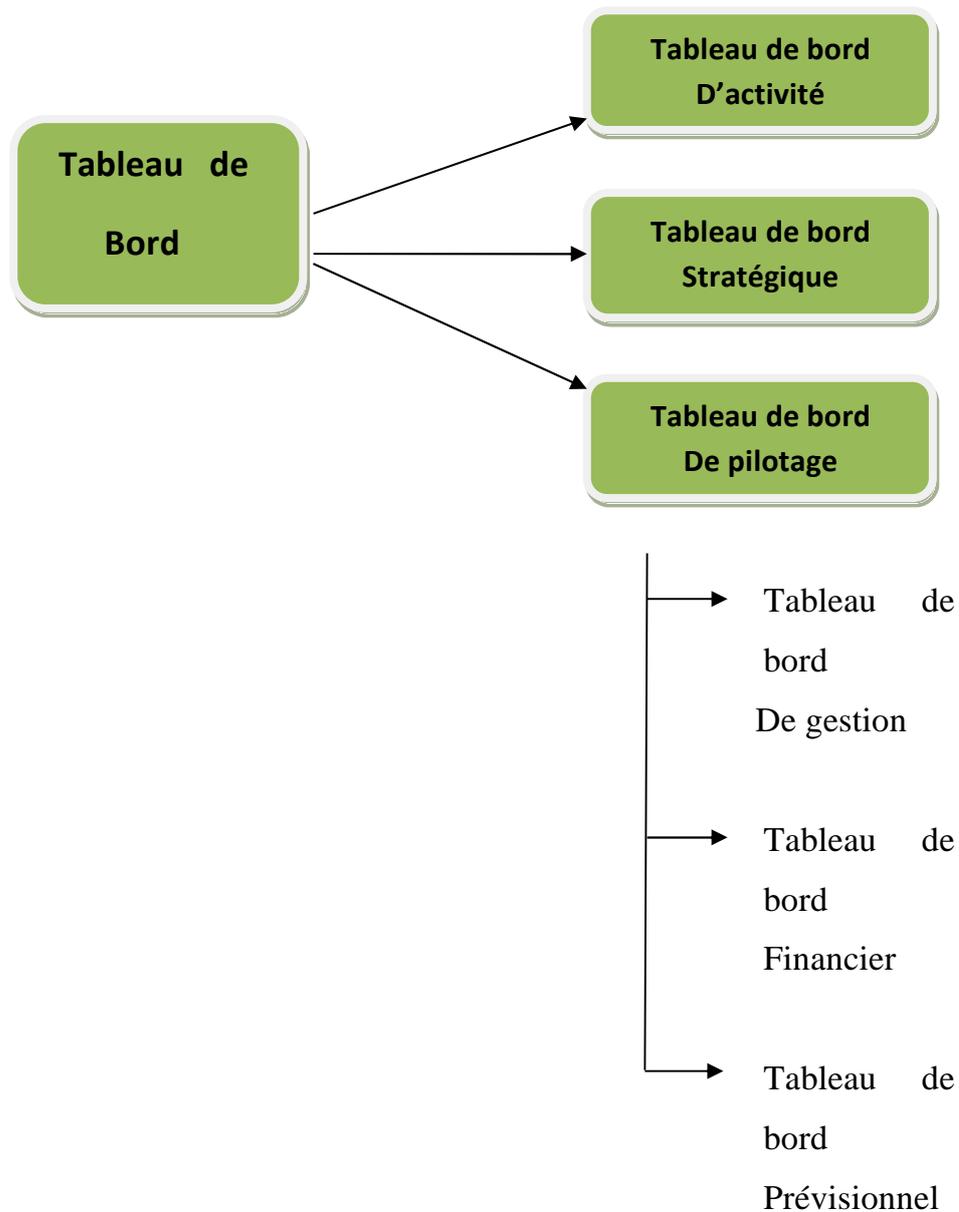
---

<sup>33</sup> Dordiat et Guet, « Gestion prévisionnelle et mesure de performance », Edition Dunod, paris, 2007, page 284.

<sup>34</sup> Alzard, « Contrôle de gestion », Edition Dunod, paris 2010, page 591.

<sup>35</sup> Boisselier.P, « Contrôle de gestion, cours et application », Edition Vuibert, paris, 1999, page 40.

## Schéma N° : Typologies du Tableau de bord



Source : effectué par nous même

### 1.2. Caractéristiques et fonctions du tableau de bord :

Le tableau de bord est un outil de vérification et du contrôle ainsi que la comparaison, il permet le contrôle permanent des réalisations par rapport aux buts et aux objectifs fixés dans le cadre de l'entreprise.

### 1.2.1. Caractéristique du tableau de bord :

Le tableau de bord il doit être conforme au contexte du gérant ou de responsable il doit répondre à un groupe de critères dans le but de réaliser des objectifs estimés, afin de réaliser cette condition le tableau de bord se caractérise des éléments suivants:

**a) Elément correspond à l'organisation:** C'est-à-dire il doit identifier des responsabilités qui correspond à chaque activité dans les services multiples de l'entreprise qui est une opération primordiale est essentielle.

**b) Outil d'anticipation (déévaluation):** Il permet au responsable d'évaluer et d'établir des conséquences futures probablement en cas d'anomalie, il permet aussi de détecter les échecs et les défaillances de la mauvaise gestion des services afin d'agir au bon moment et de meilleures façons pour l'obtention des objectifs.

**c) Un instrument simple éclair:** Il permet de présenter en clarté et en simplicité les indicateurs et la situation de l'entreprise afin de comprendre facilement par les utilisateurs.

**d) Un outil dynamique et vivant:** C'est-à-dire à chaque mouvement et chaque activité faite au réalisée sont mentionnés sous forme d'indicateurs qui servent d'alerter aux responsables en cas de besoin.

À partir de ces caractéristiques on conclut que chaque tableau de bord réalisé doit être conforme à des règles données, c'est-à-dire pour permettre aux utilisateurs d'évaluer les situations de leur organisation et prendre des bonnes décisions pour les actions de l'organisation.<sup>36</sup>

### 1.2.2 : Fonctions du tableau de bord :

Le tableau de bord nous permet d'élaborer ou de présenter dans un seul document une série ou un ensemble d'indicateurs permettant de voir en général la performance de l'organisation complète, il est considéré comme étant un outil ou un instrument à différentes dimensions.

L'objectif ou le but major de l'incorporation du tableau de bord dans le processus de l'entité est de maintenir l'efficacité et l'efficience afin d'améliorer la performance globale qui est une condition primordiale pour la protection du patrimoine de l'organisation.

---

<sup>36</sup> B. Simoh, « Contrôle de gestion », 2 ème Edition Dunod, 2004, page 93

La fonction mère au principal du tableau de bord est de comprendre la situation de l'entreprise d'une manière claire afin d'évaluer les variations et les mouvements importants de celle-ci.

Comme il doit prendre les précautions et les mesures nécessaires lorsque l'entreprise génère des écarts ou subie des échecs, il attire l'attention des partenaires sur les plus dégagés, il permet aux gestionnaires de déterminer les corrections et les solutions et les mesures pour mettre en équilibre le système de fonctionnement de l'entité. Il offre à ses utilisateurs l'observation d'une situation donnée sous un éclairage spécifique.

Le tableau de bord oriente selon les stratégies prises au sein de l'entreprise saignement à chaque activité il aide le système décline dans l'entreprise à communiquer les informations qui circulent de différents niveaux hiérarchiques en mettant en évidence les objectifs de l'entreprise et de protéger cette dernière.

Par ailleurs, le tableau de bord autorise les contrôles à travers les informations nécessaires présentées dans le but d'effectuer et de réaliser un travail de haute qualité.

### **1.3. Les outils du tableau de bord :**

Les informations présentées dans un tableau de bord sont fournies d'une manière systématique et rationnelle d'une façon cohérente sous divers formes tel que : Les valeurs brutes et les écarts; les ratios; les clignotants; les graphiques; les tableaux; les multimédia et les commentaires, elles ont pour finalité d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour accélérer l'analyse et le processus de décision.<sup>37</sup>

#### **1.3.1. Les valeurs brutes et les écarts :**

Les valeurs brutes permettent aux responsables d'avoir une image et une idée réaliste du résultat du fait quelles mesurent les dimensions sur lesquelles le responsable travail. Quant aux écarts ils mettent en évidence les éventuelles dérivées par rapport aux prévisions, au-delà pour faire fonctionner l'activité les responsables ne doivent pas être submergés des indicateurs, seules les valeurs brutes(VB) et les écarts se rapportant aux Points clés de l'activité du centre de responsabilité doivent être retenus pour accélérer l'analyse, permettent aussi de constater

---

<sup>37</sup> LEROY Michel, LOCHARD jean « le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisation, 1998, page 16.

rapidement et facilement les indicateurs sur lesquels ils s'expriment habituellement en pourcentage ou en valeur.

### **1.3.2. Les clignotants :**

Ce sont les seuils limites définies par l'entreprise et considérées comme variables d'action.

Les variations de ces derniers obligent le responsable à mettre en œuvre des procédures correctives à base de choix des informations pertinentes parmi l'ensemble d'informations existantes au sein de l'organisation et aussi le choix de bons indicateurs.

### **1.3.3. Les graphiques :**

La représentation graphique des informations et des données donnent plus de visibilité sur l'évolution des situations et des indicateurs dans le but de visualiser directement et rapidement les évolutions des changements et des rythmes ou de tendance.

Parmi les graphiques les plus utilisés, les courbes et les histogrammes.

### **1.3.4. Les tableaux :**

Les tableaux ce sont des représentations de données détaillées qui laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires. Les tableaux de bord peut-être présentés de plusieurs manières différentes selon le besoin.

### **1.3.5. Les multimédias :**

Tels que, les images; les vocaux (les voix), ils permettent une perception plus importante de la situation mais ils limitent la part d'interprétation de l'utilisateur.

### **1.3.6. Les commentaires :**

Les commentaires et les remarques doivent être une explication supplémentaire par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Ils se basent sur les explications des écarts, les décisions prises pour le responsable, les questions sur des décisions à prendre, justification des prévisions sur les mois à venir et enfin avancement des actions prises précédemment.

#### 1.4. Construction et création du tableau de bord :

Il n'existe pas un tableau de bord idéal, le tableau de bord s'adapte à une entreprise compte tenu de son activité et ses particularités de ses besoins, nous verrons toutefois que certains paramètres de mesure de performance sont communs à toutes les entreprises il s'agit de répondre à la question suivante: De quel type de tableau de bord ai-je besoin?

La construction d'un tableau de bord impose une connaissance pure et parfaite de l'entreprise elle-même et d'identifier les mesures nécessaires (structure; service; mission responsables;...etc.). Il est important d'avoir un tableau de bord bien construit et il rend visuellement agréable à lire les données mais surtout ce document doit faire une bonne structure indispensable des données voulues à la disposition du responsable.<sup>38</sup>

#### 1.5. Rôle et objectifs du tableau de bord :

Le tableau de bord a un rôle essentiel en entreprise, il permet le pilotage de l'entreprise dans toutes ses fonctions et d'aider les managers de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateurs pour ne pas passer vers le chemin des difficultés et des erreurs, et aussi de fournir des informations de façon régulière de constater des résultats obtenus et le pilotage du service dans le but de définir les activités de l'entreprise.

Ainsi, qui dit pilotage de la performance dit tableau de bord, il s'agit d'un instrument qui sert à aider à la décision, sa naissance n'était d'une utilisation des informations comptables mais d'une réponse aux problèmes que posaient les ingénieurs quant à la maîtrise du processus.

Enfin, le tableau de bord peut-être résumé en trois positions essentielles: Donner les mesures d'état des variations qui sont considérées comme déterminantes dans le processus d'atteindre des objectifs; suivre les actions mises en œuvre pour atteindre les objectifs et en déterminer et évaluer la performance de l'organisation ou d'un secteur de l'organisation par rapport aux objectifs prédéfinis.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Pierre. V « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance », presse de l'université de Quebec , Quebec, 1999, page 146.

<sup>39</sup> Irbarne. P, « Les tableaux de bord de la performance », Edition Dunod, Paris, 2003, Page 56.

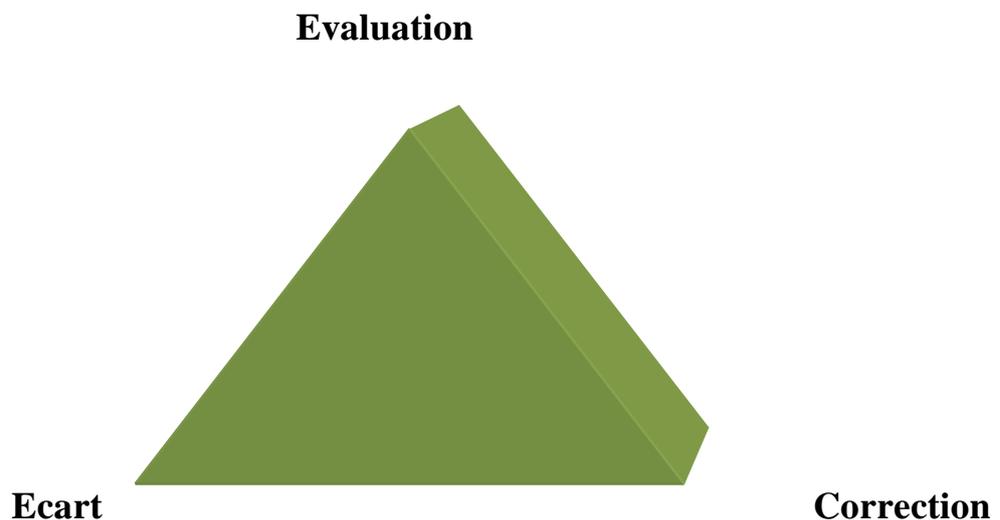
## Section 02 : Evaluation de la performance de l'entreprise

Le concept d'évaluation de la performance est considéré comme une étape primordiale dans la gestion d'une société, dans l'ultime vocation d'accomplir les objectifs arrêtés, sous un suivi rigoureux des activités de l'entreprise. Dans une démarche proactive, la mesure de la performance peut devenir un outil de pilotage de l'entreprise efficace. Il faut cependant correctement planifier et structurer le système de mesure, tant au niveau stratégique qu'opérationnel.

### 2.1. Présentation de la notion d'évaluation de la performance :

L'évaluation de la performance d'une entreprise, c'est la mesure qui a pour mission de constater si une activité ou un fonctionnement au sein de cette entreprise est performante ou pas pour pouvoir déterminer quelles sont les actions de correction et d'amélioration à entreprendre. La notion d'évaluation est parmi les éléments déclencheurs de la boucle du pilotage. Sans mesure, cette boucle ne peut se réaliser.

Figure N° 04 : Le triptyque du pilotage



Source : Autissier et Delaye, 2008, Page 165.

## 2.2. Les critères d'évaluation de la performance de l'entreprise :

Pour mesurer la performance d'une entreprise, il faut s'appuyer sur des critères bien déterminés dits indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de performance. L'efficacité de l'entreprise se mesure avec un critère qui traduit un rapport entre le résultat réalisé et l'objectif fixé. Quant à l'efficience, elle se mesure avec un critère exprimant un rapport entre le résultat réalisé et les moyens utilisés.

L'évaluation de la performance d'une entreprise s'effectue nécessairement sur tous les aspects : Financiers, Economique, Sociale, Organisationnel et Sociétal.<sup>40</sup>

### 2.2.1. Les critères de performance :

Un critère est une valeur définie qui sert de base à un jugement et qui permet de mesurer la performance. Les critères de performance constituent des repères et permettent à un salarié ou à un groupe de travail de mener une action en vue d'atteindre un objectif.

**a) Les critères qualitatifs :** Tels que Le client social (implication des salariés dans l'entreprise, un turn-over, conflits), les produits (qualité, innovation, positionnement), l'image de l'entreprise (image de marque de l'entreprise, notoriété) la technologie (maîtrise des technologies nouvelles).

**b) Les critères quantitatifs :** Ils sont exprimés par un chiffre comme :

La comptabilité (le bénéfice réalisé), la richesse boursière (l'enrichissement des actionnaires), la valeur de l'entreprise (les ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise), les données économiques (parts de marché, catalogue de produits).

## 2.3. Objectifs d'évaluation de la performance de l'entreprise :

L'évaluation de la performance considérée en tant que système, s'est vue traditionnellement attribuer deux objectifs principaux: Le premier est d'aider à prendre des décisions administratives, justifier des décisions et des actions dans le domaine ressources humaines (promotion, mutation...) certains (comme Deming, le gourou de la qualité) déplorent les évaluations qui opposent les salariés les uns aux autres dans la course à la rémunération et à la

---

<sup>40</sup><https://www.maxicours.com/se/cours/la-performance-et-les-criteres-de-performance/#:~:text=%E2%80%A2%20Les%20crit%C3%A8res%20de%20performance,vue%20d'atteindre%20un%20objectif.>

gratification<sup>41</sup>, le second est d'augmenter la performance des employés, elle permet aux salariés d'avoir un retour d'information sur ce qu'il fait. Elle est utilisée pour motiver et guider le salarié dans son développement personnel de savoir-faire et de compétences.<sup>42</sup>

## **2.4 : Le processus d'évaluation d'une entreprise :**

L'évaluation d'une entreprise répond à un processus rigoureux qui repose sur un certain formalisme plus ou moins complexe et la valeur finale d'une entreprise n'est que la conclusion de ce processus. On peut identifier sept étapes-clés nécessaires au bon déroulement d'une mission d'évaluation comme suit :

### **Étape 1 : Collecter l'information :**

La première étape est une phase de collecte d'information (l'information économique, financière, juridique et fiscale). Cette phase vise à réunir le maximum d'informations et données disponibles sur une société afin d'analyser le portefeuille de produits ou de services. Ces informations peuvent porter sur des événements passés ou sur des prévisions futures.

#### **A. L'information passée :**

C'est des données relatives au passé qui proviennent essentiellement des données comptables et financières, qui donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'entreprise et qui demeurent essentielles dans toute évaluation d'entreprise. B. L'information future C'est des données relatives à l'avenir, dans une perspective d'évaluation par actualisation des flux ou en effectuant des prévisions à partir de nombreux paramètres (taux de croissance des cash-flows, niveau du BFR...).

#### **B. L'information future :**

C'est des données relatives à l'avenir, dans une perspective d'évaluation par actualisation des flux ou en effectuant des prévisions à partir de nombreux paramètres (taux de croissance des cash-flows, niveau du BFR...).

---

<sup>41</sup> Nils, Taskin,L, « Evaluation de la performance », université catholique de louvain, Avril 2013, page 23.

<sup>42</sup> Vivien Roméo, « Evaluation du système d'appréciation du personnel », université Tétim-Master professionnel en management des ressources humaines 2010, page 93.

**Étape 2 : Effectuer un diagnostic économique de l'entreprise :**

Le diagnostic économique doit permettre de comprendre le business model de la société à évaluer. Le business model est la représentation synthétique des aspects majeurs de l'activité d'une entreprise ou d'une organisation, il repose sur la mise en œuvre de méthodes d'analyse.

Avant de se lancer dans l'évaluation d'une entreprise, il est nécessaire :

- De procéder à une analyse économique de l'entreprise pour réfléchir aux caractéristiques du secteur et du marché dans lequel elle évalue.
- D'effectuer une lecture attentive et une analyse critique du rapport des commissaires aux comptes et des règles et principes comptables suivis par l'entreprise pour établir ses comptes ; Sur le plan financier, l'objectif est d'analyser les déterminants de la performance économique et financière de financement et d'évaluer sa solidité financière.

**Étape 3 : Choisir la bonne méthode d'évaluation :**

Selon PALARD J.E et IMBERT.F, les méthodes d'évaluation sont en général classées en quatre grandes catégories les plus couramment utilisées:<sup>43</sup>

**A. Les approches patrimoniales :**

Elles sont fondées sur la réévaluation des actifs et des passifs en valeurs de marché ou en valeur de liquidation, si l'entreprise se trouve en difficulté.

**B. Les approches analogiques :**

Elles reposent sur le principe que la valeur d'un actif peut être mesurée en comparaison avec la valeur d'actifs comparables, dont le cours ou le prix peut être observé sur les marchés financiers.

**C. Les approches par les flux ou les revenus :**

Elles sont fondées sur l'actualisation de flux futurs à un taux qui reflète à la fois le risque économique et financier des projets développés par l'entreprise, mais également le coût d'opportunité supporté par les investisseurs.

---

<sup>43</sup> PALARD Etienne- Jean, IMBERT Franck, « Evaluation d'entreprise », Edition Eyrolles 2013, p118.

**D. Les approches par les options réelles :**

Elles sont fondées sur l'hypothèse que les actionnaires détiennent une option de vente dont le sous-jacent est fondé sur les actifs de l'entreprise.

**Étape 4 : Elaborer un business plan :**

Le business plan est un outil de communication qui sert souvent de base à l'évaluation lors d'une introduction en bourse ou de base à la négociation lors de la structuration du montage de financement. Il s'appuie sur un nombre d'hypothèses liées à l'évaluation des cash-flows, à la croissance du BFR ou dépenses d'investissement.

**Étape 5 : Déterminer les hypothèses et les paramètres de l'évaluation :**

Les modèles d'évaluation reposent sur de nombreuses hypothèses, à la fois réductrices et simplificatrices, qui concernent la construction du business plan ou le calcul du taux d'actualisation. L'évaluation n'a de sens que par rapport aux hypothèses retenues.

**Étape 6 : Construire une fourchette de valorisation et conclure sur la valeur :**

L'objectif de toute évaluation n'est pas de donner une valeur unique à une entreprise. L'évaluateur ou l'analyste doit au contraire chercher une fourchette de valeur c'est-à-dire de proposer une fourchette de prix correspond en définitive à proposer un intervalle de valeur puisque le prix d'une entreprise est unique.

Il existe trois manières de construire cette fourchette :<sup>44</sup>

- Elle peut être fixée à partir des évaluations déterminées par un panel d'analystes qui suivent une entreprise : elle correspond aux valeurs maximales et minimales.
- Elle peut être fixée par l'analyse de la sensibilité aux paramètres des modèles discounted cash-flows.
- Elle peut être fixée sur la base des valorisations obtenues à partir des différentes méthodes d'évaluations. Les méthodes d'évaluations ne doivent être considérées que comme des outils d'aide à la décision à destination des dirigeants et des investisseurs.

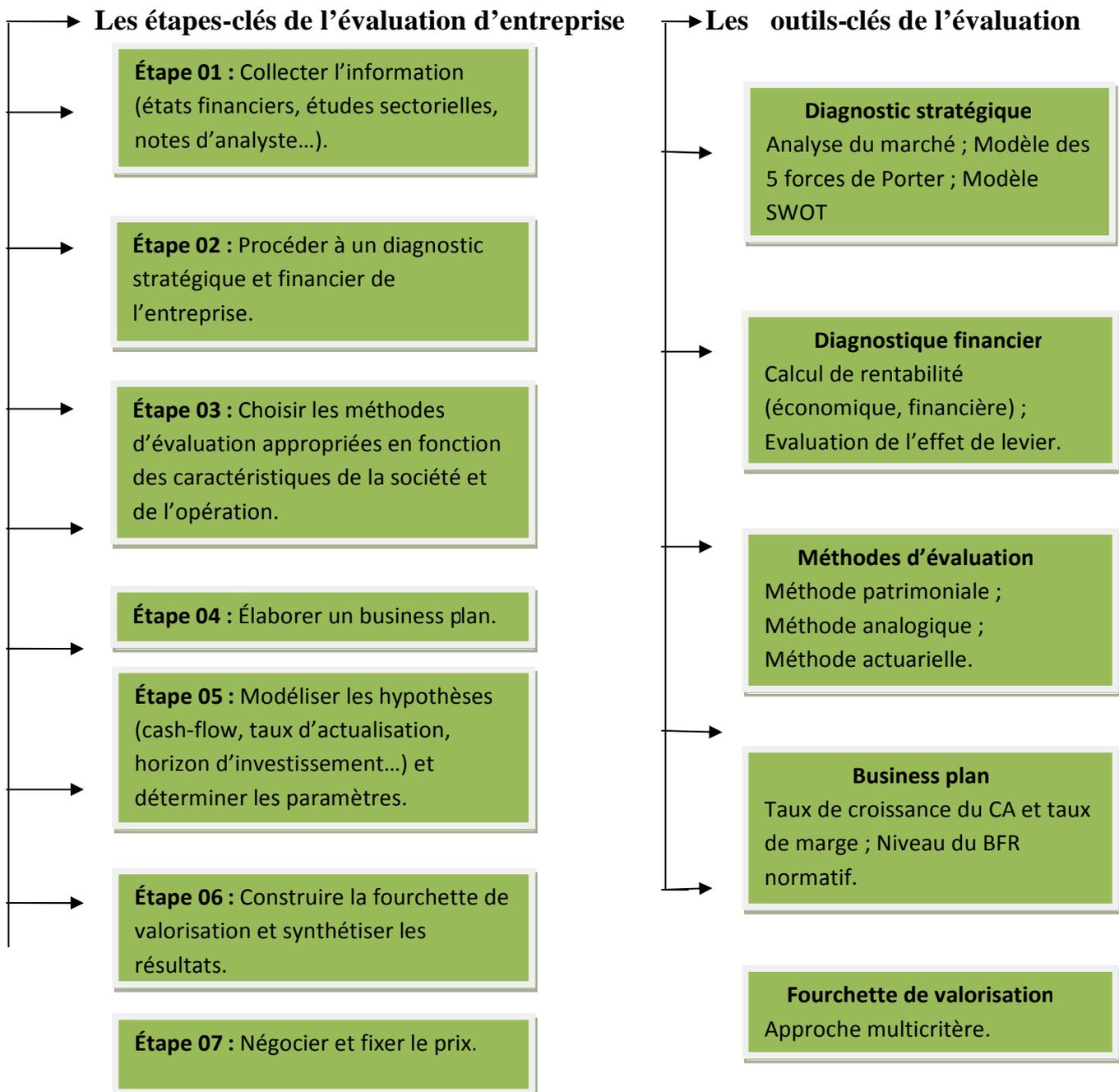
---

<sup>44</sup> PALOU Michel-Jean, « les méthodes d'évaluation d'entreprise », 2ème Edition, Revue fiduciaire 2008, Paris, page 92.

**Étape 7 : Négocier et fixer un prix de cession :**

Une fois que les six premières étapes du processus d'évaluation ont été finalisées et qu'une fourchette de valorisation a été déterminée, la phase de négociation peut alors débuter. Cette phase fait généralement intervenir les conseils qui vont aider les vendeurs et les acheteurs à fixer un prix de cession et à négocier les modalités et les clauses du contrat de cession. L'évaluation est nécessaire pour la survie de l'entreprise, elle permet de savoir si l'entreprise crée de la richesse, et si elle a des difficultés financières. Dans la figure sous de dessus, nous allons représenter les étapes et les outils-clés d'évaluation d'entreprise.

Figure N°05 : Les étapes et outils-clés du processus d'évaluation.



Source : PALARD Etienne Jean, IMBERT Franck, « Guide pratique d'évaluation d'entreprise », Edition Eyrolles. Paris, 2013, p80.

Donc, Pour évaluer la performance de l'entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions et s'appuyer sur ses facteurs déterminants pour l'améliorer.

## **Section 03 : Le tableau de bord, élément de calcul et de mesure de la performance .**

La mesure de performance est primordiale pour l'organisation, l'assistance d'un plan de mesure efficace est une condition nécessaire à la saine gestion d'une entreprise. le tableau de bord met en évidence les résultats physiques ou financiers par rapport aux objectifs estimés, la mesure de performance est l'évaluation d'ex poste des résultats obtenus, l'objectif de toute entreprise est la réalisation des performances a un taux maximal, l'utilisation des indicateurs de performance permet de fournir des informations spécifiques sur les performance car le but principale consiste a augmenter l'exploit des entités<sup>45</sup>

### **3.1. Les indicateurs de mesure de performance dans le tableau de bord :**

Un indicateur de performance peut être présenté comme suit : « est une information qui aide un acteur ou un responsable ou plusieurs responsables a conduire une activité donnée vers l'atteinte d'un objectif et l'évaluation des résultats ».pour sélectionner correctement et clairement les indicateurs précis leurs apports, il est nécessaire de se référer a un ensemble d'indicateurs suivant :<sup>46</sup>

#### **3.1.1. Indicateur de résultats et du suivi :**

Est un indicateur qui peut indiquer le niveau du fonctionnement ou du déroulement d'une action en cours, soit indiquer le résultat d'une action achevée ou du l'horizon de la progression c'est a dire du suivi, ce type d'indicateur est lié au tant de responsabilité concernée, c'est un indicateur de navigation d'activité.

#### **3.1.2. Indicateur de pilotage et du reporting :**

C'est un indicateur qui sert a éclairer et a soutenir la prise de décision, cet indicateur doit être lié a une action de manière claire et précise et mettre en place les actions correctives en cas d'échec par rapport aux objectifs fixés.

---

<sup>45</sup> P. Voyer ; « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2 ème Edition, press de l'université de Quebec, 2002, page,61.

<sup>46</sup> Margrotteau, E « Contrôle de gestion », Edition Ellips, paris, 2001, page 56.

### 3.1.3. Indicateur de performance, d'efficacité et d'efficience :

Ces indicateurs s'expriment sous forme de rapport entre les ressources et l'activité ou les résultats du service, si l'efficacité consiste à réaliser de bons services ou de bons produits, l'efficience consiste à les réaliser aux meilleurs coûts.

### 3.2. Mesure de la performance de l'entreprise à travers le tableau de bord :

Le tableau de bord est un instrument de pilotage du progrès de l'entreprise, il sert à mesurer et à calculer l'amélioration des activités des entreprises en question à travers un axe de développement choisi, il permet aussi de juger la pertinence des actions engagées.

Pour mesurer la performance de l'entreprise il faut s'appuyer sur des critères bien déterminés dit indicateur de performance qui traduit un rapport entre le résultat réalisé et l'objectif fixé, ces dernières années les études faites on conclure que le tableau de bord est particulier, celui de la direction générale comme outil de bonne mesure et claire de performance, car il ne représente pas les facteurs d'incertitude de l'évolution de l'activité en cours, il se concentre sur l'exactitude des chiffres en question de l'aide à la décision <sup>47</sup>

Un tableau de bord conçu se compose d'indicateur structurer qui aident le décideur dans la prise de décision, cela se fait à travers l'analyse de manière périodique et méthodique ces indicateurs clés de performance qui sont bien alignés dans le tableau de bord, cela se base sur un système de mesure de performance suivant d'un ensemble de principe.

#### 3.2.1. Principe d'exhaustivité :

Elle doit porter sur tous les éléments d'activité qui peuvent être contrôlés, si les activités restent non éclairées par les indicateurs choisis, elle consiste aussi à utiliser une stratégie qui porte l'information disponible et dont on a besoin.

#### 3.2.2. Principe de contrôlabilité :

Le responsable doit maîtriser l'ensemble des variables à l'origine, cela présume donc un contrôle fondé sur les résultats dont les objectifs ont été fixés au préalable entre les parties, les déterminations des résultats et des produits doivent être sans échecs et sans ambitions afin d'éviter les biais dans la mesure de performance.

---

<sup>47</sup> Auhut, L, « Tableau de bord, les meilleures pratiques », Edition Academica, 2013, page 07.

**3.2.3. Principe d'indépendance :**

La mesure de performance d'un centre donné doit être indépendante de la mesure d'un autre centre, elle doit être isolée, afin d'éviter des transferts de performance de centre à centre pour faire la mise en place d'une bonne mesure.

**3.2.4. Principe de dualité :**

Le responsable ou le contrôleur doit faire une mesure officieuse qui est basée uniquement sur les variables maîtrisées par le responsable du centre.

**3.2.5. Principe de permanence des indicateurs:**

Un tableau de bord doit présenter des indicateurs et des informations périodiques faisant le but de mesure périodique qui autorise un suivi et un contrôle clair des évolutions constatés.

**3.2.6. Principe de cohérence organisationnelle :**

La mesure de performance exercée doit permettre d'attribuer des responsabilités aux acteurs et aux responsables.<sup>48</sup>

**3.2.7. Principe de clarté et de sélection limitée d'indicateur :**

Le tableau de bord reste toujours un outil très important visualise rapidement et comprend un ensemble d'informations fiables et définies précises.

**3.3. Le tableau de bord et le pilotage de la performance de l'entreprise :**

Le pilotage de la performance de l'entreprise doit se baser sur la favorisation de l'amélioration continue du contrôle exercé pour les activités pratiquées au sein des entreprises en question. D'un autre angle de vue, le pilotage de la performance permet de mesurer le degré de réalisation des objectifs de mise en évidence d'une bonne structure et stratégie. et aussi le pilotage de la performance c'est être compétent et capable d'assurer l'efficacité de la stratégie poursuivie dans l'organisation, cette démarche de pilotage commence par la mise en place d'un système d'évaluation adéquat afin de garantir une mesure efficace des actions menées, les outils de pilotage ce qui veut dire les tableaux de bord offrent une interprétation et une explication des résultats et des écarts d'une manière claire et rapide, qui permettent d'engager rapidement des actions correctes à tout les niveaux de l'entité.

---

<sup>48</sup> Boukhfif, A, « Analyse financière », Edition, Berti, Alger, 1996, page 27 .

D'ailleurs le tableau est un instrument de pilotage le plus exclusif du management qui finalise à confronter les résultats obtenus aux objectifs fixés ainsi que les différents niveaux du fonctionnement de l'entité.

Pour bien éclairer ce concept on conclure que le tableau de bord consiste à observer le déroulement et le fonctionnement des opérations, contrôler les bonnes exécutions et faire le point à prendre éventuellement les mesures nécessaires en cas de dérives.

### **3.4. Intérêt du tableau de bord dans la mesure de la performance :**

L'intérêt du tableau de bord dans la mesure de la performance s'agit d'un outil qui permet de traduire la stratégie de l'entreprise en une série d'objectifs et d'indicateurs spécifiques qui permet ensuite de mesurer la teinte de ces objectifs et la performance globale de l'entreprise, il aide aussi à montrer l'évolution d'un maximum d'indicateurs pour ne pas passer à des changements qui peuvent entraîner les échecs.

L'intérêt le plus major de tableau de bord dans la mesure de performance est la constatation des résultats obtenus et le pilotage des services dans le but de définir les actions de l'entreprise.

Autrement, il peut rédiger des comptes rendus sur les résultats obtenus et diffuser l'information essentielle et fiable qui aide à la bonne mesure de décision, ainsi il facilite la prise de décision dans tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise, d'une part il contient des indicateurs stratégiques et opérationnels pertinents dans le but d'assurer la conformité de l'action à l'objectif lors de la mesure ou de l'évaluation, il nous permet d'avoir une vision synthétique de l'image de l'entreprise après la mesure de performance faite. Cela se fait à travers la mise en œuvre des moyens et les confronter aux résultats obtenus, après la mesure on peut prendre rapidement et efficacement des décisions et mettre en place de nouvelles actions ou des corrections des données d'échecs et suivre l'avancement des plans et des stratégies de l'entreprise

## **Conclusion**

Ce chapitre nous à permis de répondre à l'ensemble des aspects du tableau de bord de l'entreprise, ce dernier est considéré finalement un outil indispensable qui permet de synthétiser les informations les plus importantes et les présenter sous forme d'indicateurs, il permet la mesure de toute les formes de performance de l'entreprise et il contribue à l'évaluation et à la rédaction sur l'adéquation des moyens aux objectifs, donc il permet la prise de décision.

# *Chapitre 03 :*

*La prise de décision, la  
performance et le tableau de  
bord*

## Introduction

Un nombre important de décisions sont prises chaque jour dans les entreprises ; l'évolution des organisations a entraîné une des plus grandes complexités de la prise de décision ; cette dernière est l'une des caractéristiques d'un environnement alambiqué ; il existe plusieurs types de décisions et selon différents critères ; la complexité et l'importance de la prise de décision au sein de l'entreprise a attiré l'attention de plusieurs chercheurs à analyser le processus décisionnel , en effet les décisions de toute nature nécessitent des informations pour réduire l'incertitude et la complexité au moment où les choix sont faits , de ce fait tous les niveaux de l'organisation prennent des décisions qui sont différentes elles peuvent être routinières.

Le contexte de ce 3ème chapitre, il traite les informations liées à la prise de décision, dans la première section il présente les généralités sur la prise de décision, dans la deuxième section il va entraîner le rapport lié entre le tableau de bord et la prise de décision et on termine par une troisième section qui repose sur la performance et la prise de décision où on a mené discuter sur le processus décisionnel.

### Section 01 : Généralités sur la prise de décision

Décider est fréquemment considéré comme la raison d'être des attentives en entreprises mais ce n'est pas un fait simple, on peut définir la décision comme étant : un acte par lequel un ou plusieurs décideurs opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné. Ce concept de décision a progressé dans le temps au fur et à mesure que ce sont renouvelés et complexifiés les procédures de prise de décision.

Au sens du terme la décision est le fait d'un acteur qui effectue un choix entre plusieurs solutions susceptibles de résoudre le problème ou la solution auquel il est confronté , d'une manière générale , la décision est l'action de l'esprit qui décide quelque chose ou décide après délibération individuelle ou collective.

La décision intervient dans un contexte plus aléatoire dans le sens où la manière d'atteindre les objectifs poursuivis peut passer par plusieurs types d'actions.

### 1.1 . Définition de la décision :

Une décision est l'acte par lequel une personne juridique exprime dans quel sens elle entend agir ou dans quel sens doivent agir les personnes sur lesquelles elle a autorité. De multiples définitions ont été énoncées pour définir le concept de décider on a choisis les définitions suivantes :

La première définition : « la décision est un choix entre plusieurs solutions possibles d'une action portant sur la mise en œuvre de ressources ou la solution des objectifs »<sup>49</sup>

La seconde : « la décision consiste en dernier décliné à transformer les informations perçues par un décideur en action sur une organisation ou une partie d'organisation »<sup>50</sup>

D'autre part : « la décision désigne le processus ou l'évolution au terme duquel on choisit de réaliser une des options auxquelles on est confrontées »<sup>51</sup>

Enfin on termine par une dernière définition : « une décision est une action qui est prise pour faire face à une difficulté ou répondre a une modification »<sup>52</sup>

### 1.2. Les types et les déterminants de la prise de décision :

En fonction de leurs espèces et de leurs objets, les décideurs n'ont pas la même incidence sur le fonctionnement d'une organisation ces derniers se basent essentiellement sur un ensemble de référence ou critères qui permet de faire une classification bien précise de toute les décisions par lesquelles les responsables résoudre les problèmes et les difficultés au sein de l'entreprise.

La décision est la partie la moins visible de la politique de l'entreprise c'est portant un moteur principale puisqu'a travers elle, les idées les sentiments les ambitions des individus se transforment en action.

---

<sup>49</sup> Darbelet M, et Izard L, « Notion Fondamentale de gestion d'entreprise », Edition Foucher, paris, 1995, page294.

<sup>50</sup> Martory B et Autre , « économie d'entreprise », Edition Nathan, paris, 1993, page 72.

<sup>51</sup>H ; Sinon, « Administration et processus de décision », Edition Economica, paris, 2010, page 75.

<sup>52</sup> Abdelkader Adla ; Thèse de doctorat ; aide à la facilitation ou à la prise de décision ; Université Paule Sabatier ; Toulouse , 2010 .

Tableau N°04 : les typologies des décisions.

Caractéristiques des décisions	Décisions stratégiques	Décision de pilotage	Décisions Opérationnelles
Horizon temporel	Lang terme	Moyen terme	Court terme
Degré de fréquence	Décision unique	Fréquence Faible	Décision très nombreuses
Degré d'incertitude D'information	Très élevé	Elevé	Faible
Degré de révocabilité	Quasi nul	Faible	Elevé
Niveau de décision	Direction générale	Direction fonctionnelle	Direction décentralisée

Source : Fais par nous-mêmes.

### 1.2.1. Les type de décision : on peut distinguer différents types de décision :

a) **Suivant le degré de risque**: selon le degré de risque on peut Sitter trois types de décision à s'avoir :

- **Une décision certaine (DC)** : le deviseur connaît parfaitement le résultat de la prise de décision on comprend facilement que les décisions prisent relèvent de la gestion courante et qu'elles ont été bien exercer, au delà y'a absence totale de risque et très rare.
- **Une décision incertaine (DI)** : il n'est pas question a se stade de présentation de designer cette forme d'incertitude, il suffit de prendre l'exemple d'un décideur qui dispose d'une introduction sans savoir s'il peut en faire un produit nouveau il n'a aucune idée de ce que celui-ci sera.

- **Une décision risquée (DR) :** une décision risquée est dite aussi aléatoire lorsque elle n'est pas totalement maîtrisée par l'entreprise mais en probabilité lorsque une variable est connue en probabilité on ne sait pas qu'elle vaille qu'elle détient.

b) **Selon l'objet de décision :** ce critère conduit en fait à distinguer les décisions stratégiques tactiques et opérationnelles :

- **Décision stratégique (DS) :** on définit ce concept comme toute décision qui partage une création à une ou plusieurs activités non répétitive irréversible surtout exogène.<sup>53</sup>

Se sont évidemment les décisions uniques prises par les dirigeants d'une entreprise ou par l'équipe de direction, il peut s'agir par exemple des décisions d'investissement qui sont lourdes de conséquences ou encore des décisions de lancement de nouveaux produits.

- **Décision tactique ou de pilotage (DT) :** elle vient après la décision stratégique et commande les directions opérationnelles, établir des décisions de moyen terme concernant la gestion ordinaire de l'entreprise.

- **Décision opérationnelle (DO) :** ce type de décision est défini comme l'unique, non réversible et non programmable décision car non prévisible et complexe, c'est donc la direction générale qui prend ce type de décision mais les conséquences de ces décisions concernent tous les acteurs de l'organisation.

c) **Selon l'échéance de décision :** on distingue la décision selon l'échéance en trois types à savoir :<sup>54</sup>

- **Décision à court terme (DCT) :** ce type de décision n'a d'effet que sur une courte période et est pour la plupart rectifiable, en cas d'erreur l'entreprise peut entreprendre des actions correctives dont les effets se feront sentir rapidement.

- **Décision à moyen terme (DMT) :** engageant l'entreprise sur plusieurs exercices (exemple lancement d'un nouveau produit, décision de créer une nouvelle unité de production. ces dernières restent dans la plupart des cas réversibles, mais les actions correctives sont coûteuses et lentes.

---

<sup>53</sup> Zater. Abdelatif, Yatoui Nour Elisan, « Tableau de bord de gestion outil d'aide à la décision », cas SPA SAMH, 2017, page 37.

<sup>54</sup> Balland. S et Bouvier. A, « Management des entreprises », Edition Dunod, Paris, 2008, page 42.

- **Décision a Lang terme (DLT) :** est une décision exceptionnelle elle concerne l'existence même de l'organisation (processus de création de l'entreprise) ses principes fondamentaux (culture, identité de l'entreprise) ou sa politique générale (principale orientations, objectifs, a Lang terme et finalité) elle est en grande partie irréversible et échelonnée dans le temps.

**d) Selon l'échéance / champ ouvert :** selon le cas échéance champ couvert la décision est classé en deux types :<sup>55</sup>

- **Décision de pilotage (DPL) :** c'est une décision qui a une portée moyenne, elle est prise au niveau intermédiaire (une année maximum) ce type de décision s'inscrit dans le champ d'action d'une fonction ou d'un sous système de l'entreprise.

- **Une décision de planification(DPT) :** ce type de décision concerne l'intégration du système entreprise, c'est une décision de nature générale qui engage l'entreprise sur une longue période, donc

c'est le niveau dans lequel on détermine les objectifs en fonction des finalités de l'organisation.

**e) Selon la nature des variables de décision :** on distingue deux types de décision :<sup>56</sup>

- **Une décision structurée(DSR) :** c'est une décision finale à prendre qui porte sur les variables quantitatives et peu nombreuses, car il est facile de formalisé la décision par l'élaboration d'un algorithme, elle traite généralement les problèmes structurés, on établit une procédure déterminier pour éviter de les prendre en considération a chaque fois qu'elle se présente.

- **Une décision non structurer (DNSR) :** ce type de décision est difficile a prendre pour laquelle les variables sont qualitatives et nombreuses, il est difficile de les inclure dans un modèle mathématique, elle a des caractéristiques spécifiques.<sup>57</sup>

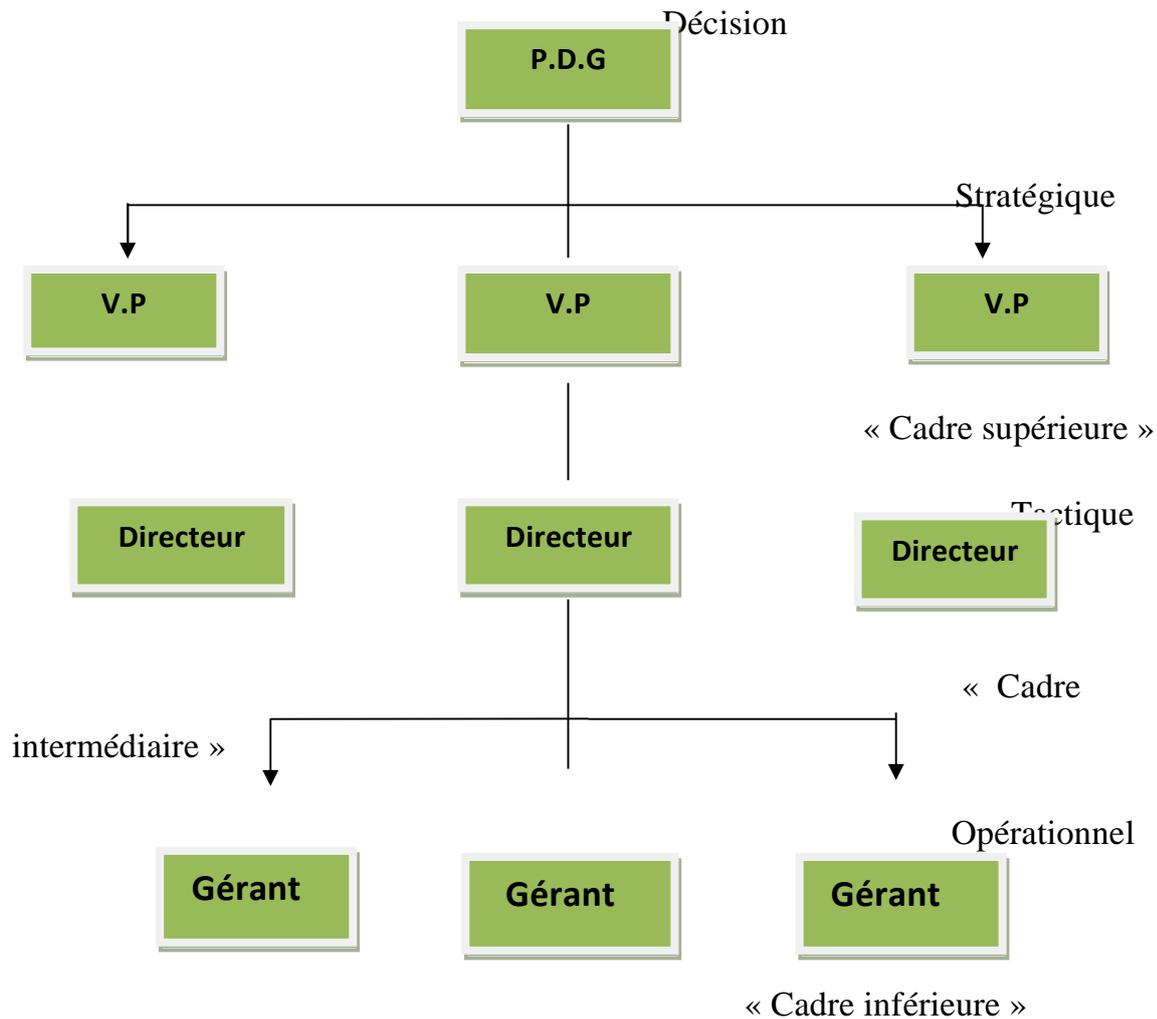
---

<sup>55</sup> Zater, Abdelatif ; Yatoui Nour Elisan, « Tableau de bord de gestion outil d'aide à la décision », cas SPA SAMH, 2017, page 37.

<sup>56</sup> H. Simon, « Administration et processus de décision », Edition Economica, paris 2010. page 56.

<sup>57</sup> H. Simon. « Administration et processus de décision », édition Economica , paris, 2010, page 80

Schéma n°02 : Les niveaux de prise de décision.



**Source :** Université Sidi Mohamed Ben Abdallah, Dr, Mr. Abdelaoui, « Risque incertitude et décision », 2010-2011, page 06.

**1.2.2. Les déterminants de la prise de décision :**

La décision est la fraction la moins sensible de la politique de l'organisation c'est pourtant un moteur essentiel puisque a travers elle, les idées les sentiments les ambitions des individus se transforme en action.

Au delà un nombre important de décision sont prise chaque jour dans les entreprises chacune parmi ces dernières elle se place a des divers niveaux hiérarchique, il peut s'agir de l'état de concurrence du marché de l'environnement juridique et social ou encore de la quantité des

facteurs utilisés cela se fait à travers les déterminants de la décision prise au sein de l'entité, on peut citer les déterminants suivants :

- a) Le comportement et la personnalité du décideur.
- b) La structure et la culture de l'entreprise.
- c) Le niveau de raisonnement.
- d) La nature de la décision.
- e) L'environnement.
- f) Les caractéristiques de l'entreprise.
- g) Les objectifs de la décision voulue.

### **1.3. Méthodologies et outils d'aide à la prise de décision :**

Pour les méthodologies de la prise de décision le gestionnaire peut avoir trois comportements devant un problème donné et pour les outils ou instruments que le manager utilise dans le cadre de décision non programmable.

#### **1.3.1. Méthodologies de la prise de décision :**

on présente les trois comportements suivants :

- a) Le premier consiste à chercher une solution et à calculer ce qu'elle va coûter, puis à décider de l'appliquer si on estime qu'elle ne coûte pas trop cher c'est un comportement très subjectif que l'on rencontre encore assez souvent dans la pratique.
- b) Le deuxième comportement est le plus objectif il introduit le raisonnement économique et le calcul différentiel, on cherche une solution et on fait le bilan de cette solution.
- c) Le troisième comportement est le plus évolué et c'est le seul qui soit véritablement un comportement de responsabilité.

#### **1.3.2. Les outils d'aide à la décision :**

Ce sont les outils ou instruments que le conseil utilise dans le cadre de décision non programmable, on peut classer les paramètres en quatre catégories selon le niveau d'incertitude croissante.

**a) L'aide à la décision en univers certain :**

En univers certain le décideur a une compréhension merveilleuse des différents paramètres qui le définissent et des incertitudes associées à la décision qui doit être prise, il s'agit des décisions d'exploitation généralement du court terme.

**b) L'aide à la décision dans un univers aléatoire :**

L'ordonnateur ou le décideur a une connaissance de plusieurs éventualités liées à sa décision cette connaissance lui permet de leur attribuer des probabilités d'exécution, deux orientations peuvent être distinguées :

- Si les actualités sont exclusives, l'ordonnateur peut employer ou pratiquer l'espérance mathématique des différentes actualités pour prendre la décision.
- Si au contraire les éventualités sont liées et que les situations de leurs réalisations échappent à l'entreprise le manager utilise l'arbre de choix.

**c) L'aide à la décision en univers incertain :**

Une grande partie des choix réalisés par les producteurs et les managers étant réalisés en univers incertain les agents sont amenés à prendre des décisions sans vraiment savoir ce qui va se passer demain, parce que le décideur n'a pas suffisamment d'informations pour connaître ou prévoir les diverses actualités liées à la décision.

**d) L'aide à la décision en univers conflictuel :**

Dans certains événements la clarté du marché et la libre compétition ne sont pas garanties, en quelque sorte les agents économiques approuvent les comportements stratégiques et la méthode qui permet de prendre des décisions est la théorie des jeux.

**1.4. L'importance d'une prise de décision :**

Pour assurer le développement commercial et économique d'une entité dans un environnement concurrentiel tendu le responsable d'une entreprise doit être en capacité et en mesure de prendre le plus rapidement possible les milliers de décisions qui lui permettront d'assurer les

avantages compétitifs et la rentabilité de son activité on peut indiquer quelques points d'importance de prise de décision cette dernière permet de <sup>58</sup>

a) Augmenter la performance la performance de notre entreprise grâce a des solutions adaptées à nos besoins.

b) Maximiser la pertinence et l'efficacité de notre contexte.

c) Détermination du type de chemins a suivre afin d'atteindre le maximum d'objectifs attendus.

d) Indication de la clé du succès et établir les pintées en fonction de l'importance.

En terme de conclusion, on déduit que la prise de décision est un fait le plus important qu'une personne puisse prendre dans le temps et dans l'espace quelque que soit la situation sociale ou hiérarchique qu'il emploie dans l'organisation a vrai exprimer et dire s'avoir prendre la décision est la certification d'atteindre rapidement des objectifs fixés et estimés par l'entité et la garantie d'une vie réussie.

## Section 02 : La prise de décision et le tableau de bord

La prise de décision au sein de l'entreprise de plus en plus compliquée a cause de nombreuses procédures élaborées ,le dirigeant dans ce cas il est incapable de ce décider aléatoirement il faut qu'il détient le maximum d'information qui lui permettent de décider et de prendre une décision dans de bonne conditions et non librement et cela le responsable se base sur l'outil ou l'élément essentiel qui lui permettra d'avancer qui est le tableau de bord.

### 2.1. Le cadre de la prise de décision :

Le cadre de prise de décision est organisé pour engendrer un cadre clair et net concis des difficultés et des solutions possibles le cadre décisionnel doit apporter a chaque personne physique ou morale de la décision les principes et les éléments communs et valables afin de saisir la décision en tendent compte de tous les éléments limitant.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Leyor. M, « Tableau de bord et la prise de décision », Edition d'organisation, paris, 1991, page 170.

<sup>59</sup> Thèse de doctorat, Bornard Forgues, paris, 2003.

Pour prendre de meilleure décision ou en bonne conditions le décideur il est préférable de solliciter ses collaborateurs sur les éléments et les informations qu'il détient afin de les analyser et de donner des propositions qui permettent la récolte des choix et des préférences différentes afin de pouvoir décider dans le bon chemin, on peut établir les étapes principales du cadre de prise de décision tel que l'identification du sujet, avoir les informations sur ce dernier ensuite on aura le réflexe de construction de solution ainsi que la validation afin un suivi pour cette décision prise cela se fait à travers les points suivants :

- a. Comprendre comment le conseil de prendre une décision doit être sincère dans les champs globaux.
- b. On pose la question de savoir si on sera capable de réaliser et vivre jusqu'au bout de notre but estimé.
- c. Nous souscrivons à l'utilisation et l'emploi du cadre de viabilité et de continuité.
- d. La distinction entre les résultats de recherche ou estimé et la mise en œuvre de ces résultats doit être clairement présentée et établie.

e. Dans le cas où c'est une entreprise ou une organisation on doit informer l'ensemble des employés et associer sur toute la situation de l'entreprise.

## 2.2. Le tableau de bord un loyal instrument de prise de décision :

Il apparaît évidemment que le pilotage et navigation d'une entreprise se fait à travers des divers tableaux de bord, quelque soit leur type et ce dernier sera allié inévitable pour pouvoir guider cet organisme ou on ait, l'utilisation de nos données à des fins de prise de décision pour réaliser cette dernière c'est-à-dire la prise de décision grâce à un ensemble de méthode ou d'un schéma à suivre, on commence par la visibilité de l'information, partager la donnée pour mieux collaborer ensuite on développe la continuité en terminant

Par la consultation et la communication des informations situées dans le tableau de bord.<sup>60</sup>

Suite à des complications des informations et des données et la rapidité des changements il est utile de s'arranger rapidement, à des équipements qui nous permettront de prendre de meilleures décisions parmi ces équipements on distingue le tableau de bord qui représente le meilleur outil d'aide à la décision il contient le système d'information cet outil c'est à dire le tableau de bord aide les différents managers à décliner et à suivre la situation d'une entreprise donnée et à

---

<sup>60</sup> WWW.empreintedigitale.fr.

consulter et<sup>61</sup> évaluer les résultats avancées ,le tableau de bord est en effet l'élément clé d'un management de la performance maîtriser ,il est également l'outil le plus importants sur lequel se base la prise de décision a la fin en effet si une procédure ou un chemins n'est pas conduit a son achèvement il y'a une probabilité que celle-ci absence et manque de pertinence ou qu'une erreur ou un échec s'est produit.

### **2.3. Le rôle du TB dans la prise de décision :**

Le tableau de bord est un instrument très important pour piloter le progrès, il sert évidemment a améliorer le développement d'une organisation ou d'une entité a travers les décisions prêtes ; il permet aussi de juger la pertinence des activités réaliser et des actions engagées, le tableau de bord a un rôle essentiel et très important en entreprise dans la prise de décision surtout le rôle du tableau de bord peut se résumer en quelque points :

- a) Donner les mesures de l'état des changements qui sont assemblée comme déterminantes dans le progrès d'atteindre les objectifs.
- b) Suivre les actions mise en œuvre pour atteindre les objectifs.
- c) Evaluer les performances de l'organisme ou d'une zone d'une organisation par rapport aux autres objectifs prédéfinis par ce tableau de bord.
- d) L'obtention rapide des indicateurs qui nous permet de prendre la décision.
- e) Analyse des évolutions en peu de temps.
- f) Réagir efficacement dans un court terme aux évaluations et aux écarts.
- g) Mesure des effets de chaque action réalisée.
- h) Favoriser la décision prise et la communiquer rapidement et efficacement.

---

<sup>61</sup> Affichard et Autre, « Les principaux cadres d'analyse », Edition L'harmatan, paris, 1997, page 15.

### Section 03 : La performance de l'entreprise et la prise de décision

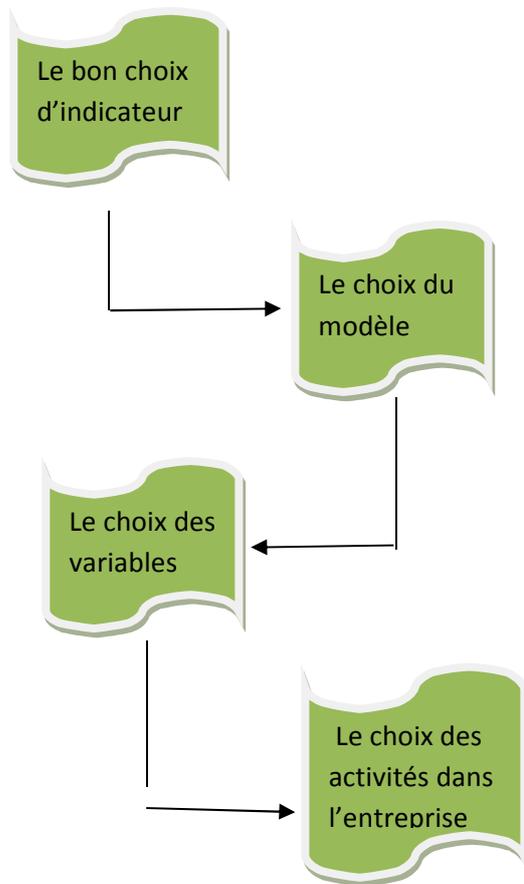
Pour assurer le développement et l'accroissement dans une entreprise, le chef ou le responsable de cette dernière doit être capable et rapide dans la prise des meilleures décisions et d'assurer les avantages de rentabilité de l'activité réalisée.

#### 3.1. La performance et la mesure de décision :

La performance elle est présente dans tous les domaines, ce concept de performance a une liaison à une infinité de domaines et il protège une multitude d'entités.

Au-delà, la mesure de décision à travers la performance a été souvent un problème pour les responsables et les managers, la mesure est définie comme étant le processus permettant à l'entreprise d'identifier les actions futures à travers son passé de ce fait la performance se mesure à travers les décisions stratégiques prises au cœur de l'entité & est également considérée comme la base du but des travaux réalisés et développés dans un domaine précis. La performance et la mesure de décision nous pousse à poser la question suivante : qu'elle est le moyen qui nous permettra de mesurer cette décision ?

- a) Le bon choix d'indicateur de performance.
- b) Le choix du modèle qui nous permet de mettre en évidence l'importance des manœuvres sur la performance et démontrer la mesure des décisions prises.
- c) Le choix des variables engendrées.
- d) Le choix des activités dans l'entreprise.

**Schéma N° 02 : Les étapes de mesure de la décision dans les entreprises.**

Source : effectué par nous-mêmes.

Tableau N° 05 : Identification du modèle de performance et mesure de décision.

Le bon choix d'indicateur	Le choix du modèle	Le choix des variables	Le choix des activités
Le choix d'indicateur ou de facteur à le but de tendre vers la saisie de tous aspects prit en considération ainsi le nombre de facteurs choisi vari d'une activité à une autre.	Pour le monde il est nécessaire de faire la relation entre la performance et la prise de décision, pour l'orientation de l'entreprise vers le bon chemin, ce modèle doit être déjà testé.	Pour le choix des variables, est d'exprimer la performance de l'entreprise dans un souci de traiter le modèle choisi.	Le choix d'activité dépend de la demande du marché et des activités ayant une valeur ajoutée importante et des activités bénéficiantes.

Source : <https://doi.org/10.3917/rsg.220.0107>

### 3.2. L'importance d'une bonne prise de décisions :

Afin de garantir et de certifier le développement d'une entreprise dans un environnement donné tendu, les responsables de l'entité, doivent prendre en considérations toutes les conditions et les structures de cette dernière la bonne prise de décision qui nous permet de :

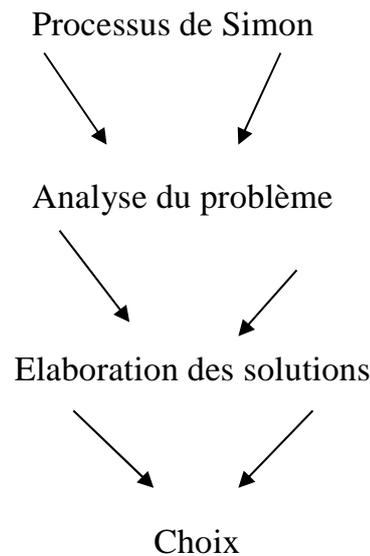
- a) Gagné un réel avantage compétitif lors de notre règlement.
- b) Traduction des gains de parts de marché.
- c) La hausse de notre chiffre d'affaire et la baisse de nos impayés.
- d) Réalisation d'une bonne communication de la situation de notre organisation.

De ce fait, pour décider ou pour prendre une bonne décision, il faut d'abord établir une structure et une stratégie et décider en fonction des informations acquises de notre vision et de notre mission, il est important de les communiquer, mais il n'est pas meilleurs de les exécuter , il s'agit alors d'organiser la collecte d'affectation des ressources qu'on détiens au sein de notre projet et surtout comprendre les niveaux qui existent dans notre hiérarchie ,cela mène a une bonne prise de décision.

### 3.3. Le processus décisionnel :

Toutes les décisions d'une entreprise sont influencées par des facteurs, tels que les facteurs d'intelligence, du management stratégique, d'objectifs atteints et analyser de l'expérience et des échecs, une entreprise doit gérer aux meilleures façons les processus de décision qui doivent être le centre.

#### Schéma N° 03 : Processus de SIMON.



Source : Thèse de doctorat, « Processus de décision en situation de crise », Université de Paris, 1993, page 33.

#### 3.3.1. Définition du processus décisionnel :

Un processus est une suite d'activités qui a une ou plusieurs parties d'entrées d'un produit ou d'un résultat, représentant une valeur.

Pour le processus décisionnel s'agit d'une séquence linéaire composée de trois étapes, la première correspond à l'analyse du problème, la seconde à l'élaboration de solution, et la dernière au choix.<sup>62</sup>

<sup>62</sup> S. Herbort, «Théorie de la décision », Edition Milwak, Amérique, 1988, page 134.

### 3.3.2. Les étapes du processus décisionnel :

Il existe cinq grands axes ou grandes étapes du processus décisionnel, c'est un groupe de phase principale qu'on peut distinguer tel que : l'identification du sujet, l'adaptation du sujet, reflexe collectif, validation du sujet, le suivi de la prise de décision.

**a) Identification du sujet :** dans ce cas, il faut s'assurer de bien comprendre le sujet imposé et la nature du travail demander, il faut d'abord analyser attentivement le sujet, il permet d'identifier les éléments clés autour de notre travail.

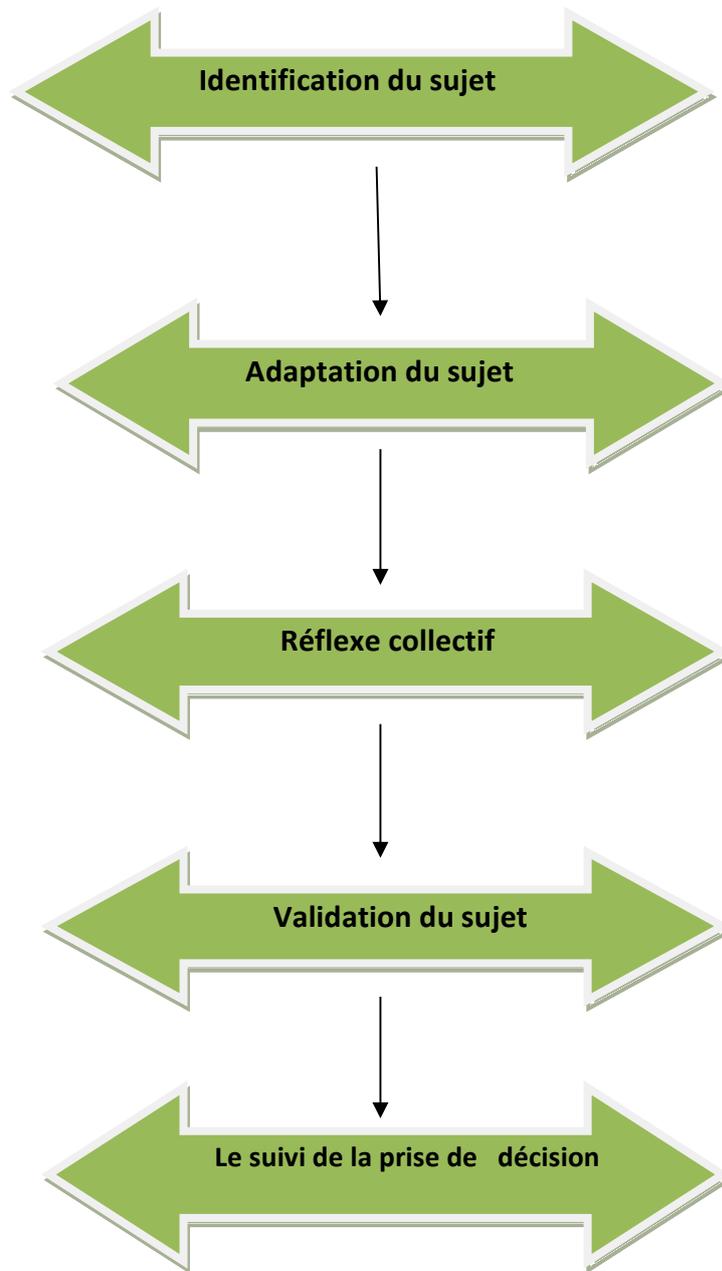
**b) L'adaptation du sujet :** lors de l'identification du sujet ; on négocie et on l'impose devant notre travail afin d'approprier de l'organisme aux conditions internes et externes de l'existence, permettant a cet organisme de poursuivis ces activités.

**c) Reflexe collectif :** concerne l'opinion ou la réaction de plusieurs personnes ou élément sur le sujet en en question c'est à dire sur la prise de décision qu'ils prévoient.

**d) Validation du sujet :** c'est la capacité a proposé des apports convaincants a travers un plan ou un chemins détaillé et bien structurer, afin de prendre une décision donnée.

**e) Le suivi de la prise de décision :** Il se fait de manière naturelle lorsque il s'agit d'une décision qui résout des problèmes rencontrés au sein de l'organisme.

Figure N° 06 : Les étapes du processus décisionnel.



Source : effectué par nous-mêmes.

**Conclusion**

Dans ce chapitre on a abordé plusieurs aspects relatifs aux notions de décision et de processus décisionnels ainsi qu'on a met en lumière les liens entre la décision et les deux notions telles que : La performance et le tableau de bord, la prise de décision. Cette dernière joue un rôle très important dans toutes les fonctions et toutes les activités dans divers domaines de l'organisation. Les problèmes ou les échecs rencontrés dans l'entreprise sont liés à la qualité de l'information représentée, cette dernière consiste à un ensemble de caractéristiques tels que : La rapidité ; La cohérence et la fiabilité, pour assurer un bon système décisionnel dans l'entreprise.

# *Chapitre 04 :*

*Elaboration d'un tableau de  
bord de l'entreprise*

*CEV97AL*

## Introduction

Dans le cadre de ce dernier chapitre, nous allons appliquer les aspects théoriques développés dans les trois chapitres précédents, à l'entreprise CEVITAL, on commence d'abord par la représentation général du groupe CEVITAL, tel que son historiques ; ses activités ; ses missions ; sa localisation géographique ; son organigramme générale ; ses directions et ses objectifs visés. CEVITAL qui est créer en 1998, et implantée au sein du port de Bejaia est une entreprise privée implanté, qui dispose de plusieurs unités qu'on va voir dans le contexte de notre chapitre actuel, puis dans la deuxième position on va élaborer les tableaux de bord, possible établies par notre organisme exemple d'encaissement, des ventes ...etc. Et on termine par l'évaluation de la performance du complexe de CEVITAL à travers les tableaux de bord.

### Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL

L'entreprise **CEVITAL** est un groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée, première entreprise privée algérienne a avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés elle a traversé plusieurs étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoire actuelle.

#### 1. 1. L'historique de CEVITAL :

**CEVITAL**, est un groupe conglomérat algérien de l'industrie agro-alimentaire, la grande distribution l'industrie et les services, elle est créer par ISSAAD REBRAB en 1998 a Bejaia , spécialisée dans l'industrie d'agro-alimentaire elle possède une raffinerie d'huile et du sucre en 2007 ,elle est devenue spécialisé dans la production ,la transformation et la distribution du verre pour la construction , des applications solaires et aussi dans la logistique et la gestion des chaines logistiques en 2014. **CEVITAL** rachète le français OXXO spécialisé dans la menuiserie, cette entreprise est l'une des filiales du groupe**CEVITAL**, elle a diversifié ses activités de production et suit une politique d'exportation comme une stratégie de pénétration a des marchés internationaux. Lancée le 12/05/1998 avec des fonds privés, et immatriculée au CNRC sous le n° 3802/B/98, elle est une entreprise familiale bâtie sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. **CEVITAL** est la première en Algérie dans le domaine de

l'agroalimentaire, en effet cette dernière contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire nationale ou elle a le monopole, et exportant le surplus.

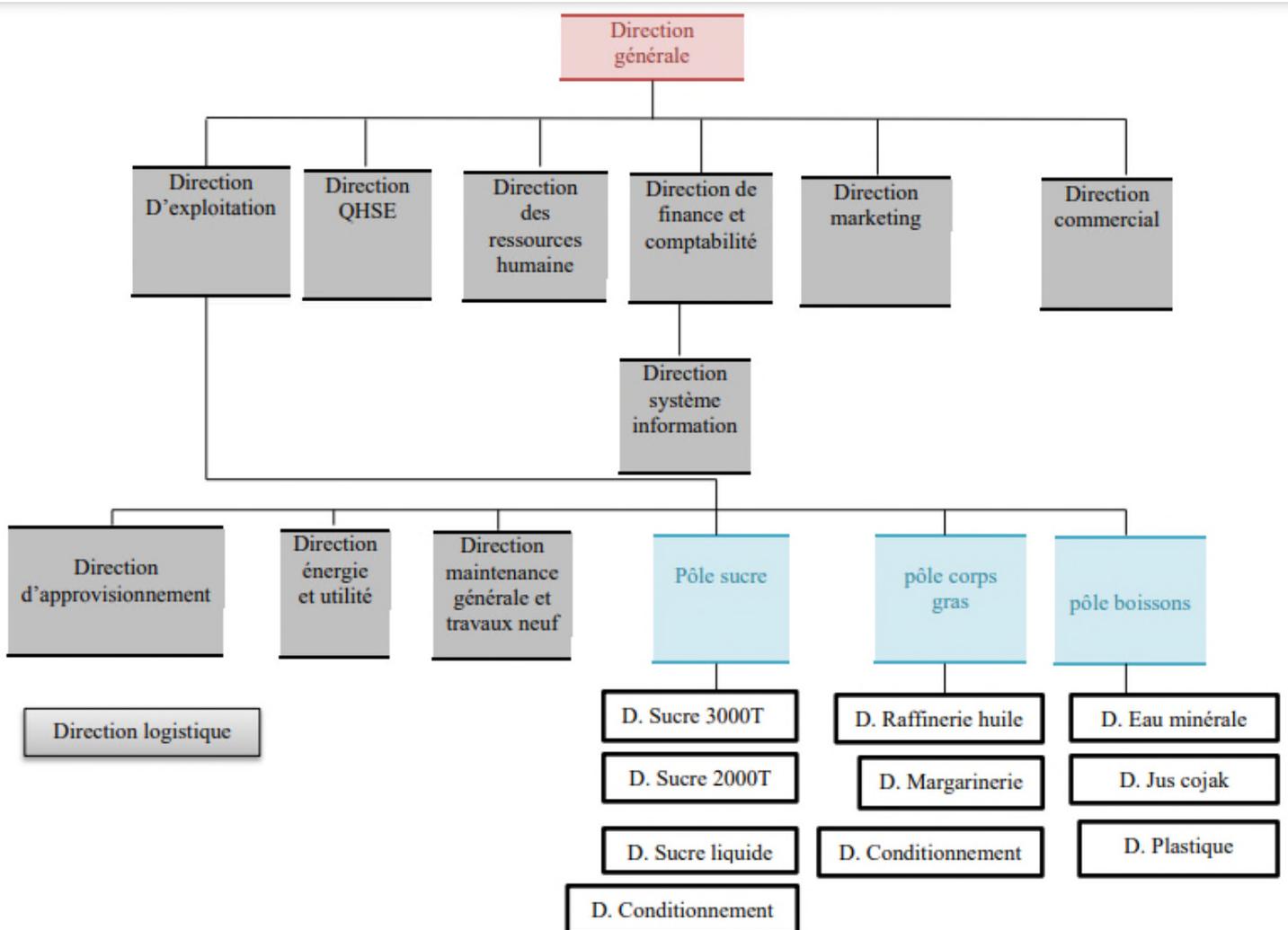
La SPA **CEVITAL** est dotée de plusieurs unités de production équipées d'une technologie avancée, telle que : une raffinerie de sucre, une margarine, eau minérale, jus fruités, ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire, elle poursuit son développement par des projets en cours de réalisation. Groupe s'est constitué au fil des investissements, autour de l'idée forte de bâtir un ensemble économique, porté par plus de 10200 collaborateurs, cette SPA représente le fleuron de l'économie algérienne.

Le fondateur de cette dernière, résume les clefs du succès en sept points : le réinvestissement systématique des gains dans les secteurs porteurs a forte valeur ajoutée, la recherche et la mise en œuvre des savoirs faire technologiques les plus évolués, l'attention accordée au choix des hommes et des femmes, a leur formation et au transfert des compétences, l'esprit d'entreprise, le sens de l'innovation, la recherche de l'excellence et, la fierté et la passion de servir l'économie nationale.

Ce complexe s'est imposé sur le marché national en offrons une large gamme de produits de qualités a des prix compétitifs, depuis sa création l'entreprise a multiplié son chiffre d'affaire, elle détient plus de 60% de la part du marché ; son capital social s'élève a plus de 69.568.256.000 da.

L'organigramme général suivant présente la vision générale sur les différents organes constituant le complexe **CEVITAL** :

Figure N°07: L'organigramme général de CEVITAL.



Source : Document interne de l'entreprise CEVITAL agro –alimentaire.

## 1.2. Les activités et les missions de CEVITAL :

Les activités et les missions de **CEVITAL** sont lancées en mai 1998, le complexe a débuté son activité par conditionnement d'huile en décembre 1998, en février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débutés, cette dernière est devenue fonctionnelle en aout 1999.

L'ensemble des activités de **CEVITAL** agro-alimentaire est concentré sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre et se présente comme suit :

- Raffinerie des huiles (570000tonnes /an).
- Conditionnement d'huile.
- Production de margarine (180000 tonnes /an).

- Fabrication d'emballage (PET) 9600 unités / Heure.
- Raffinage du sucre.
- Sucre liquide 219000 tonnes/an.
- Stockage des céréales 120000tonnes.
- La cogénération (une capacité de production arrive à 64MW).
- Minoterie et savonnerie en cours d'étude.
- Eau minérale et boissons (3000000 bouteilles/jour).
- Station d'épuration des eaux usées.

Ces activités sont organisées sous forme de structures (unités) indépendantes, permettant une gestion souple et décentralisée.

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines, et du sucre a des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et le fidéliser

### **1.2.1. Les produits de CEVITAL :**

**A Bejaia :** Nous avons entrepris la construction des installations suivantes: Raffinerie Huile ; Margarinerie ; Silos portuaires ;Raffinerie de sucre.

**A El Kseur :** Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe **CEVITAL** dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek. Sa capacité de production est de 14 400 T par an .Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

**A Tizi Ouzo :** A Agouni Gueghrane : Au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres : L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khadîdja a été inaugurée en juin 2007.

Nous produisons les produits suivants, Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

Nous produisons les produits suivants, Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

**a) Huiles Végétales :**

**Les huiles de table :** elles sont connues sous les appellations suivantes :

**Fleurial plus :** 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E), (**Elio et Fridor**) se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine (E) Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

Capacité de production : 570 000 tonnes /an.

Part du marché national : 70%.

Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

**b) Margarinerie et graisses végétales:**

**CEVITAL** produit une gamme variée de margarine riche en vitamines (A, D, E), Certaines margarine sont destinées à la consommation directe telle que **Mâtina, Raina, le beurre gourmand et Fleurial**, D'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et **MEDINA« SMEN »**.

Capacité de production : 180.000 tonnes/an.

Notre part du marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

**c) Sucre Blanc :**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose .Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg **CEVITAL** produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses

Entrée en production 2<sup>ème</sup> semestre 2009.

Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an

Part du marché national : 85%

Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

**d) Sucre liquide :**

Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection

**e) Silos Portuaires :**

Le complexe **CEVITAL** Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure .Un projet d'extension est en cours de réalisation .La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal. La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

**f) Boissons :**

Eau minérale, Jus de fruits, Sodas. L'eau minérale L'alla Khadîdja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162,....) tout en restant d'une légèreté incomparable. L'eau minérale L'alla Khadîdja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif Montagneux du Djurdjura, Lancement de la gamme d'eau minérale « L'alla Khadîdja » et de boissons gazeuses avec capacité de production De 3 000000 bouteilles par jour.

**1.3. Localisation géographique de CEVITAL :**

Le complexe **CEVITAL** se situe a l'extrême du port de Bejaia a 3 KM du sud-ouest de cette ville, une partie des constructions est située dans le port a 200 M du quai ,alors que la plus grande partie des installations est édifîée sur des terrains récupérés d'une décharge publique ,un terrain d'assiette de propriété du port de Bejaia en concession au profit de**CEVITAL** d'une durée de 30 ans avec renouvellement de contrat. Il s'étend sur une superficie de 45.000 M. l'entreprise profite d'une localisation qui lui donne un avantage de proximité économique car elle se trouve proche du port et de l'aéroport.

**1.4. Les directions de CEVITAL :**

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions:

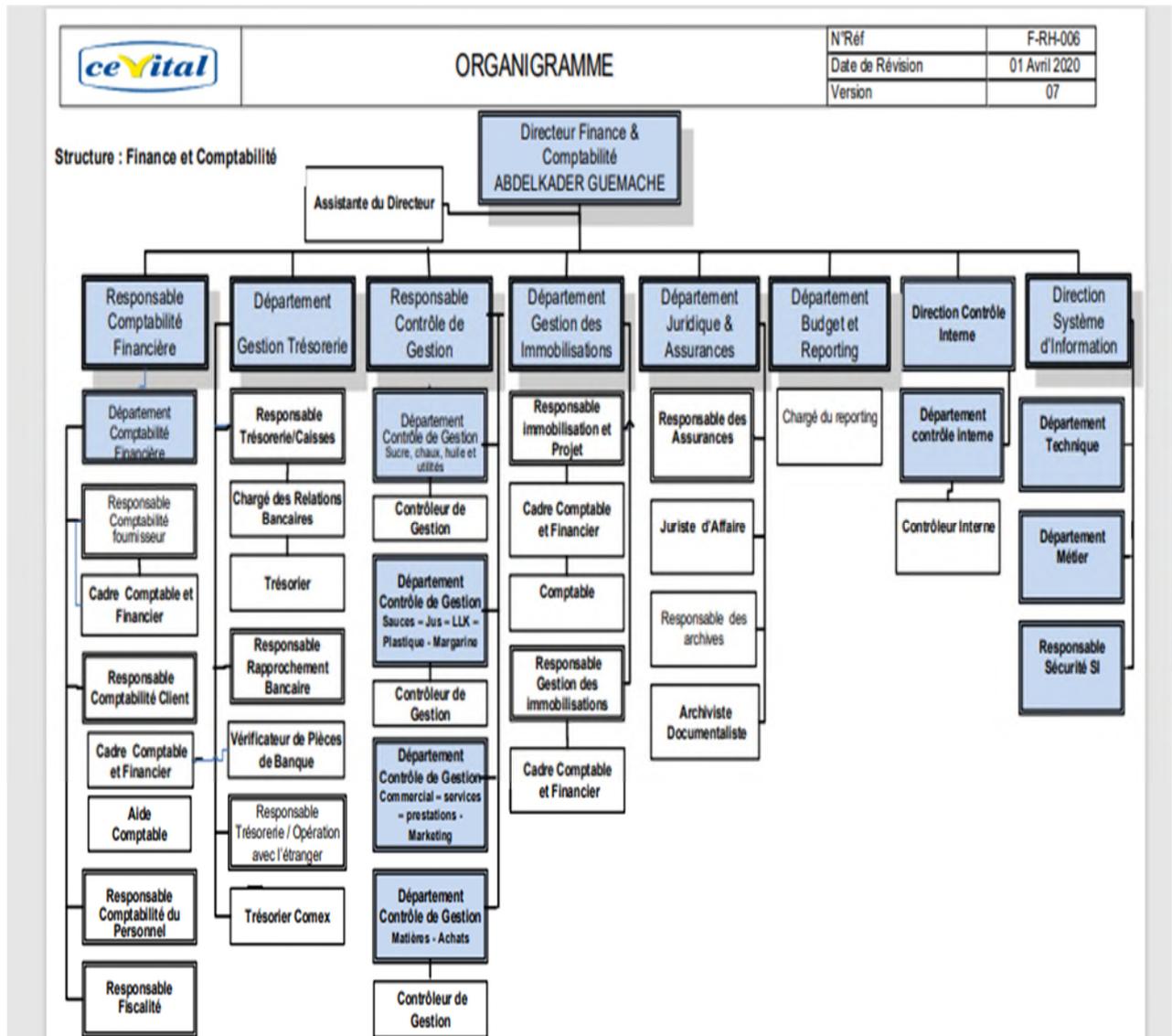
**1.4.1. La direction des Finances et Comptabilité:**

Préparer et mettre à jour les budgets Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes Pratiquer le contrôle de gestion Faire le Reporting périodique

**→Structure et organisation de la DFC :**

D'après l'organigramme général de l'entreprise, nous concluons que cette dernière est répartie en 13 directions rattachées à la direction générale, celle que nous allons détailler est celle où nous menons notre travail : la direction finance et comptabilité. L'organigramme de la DFC se présente comme suit :

Figure N° 08 : Organigramme du DF



Source : Document interne de l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire

**1.4.2. La direction Marketing:**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing **CEVITAL** pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation public-promotionnelle sur les marques et métiers **CEVITAL**. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

**1.4.3. La direction des Ventes & Commerciale:**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

**1.4.4. La direction Système d'informations:**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité. Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

**1.4.5. La direction Industrielle:**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail. Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Est responsable de la politique environnement et sécurité. Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

**1.4.6. La direction des Ressources Humaines**

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe. Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de **CEVITAL** Food. Pilote les activités du social.

Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures. Assure le recrutement. Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité. Gestion de la performance et des rémunérations. Formation du personnel Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation

**1.4.7. La direction d'approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

**1.4.8. La direction Logistique**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique. Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients. Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...). Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

**1.4.9. La direction des Silos:**

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage. Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières; Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre

et les futures unités de trituration. Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos

#### **1.4.10. La direction des Boissons**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia : Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

#### **1.4.11. La direction Corps Gras :**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pâte chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

#### **1.4.12. La direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

#### 1.4.13. La direction QHSE:

Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients

#### 1.4.14. La direction Energie et Utilités:

C'est la **production et la distribution** pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Process : D'environ 450 m<sup>3</sup>/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur **Ultra haute pression** 300T/H et **basse pression** 500T/H. De l'Electricité **Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension**, avec une capacité de 50MW./

#### 1.4.15. La direction Maintenance et travaux neufs:

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.

Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier) Rédige les cahiers des charges en interne. Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

### 1.5. Les objectifs de l'organigramme de CEVITAL :

L'entreprise a pour objectif principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines, et du sucre a des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but et satisfaire le client et le fidéliser.

#### 1.4.1. Les objectifs de CEVITAL sont :

- L'extension de la distribution de ses produits sur tout le territoire national.
- La création de postes d'emploi pour les jeunes expérimentés pour le moment, plus d'une dizaine de collaborateurs sont employés pour les 17 filiales du groupe.
- l'importation de graines oléagineuses pour l'extraction direct des huiles brutes.

- l'encouragement des agriculteurs par des aides financiers pour la production locale de graine oléagineuses.
- la modernisation de ses équipements industriels et de ses modes de gestion pour améliorer sa production.
- La positionnement de ses produits sur le marché étrange par leurs exportations.

## **Section 02 : Elaboration et évaluation d'un tableau de bord au sein de CEVITAL**

Après avoir présenté l'organisme d'accueil il s'agit pour nous dans cette section de rendre compte de l'évaluation de la performance en générale à travers le tableau de bord des ventes par l'établissement ou nous avons effectué notre stage. Nous commençons cette section par la présentation de différents tableaux de bord qui existe au sein du complexe**CEVITAL** que nous avons réalisé depuis les données, les exercices et les activités de ce complexe.

Tableau n° 06 : Quelques approvisionnements pour le complexe CEVITAL .

Produits	Stock actuel	Stock future	Transit	Variation	%	Feu
Grains des emballages	2400	2500	3000	+500	96%	
Sucre roux	5000	5600	3505	+600	89%	
Huile	9000	10050	9400	+1050	79%	
Margarine	3500	2000	1500	-1500	60%	
Sauces	4000	1500	3400	-2500	20%	
Boissons	6000	1005	5080	-4995	15%	
Sucre liquide	9000	9040	7000	+40	91%	

Source : sur site <https://www.memoireonline.cim>.

#### Commentaire :

Dans le cadre du tableau de bord des approvisionnements réalisés ; on remarque les stocks de l'entreprise **CEVITAL** sont variés, ya des stocks élevés a un taux important tel que le stock du sucre roux, et les grains qu'on utilise pour la fabrication des emballages , ainsi que le sucre liquide dépasse les 80% estimés, or que les stocks des huiles et les margarine varient entre 50% et 80%. Enfin on a aussi des stocks à bas niveau tel que le stock des sauces et le stock des boissons.

Tableau n°07 : chiffre d'affaire Hors taxe par articles vendus.

Article	Désignation	CA période N	CA période n-1	Réalisation	%	Signe
HL02	Huile Elio	8327813	7667674	660139	8%	
B74	Sucre blanc	36409703	32665385	3744318	10%	
HL001	Huile Elio 5L	19039130	9340400	6968730	59%	
<b>SUCRE AF4</b>	<b>Sucre blanc</b>	<b>11040</b>	<b>551</b>	<b>10489</b>	<b>163%</b>	<b>Performante</b>
B98	Tchina pet 1L	6412	3854	2558	87%	
HL494	Huile acide VAG	105665	13564	92101	80%	
MDINA	Smen	177136	121656	55480	49%	
B98	Eau minérale 1.5L	1457554	119074	1338480	89%	
<b>MAB0001</b>	<b>Mâtina</b>	<b>1400000</b>	<b>240007</b>	<b>1159993</b>	<b>109%</b>	<b>Performant</b>
TRANS	Transport	7559	3800	3759	50%	
B9806	Margarine	1375202	1333400	41802	45%	
SUM	Mélasse sucre	14996	870	14126	87.6%	
HLF	Huile fleurial	-	-	-	3%	

**Source :** Etablis par nos soins à partir des résultats obtenus précédemment.

#### Commentaire :

Après avoir établir ce tableau de bord de quelques articles vendus nous constatons qu'il ya deux situations dont l'entreprise est performante elle a eu 165% en sure blanc, et 109% en margarine de type mâtina,

Donc l'entreprise **CEVITAL** dans ce cas elle a généré des gains très importants puisqu'elle a dépassé les objectifs prévus, de même on remarque aussi des situations moyennes où elle a atteint un pourcentage qui varie entre 50% et 80% de ses objectifs estimés, comme elle a passé

par des situations de déséquilibre ou elle n'arrive pas à atteindre 50% de ses objectifs fixés ultérieurement à un taux inférieur à 50%.

❖ **Calcul de la rentabilité :**

**Pour SUCRAF4 :**

On a :

Résultat réalisé = 10489

CP = 11040

Rentabilité = (résultat réalisé / CP) \* 100

Rentabilité = (10489 / 11040) \* 100

Rentabilité = 0.95 \* 100

**Rentabilité = 95%**

**Pour MAB0001 :**

On a :

Résultat résultat = 1159 993

CP = 1400000

Rentabilité = (1159 993 / 1400000) \* 100

**Rentabilité = 82.85%**

**Commentaire :**

On constate que le taux de la rentabilité des produits SUCREF4 et MAB0001 est positif, pour les deux exercices 2019, 2020 ce qui implique que l'entreprise **CEVITAL** a maîtrisé les opérations par son cycle d'exploitation, elle a dégagé un taux de rentabilité soit 95% du SUCREAF4, et 82.85% du MAB000.

On confirme que le résultat de l'exercice permet de mesurer la rentabilité des capitaux propres, et elle a enregistré une augmentation du taux, ce qui implique que l'évaluation actuelle est confiante.

## 2.2. Évaluation de la performance à travers le tableau de bord élaboré par l'organisme CEVITAL.

**Tableau N° 08 : Présentation d'un tableau de bord d'encaissement sein de CEVITAL :**

Journée	Cumul au 31/05/20 20 Cumul année	Cumul hebdomadaire Du 18 au 24/06/2020	Cumul juin 2020	Cumul année au 24/06	
				2020	2019
Encaissement marché national en MDA	4165	187	616 ,03	4781	5154
CA(TTC) marché national	4178	199	608 ,479	4787	5249
Ecart en MDA	13	13	8	6	96
Encaissement export	722	13	16	738	901
CA export en MDA	918	33	220	1138	1033
Ecart en MDA	196	20	204	400	131 ,79
Total encaissement	4887	199	632	5519	6054

**Source :** Etablis par nos soins à partir des résultats obtenus d'analyse de données précédemment aperçus.

### Commentaire :

Ce tableaux de bord est un instruments que nous avons réalisé sur mesure , constitué d'un ensemble d'éléments ou de produits , précédemment réalisé par cet organisme ,sous forme d'un pictogrammes attirant l'atteinte et la réflexion et facilitant les prises de décision.

Après avoir présenté ce tableaux de bord, sachant que nous n'avons pas eu de modèle type de la part de **CEVITAL**, il présente les écarts et les évolutions des réalisations entre 2019, 2020.

**Tableau N° 09 : Elaboration et évaluation d'un tableau de bord des vents au sein de CEVITAL :**

CA marché	Cumul 05/ 2020	Cumul 05 /2019	Cumul au 24/06			Evolution 2019/2020	Budget En 2020	Taux de Réalisation 2020
			2020	%	2019			
Sucre dont	1614	228	1842	40%	2269	-19%	2399	77%
Skor 1kg	597	74	671	15%	747	-10%	746	90%
Sucre liquide	184	40	224	5%	252	-11%	313	71%
Sucre blanc	618	87	704	15%	1083	-35%	1105	64%
Autre (sucre)	215	28	243	5%	186	31%	235	103%
Huile	1992	301	2293	50%	2246	2%	2637	87%
CGS	286	26	313	7%	357	-12%	382	82%
Boisson LLK	162	28	189	4%	166	14%	210	90%
Jus el kseur	68	9	77	2%	87	-11%	113	68%
Confiture	8	1	8	0%	3	200%	12	71
Sauces	38	1	39	1%	53	-26%	40	96%
Légume secs	39	0	39	1%	73	-46%	69	57%
Fleurs de chaud	5	1	5	0%	6	-12%	2125	25%
Co2 Léquide alimentaire	2	0	2	0%	2	-2%	-	22%
Palette plastique	5	2	8	0%	4	102%	-	-
Consignation	3	0	4	0%	1	200%	-	-
Prestation F	5	0	6	0%	4	44%	-	-
Remise	214	0	(232)	5%	226	3%	176	128%
CA hors taxe	4012	582	4595	100%	5045	-9%	5717	80%
CA export								66%
Sucre	3	-	1093	96%	985	11%	1664	83%
Mélasse	0	-	3	0%	4	-20%	4	1%
Huile a tournesol	2	-	0	0%	9	-95%	46	23%
Sauces	2	-	2	0%	-	-	10	-
Fret	32	6	39	3%	34	12%		-
CA marché export en MDA	918	220	1132	100%	1033	10%	1728	66%
CA export USA	7490109	1717438	929754	-	8682550	6%	1434056	64%
Total global CA	4930	802	5733	-	6077	-6%	7446	77%

Source : Etablis par nos soins à partir des résultats obtenus d'analyse de données précédemment aperçus.

**Commentaire :**

Après avoir évalué le tableau de bord constaté et établi on conclure que, nous avons ajouté a la dernière colonne des couleurs qui indiquent l'évolution de l'activité, et facilite la lecture des résultats obtenus, la case verte indique que l'entreprise est performante, la case orange l'entreprise est efficace et la case rouge indique qu'elle est dans une situation déficitaire. Grace au suivit et à la décompensation du résultat après avoir une image d'un simple visuel, on constate une augmentation en 2020 pour Skor, Autre Sucre, et aux boissons et enfin pour sauce.

**Conclusion**

Tout au long de notre étude pratique, nous avons eu comme finalité de montrer étape par étape, comment s'effectue la réalisation et la mise en place d'un tableau de bord du budget, notamment au sein d'une entreprise agro-alimentaire au niveau de la région de Bejaia.

Ce dernier chapitre, nous a permis d'avoir des connaissances en ce qui concerne la structure de l'Entreprise **CEVITAL** de Bejaia, ainsi que son organisation nous avons récapitulé les résultats obtenus de notre étude de données pour les deux exercices 2019,2020 dans laquelle nous avons procédé à l'élaboration d'un tableau de bord des ventes de l'entreprise**CEVITAL**.

Au cours de notre étude des documents et de synthèses de**CEVITAL**, nous avons remarqué que le tableau de bord est un tableau à mettre en place au sien de l'entreprise qui souhaite avoir une vision claire de son activité et de sa rentabilité sans avoir à attendre la clôture des comptes. En effet après une analyse critique des écarts de la performance de l'entreprise**CEVITAL**, nous avons compris comment piloter son activité tout en mesurant la performance des ventes.

En fin, on peut dire que le tableau de bord permet de prendre les bonnes décisions, dans les meilleurs délais. S'ajoute a sa, la possibilité d'avoir une vision sur l'ensemble des activités de l'entreprise en question, pour être proactif.

*Conclusion*

*Générale*

La performance est un concept complexe et multidimensionnelle qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs non pas la même perception de la performance. Elle est, par ailleurs, relative à la maison de l'entreprise, la stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière. Une entreprise performante maîtrise sa chaîne de valeur pour maximiser le rapport entre le coût et la valeur délivrée au client, elle agit sur les deux leviers pour optimiser la création nette de valeur. Ainsi pour l'évaluer il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions et s'appuyer sur ses facteurs déterminants pour l'améliorer.

Par ailleurs, L'évaluation de la performance de l'entreprise CEVITAL, nous a permis de comprendre le concept de la performance en premier lieu, ensuite d'étudier les différents indicateurs du tableau de bord qui l'a détermine. D'une manière générale, cette dernière joue un rôle important, car elle est considérée comme le pivot d'une saine gestion des ressources humaines. Elle permet de prendre de façon éclairée des décisions déterminantes relatives aux promotions, aux augmentations de salaire au mérite, aux besoins de formation et à la planification de la relève.

En effet, plusieurs de ces décisions dépendent, dans une grande proportion, de l'information livrée par le processus d'évaluation de la performance. Également, l'appréciation du rendement permet de prendre du recul et d'accorder à l'employé un temps d'arrêt privilégié afin qu'il puisse mesurer sa progression relativement à ses objectifs, aux attentes de son supérieur et à son alignement sur les objectifs globaux de l'entreprise.

Tout au long de ce travail de recherche, nous avons vues que les outils du pilotage au sein d'une entreprise sont indispensables vue qu'ils permettent d'éclairer les dirigeants sur la situation de cette dernière en terme de rentabilité et de solvabilité afin d'aider la direction générale à la prise des décisions.

En arrivant au terme de notre travail, et à travers ce qui a été apposé lors de cette recherche qui vise à apporter des éléments de réponse à notre problématique de départ qui consiste en le questionnement suivant : « **Comment peut-on évaluer la performance d'une entreprise à travers le tableau de bord et ses indicateurs ?** Pour répondre à cette question nous avons

essayés de proposer des synthèses qui nous ont aidés à apporter des éléments de réponses, on a effectué une analyse et une synthétisation du passage théorique sous forme d'une présentation du tableau de bord, rédigé sur la base des données de l'Entreprise **CEVITAL** de Bejaïa.

D'après les résultats de cette recherche, nous avons constaté que le tableau de bord deest un outil de gestion à court terme, il constitue un support à la fois, léger rapide claire et dynamique. Il facilite à son destinataire la compréhension de la situation en présentant d'une part une vision claire sur la situation de l'entreprise, et d'autre part une idée globale de l'état de système géré et en ressortant les dérives susceptibles d'entraver sa bonne marche.

Ce dernier est un instrument de pilotage par excellence, cet outil permet d'apprécier la situation et de prendre les décisions qui s'imposent. Il offre une lecture directe du prévu, du réalisé et des écarts (entre objectif et réalisé).

Grace aux résultats de l'étude menée, l'analyse des données de l'entreprise **CEVITAL**, nous a permis de conclure dans un premier lieu que le tableau de bord et l'instrument de mesure de performance qui donne une image synthétique et compréhensible qui aide à piloter et prendre des décisions sur l'avenir, c'est la confirmation de la première hypothèse.

La construction d'un tableau de bord financier sur des bons inducteurs permet de mesurer et d'évaluer la performance financière de l'entreprise **CEVITAL**, ce qui confirme la deuxième hypothèse.

Pour répondre a la troisième hypothèse, on va citer quelques conditions que les responsables doivent vérifier afin de construire un tableau de bord tels que : La participation des futurs utilisateurs à la conception du tableau et à la sélection des indicateurs, un nombre limité de mesures pour se focaliser sur l'essentiel ca aide aussi pour une meilleure construction d'un tableau de bord , des résultats incontestables, des indicateurs permettant l'action,des ressources de données accessibles et un modèle de tableau de bord claire et convivial.

Enfin, on peut dire que l'évaluation de la performance des entreprises se fait souvent au travers d'un tableau de bord. Celui-ci aura pour objectif de capter la performance, mais aussi, de définir des pistes d'amélioration ou de maintien de la performance.

# *Bibliographie*

### I. Les Ouvrages :

- Autissier et Delaye, 2008, Page 165.
- Alglauge et All, « management des entreprises », Edition technique, paris, 2008, page 39.
- Alfred. D. Chandler « La main visible des managers », Edition Economica, paris, 1988, page 608.
- Alazard, C et S, « Contrôle de gestion, manuel et application », 5 ème Edition, 2001, paris, page 677.
- Alzard, « Contrôle de gestion », Edition Dunod, paris 2010, page 591.
- Auhut, L, « Tableau de bord, les meilleures pratiques », Edition Academica, 2013, page 07.
- Affichard et Autre ; « Les principaux cadres d'analyse », Edition L'harmatan, paris ; 1997, page 07.
- Bouquin, « Herméneutique du contrôle », Edition conférence, paris, 2005, page 15.
- Boisselier. P, « Contrôle de gestion, cours et application », Edition Vuibert, Paris, 1999, Page 40.
- Bescos. P. L&C. Mendoza, « le management de la performance » Edition Comptable, Malesherbes, Paris, 1194, Page 42.
- Boisselier.P, « Contrôle de gestion, cours et application », Edition Vuibert, paris, 1999, page 40.
- B. Simoh, « Contrôle de gestion », 2 ème Edition Dunod, 2004, page 93.

- Boukhfif, A, « Analyse financière », Edition Berti, Alger, 1996, page27.
- Balland. S et Bouvier. A, « Management des entreprises », Edition Dunod , paris , 2008 ; page 42.
- Cumby. J et Conrod .j, “Non financial performance measures in the Canadian bio technology industry”, Journal of intellectual capital, 2001, page 261-271.
- Cohen Elie, « Analyse financière » 6 ème Edition ECONOMICA, Paris, 2006, Page .15.
- Camus. P, « le contrôle de gestion, pour améliorer la performance de l’entreprise », 3eme Edition, Editions d’organisations, paris, 2000, Page 319.
- Doriath. B et Goujet . C, « Gestion prévisionnel et mesure de la performance », 3ème Edition Dunod, Paris, 2007, Page 196.
- Dubrulle. L & Jourdain. D ; « Comptabilité analytique de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2007 Page 11.
- Doriath . B &Lozato. M & Mendes. P & Nicolle. Pascal, «comptabilité et gestion des organisations », Edition Dunod, 7eme édition, Paris, page 297.
- Dordiat et Gouet, « Gestion prévisionnelle et mesure de performance », Edition Dunod, paris, 2007, page 284.
- Doriath, B, « Gestion prévisionnelle », Edition Dunod, 2007, paris, page 173.
- Darbelet M, et Izard L, « Notion Fondamentale de gestion d’entreprise » , Edition Foucher, paris, 1995, page 294.
- EL GADI. Abdelhamid , « Audit et contrôle de gestion », Mithaq-almaghrib, 1996 , Page56.

- Guirith. F, « Contrôle de gestion », Edition Gualino, 2002, paris, page 34.
- H.BOUQUIN, op.cit, « les fondements du contrôle de gestion », 1994, paris, Page 508.
- H .Sinon, « Administration et processus de décision » Edition Economica, paris , 2010 , page 75.
- H. Simon, « Administration et processus de décision », Edition Economica , paris 2010, page 56.
- H. Simon, « Administration et processus de décision », Edition Economica , paris ,2010 , page 80.
- Irbarne. P, « Les tableaux de bord de la performance », Edition Dunod, Paris, 2003, Page 56.
- LAHILLE J.-P « Analyse financière » 3ème Edition DUNOD, paris, 2007, page 10.
- Lochard. J (1998), « La gestion budgétaire outil de pilotage des managers », Edition d'organisation, paris, Page 15.
- Langloi. L, Bonnier. C, Bringer. M, « contrôle de gestion » Edition Focher, paris, 2006, p18.
- .LEROY Michel, LOCHARD jean « le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'organisation, 1998, page 16.
- Leyor. M, « Tableau de bord et la prise de décision » , Edition d'organisation , paris , 1991 , page170.

- M. Malika, 1995, « structure d'entreprise : réalité, déterminant, performance », Edition ECONOMICA, Paris, Page340.
- MATHE BOISLANDELLE, (H), « Gestion des ressources humaines dans la PME », Edition ECONOMICA, 2 ème Edition, Paris 1998, page 139.
- MALO. (J.L), et MATHE (J.C) , « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'organisation, 2 eme Edition, paris, 2000, page 106.
- Maurice. Mareuse, «Contrôle de gestion dans les entreprises », Edition Dunod, paris, 1938, page 142.
- Margrotteau. E « Contrôle de gestion », Edition Ellips, paris, 2001, page 56.
- Martory B et Autre, « économie d'entreprise », Edition Nathan, paris, 1993, page 72.
- Nils, Taskin, L, « Evaluation de la performance », université catholique de louvain, Avril 2013, page 23.
- Nadi, Z, « évaluation de la performance », Edition gouvernement, 2003, paris, page 20.
- PALARD Etienne Jean, IMBERT Franck, « Guide pratique d'évaluation d'entreprise », Edition Eyrolles. Paris, 2013, p80.
- Plauchu V et Tairou A, « Méthodologie du diagnostic d'entreprise », Edition L'Harmattan, 2008, Page 133.
- PALARD Etienne- Jean, IMBERT Franck, « Evaluation d'entreprise », Edition Eyrolles 2013, p118.

- PALOU Michel-Jean, « les méthodes d'évaluation d'entreprise », 2ème Edition, Revue fiduciaire, Paris, 2008, page 92.
- P. Voyer, « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2 ème Edition, press de l'université de Quebec, 2002, page, 61.
- Robert. Marie-pierre. M, DSCG4 ; « comptabilité et audit manuel et applications », 2eme Edition, Dunod, Paris, 2009, Page 510.
- S. Herbort , «Théorie de la décision » ,Edition Milwak , Amérique, 1988, page 134.
- Sépari. S, Solle. G, Le Cœur. L, « Management et contrôle de gestion, l'essentiel en fiches », Dunod, Paris, 2001, Page 195.
- Université Sidi Mohamed Ben Abdallah, Dr, Mr. Abdelaoui, « Risque incertitude et décision », 2010-2011, page 06. Vloral.M, « La performance de l'entreprise », Edition doriot, Paris du 15 au 16 mai 2008, page 170.
- Vivien Roméo, « Evaluation du système d'appréciation du personnel », université Tétim-Master professionnel en management des ressources humaines 2010, page 93.
- YVON PESQUEUX, « La notion de performance globale »,5 ème Edition, Forum international, Décembre 2004, Tunis, Tunisie, Page 07.

### **I. Thèses et mémoires :**

- Abdelkader Adla, Thèse de doctorat, « Aide à la facilitation ou à la prise de décision », Université Paule Sabatier, Toulouse, 2010.

- Spang. L, « La modélisation et l'évolution du contrôle de gestion dans une organisation : cas des caisses primaires d'assurance maladie (CPAM) », Thèse de Doctorat est Sciences de Gestion, Université Nancy II, 2002.
- Thèse de doctorat « Contribution a l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise », Tunisie.
- Thèse de doctorat « impact de création de valeur pour le client sur la performance des entreprises », Tunisie, 2016.
- Thèse de doctorat, « Processus de décision en situation de crise », Université de Paris, 1993, page 33.
- N. TEBANI et N. OUEDFEL, Mémoire fin d'étude ; « Le rôle de l'analyse financière dans la rentabilité et la performance de l'entreprise », cas de CEVITAL, 2016.
- MADOVN. F, Mémoire de fin de cycle, « outils de pilotage de la performance », Alger, 2015.
- Zater. Abdelatif et Yatoui Nour Elisan, Mémoire fin d'étude, « Tableau de bord de gestion outil d'aide à la décision », cas SPA SAMH, 2017.
- Thèse de doctorat, « Processus de décision en situation de crise », Université de Paris, 1993, page 33.

## II. Site web :

- <https://www.hrimag.com/L-analyse-des-etats-financiers-3-methodes-utilisees-par-les-restaurateurs-pour>

- <https://www.maxicours.com/se/cours/la-performance-et-les-criteres-de-performance/#:~:text=%E2%80%A2%20Les%20crit%C3%A8res%20de%20performance,vue%20d'atteindre%20un%20objectif.>
- [WWW.empreintedigitale.fr](http://WWW.empreintedigitale.fr)
- [https://doi.org/10.3917/rsg.220.0107.](https://doi.org/10.3917/rsg.220.0107)

*Table des  
matières*

Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des schémas	
Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : La performance de l'entreprise .....	5
Introduction.....	5
Section 01 : Généralités sur la performance .....	5
1.1. Présentation de la notion performance : .....	6
1.1.1. Définition de la performance : .....	6
1.2. Typologie de la performance de l'entreprise: .....	6
1.2.1. La performance organisationnelle (PO): .....	6
1.2.2. La performance concurrentielle (PC): .....	7
1.2.3. La performance stratégique (PS) : .....	7
1.2.4. La performance sociale : .....	7
1.2.5. La performance commerciale (PCM) : .....	8
1.2.6. La performance financière (PF) : .....	8
1.3. Les dimensions de la performance de l'entreprise : .....	9
1.3.1. La performance et l'actionnaire : .....	9
1.3.2. La performance et le client: .....	10
1.3.3. La performance et le personnel : .....	10
1.3.4. La performance et le partenaire: .....	10
1.3.5. La performance et le public:.....	10
1.4. Les composants et les indicateurs : .....	10
1.4.1 : Les composants de la performance : .....	10
1.4.2. Les indicateurs de performance de l'entreprise : .....	13
1.4.3. Comment choisir un bon indicateur : .....	15
1.5. Les formes de la performance de l'entreprise : .....	15
1.5.1. La performance externe (PE) : .....	15
1.5.2. La performance interne (PI) : .....	15
1.6. Les objectifs de la performance : .....	16
Section 02 : L'analyse financière .....	17

2.1. Définition :.....	17
2.2. Rôle et objectifs de l'analyse financière :.....	17
2.2.1. Les objectifs internes :.....	18
2.2.2. Les objectifs externes :.....	18
2.3. Les méthodes d'analyse financière : .....	18
2.3.1. L'analyse des états financiers selon la méthode de l'analyse verticale: .....	18
2.3.2. L'analyse des états financiers selon la méthode de l'analyse horizontale:.....	19
2.3.3. L'analyse des états financiers selon la méthode d'analyse des ratios: .....	19
2.4. Les règles générales de l'analyse financière : .....	19
Section 03 : La contribution du contrôle de gestion a la performance de l'entreprise .....	20
3.1. Historique :.....	20
3.2. Contrôle de gestion, définition, formes et outils :.....	21
3.2.1. Définition :.....	21
3.2.2. Les formes du contrôle de gestion :.....	22
3.2.3. Les outils du contrôle de gestion : .....	25
3.3. Le rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : .....	27
3.4. Contrôle de gestion, système de pilotage et de l'amélioration de la performance : .....	28
Conclusion .....	29
Chapitre 02 : Le tableau de bord et l'évaluation de la performance de l'entreprise.....	31
Introduction.....	31
Section 01 : Le tableau de bord, généralités et élément de conception .....	31
1.1. Présentation et typologies du tableau de bord :.....	32
1.1.1. Définition, présentation du tableau de bord : .....	32
1.1.2. Typologies du tableau de bord :.....	32
1.2. Caractéristiques et fonctions du tableau de bord :.....	33
1.2.1. Caractéristique du tableau de bord : .....	34
1.2.2 : Fonctions du tableau de bord : .....	34
1.3. Les outils du tableau de bord : .....	35
1.3.1. Les valeurs brutes et les écarts : .....	35
1.3.2. Les clignotants :.....	36
1.3.3. Les graphiques :.....	36
1.3.4. Les tableaux :.....	36
1.3.5. Les multimédias :.....	36
1.3.6. Les commentaires : .....	36

1.4. Construction et création du tableau de bord :.....	37
1.5. Rôle et objectifs du tableau de bord :.....	37
Section 02 : Evaluation de la performance de l'entreprise.....	38
2.1. Présentation de la notion d'évaluation de la performance : .....	38
2.2. Les critères d'évaluation de la performance de l'entreprise : .....	39
2.2.1. Les critères de performance :.....	39
2.3. Objectifs d'évaluation de la performance de l'entreprise : .....	39
2.4 : Le processus d'évaluation d'une entreprise :.....	40
Section 03 : Le tableau de bord, élément de calcul et de mesure de la performance . .....	46
3.1. Les indicateurs de mesure de performance dans le tableau de bord :.....	46
3.1.1. Indicateur de résultats et du suivi :.....	46
3.1.2. Indicateur de pilotage et du reporting :.....	46
3.1.3. Indicateur de performance, d'efficacité et d'efficience :.....	47
3.2. Mesure de la performance de l'entreprise à travers le tableau de bord :.....	47
3.2.1. Principe d'exhaustivité :.....	47
3.2.2. Principe de contrôlabilité : .....	47
3.2.3. Principe d'indépendance :.....	48
3.2.4. Principe de dualité :.....	48
3.2.5. Principe de permanence des indicateurs:.....	48
3.2.6. Principe de cohérence organisationnelle :.....	48
3.2.7. Principe de clarté et de sélection limité d'indicateur : .....	48
3.3. Le tableau de bord et le pilotage de la performance de l'entreprise : .....	48
3.4. Intérêt du tableau de bord dans la mesure de la performance :.....	49
Conclusion .....	49
Chapitre 03 : La prise de décision, la performance et le tableau de bord .....	51
Introduction.....	51
Section 01 : Généralités sur la prise de décision.....	51
1 .1 . Définition de la décision : .....	52
1.2. Les types et les déterminants de la prise de décision :.....	52
1.2.1. Les type de décision : on peut distinguer différents types de décision : .....	53
1.2.2. Les déterminants de la prise de décision : .....	56
1.3. Méthodologies et outils d'aide a la prise de décision :.....	57
1.3.1. Méthodologies de la prise de décision :.....	57
1.3.2. Les outils d'aide à la décision : .....	57

1.4. L'importance d'une prise de décision : .....	58
Section 02 : La prise de décision et le tableau de bord.....	59
2.1. Le cadre de la prise de décision :.....	59
2.2. Le tableau de bord un loyal instrument de prise de décision :.....	60
2.3. Le rôle du TB dans la prise de décision :.....	61
Section 03 : La performance de l'entreprise et la prise de décision.....	62
3.1. La performance et la mesure de décision :.....	62
3.2. L'importance d'une bonne prise de décisions : .....	64
3.3. Le processus décisionnel :.....	65
3.3.1. Définition du processus décisionnel :.....	65
3.3.2. Les étapes du processus décisionnel :.....	66
Conclusion .....	68
Chapitre 04 : Elaboration d'un tableau de bord de l'entreprise CEVITAL.....	70
Introduction.....	70
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL .....	70
1. 1. L'historique de CEVITAL :.....	70
1.2. Les activités et les missions de CEVITAL :.....	72
1.2.1. Les produits de CEVITAL :.....	73
1.3. Localisation géographique de CEVITAL : .....	75
1.4. Les directions de CEVITAL :.....	76
1.4.1. La direction des Finances et Comptabilité: .....	76
1.4.2. La direction Marketing: .....	78
1.4.3. La direction des Ventes & Commerciale: .....	78
1.4.4. La direction Système d'informations: .....	78
1.4.5. La direction Industrielle:.....	78
1.4.6. La direction des Ressources Humaines .....	79
1.4.7. La direction d'approvisionnements.....	79
1.4.8. La direction Logistique .....	79
1.4.9. La direction des Silos: .....	79
1.4.10. La direction des Boissons .....	80
1.4.11. La direction Corps Gras : .....	80
1.4.12. La direction Pôle Sucre :.....	80
1.4.13. La direction QHSE:.....	81
1.4.14. La direction Energie et Utilités:.....	81

1.4.15. La direction Maintenance et travaux neufs: .....	81
1.5. Les objectifs de l'organigramme de CEVITAL : .....	81
1.4.1. Les objectifs de CEVITAL sont : .....	81
Section 02 : Elaboration et évaluation d'un tableau de bord au sein de CEVITAL.....	82
2.2. Évaluation de la performance à travers le tableau de bord élaboré par l'organisme CEVITAL.	86
Conclusion .....	89
Conclusion générale .....	91
Bibliographie	
Table des matières	

# Evaluation de la performance de l'entreprise à travers le tableau de bord, Entreprise-cas de CEVITAL, mémoire de master en sciences Financières et Comptabilité, option Contrôle, Comptabilité et Audit, Université d'A. Mira Bejaïa, juillet2021.

TIAB MANEL & TIAB YASMINE

## Résumé

Le tableau de bord a fait preuve de compétences dans la mesure où il répond aux exigences de la gestion on information rapide. L'objectif de cette étude et de déterminer l'élaboration d'un tableau de bord au sein de CEVITAL. À travers la réponse à la problématique suivante: " Est-il possible d'évaluer la performance d'une entreprise à travers le tableau de bord et ses indicateurs?" après avoir exposé le volet théorique sur le tableau de bord et la performance, la SPA CEVITAL nous a montré dans le volet pratique qu'il est indispensable d'avoir à sa disposition un tableau de bord qui constitue un outil de contrôle de gestion permettant de mesurer et de piloter la performance d'une entreprise à travers un certain nombre d'indicateurs.

À l'issue de ce travail, on a plus déduire l'utilité du tableau de bord et son rôle dans la prise de décision en vue d'évaluer sa performance qui nous a permis d'avoir une image fidèle de la situation de l'entreprise CEVITAL.

**Mots clés :** Tableau De Bord, Performance, Indicateur, contrôle de gestion.

## Abstrat

The dashboard has demonstrated competence in so far as it meets the requirements of management in terms of rapid information. The goal of this study is to determine the elaboration of a dashboard within CEVITAL. Through the response to the following problematic: *is it possible to assess the performance of a company through the dashboard and its indicators?*

After having exposed the theoretical part on the dashboard and the performance, SPA CEVITAL showed us in the practical part that it is essential to have at its disposal a dashboard; which constitutes a management control tool allowing to measure and manage the performance of a company through a number of indicators.

At the end of this work; we were able to deduce the usefulness of the dashboard and its role in decision-making in order to assess its performance which allowed us to have a true picture of the situation of the company CEVITAL.

**Keywords:** dashboard, performance, indicator, management control.

## ملخص

طياب منال وطياب ياسمين، تقييم أداء الشركة من خلال لوحة القيادة، حالة شركة سفيتال، مذكرة ماستر في

العلوم المالية والمحاسبة، تخصص المراقبة، المحاسبة والمراجعة. جامعة عبد الرحمن ميرة بجاية، جويلية 2021. أظهرت لوحة القيادة كفاءتها بقدر ما تلي متطلبات الإدارة من حيث المعلومات السريعة. الهدف من هذه الدراسة هو تحديد تطوير لوحة القيادة داخل سفيتال. من خلال الرد على الإشكالية التالية: هل يمكن تقييم أداء شركة من خلال لوحة القيادة ومؤشراتها؟

بعد عرض الجزء النظري عن لوحة القيادة والأداء، أوضح لنا ش ذ أ سفيتال في الجزء العملي أنه من الضروري أن يكون تحت تصرفها لوحة تحكم تشكل أداة مراقبة التسيير تسمح بقياس وإدارة أداء الشركة من خلال عدد من المؤشرات. في نهاية هذا العمل، تمكنا من استنتاج فائدة لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرار من أجل تقييم أدائها، الشيء الذي سمح لنا بالحصول على صورة حقيقية عن حالة سفيتال. الكلمات المفتاح: لوحة القيادة، الأداء، مؤشر، مراقبة التسيير.