

Université Abderrahmane MIRA de Béjaïa  
Faculté des sciences Economiques, des Sciences Commerciales, et des sciences de Gestion  
Département des sciences de Gestion



# *Mémoire de fin de cycle*

En vue de l'obtention du diplôme de master en  
Science de Gestion  
**Option :Management des Organisations**

## *Thème*

*Analyse et évaluation de la performance*

*Cas pratique : CEVITAL SPA BEJAIA*

Présenté par :

M<sup>elle</sup>:Rassoul Naima

M<sup>elle</sup>:Hamiti Naima

Devant le jury composé de :

Promoteur: Mr. Arab zoubir

> Promotion : 2016/ 2017 <



## *Remerciements*

*Nous tenons à remercier avant tous le dieu le tout puissant qui nous a donné la santé, le courage, la volonté et la patience qui nous ont été utiles tout au long de notre parcours.*

*Nous remercions M<sup>r</sup> ARAB ZOUBIR, Pour avoir accepté de nous encadrer et de nous diriger ainsi que pour sa patience, sans amour du travail, et ses conseils qui nous ont permis d'évoluer dans notre recherche et de la façon de la mener, qu'il trouve ici l'expression de notre profonde gratitude.*

*Nos sincères remerciements vont également aux membres de jury qui ont accepté d'examiner et de juger ce travail.*

*Nos sincères remerciements vont également aux membres du personnel de «CEVITAL» de Bejaia, en particulier M<sup>r</sup> MADDI ADEL. Chef de Département Commercial des ventes pour sa patience et ses conseils concernant la partie pratique. On ait beaucoup apprécié sa disponibilité et ses conseils avisés. On était très impressionnées de vos qualités exceptionnelles, et votre simplicité.*

*Sons oublier M<sup>me</sup> kharf allah. qui nous a aidé de trouver un lieu pour notre stage pratique.*

*Nos remerciements s'adressent aussi, à toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.*

*À toute l'équipe de la direction CEVITAL.*



# Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui ont été toujours présents à mes côtés par leur amour, soutien et encouragements. Je leur suis éternellement reconnaissante.*

*Que dieux l'accueille ma mère dans son vaste paradis*

*À mes très chers frères : **BELKACEM** et **NACER***

*À ma très chère tante : « **DALILA** » et toute sa famille*

*À mon oncle : **Yahia**, sa femme, ses fils et filles : **AISSA**, **MOUSSA**, **YOUSSEF**, **JOUHRA**, **BRAHIM**,  
**HANIFA***

*À mon oncle : **Arezki**, sa femme **HAKIMA**, leur enfants : **LAHNA** et **MISSI***

*À mes chères grandes mères : **ADOUADA**, **ALDJA**.*

*À ma tante : **NADIA**, ses fils et filles **SABAH**, **NAWAL**, **MASSI**, **BOUJAMAA***

*À toute la famille, **RASSOUL** et **MEZAINI**.*

*À ma très chère amie **NAIMA***

*À mes amies : **HORIA**, **SONIA**, **LYNDA**, **DIHIA**, **THILALI**, **KAHINA**, **LYNDA**, **NASIMA**, **SIHAM**,  
**CHAFIAA**, **MILISSA**...ECT*

*À toi **KOUKOU** qui m'a encouragé et aidé à faire ce travail.*

*À ma binôme **HAMITI** « **NIMA** » et toute sa famille.*

*À tout la section **MO***

*À tous ceux qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire de près ou de loin.*

**NAIMA**

# Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à mes chers parents:*

*Aucun dédicace, aucun mot, aucun acte ne saurait exprimer à sa juste équitable valeur, le dévouement et l'amour que je vous porte, votre tendresse, bonté, grandeur d'âme restent toujours gravés dans mon esprit et mon cœur*

*Que dieux l'accueille ma mère dans son vaste paradis*

*A Mes Très Chers Frères et Sœurs : Mourad ; Kahina ; Nassima ; Rafik*

*Je ne peux exprimer à travers ses lignes tous mes sentiments d'amour et de tendresse envers vous.*

*Puisse l'amour et la fraternité nous unissent à jamais.*

*Je vous souhaite la réussite dans votre vie, avec tout le bonheur qu'il faut pour vous combler.*

*Merci pour votre précieuse aide à la réalisation de ce travail*

*A tous mes amis : Naima ; Souad ; Soraya ; Wafid ; et Hamza*

*En souvenir des moments agréables passés ensemble, veuillez trouver dans ce travail l'expression de ma tendre affection et mes sentiments les plus respectueux avec mes vœux de succès, de bonheur et de bonne santé.*

*La famille Hamiti*

*J'espère que vous retrouvez dans la dédicace de ce travail, le témoignage de mes sentiments sincères et de mes vœux de santé et de bonheur.*

*Souhila*

## ***Liste des tableaux et Graphes***

### ***La liste des tableaux***

Tableau n°01 : Tableau des grandes masses

Tableau n°02 : Tableau de l'évolution des bénéfices nets

Tableau n°03 : Tableau des structures de passif

Tableau n°04 : Tableau de structure de l'actif

Tableau n°05 : Tableau de ratio solvabilité

Tableau n°06 : Tableau de ratio de rentabilité

Tableau n°07 : Tableau des fonds de roulement

Tableau n°08 : Tableau des besoins en fonds de roulement

Tableau n°09 : Tableau de l'évolution de la trésorerie

Tableau n°10 : Tableau de ratios de l'liquidité

Tableau n°11 : Tableau de calcul de l'EBE

Tableau n°12 : Tableau de calcul de la CAF

Tableau n°13 : Tableau de mouvement des effectifs

Tableau n°14 : Tableau de l'évolution des effectifs par fonction

Tableau n°15 : Tableau de l'évolution des heures supplémentaire

Tableau n°16 : Tableau de la variation des masses salariale

Tableau n°17 : Tableau de la variation des Ratios Masses Salariales /chiffre d'affaire

Tableau n° 18 : tableau de la variation du taux d'Absentéisme

Tableau n° 19 : tableau du Taux d'Absentéisme mensuel

Tableau n°20 : Tableau de l'absentéisme par motifs

Tableau n°21 : variation du Taux des départs par motif

Tableau n°22 : présentation du plan de formation en effectif

Tableau n°23 : Tableau de l'évolution chiffre d'affaire

Tableau n°24 : Tableau de bord des ventes

Tableau n°25 : Tableau de la part de marché algérienne et parts de CEVITAL FOOD

Tableau n°26 : Tableau de ratio de rotation du crédit client

Tableau n°27 : Tableau de bord de service de production

### **La liste des graphes**

Graphe n°01 : La de l'actif

Graphe n° 02 : La structure du passif

Graphe n°03 : Graphe de l'évolution des effectifs

Graphe n°04 : Graphe de l'évolution du taux d'absentéisme

Graphe n°05 : Graphe de l'évolution des absences exercice



## ***Sommaire***

**Liste des Listes des abréviations**

**Liste graphiques et tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction générale**

### **Chapitre I: Le cadre théorique sur la performance de l'entreprise**

Introduction

**Section 1** : Définitions et caractéristiques de la performance

- 1.1. Les définitions de la performance
- 1.2. Les caractéristiques d'une entreprise performante
- 1.3. Les aspects conceptuels de la performance

**Section 2** : Objectifs, typologie et les facteurs qui influencent sur la performance d'une entreprise.

- 2.1. Les objectifs de la performance
- 2.2. Les typologie de la performance
- 2.3. Les facteurs qui influencent sur la performance

Conclusion.

### **Chapitre II : Mesures et évaluation de la performance**

Introduction

**Section1** : La mesure de la performance

- 1.1. La notion de mesure
- 1.2. Les indicateurs de performance
- 1.3. Les outils de mesure de la performance

**Section2** : Evaluation de la performance

- 2.1. Définitions de l'évaluation de la performance
- 2.2. Les étapes d'évaluation de la performance
- 2.3. Les outils d'évaluation de la performance

Conclusion.

## **Chapitre III : Etude de la performance de l'entreprise CEVITAL**

Introduction

### **Section 1 : La présentation générale et historique de CEVITAL**

- 1.1. Présentation de l'organisation d'accueil CEVITAL
- 1.2. Les différentes activités de CEVITAL
- 1.3. L'organisation structurelle et différents service

### **Section 2 : Analyse des performances de CEVITAL**

- 2.2. Mesure de la performance
  - 2.2.1. La performance financière
  - 2.2.2. La performance commerciale
  - 2.2.3. La performance des ressources humaines

### **Conclusion Générale**

### **Bibliographie**

### **Annexe**



## *Liste d'abréviations*

**ABC:** L'activity based costing;

**AC:** Actif circulant;

**BFR:** Besoin en fonds de roulement;

**CA:** Chiffre d'affaire;

**CP:** Capitaux propre ;

**CV:** Charges variables;

**CCR :** Cout complet réel ;

**DA:** Dinars algérien ;

**DC :** Direction commercial ;

**DCQ :** Direction de contrôle de qualité ;

**DCT :** Dette à court terme ;

**DLMT :** Dette à long et moyen terme ;

**EBE:** Excédent brut d'exploitation ;

**FCS:** Facteurs clés de succès ;

**FRN:** Fond de roulement net ;

**HT:** Hors taxes ;

**IBS:** Impôt sur bénéfice des sociétés ;

**IR:** Imputation rationnelle ;

**GE :** Générale d'emballage

**KP:** Capitaux permanents ;

**MB:** Marge brute ;

**MC:** Marge commerciale ;

**MCV:** Marge sur cout variable ;

**(N):**L'exercice de l'année en cours ;

**(N-1) :**L'exercice de l'année précédente ;

**P :** Production ;

**PE:** Production de l'exercice ;

**R :** Ratio ;

**RAF :** Ratio d'autonomie financière ;

**RCAI :** Résultat courant avant impôt ;

**RE :** Résultat d'exploitation ;

**Ré** : Ratio de rentabilité économique ;  
**RFI** : Ratio de financement des investissements ;  
**RFT** : Ratio de financements total ;  
**RHE** : Résultat hors exploitation ;  
**RIF** : Ratio d'indépendance financière ;  
**RLG** : Ratio de liquidité générale ;  
**RLI** : Ratio de liquidité immédiate ;  
**RLR** : Ratio de liquidité réduite ;  
**RN** : Résultat net ;  
**RRC** : Ratio de rentabilité commerciale ;  
**RRE** : Ratio de rentabilité économique ;  
**RRF** : Ratio de rentabilité financière ;  
**RS** : Ratio de solvabilité ;  
**SPA** : Société par action ;  
**SR** : Seuil de rentabilité ;  
**TBP** : Tableau de pord prospectif ;  
**TR** : Trésorerie ;  
**TSIG** : Tableau des soldes intermédiaires de gestion ;  
**VA** : Valeur ajoutée ;  
**VD** : Valeurs disponibles ;  
**VI** : Valeurs immobilisées ;  
**VR** : Valeurs réalisables.

### Introduction

Actuellement nous vivons dans monde communicatif, évolutif, incertain et en continu changement .Dans un tel contexte, le champ d'analyse des manageurs ne peut plus se limiter simplement à constater des coûts, mais il doit en comprendre la dynamique et les moyens d'améliorer la performance de leur entreprise.

La performance de l'entreprise est généralement liée au succès que peut réussir un produit ou un service auprès des clients, et par homogène au volume d'affaire généré.

Mais dans le cadre de la mondialisation et de la compétition, cette approche est nécessaire mais elle reste toujours incorrecte.

Les entreprises doivent relever face à l'environnement de plus en plus concurrentiel. Cette concurrence les pousse du surcroit à conquérir de nouveaux marchés et à mettre en œuvre de la stratégie fondée sur la performance de toutes leurs activités, et sur la conformité aux exigences du marché, ce qui implique une vision de la démarche et des déterminants de la performance.

La mesure et l'évaluation de la performance de l'entreprise reposent sur un processus de fixation des objectifs, suivi de la réalisation analyse des résultats et prise d'action corrective.

Les entreprises essayent toujours de Conner l'explication et la pertinence de leur performance pour l'objectif de développement. Pour cela, les dirigeants sont en permanence à la recherche d'outils permettant d'avoir une vue globale de leur entreprises.

Nous avons choisi ce thème pour faire présenter l'importance de la performance, devenue primordiale au sein de l'entreprise et surtout le rôle qu'elle joue dans le pilotage, l'atteinte et l'amélioration de la performance de cette dernière.

Notre thématique se focalise autour de la question suivante :

**Comment s'effectue l'évaluation et la mesure des performances de cevital ?**

Les questions qui en découlent est de savoir :

- Qu'est-ce que une entreprise performante ?
- Quelles sont les méthodes permettant de mesurer les performances de cevital?

Pour répondre à cette problématique, nous émettons Les hypothèses de recherche suivantes :

- ✓ Chiffre d'affaire qui est très élevé et une main-d'œuvre très qualifiante et motivée.
- ✓ Les performances de cevital peuvent être mesurées en analysant certains résultats financiers et économiques figurant dans les états financiers, et en utilisant plusieurs méthodes d'analyse qui nous aide à la prise de décision tel que : gestion budgétaire, l'analyse des écarts

Pour mener à bien notre étude, nous avons consulté les documents et ouvrages qui traitent la notion de la performance d'une entreprise. En deuxième lieu, l'étude de cas tirée d'un stage pratique au niveau de cevital

Des lors, notre travail est divisé en trois chapitres : le premier traite le cadre générale de la performance, à savoir ses définitions, ses caractéristiques, ses typologies ses objectifs et les facteurs qui influencent sur la performance. Le deuxième est consacré à la présentation de la mesure et l'évaluation de la performance, il est divisé en deux sections. La première se base sur la mesure de la performance, et la deuxième est consacrée sur l'évaluation de la performance. Enfin, le troisième chapitre, il traite le cas pratique pour l'étude des performances de cevital.

**Problématique et objectif de la recherche :**

L'objectif principal de notre travail est d'observer la performance de l'entreprise CEVITAL en essayant de répondre à la question suivante :

**Quelle sont les fonctions à analyser pour mesurer et évaluer les performances d'une entreprise CEVITAL ?**

Une analyse approfondie de notre problématique sur un thème qui est la performance d'une entreprise nous allons poser d'autres questions pesant des hypothèses de travail correspondantes

**-l'entreprise cevital est-elle mesurer à base de son chiffre d'affaire ?**

**-l'entreprise faire recours au contrôle de gestion pour analyser sa performance ?**

D'après notre stage pratique déduisons que l'hypothèse N°01 a été infirmé étant donné que CEVITAL se base sur deuxième paramètre pour analyser sa performance.

Quant à l'hypothèse N°02, nous déduisons qu'elle est confirmée.

Pour mener à bien notre étude, nous avons consultés les documents et ouvrages qui traitent les notions sur la mesure et l'évaluation de la performance et de mettre en relief l'utilité de celle-ci pour une entreprise dans l'amélioration de la création de valeur pour une entreprise.

Dès lors, notre travail est organisé en trois chapitres :

- Le premier chapitre traite le cadre théorique et généralité sur la performance ;
- Le deuxième chapitre traite les outils et les méthodes de mesure des performances ;
- Quand au troisième chapitre, il est réservé au cas pratique dans lequel nous avons tenté d'analyser et d'évaluer les performances de CEVITAL.

## Introduction :

La performance est l'un des premiers leviers de création de la valeur en entreprise. Celle ci peut être toute relative suivant les indicateurs mis en place et dispositifs de mesure, de collecte et traitement des données statiques. Il nous paraît nécessaire d'apporter un éclairage particulier sur certaines notions de performance et qui sont couramment utilisées pour l'évaluation des entreprises, et plus particulièrement en contrôle de gestion. Ces appréciations diffèrent selon les acteurs : clients, salariés, actionnaires, manager et préteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents.

De ce fait, on distingue la performance externe qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relations contractuelles avec l'organisation, de la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.

Chacun s'interroge cependant sur ce qu'est une entreprise ou une organisation performante, ce qui pose la question de :

- ✓ Sa définition ;
- ✓ Ses caractéristiques ;
- ✓ Ses objectifs ;
- ✓ Ses typologies.

## Section 1 : généralité sur la performance

Dans ce chapitre nous allons aborder le premier volet qui est la performance de l'entreprise sa définition, et ses caractéristiques, sa typologie, et ses objectifs.

### 1.1. Définition de la performance.

Il existe plusieurs notation de la performance, les énelles on rentrent les plus importants.

La performance est une notion globale, elle ne se mesure pas seulement par des chiffre, des bénéfices ou une rentabilité à atteindre, mais elle porte aussi sur un ensemble d'améliorations et de progrès dans une entreprise.

**Définition 1 :**<sup>3</sup> « Dans le demain de la gestion , la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation . Ses efforts consistent à faire des bonnes chose , de bonne façon , rapidement , au bon moment , au moindre coût ,pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients leur satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation »<sup>1</sup>.

La notion de performance englobe deux concepts :

- ✓ L'efficacité : La réalisation de l'objectif initialement fixé ;
- ✓ L'efficience : La comparaison des résultats obtenus aux moyens mis en œuvre pour la réalisation de l'objectif.

### Définition 2 :

- ✓ **Selon BOURGUIGONON :** L'auteur, définit la notion de performance comme suit :
  - « La notion de performance est toujours attachée à la notion de responsabilité . Celui qui est responsable est celui ou doit agir sur les paramètres de la performance et doit rendre des comptes sur sa performance et sur l'utilisation des moyens mis son autorité »<sup>2</sup> ;
  - La performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est -à-dire, qu'on peut la décrire par un ensemble ou un vecteur de mesure (ou indicateur) plus ou moins complexe. La mesure de la performance ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Il ne faut aucun cas confondre la performance avec les indicateurs ou les mesures qui la décrivent».

Effet, possible d'interpréter la performance selon les enjeux de différents acteurs qui composent l'organisation ou qui y détiennent un intérêt.

### Définition 3 :

- ✓ **Selon LORINO :** « La performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre ces objectifs stratégiques »<sup>3</sup>. Ce qui revient à dire que la performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur- coût ainsi « n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performante, sauf si, cela améliore la ration valeur /coût ou le solde valeur -coût »<sup>4</sup>.

La performance de l'entreprise est fondée, sur le couple valeur- coût, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distincts.

---

<sup>1</sup>[www.lip.fr/site/image/stories/pdf/BTS-cgo/p8\\_9 chapitre 6: pdf](http://www.lip.fr/site/image/stories/pdf/BTS-cgo/p8_9 chapitre 6: pdf)

Le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressource qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini.

La valeur est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins.<sup>4</sup> Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité une réputation.

### Définition 3 :

La performance globale est définie comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales, c'est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement ».<sup>5</sup> En effet, les progrès utilisés et réalisés par les entreprises sont mesurés grâce à leurs démarches.

La responsabilité sociétale des entreprises est définie comme l'intégration volontaire, par les entreprises préoccupations sociales et environnementales à leur activités commerciales et à leur relation avec parties prenantes ».<sup>6</sup> Cette responsabilité signifie essentiellement que les entreprises, de leur initiative, contribuent à améliorer la société<sup>3</sup> et à protéger l'environnement, en liaison avec leurs parties prenantes. Ces parties prenantes, comme tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise, attendent des entreprises qu'elles rendent compte de la manière dont elles conduisent leurs activités et assument leurs impacts sur les employés, les actionnaires, les riverains, l'environnement, etc.

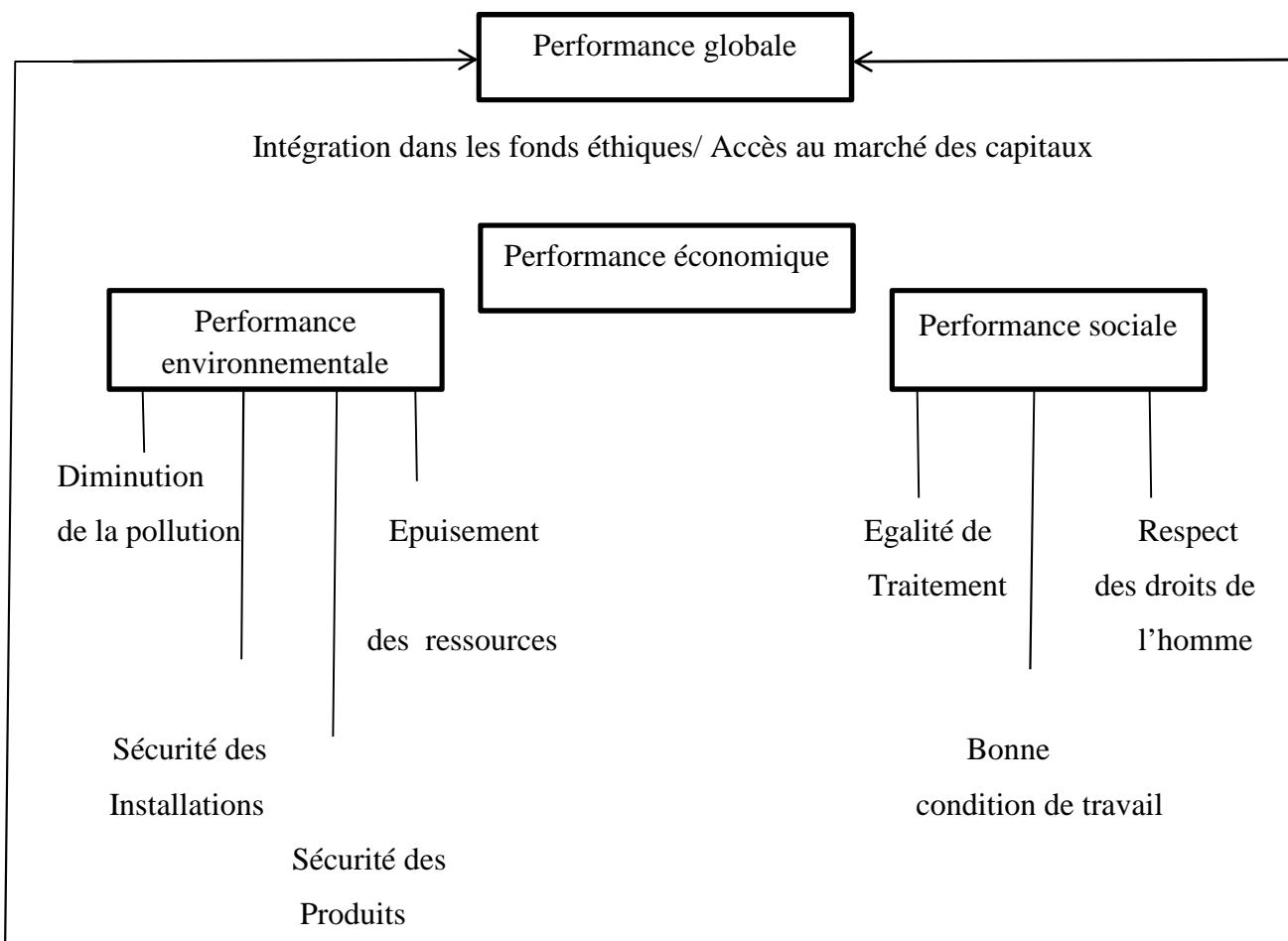
---

<sup>2</sup>ALAZARD C, ET SE paris. « Contrôle de gestion : manuelle et application » ; punod, 2<sup>eme</sup> Edition, paris, 2007.

<sup>3</sup>LORINO Philipe. « Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage » Edition d'organisation 1998, p.18

<sup>4</sup>Idem

<sup>5</sup>BARET. P, « L'évaluation contingente de la performance Globale des entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable. », 2<sup>eme</sup> journée de recherche du CEROS, 2006 pp.1\_24. Commission européen, Bruxelles, « livre vert » promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM 2001, p.08.

**Figure 01:** *La performance globale*

Source : [www/ cahiers/ per-Berland. Pdf](http://www/ cahiers/ per-Berland. Pdf)

### 1.2. Les caractéristiques d'une entreprise performante

La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-cout vers la maximisation de la création nette de valeur on peut ainsi traduire une entreprise performante par :

- ✓ Une entreprise pérenne qui gagne et qui durablement profitable ;
- ✓ Une entreprise qui défie ses concurrents interne de qualité de rapidité de service ;
- ✓ Une entreprise innovante, efficiente réactive et qui évolue surement, constamment et durablement ;
- ✓ Une entreprise qui crée de la valeur tout en répondant aux exigences du marché une longueur d'avance ;

- ✓ Une entreprise qui a sa mettre en place de bons indicateur de performance pour établir les stratégies de développement gagnantes ;
- ✓ Une entreprise intelligente financièrement, socialement, environnemental ment, technologiquement et qualitativement ;
- ✓ Une entreprise ou règnent valeurs, motivation, compétences, intelligence collective et autonomie ;
- ✓ Une entreprise ayant réussi à fidéliser ses clients, remplir son portefeuille de commande grâce à une veille permanente et à une projection continue dans la future.

### 1.3. Les aspects conceptuels de la performance

Les notions suivantes sont couramment utilisées pour exprimer la performance :

#### 1.3.1. Les concepts de base :

##### 1.3.1.1. L'efficacité

C'est la capacité à obtenir un résultat dans le cadre des objectifs définis.

Elle se définit comme « la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé »<sup>6</sup>

L'efficacité est définie comme : « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. On s'exprimera donc par degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>7</sup>

A titre d'exemple, un système de production qui doit fabriquer 10.000 unités/ semaine, d'une qualité donnée, est considéré comme efficace s'il respecte cette norme.

On s'exprimera donc par degré d'efficacité pour caractériser la performance d'un système.

8

**Efficacité = résultats atteints/objectifs visés**

Source : MOLHO D et POISSON D.F, « la performance globale de l'entreprise », édition d'organisation, <sup>6</sup> paris, 2003.

<sup>6</sup> MOLHO D et POISSON D.F, « la performance globale de l'entreprise », édition d'organisation, <sup>6</sup> paris.

<sup>7</sup>DE BOISLANDELLE H, M, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition ECONOMICA, paris 1988.

### 1.3.1.2. L'efficience

Par efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part dans une opération basée sur l'efficience, pour un ensemble des ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute quantité et qualité donnée de produits ou des capacités en relation avec les résultat<sup>8</sup>

C'est la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donnée.

Exemple : assurer un service en mobilisation un temps minimum de main d'œuvre.

Le concept de l'efficience peut être résumé dans la formule suivante :

9

**Efficience =résultats atteints/moyens mis en œuvre**

**Source :** DE BOISLANDELLE H, M, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition ECONOMICA, paris 1988.

### 1.3.13. L'économie

Consiste à procurer les ressources nécessaires au moindre coût, par exemple :  
S'approvisionner auprès de fournisseur moins chère, mais à qualité égal.

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains physique et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation<sup>10</sup> :

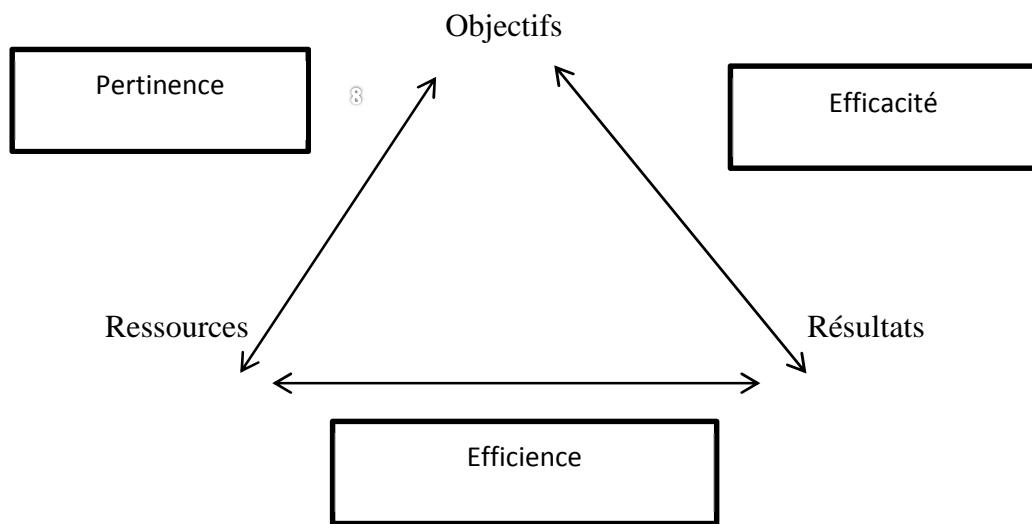
- ✓ pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un élevé de qualité ;
- ✓ Pour la vente, c'est la compétitive sur le marché ou la différence valeur- coût ;
- ✓ Pour la finance, c'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

### 1.3.1.4. La pertinence :

La notion pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue

d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficace l'objectif fixé.

<sup>7</sup>**Figure 02** : Les composantes de la performance



**Source** : AHMED ZAID M, « performance financière et sociale dans les entreprises publique algérienne » mémoire de licence en science de gestion, université M Mammeri, Algérie, 2011, p05 ».

<sup>11</sup>AHMED ZAID M, « performance financière et sociale dans les entreprises publique algérienne » mémoire de licence en science de gestion, université M Mammeri, Algérie, 2011, p05 ».

### 1.3.2. Les concepts de critère :

Bon nombre de termes plus ou moins équivalents sont utilisés : variable, lever, facteur, inducteur, critère et paramètre. Selon le LSTC l'utilisation de l'un ou l'autre des termes relève plus d'une culture particulière (génie industriel, automatique, contrôle de gestion).

#### 1.3.2.1 : Les critères de performance

Les critères de performance identifient les grandeurs technico -économiques de référence pour quantifier ou qualifier la performance. On peut distinguer les critères orientés clients de ceux orientés rentabilité de l'entreprise. Ces critères sont généralement entre autres la qualité, le cout, la productivité et la flexibilité.

### 1.3.3. Les facteurs clé de succès(FCS)

Les facteurs clé de succès ont un impact décisif sur les positions compétitivité dans un secteur donné. Il représente les enjeux de succès auprès de la clientèle. Ce sont généralement les critères de performance externe (orientés client).

Les FCS sont des éléments sur lesquels se fonde prioritairement la lutte concurrentielle.

Ils sont à recherche dans l'environnement au niveau des types de client ; ces FCS sont ‘un marché à l'autre, par exemple :

-Délai de livraison pour la vente

#### 1.3.4. Les facteurs clés de performance (FCP)

Un indicateur (ou facteur) est une variable qui permet de mesurer ou d'apprécier un état une évolution économique.

Les facteurs clés de performance traduisent les facteurs clés de succès au niveau des performances de l'entreprise. Ils représentent des enjeux de performance interne , non perçus par le client ; Un facteur clé de performance est nécessairement lié à un facteur clé de succès, par exemple :

-Pour FCS=délai, FCP=flux pour le processus production.

### 1.3.3. Les facteurs clés de progrès

Les facteurs clés de progrès sont les leviers sur lesquels il faut agir pour améliorer la performance des activités critique, au vu du processus et des facteurs des facteurs de performance considérés, par exemple :

-la taille des lots, suivre les progrès techniques sont des facteurs de progrès

## Section 2 : typologie et objectifs de la performance

La performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire .La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu où , il est important de comprendre et de maîtriser les règles .

La performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent

### 2.2 - La typologie de la performance

La performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu, où il est important de comprendre et de maîtriser les règles du jeu.

On peut distinguer trois types de performance<sup>13</sup>.

#### 2.2.1 - La performance organisationnelle

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre .KALIKA M professeur à paris dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle<sup>14</sup>:

- ✓ Le respect de la structure formelle ;
- ✓ Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle) ;
- ✓ La qualité de la circulation d'information ;
- ✓ La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation .Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquels déterminent, à leur tour, les

<sup>12</sup>CAILLAT Allain, « Management des entreprises ».édition HACHETTE LIVRE ,2008.p 38

<sup>13</sup>MARIE CAROLINE Morand, « la performance globale et ses déterminants », 2008, [www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?ARTICLE282](http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?ARTICLE282)

<sup>14</sup>Idem

requis professionnels .Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité, elle – même a ramené à sa version (réductrice) de productivité apparente du travail (quantité produits /nombre d'heures travaillées.

## 2.2.2 - La performance stratégique et la performance concurrentielle

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garantie de leur pérennité. Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années, ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et leur capacité Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation, et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans, au cours desquels, elles ont conquis ce leadership global ». (HAMMEL .G et PRAHALAD. C.K 1985)<sup>15</sup>

La performance est alors celle, du maintien d'une « distance » avec les concurrents travers la logique du développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme est donc, associé à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept ,à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des ressources de valeur créatrice de marge.

Pour Michel PORTER<sup>16</sup> La recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses s'accommoder, voir à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

La nature du système concurrentiel détermine la matière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions. C'est en détectant finement les 10 caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise, ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur), que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance peut être, à la fois, l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement des nouvelles formes d'avantages

<sup>16</sup>PORTER, M.E « How competitive Force Shape strategy, HARVARD BUSINESS Review, March/April 1979.In: JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLES K., FRERY F., Strategies, 9e, PERSON, 2001

concurrentiels, Par l'anticipation et la construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie et donc de stratégie axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément, une tendance à identifier la performance globale de la compétitivité.

### 2.2.3 La performance humaine

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas, durablement, performance financement si, elle n'est pas performance humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salaires, à la réalisation des objectifs, voir aux projets dont à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

En 1985, le directeur général de group Arnaud Métal box (le leader européen de l'emballage métallique) suggérait de considérer l'efficacité humaine (EH) comme résultat, toujours, du rassemblement de collaborateurs.

- Motivés ;
- Compétents ;

Communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthologie par le concept de culture).

L'efficacité humaine, susceptible d'être libérée par un groupe humain, s'exprimerait donc par la relation suivante :

$$\text{EH} = \text{M.C.C}$$

M : Motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun :

C : Compétence professionnelle, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle) ;

C : Culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la conséquence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais, comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme.

Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, LEDRUC Méconsidéré que si, la compétence sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas pour déterminer le niveau de cette dernière.

A compétence égale, les performances peuvent être différentes. Si, la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir-faire ou une motivation. Cette dernière (c'est –à dire ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'actions choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement du travail, qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pouvoir-faire). Cet environnement, peut lui – même être caractérisé par des données d'organisation (rôles prescrits, injonction, moyens,... etc.) et des données de culture (représentation dominante).

### 3.3- Les sources de la performance

La performance perçue et mesurée au niveau de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est contribuée : l'une est interne, l'autre est héritée de l'environnement. A cet effet, on distingue principalement la performance interne et externe :

#### 3.3.1. Performance intrinsèque (essentiel)

On dit performance intrinsèque ou performance de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison :

- D'une performance humaine, celles de collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce

que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser ;

- D'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements ;
- D'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers. Généralement évalué à partir des documents comptables, elle est perçue comme l'aspect quantitatif de la performance.

### 3.3.2. Performance extrinsèque

Performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évaluations externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemple de situation de vente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne.

11

#### Les objectifs de la performance :

La performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit<sup>12</sup> :

- ✓ Développer des produits innovants ;
- ✓ Récompenser les performances individuelles ;
- ✓ Améliorer les processus de fabrication ;
- ✓ Réduire les coûts de fabrication ;
- ✓ Améliorer l'ambiance au travail ;
- ✓ Lancer de nouveaux produits ;
- ✓ Respecter les délais de livraison ;
- ✓ Développer la créativité du personnel;
- ✓ Améliorer le traitement des réclamations ;
- ✓ Développer les parts de marché ;
- ✓ Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- ✓ Identifier et évaluer les compétences -clés ;
- ✓ Anticiper les besoins des clients ;

<sup>17</sup>LEDUC M, « capital \_ compétence dans l'entreprise ». Édition ESF, paris, 2007, p59.

- ✓ Améliorer la rentabilité ;  
Consolider et développer
- ✓ Consolider et développer les savoir-faire ;
- ✓ Fidéliser la clientèle.

## 3.4. Les facteurs clés de la performance(FCP)

Les facteurs clés de performance traduisent les facteurs clés de succès au niveau des performances de l'entreprise. Ils représentent des enjeux de performance interne, non perçus par le client ; Un facteur clé de performance est nécessairement lié à un facteur clé de succès, par exemple :

— Pour FCS=délai, FCP =flux pour le processus production.

Les facteurs clés de succès ont un impact décisif sur les positions de compétitivité dans un secteur donné. Il représente les enjeux de succès auprès de la clientèle. Ce sont généralement les critères de performance externe (orientés clients).

Les FCS sont des éléments sur lesquels se fonde prioritairement la lutte concurrentielle.

Ils sont à rechercher dans l'environnement au niveau des types de clients ; ces FCS sont différents d'un marché à l'autre, par exemple :

- Délai de livraison pour la vente.

## Conclusion

Nous avons présenté tout au long de ce chapitre, le cadre théorique et généralités sur la performance. Nous avons vu que la performance est un concept qui ouvre sur des différences selon les auteurs et les chercheurs elle s'agit d'un traité.

Le résultat d'une mesure de performance est toujours partial car c'est une notion relative.

Ainsi, la performance est considérée comme la réalisation du couple efficacité efficience, en effet, être performante c'est être efficient et efficace (performance = efficace + efficacité).

Enfin, la performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise, dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociales et environnementales.



**Introduction :**

La performance est l'un des premiers leviers de création de la valeur en entreprise. Celle-ci peut être toute relative suivant les indicateurs mis en place et dispositifs de mesure, de collecte et traitement des données statiques. Il nous paraît nécessaire d'apporter un éclairage particulier sur certaines notions de performance et qui sont couramment utilisées pour l'évaluation des entreprises, et plus particulièrement en contrôle de gestion. Ces appréciations diffèrent selon les acteurs : clients, salariés, actionnaires, manager et préteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents.

De ce fait, on distingue la performance externe qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relations contractuelles avec l'organisation, de la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.

Chacun s'interroge cependant sur ce qu'est une entreprise ou une organisation performante, ce qui pose la question de :

- ✓ Sa définition ;
- ✓ Ses caractéristiques ;
- ✓ Ses objectifs ;
- ✓ Ses typologies.

**Section 1 : généralité sur la performance**

Dans ce chapitre nous allons aborder le premier volet qui est la performance de l'entreprise sa définition, et ses caractéristiques, sa typologie, et ses objectifs.

**1.1. Définitions de la performance**

Il existe à siens notation de la performance, les épelles on rentrent les plus importants.

La performance est une notion globale, elle ne se mesure pas seulement par des chiffre, des bénéfices ou une rentabilité à atteindre, mais elle porte aussi sur un ensemble d'améliorations et de progrès dans une entreprise.

**Définition 1**

« Dans le demain de la gestion , la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation .Ses efforts consistent à faire des bonnes chose , de bonne façon , rapidement , au bon moment , au moindre coût ,pour

Produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients leur satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation »<sup>1</sup>.

La notion de performance englobe deux concepts :

- ✓ L'efficacité : La réalisation de l'objectif initialement fixé ;
- ✓ L'efficience : La comparaison des résultats obtenus aux moyens mis en œuvre pour la réalisation de l'objectif.

### **Définition 2**

- ✓ **Selon BOURGUIGONON**

L'auteur, définit la notion de performance comme suit :

- « La notion de performance est toujours attachée à la notion de responsabilité .Celui qui est responsable est celui ou doit agir sur les paramètres de la performance et doit rendre des comptes sur sa performance et sur l'utilisation des moyens mis son autorité »<sup>2</sup> ;
- La performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est -à-dire, qu'on peut la décrire par un ensemble ou un vecteur de mesure (ou indicateur) plus ou moins complexe. La mesure de la performance ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Il ne faut aucun cas confondre la performance avec les indicateurs ou les mesures qui la décrivent».

Effet, possible d'interpréter la performance selon les enjeux de différents acteurs qui composent l'organisation ou qui y détiennent un intérêt.

### **Définition 3**

- ✓ **Selon LORINO** : « La performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre ces objectifs stratégiques »<sup>3</sup>. Ce qui revient à dire que la performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur- coût ainsi « n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performante, sauf si, cela améliore la ration valeur /coût ou le solde valeur –coût »<sup>4</sup>.

La performance de l'entreprise est fondée, sur le couple valeur- coût, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distincts.

<sup>1</sup>[www.lip.fr/site/image/stories/pdf/Bts-cgo/p8\\_9\\_chapitre 6](http://www.lip.fr/site/image/stories/pdf/Bts-cgo/p8_9_chapitre_6).

<sup>2</sup>ALAZARD C, ET SE paris. « Contrôle de gestion : manuelle et application » ; punod ,2<sup>eme</sup> Edition, paris, 2007.

<sup>3</sup>LORINO Philipe. « Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage »Edition d'organisation 1998, p.18

<sup>4</sup>Ibid

Le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressource qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini.

La valeur est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins. Ce

Jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité une réputation.

#### **Définition 4**

La performance globale est définie comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales, c'est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement »<sup>5</sup> .En effet, les progrès utilisés et réalisés par les entreprises sont mesurés grâce à leurs démarches.

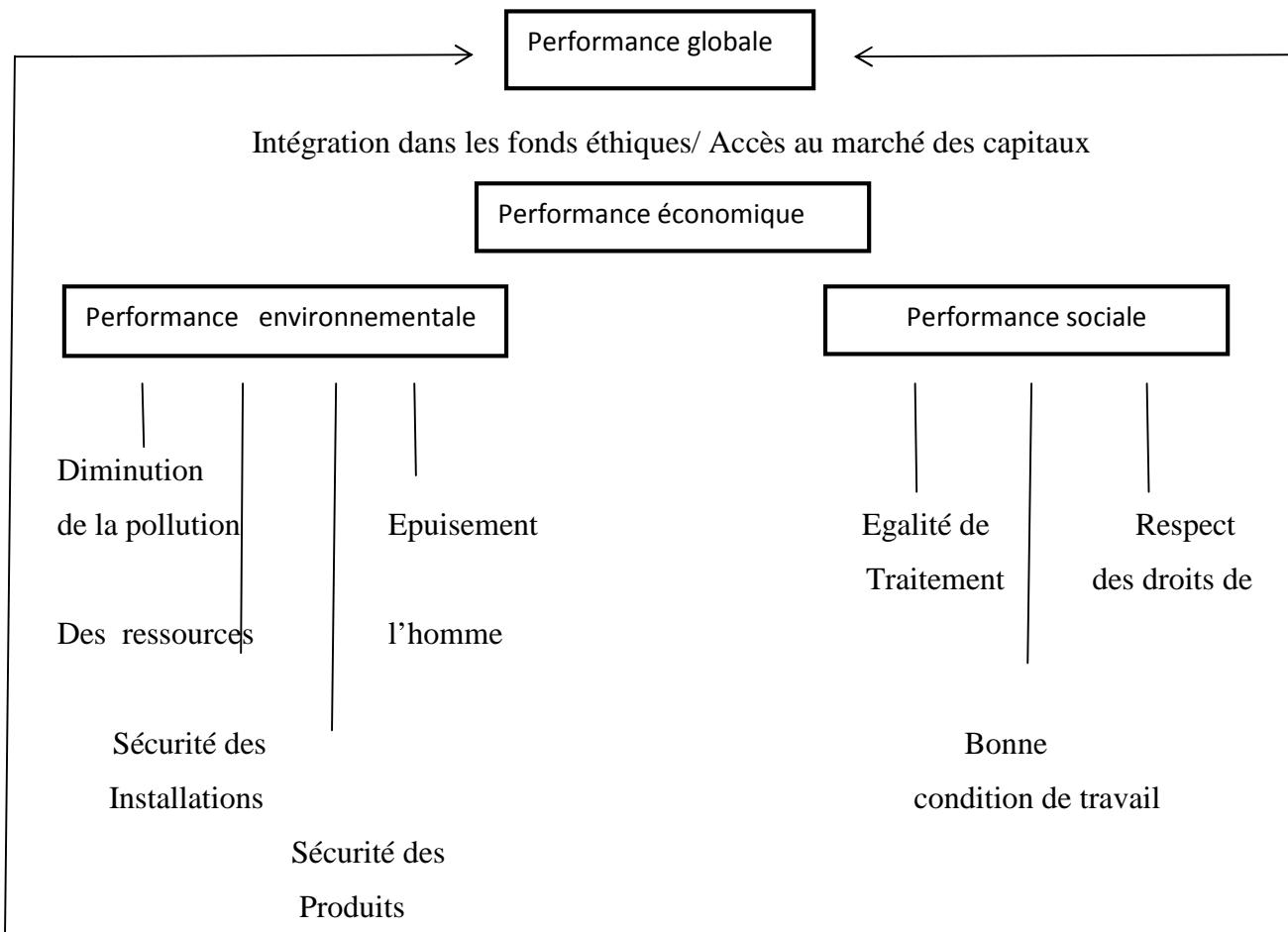
La responsabilité sociétale des entreprises est définie comme l'intégration volontaire, par les entreprises préoccupations sociales et environnementales à leur activités commerciales et à leur relation avec parties prenantes »<sup>6</sup> . Cette responsabilité signifie essentiellement que les entreprises, de leur initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec leurs parties prenantes. Ces parties prenantes, comme tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise, attendent des entreprises qu'elles rendent compte de la manière dont elles conduisent leurs activités et assument leurs impacts sur les employés, les actionnaires, les riverains, l'environnement, etc.

---

<sup>5</sup>BARET. P, « L'évaluation contingente de la performance Globale des entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable. », 2eme journée de recherche du CEROS, 2006pp.1\_24.

Commission européen, Bruxelles, « livre vert » promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM 2001, p.08.

<sup>6</sup>MOLHO D et POISSON D.F, « la performance globale de l'entreprise », édition d'organisation, paris.

**Figure 01:**La performance globale

Source : [www/ cahiers/ per-Berland. PDF](http://www/ cahiers/ per-Berland. PDF)

## 1.2. Les caractéristiques d'une entreprise performante

La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-cout vers la maximisation de la création nette de valeur on peut ainsi traduire une entreprise performante par :

- ✓ Une entreprise pérenne qui gagne et qui durablement profitable ;
- ✓ Une entreprise qui défie ses concurrents interne de qualité de rapidité de service ;
- ✓ Une entreprise innovante, efficiente réactive et qui évolue surement, constamment et durablement ;
- ✓ Une entreprise qui crée de la valeur tout en répondant aux exigences du marché une longueur d'avance ;

- ✓ Une entreprise qui a sa mise en place de bons indicateurs de performance pour établir les stratégies de développement gagnantes ;
- ✓ Une entreprise intelligente financièrement, socialement, environnementalement, technologiquement et qualitativement ;
- ✓ Une entreprise où règnent valeurs, motivation, compétences, intelligence collective et autonomie ;
- ✓ Une entreprise ayant réussi à fidéliser ses clients, remplir son portefeuille de commande grâce à une veille permanente et à une projection continue dans la future.

### **1.3. Les aspects conceptuels de la performance**

Les notions suivantes sont couramment utilisées pour exprimer la performance :

#### **1.3.1. Les concepts de base**

##### **1.3.1. 1.L'efficacité :**

C'est la capacité à obtenir un résultat dans le cadre des objectifs définis.

Elle se définit comme « la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé »<sup>7</sup>

L'efficacité est définie comme : « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. On s'exprimera donc par degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>8</sup>

A titre d'exemple, un système de production qui doit fabriquer 10.000 unités/ semaine, d'une qualité donnée, est considéré comme efficace s'il respecte cette norme.

On s'exprimera donc par degré d'efficacité pour caractériser la performance d'un système.

9

**Efficacité = résultats atteints/objectifs visés**

**Source :** MOLHO D et POISSON D.F, « la performance globale de l'entreprise », édition d'organisation, paris, 2003.

<sup>7</sup>MOLHO D et POISSON D.F, « la performance globale de l'entreprise », édition d'organisation, paris.

<sup>8</sup>DE BOISLANDELLE H, M, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition ECONOMICA, paris 1988.

<sup>9</sup>Ibid

### **1.3.1.2. L'efficience**

Par efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part dans une opération basée sur l'efficience, pour un ensemble des ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute quantité et qualité donnée de produits ou des capacités en relation avec les résultat<sup>10</sup>

C'est la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donnée.

Exemple : assurer un service en mobilisation un temps minimum de main d'œuvre.

Le concept de l'efficience peut être résumé dans la formule suivante :

11

**Efficience =résultats atteints/moyens mis en œuvre**

**Source :** DE BOISLANDELLE H, M, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition ECONOMICA, paris 1988.

### **1.3.1.3. L'économie**

Consiste à procurer les ressources nécessaires au moindre coût, par exemple :

S'approvisionner auprès de fournisseur moins chère, mais à qualité égal.

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains physique et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation<sup>12</sup> :

- ✓ pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un élevé de qualité ;
- ✓ Pour la vente, c'est la compétitive sur le marché ou la différence valeur- coût ;
- ✓ Pour la finance, c'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

<sup>10</sup>DE BOISLANDELLE H, M, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », édition ECONOMICA, PARIS, 1988, p 140.

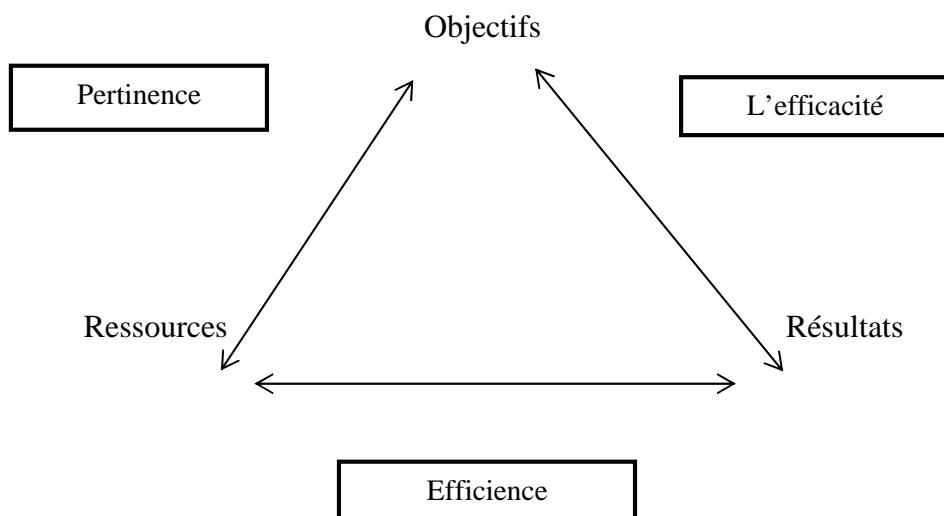
<sup>11</sup>Ibid

<sup>12</sup>MOLHO D et POISSON D .F, « la performance globale de l'entreprise »édition d'organisation, Paris, 2003.

### 1.3.1.4. La pertinence

La notion pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficience l'objectif fixé.

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



**Source :** AHMED ZAID M, « performance financière et sociale dans les entreprises publique algérienne » mémoire de licence en science de gestion, université M Mameri Algérie, 2011, p05 ».

### 1.3.2. Les concepts de critère :

Bon nombre de terme plus ou moins équivalent sont utilisés : variable, lever, facteur, inducteur, critère et paramètre .Selon le LSTC L'utilisation de l'un ou l'autre des termes relève plus d'une culture particulière (génie industriel, automatique, contrôle de gestion).

<sup>13</sup>AHMED ZAID M, « performance financière et sociale dans les entreprises publique algérienne » mémoire de licence en science de gestion, université M Mameri, Algérie, 2011, p05 ».

### **1.3.2.1 : Les critères de performance**

Les critères de performance identifient les grandeurs technico –économiques de référence pour quantifier ou qualifier la performance. On peut distinguer les critères orientés clients de ceux orientés rentabilité de l'entreprise. Ces critères sont généralement entre autres la qualité, le cout, la productivité et la flexibilité.

### **1.3.3. Les facteurs clé de succès(FCS)**

Les facteurs clé de succès ont un impact décisif sur les positions compétitivité dans un secteur donné. Il représente les enjeux de succès auprès de la clientèle. Ce sont généralement les critères de performance externe (orientés client).

Les FCS sont des éléments sur lesquels se fonde prioritairement la lutte concurrentielle.

Ils sont à recherche dans l'environnement au niveau des types de client ; ces FCS sont ‘un marché à l'autre, par exemple :

-Délai de livraison pour la vente

### **1.3.4. Les facteurs clés de performance (FCP)**

Un indicateur (ou facteur) est une variable qui permet de mesurer ou d'apprécier un état une évolution économique.

Les facteurs clés de performance traduisent les facteurs clés de succès au niveau des performances de l'entreprise. Ils représentent des enjeux de performance interne , non perçus par le client ;Un facteur clé de performance est nécessairement lié à un facteur clé de succès, par exemple :

-Pour FCS=délai, FCP=flux pour le processus production.

### **1.3.5. Les facteurs clés de progrès**

Les facteurs clés de progrès sont les leviers sur lesquels il faut agir pour améliorer la performance des activités critique, au vu du processus et des facteurs des facteurs de performance considérés, par exemple :

-la taille des lots, suivre les progrès techniques sont des facteurs de progrès.

## **Section 2 : objectif et typologie de la performance**

La performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire .La performance de l'entreprise résulte

aussi de son intégration dans un milieu où , il est important de comprendre et de maîtriser les réglés .

La performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent

## **2.1. Objectifs de la performance**

La performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit<sup>14</sup> :

- ✓ Développer des produits innovants ;
- ✓ Récompenser les performances individuelles ;
- ✓ Améliorer les processus de fabrication ;
- ✓ Réduire les coûts de fabrication ;
- ✓ Améliorer l'ambiance au travail ;
- ✓ Lancer de nouveaux produits ;
- ✓ Respecter les délais de livraison ;
- ✓ Développer la créativité du personnel;
- ✓ Améliorer le traitement des réclamations ;
- ✓ Développer les parts de marché ;
- ✓ Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- ✓ Identifier et évaluer les compétences –clés ;
- ✓ Anticiper les besoins des clients ;
- ✓ Améliorer la rentabilité ;
- ✓ Consolider et développer les savoir-faire ;
- ✓ Fidéliser la clientèle.

## **2.2 - Typologies de la performance**

La performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu, où il est important de comprendre et de maîtriser les règles du jeu.

On peut distinguer trois types de performance<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup>CAILLAT Allain, « Management des entreprises ».édition HACHETTE LIVRE ,2008.p 38

<sup>15</sup>MARIE CAROLINE Morand, « la performance globale et ses déterminants », 2008, [www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?ARTICLE282](http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?ARTICLE282)

### **2.2.1 - La performance organisationnelle**

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre .KALIKA M professeur à paris dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle<sup>16</sup>:

- ✓ Le respect de la structure formelle ;
- ✓ Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle) ;
- ✓ La qualité de la circulation d'information ;
- ✓ La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation .Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquels déterminent, à leur tour, les requis professionnels .Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité, elle – même a ramené à sa version (réductrice) de productivité apparente du travail (quantité produits /nombre d'heures travaillées.

### **2.2.2 - La performance stratégique et la performance concurrentielle**

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprise ont tout misé sur la performance à long terme, garantie de leur pérennité. Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années, ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et leur capacité Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation, et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans, au cours desquels, elles ont conquis ce leadership global ». (HAMMEL .G et PRAHALAD. C.K 1985)<sup>17</sup>

La performance est alors celle, du maintien d'une « distance » avec les concurrents travers la logique du développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme est donc, associé à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept ,à la définition d'un système de volonté visant le

<sup>16</sup>Ibid

<sup>17</sup>MARIE CAROLINE Morand, opcit.

long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des ressources de valeur créatrice de marge.

Pour Michel PORTER<sup>18</sup> La recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses s'accommoder, voir à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

La nature du système concurrentiel détermine la matière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions. C'est en détectant finement les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise, ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur), que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance peut être, à la fois, l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement des nouvelles formes d'avantages concurrentiels. Par l'anticipation et la construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie et donc de stratégie axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément, une tendance à identifier la performance globale de la compétitivité.

### **2.2.3 La performance humaine**

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas, durablement, performance financement si, elle n'est pas performance humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salaires, à la réalisation des objectifs, voir aux projets dont à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

En 1985, le directeur général de group Arnaud Métal box (le leader européen de l'emballage métallique) suggérait de considérer l'efficacité humaine (EH) comme résultat, toujours, du rassemblement de collaborateurs.

- Motivés ;
- Compétents ;

Communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthologie par le concept de culture).

<sup>18</sup>PORTER, M.E « How competitive Force Shape strategy, HARVARD BUSINESS Review, March/April 1979.In: JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLES K., FRERY F., Strategies, 9e, PERSON, 2001

L'efficacité humaine, susceptible d'être libérée par un groupe humain, s'exprimerait donc par la relation suivante :

$$\text{EH} = \text{M.C.C}$$

M : Motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun :

C : Compétence professionnelle, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle) ;

C : Culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la conséquence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais, comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme.

Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, LEDRUC Méconsidéré que si, la compétence sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas pour déterminer le niveau de cette dernière.

A compétence égale, les performances peuvent être différentes. Si, la compétence est un savoir-faire, la performance presuppose toujours l'existence d'un vouloir-faire ou une motivation. Cette dernière (c'est –à dire ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'actions choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement du travail, qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pouvoir-faire). Cet environnement, peut lui – même être caractérisé par des données d'organisation (rôles prescrits, injonction, moyens,... etc.) et des données de culture (représentation dominante).

#### **2.2.4. Performance intrinsèque (essentiel) ou la performance interne**

On dit performance intrinsèque ou performance de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison :

➤ D'une performance humaine, celles de collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de

la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser ;

- D'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements ;
- D'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers. Généralement évalué à partir des documents comptables, elle est perçue comme l'aspect quantitatif de la performance.

### **2.2.5. Performance extrinsèque ou la performance externe**

Performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évaluations externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemple de situation de vente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne.

## **2.3. Facteurs qui influencent sur la performance<sup>19</sup>**

Les facteurs clés de performance FCP traduisent les facteurs clés de succès au niveau des performances de l'entreprise. Ils représentent des enjeux de performance interne, non perçus par le client ; Un facteur clé de performance est nécessairement lié à un facteur clé de succès, par exemple :

- Pour FCS=délai, FCP =flux pour le processus production.

Les facteurs clés de succès ont un impact décisif sur les positions de compétitivité dans un secteur donné. Il représente les enjeux de succès auprès de la clientèle. Ce sont généralement les critères de performance externe (orientés clients).

Les FCS sont des éléments sur lesquels se fonde prioritairement la lutte concurrentielle.

Ils sont à rechercher dans l'environnement au niveau des types de clients ; ces FCS sont différents d'un marché à l'autre, par exemple :

- Délai de livraison pour la vente.

## **Conclusion**

Nous avons présenté tout au long de ce chapitre, le cadre théorique et généralités sur la performance. Nous avons vu que la performance est un concept qui ouvre sur des différences selon les auteurs et les chercheurs elle s'agit d'un traité. Le résultat d'une mesure de performance est toujours partial car c'est une notion relative.

<sup>19</sup>LEDUC M, « capital \_ compétence dans l'entreprise ». Édition ESF, paris, 2007, p59.

Ainsi, la performance est considérée comme la réalisation du couple efficacité efficience, en effet, être performante c'est être efficient et efficace (performance = efficace +efficacité).

Enfin, la performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise, dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociales et environnementales.

## Introduction

CEVITAL agroalimentaire fait partie des entreprises qui ont vu leurs essor depuis la transition de l'Algérie de l'économie socialiste vers l'économie de marché. Le fait d'être un groupe complètement intégré vers l'aval et partiellement intégré vers l'amont, lui permet une meilleure distribution de ses produits.

Après avoir exposé dans les deux premiers chapitres précédents les concepts de base de notre sujet, nous allons nous intéresser au cas pratique, notre choix est l'entreprise Cevital Food.

Pour une bonne compréhension de notre Thème, nous présentons dans la première section cette entreprise à travers son historique, son organisation et ses structures. La deuxième section sera consacrée à l'analyse de son activité dont nous traiterons ses marchés (l'offre et la demande) et l'évolution.

### Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil (Cevital)

CEVITAL est l'une des réalisations les plus importantes en Algérie durant les deux dernières décennies. Ayant parfaitement réussi dans leur projet initial qui était la production d'huile, margarine et sucre, les gérants de cette entreprise ont décidé de réinvestir leurs bénéfices dans d'autres projets. C'est ainsi que CEVITAL est arrivée à lancer une dizaine dans différents domaines. Ses unités seront installées dans différentes régions du pays, telles que, l'unité d'aliments de bétail etc. Comme elle a racheté aussi certaines entreprises telles : le complexe COJEK. En lançant ces projets, CEVITAL a pu créer plusieurs milliers emplois direct et indirect, Selon des documents internes à l'entreprise, le groupe est passé de 1,6 milliard de dollars de chiffre d'affaire et 6 400 salariés en 2007 à 5 milliards de dollars de chiffre d'affaires et 25 000 employés en 2012.

#### 1.1 Historique du groupe Cevital

L'historique du groupe Cevital est passé par plusieurs étapes qui se résument comme suit :

- 1971-1988 - Création et reprise de plusieurs sociétés de construction métallique : SOCOMEG, PROFILOR, SOTECOM, SACM, ENALUX, NORD METAL, METALLOR, METAL SIDER
- 1991 - Création de JBM - Reprise des activités IBM en Algérie.
  - Création de *Liberté* – Quotidien d'information
- 1992 - Création de C.B.S. - Reprise des activités de Rank Xerox
- 1995 - Création de Agro-grain - Importation et distribution de produits agro- alimentaires
- 1997 - Création de Hyundai Motors Algérie - Distribution de véhicules de Hyundai Corporation

1998 - Création de Cevital SPA – Industries agroalimentaires

2005 - Unité d'eau minérale plate et gazeuse et de sodas

- Deux unités de fabrication de bâtiment préfabriqué en béton

2006 - Reprise de l'unité COJEK - Jus et conserves

- Lancement du projet NUMIDIS - Grande distribution

2007 - Ligne de verre plat de 600 T/Jour

- Reprise de BATICOMPOS – Matériaux de construction préfabriqués
- Création de SAMHA - Distribution de produits électroniques et électroménagers de Marque SAMSUNG Electroniques en Algérie

2008 - Création de MFG Europe - Commercialisation de verre plat en Europe.

- Création de COGETP - Véhicules de travaux publics VOLVO

2009 - Usine de production de produits électroniques et électroménagers de SAMSUNG Electronics.

- Nouvelle raffinerie de sucre de 1 million de tonnes/an
- Deux centrales électriques en cogénération de 2X25 MW

Le Groupe Cevital dispose d'un portefeuille de projets important dans la pétrochimie, la sidérurgie, l'énergie renouvelable et la trituration des graines oléagineuses.

## **1.2 Présentation de Cevital Food**

Cevital est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA. Elle a été créée en Mai 1998. Elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de Plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les cinq (05) dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. CEVITAL Food est passé de 500 salariés en 1999 à 4 795 salariés en 2012.

Elle est implanté a l'arrière port de Bejaia à 200 mètres linéaires du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (Trois cent trente sept kilomètres (337 Km) de colonnes ballastées de dix huit mètres linéaires (18 Ml) chacune ont été réalisées, ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

### **1.2.1 Les valeurs de Cevital**

Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire.

Nous prônons des valeurs, qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel:

- 1) Ecoute et Respect
- 2) Intégrité et Transparence
- 3) Solidarité et Esprit d'équipe
- 4) Initiative et persévérance
- 5) Courage et Engagement de performance

- **Ecoute et respect**

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Nous prenons également en compte nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels, nos concurrents et l'ensemble de la communauté. Nos collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

- **Intégrité et transparence**

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management. Dire ce que l'ont fait.

- **Solidarité et esprit d'équipe**

Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe : favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes / business unité, etc.

- **Initiative et persévérance**

Nous attendons de nos collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur des problèmes potentiels. Nous attendons de nos salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

- **Courage et engagement de performance**

Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise. Avoir le courage de ses opinions.

### **1.2.2 Implantation des sites de Cevital Food**

- **A Béjaia** : Où Cevital a entrepris la construction des installations suivantes :

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

- **A El Kseur (Bejaia)**

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/an qui a été porté à 150 000 T/an en 2010.

- **A Tizi Ouzou (Agouni Gueghrane)**

Au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres : L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007.

### **1.2.3 Les différentes Activités de Cevital Food**

L'ensemble des activités de Cevital Food sont concentrées sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre. Elles se présentent comme suit :

- Raffinage des huiles (1800 tonnes/jour).
- Conditionnement d'huiles finies (1400 tonnes/heure).

- Production de margarine (600 tonnes/jour).
- Fabrication d'emballage PET (Poly Ethylène Téréphtalate) (9600 unités/heure).
- Raffinage du sucre roux (1600 tonnes/jour).
- Stockage céréales (120 000 tonnes).
- Production de boissons (eau minérales, Jus et sodas)

### 1.2.3.1. Huiles végétales

**Les huiles de table** : elles sont connues sous l'appellation suivante :

-Fleurial<sup>plus</sup> : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, B, E)

-(Elio et fridor) : se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E.

Elles sont issues essentiellement de la gaine de tournesol, Soja et de la palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1à5litres), après qu'elles aient subi

Plusieurs étapes de raffinage et d'analyse

-Capacité de production : 570 000 tonnes /an

-Part du marché national : 70%

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

### 1.2.3.2. Margarinerie et graisses végétales

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E certaines Margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre Gourmant et fleurial, d'autre sont spécialement produites pour les bosons de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDNA SMEN

Capacité de production : 180.000 tonnes/an avec une part de marché national de30% sachant qu'une partie de cette production est exporté vers l'Europe, le Maghreb et moyen orient.

### 1.2.3.3. Sucre Blanc

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccarose .le sucre raffiné est conditionnée dans des sachets de 50kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg

CEVTAL FOOD 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>eme</sup> semestre 2009

-Capacité de production 650 000tonnes /an avec extension à 1800 000 tonnes /an

-Part du marché national : 85%

-Exportation : 350 000 tonnes/an en 2009

**1.2.3.4. Sucre liquide**

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

Exportation : 25 000 tonnes /an en prospection.

**1.2.3.4. Silos portuaires**

Le complexe CEVTAL dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T 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 1er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 250 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

**1.2.3.5. Boissons**

-Eau minérale, jus de fruits, sodas

L'eau minérale LAlla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètre du Djurdjura culminent

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium53,Potassium 0.54, Magnésium7,Sodium 5.5 Sulfate 7,Bicarbonate162...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale Lalla Khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura

Lancement de la gamme d'eau minérale Lalla khadidja et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3000000 bouteilles par jour.

Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits **EL KSEUR**.

CEVITAL envisage d'étendre ses activités à la Minoterie et à la savonnerie.

**1.2.4 Les missions et objectifs stratégiques de Cevital Food**

Cevital Food étant un groupe dont le parcours et les valeurs font sa renommé a pour mission principale le développement de la production et l'assurance de la qualité de tous ces produits, a des prix compétitifs et cela dans le but de satisfaire sa clientèle et de les fidéliser. Les objectifs visés par Cevital Food peuvent se présenter comme suit

- L'augmentation de sa part de marché par l'extension de son réseau de distribution à travers tout le territoire national.
- L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.
- La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production.
- Positionnement de ses produits sur le marché international par leurs exportations.

### 1.2.5 Evolution du capital social de Cevital Food

Le capital social de Cevital Food n'a pas cessé d'évoluer depuis sa création jusqu'à aujourd'hui, le tableau suivant montre cette évolution.

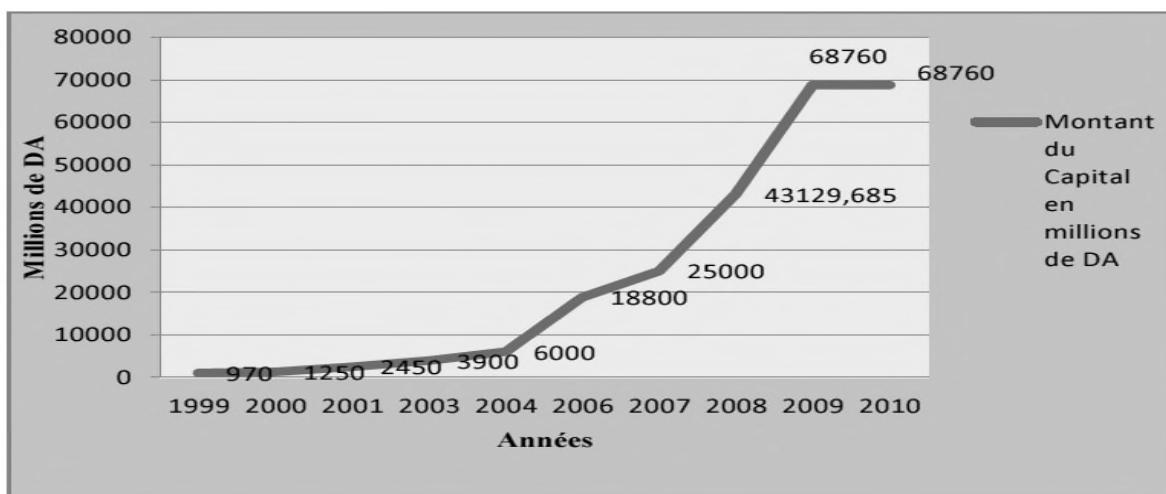
**Tableau 09** : L'évolution du capital social de Cevital Food

Année	Montant du capital en DA
1999	970.000.000,00
2000	1.250.000.000,00
2001	2.450.000.000,00
2003	3.900.000.000,00
2004	6.000.000.000,00
2006	18.800.000.000,00
2008	43.129.685.000,00
2009	68.760.000.000,00
2010	68.760.000.000,00

**Source :** La direction Commerciale

Le graphe suivant nous fait apparaître l'évolution positive extraordinaire du capital social de Cevital depuis l'année 1999 jusqu'à 2010.

**Graphé 01** : Evolution du capital social en millions de DA.



Source : La direction Commerciale

Le capital social de Cevital Food n'a pas cessé d'augmenter surtout avec l'adjonction de l'unité de production d'EL-KSEUR en 2005 et celle de Lalla Khedidja en 2007. Cette évolution continue de plus de 700% du capital social de la société Cevital Food au fil des années est le résultat de plusieurs facteurs notamment sa maîtrise des techniques de gestion et la réussite de ses investissements.

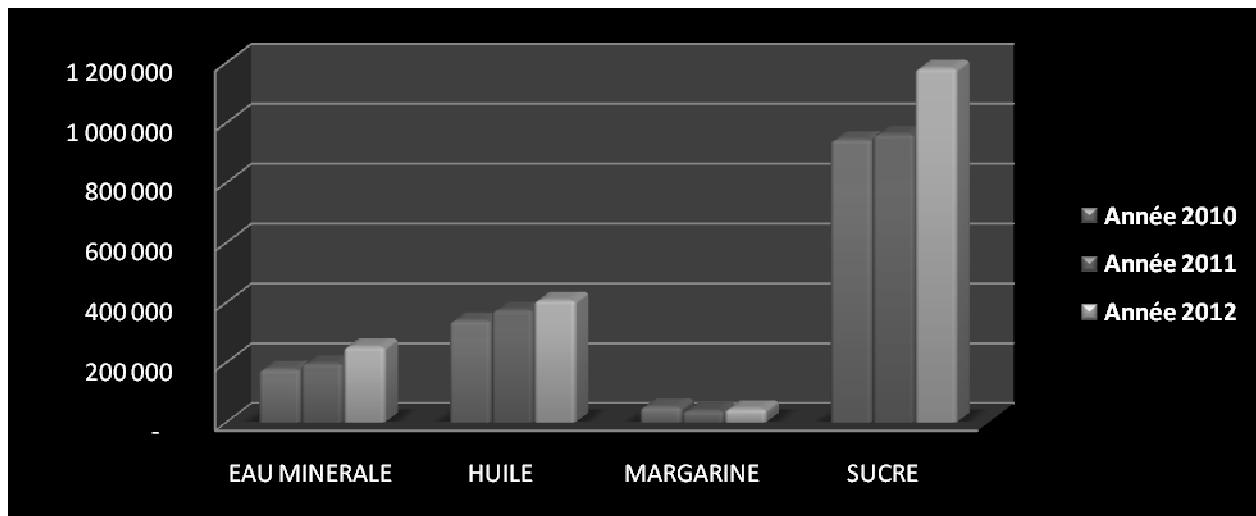
### 1.2.6 L'évolution du chiffre d'affaire de Cevital Food

L'évolution du chiffre d'affaire et les volumes de Cevital Food est illustrée dans le tableau suivant.

**Tableau 09** : Réalisations des Ventes Marché National par Année 2010/2011/2012

Famille	Volumes : TONNE			CA HT		
	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2010	Année 2011	Année 2012
EAU	176 961	196 212	252 355	1 790 799 648	2 103 820 662	2 865 958
HUILE	338 846	374 407	407 385	35 047 716 187	46 057 256 607	50 089 502
MARGARIN	50 974	38 619	45 080	5 965 747 279	6 182 231 042	7 063 500
SUCRE	943 370	961 193	1 181 497	59 190 197 065	66 251 874 119	86 100 019
Total général	1 510 150	1 570 431	1 886 318	101 994 460 179	120 595 182 430	146 118 981

Source : Département planification et stratégie

**Graphe 02:** Réalisations des Ventes Marché National par Année 2010/2011/2012

Source : Département planification et stratégie

Le taux de croissance de chiffre d'affaire de Cevital Food est illustré dans le tableau suivant.

**Tableau 10 :** Taux de croissance du chiffre d'affaire

Famille	Volumes : TONNE		CA HT	
	% Evol 2011	% Evol 2012	% Evol 2011	% Evol 2012
EAU MINERALE	11%	29%	17%	36%
HUILE	10%	9%	31%	9%
MARGARINE	-24%	17%	4%	14%
SUCRE	2%	23%	12%	30%
<b>Total général</b>	<b>4%</b>	<b>20%</b>	<b>18%</b>	<b>21%</b>

Source : Département planification et stratégie

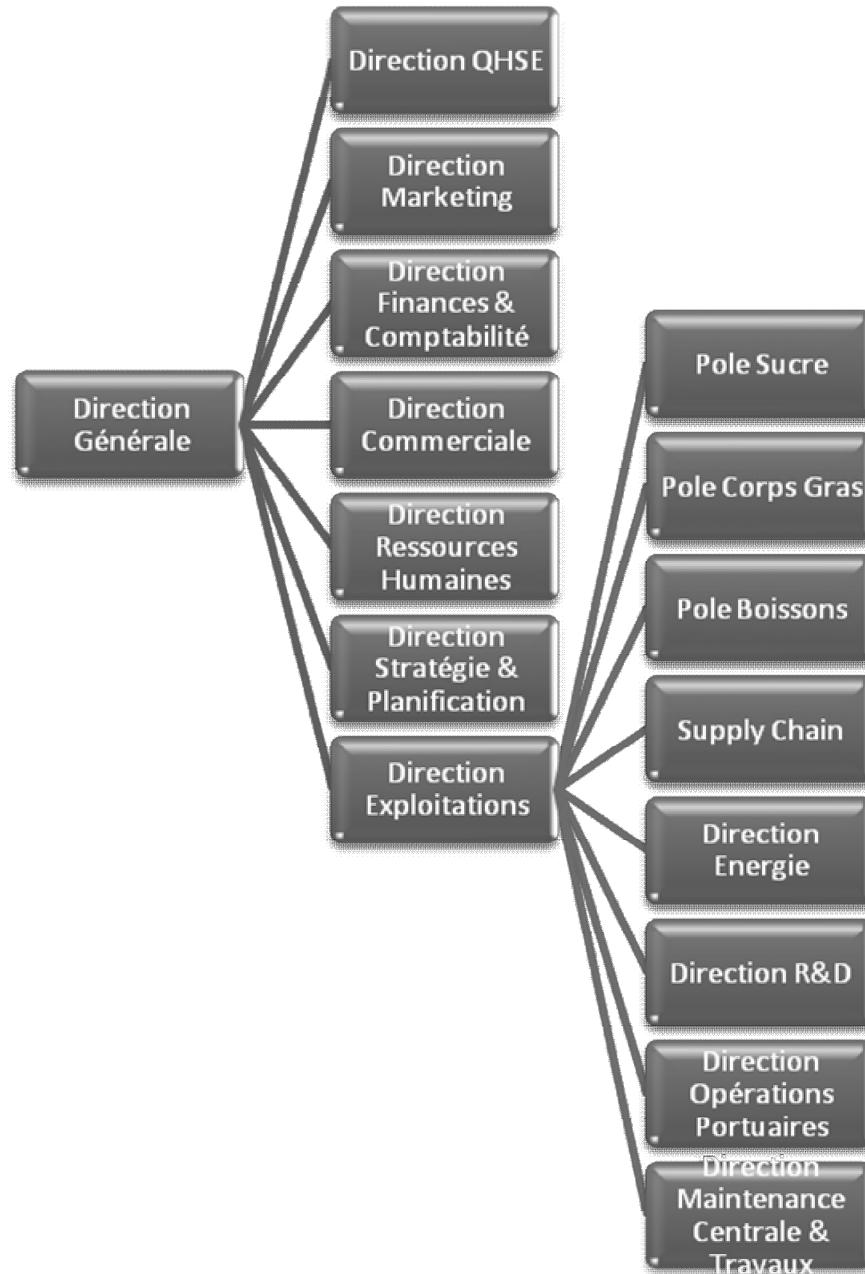
Le chiffre d'affaire de Cevital Food est en évolution continue, cela est dû en partie à l'augmentation de son capital qui a permis d'augmenter sa production dans ses différentes filiales et par la même occasion d'augmenter ses ventes mais cela n'explique pas tout car cette augmentation des ventes est la conséquence de plusieurs autres facteurs tel que l'élargissement de son circuit de distribution au niveau national qui a permis une plus grande disponibilité de ces produits.

### 1.3 L'organigramme et le rôle des structures du complexe Cevital Food

### 1.3.1 L'organigramme de Cevital Food

Le complexe cevital fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de commandement, la verticalité de la circulation de toute information et donnée et offre plus de spécialisation. La figure suivante donne plus de détails sur l'organigramme du complexe.

### **Figure 09 : Organigramme du complexe Cevital Food**



Source: DRH Cevital

### 1.3.2 Les principales missions des directions

- **La direction générale :** Elle s'occupe de l'établissement des plans stratégiques et des décisions sur la politique marketing à adopter en collaboration avec la direction du siège d'Alger. Elle a également pour mission la coordination, l'orientation et la motivation des autres directions. La direction générale est présidée par un président directeur général (PDG) qui est l'actionnaire majoritaire.
- **La direction des ressources humaines :** Elle est l'un des piliers l'organisation structurelle de cevital, sa fonction consiste à: la gestion administrative du personnel (le règlement des salaires, les dossiers de la sécurité sociale et les employés, les congés...). La gestion prévisionnelle (le recrutement et le suivi d'effectif, la formation du personnel...) Tous les aspects sociaux et relations humaines dans l'entreprise.
- **La direction finance et comptabilité (DFC) :** Elle s'occupe de :
  - La détermination et la distribution des budgets financiers nécessaires à chaque direction, pour le suivi de leur patrimoine.
  - La comptabilisation quotidienne de toutes les entrées et sorties d'argent selon les pièces justificatives signalées.
  - La satisfaction des besoins aux meilleures conditions d'exactitude, de précision et de délai pour que l'entreprise prenne facilement ses précautions vis avis des tiers.
- **La direction raffinerie d'huile :** Elle a pour mission de raffiner l'huile brute dans les meilleures conditions, étant dotée d'une salle de contrôle informatisée qui permet ainsi des paramètres de raffinage basés sur les caractéristiques physico-chimiques des huiles.
- **La direction margarinerie :** Elle cherche à rationaliser l'utilisation de ses équipements de production pour obtenir une productivité optimale tout en respectant les avantages comparatifs que peut offrir les produits finis.
- **La direction raffinerie de sucre :** La raffinerie de sucre s'occupe du raffinage du sucre roux pour le transformer en sucre blanc prêt à être conditionné.
- **La direction conditionnement d'huiles:** Organisée en équipe de 3x8, elle fonctionne 24h/24h, sa mission est la fabrication des emballages et la mise en bouteille de l'huile raffinée.

• **La direction logistique :** La direction logistique a été créée en janvier 2003, elle est considérée comme le pilier de l'entreprise car elle joue le rôle de support pour les autres directions, en leurs fournissant les ressources matérielles, financières et d'information nécessaire. Elle se divise en quatre services :

- **Service approvisionnement :** Sa mission est d'assurer l'approvisionnement en matières premières, il constitue également un soutien logistique et technique pour les autres structures puisqu'il les approvisionne en matière de fournitures de bureau et d'équipement.
- **Service magasinage :** Il s'occupe du stockage et du magasinage des produits consommables et fournitures ainsi que des matières premières.
- **Service expéditions :** Il est chargé de :
  - L'expédition des huiles, de la margarine, du sucre et prochainement des céréales.
  - La gestion des fichiers.
  - L'établissement des bons de consignation.
  - La restitution des palettes, l'achat de nouvelles palettes et intercalaires.
- **Service transit et transport :** Ce service est chargé de transporter la marchandise et d'assurer le transport du personnel, il joue également un rôle au niveau des exportations puisqu'il garantit l'acheminement des produits jusqu'à l'acheteur.

• **La direction marketing :** Nouvellement créé, dans le cadre des préoccupations stratégiques du groupe d'adopter de mieux en mieux ses politiques et ses objectifs pour satisfaire le marché cible, cette direction devrait alors établir une politique de marketing. Elle permettrait au complexe d'ajuster et de mieux maîtriser ses politiques de produit, de prix, de communication et de distribution. Cette direction permettra de renforcer sensiblement l'efficacité du réseau de distribution des produits. L'interface avec la direction commerciale devrait être judicieusement identifiée.

• **La direction des silos :** Elle a pour mission d'assurer le stockage dans les conditions requise des produits entrant dans les processus de production du complexe. Cette direction assure la gestion de trois zones :

**Zone 1 :** ou zone quai ou s'effectue la réception des navires (déchargement).

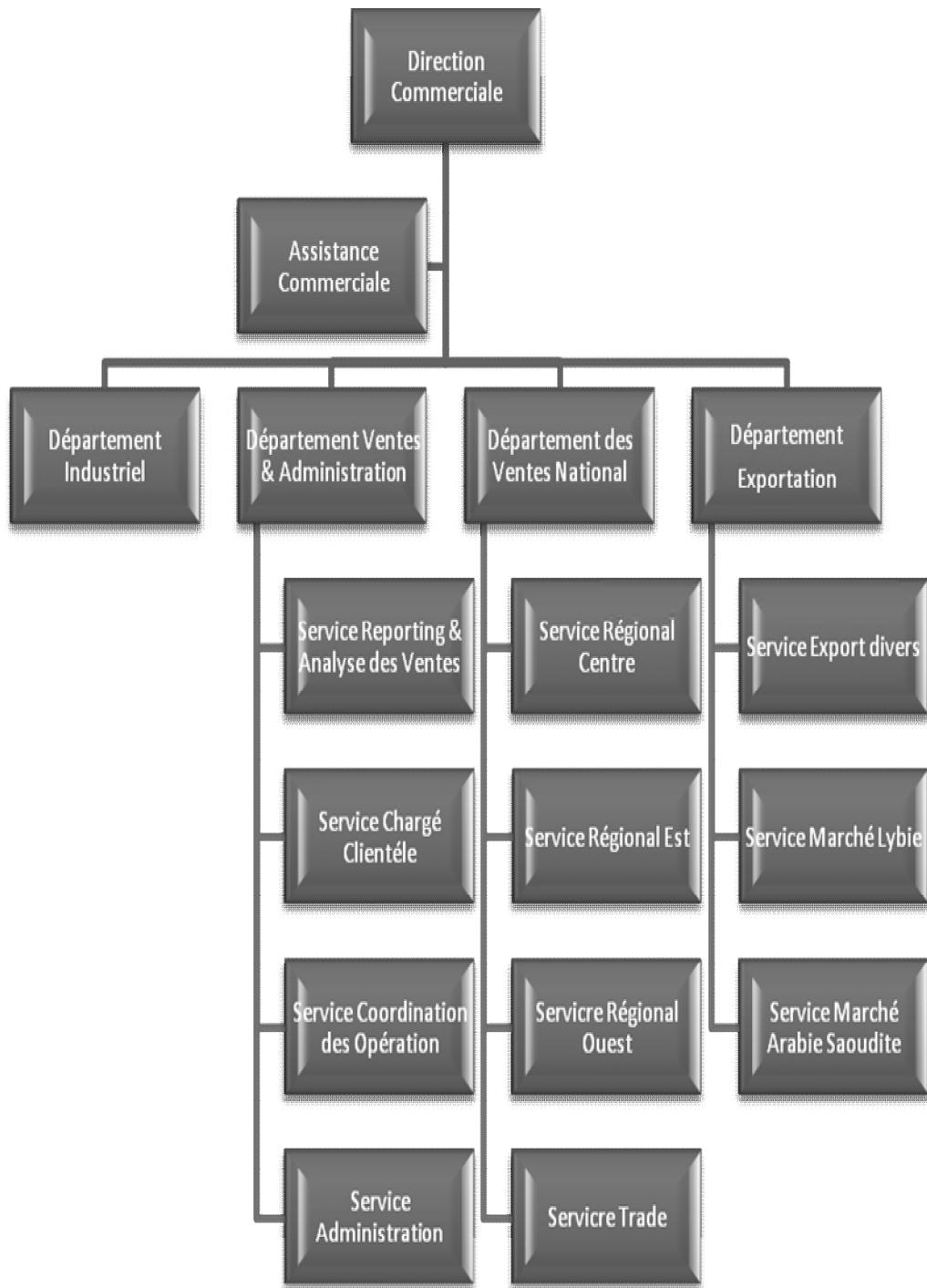
**Zone 2 :** composée de 27 silos et d'un hangar destinés au stockage.

**Zone 3 :** ou zone des expéditions.

• **La direction commerciale :** Elle gère toutes les relations avec l'environnement de l'entreprise, elle assure la commercialisation des produits finis et le suivi de ses clients qui sont repartis principalement à travers le territoire national et quelque pays étrangers, le rôle de cette direction est de :

- participer à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise ;
- orienter, distribuer, développer, organiser la production des huiles ;
- Coordonner les activités de son département ;
- Supervise la gestion des contrats de vente, depuis l'enregistrement des commandes jusqu'à la livraison aux clients ;
- Réaliser les tableaux de bord et les analyses nécessaires au suivi de l'activité ;
- Etablir des prévisions plus précises sur les recettes actuelles et futures.

La direction commerciale de cevital, ayant été créée au début de l'année 2007, existait sous le nom de service commercial dépendant directement de la direction générale. Elle est, aujourd'hui, composée de : un directeur commercial, une secrétaire, un chef des ventes, quatre chargés de clientèle, huit facturiers, un chargé de Reporting et trois administrateur des Ventes.

**Figure 10 : Organigramme de la direction commerciale****Source:** Direction Commerciale

## Section 02 : Analyse et mesure la performance de Cevital

Nous allons consacrer cette section par la présentation du marché de l'offre et la demande de Cevital Food ainsi que l'analyse de son activité.

### 2.1 Le marché de l'offre

Il est composé de la gamme de produits de CEVITAL, pour l'ensemble des activités existantes, se présente comme suit :

#### 2.1.1 Huiles végétales

- Capacité de production : 570 000 tonnes par an
- Soit 140 % des besoins du marché national
- Parts de marché local : 75 %

##### ➤ Huile Fleurial

Fleurial est une huile pure, légère et digeste extraite des graines de tournesol, riche en vitamine E. Pour élaborer Fleurial, CEVITAL utilise des procédés technologiques innovants qui garantissent le maintien de ses qualités nutritionnelles et énergétiques. Huile la saveur délicate, Fleurial respecte les arômes de vos aliments et permet de réaliser vos plats favoris. Fleurial concilie l'équilibre nutritionnel et répond aux goûts des plus exigeants.

- **Caractéristiques :**
  - 100% végétale - 100% tournesol
  - Naturellement riche en vitamine E et en acides gras essentiels
  - Sans cholestérol
  - Source d'énergie par excellence
- **Conditionnement :** Fleurial est présentée en bouteilles PET (matière très résistante et générant moins de déchets) de 1L, 1.8 L et 4 litres.

##### ➤ Huile Elio 2

Elio2 est un mélange idéal et équilibré d'huiles végétales finement sélectionnées. Ses caractéristiques ainsi que ses apports énergétiques et nutritionnels en font une huile légère et digeste multiples usages. Le processus de fabrication ultramoderne de CEVITAL fait de Elio2 une huile de qualité supérieure qui respecte la saveur naturelle des aliments.

- **Caractéristiques :**

- 100% végétale
- Mélange équilibré d'huiles végétales
- Naturellement riche en vitamine E et en acides gras essentiels
- Sans cholestérol
- Source d'énergie par excellence
- **Conditionnement :** Elio2 est présentée en bouteilles PET (matière très résistante et générant moins de déchets) de 1L, 2L, et 5 litres.

## 2.1.2 Margarines et graisses végétales

Capacité de production : 180 000 tonnes par an, Soit 120 % des besoins du Marché national sur plusieurs gammes de produits.

### ➤ Matina beurre et Margarine

Matina est le mélange parfait de beurre et de margarine. Ce qui lui procure un goût frais et crémeux avec beaucoup moins de cholestérol que le beurre. Grâce à sa composition et à son processus de fabrication ultramoderne, Matina fournit plaisir et bien-être. Matina est aussi une source de vitamines A, D et E, substances indispensables au bon fonctionnement de l'organisme. Son goût frais et léger lui permet de se combiner à tous les accompagnements. Matina est idéale pour la préparation des tartines et des toasts et permet aussi la préparation de pâtisseries et viennoiseries.

#### • Caractéristiques

- Contient du beurre ;
- Riche en vitamines A, D, E ;
- Source d'énergie par excellence ;
- Un goût frais et léger.
- **Conditionnement :** Matina est présentée en plaquette de 250g et en barquette hermétiques de 400g. Bientôt disponible en barquettes hermétiques de 200g.

### ➤ Margarine La parisienne

L'ingrédient le plus important pour réussir une bonne pâte feuilletée est la margarine de feuilletage. CEVITAL l'a élaborée selon des méthodes ultramodernes dans le respect des bonnes traditions

artisanales.

La Parisienne est la margarine idéale pour tous types de préparations à base de pâte feuilletée. Elle donne un feuilletage léger, croustillant et homogène. Avec ses valeurs énergétiques et nutritionnelles, La Parisienne permet un bon équilibre alimentaire grâce à l'absence de cholestérol.

La Parisienne est destinée aux professionnels qui recherchent la sécurité, la rapidité et la créativité pour fournir les meilleurs produits de pâtisserie.

- **Caractéristiques**

- 100% végétale à base d'huile hydrogénée et huile végétale raffinée.
- Possède une haute plasticité et une bonne fermeté qui garantissent un feuilletage homogène et parfait.
- Facilite le tourage, la découpe et le façonnage.
- Assure la tenue en fermentation et donne un bon développement à la cuisson
- Apporte une friabilité au produit et donne l'alvéolage des articles finis.

➤ **Smen Médina**

Le Smen Medina est un produit de la Recherche et Développement des laboratoires de CEVITAL. Il a été spécialement conçu dans le respect de la tradition pour votre plaisir et bien-être. Medina, enrichi en vitamines A, D et E, est élaboré avec des huiles 100% végétales finement sélectionnées. Medina, la saveur délicate et au parfum subtil, est l'ingrédient idéal et indispensable, la réussite de vos plats traditionnels. Medina est recommandé en raison de sa teneur en acides gras essentiels et son contenu riche en vitamines A, D et E.

### **2.1.3 Sucre blanc**

La capacité de production est de six cent mille (600 000) tonnes par an avec extension à un million huit cent mille (1 800 000) tonnes par an. Soit un surplus de quatre vingt pour cent (80%) du besoin national. La part du marché local avoisine le quatre vingt cinq pour cent (85%). La moitié de la production est destinée à l'export.

CEVITAL offre un sucre raffiné de qualité supérieure qui répond aux normes CEE. Idéal en toutes circonstances, Dolce est un facteur d'équilibre et de plaisir dans l'alimentation.

- **Caractéristiques :**

- Sucre blanc cristallisé ;
- Conforme aux normes CEE N° 2.

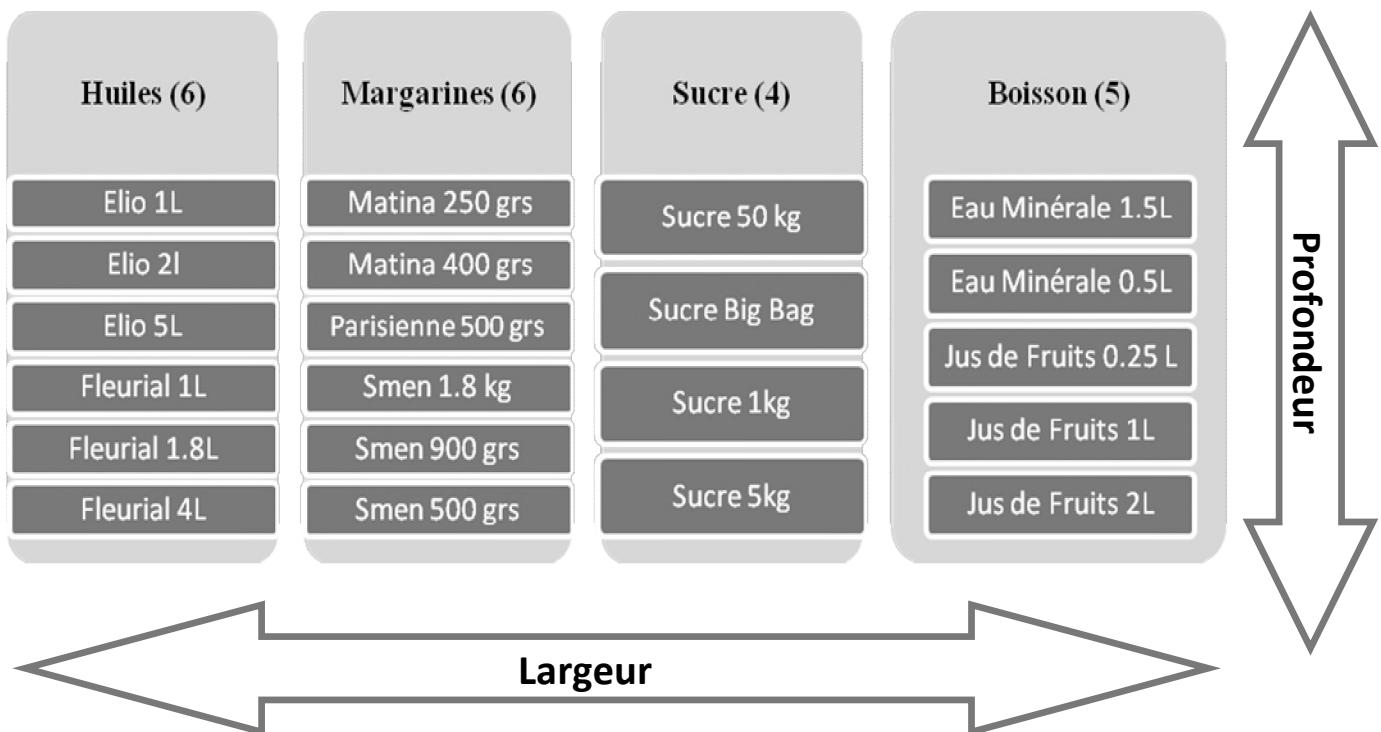
- **Conditionnement :** Dolce est conditionné en morceaux dans des boîtes de 1 Kg et en poudre des sacs de 50Kg et des big bags de 1000 Kg. Un conditionnement de 1 Kg et 5 Kg pour le sucre.

#### 2.1.4 Boissons

Avec le rachat de l'unité de production de l'eau minérale « Lalla khedidja » et de boissons gazeuses d'une capacité de production de trois millions (3 000 000) bouteilles par jour ainsi que l'acquisition l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR », Cevital c'est lancer dans un segment qu'elle n'a pas connu dans le passé où elle a fait ces preuves en un laps de temps malgré la concurrence qui existait sur le marché depuis de longue année.

**En projet :** Une unité de trituration et d'extraction pour les graines oléagineuses d'une capacité : 3,3 millions de tonnes par an.

**Figure 11:** La gamme des produits CEVITAL



Source : Direction commerciale

La gamme de produit est l'ensemble des produits proposés par un fabricant ou un producteur qui

appartiennent à une même catégorie, elle peut être large ou étroite (selon le nombre de produits différents) et profonde ou restreinte (selon les variantes offerts pour un même produit)

## 2.2 Le marché de la demande

Le marché de CEVITAL ce compose essentiellement du marché national et l'exportation vers la Tunisie, la Libye, et vers certains pays du Moyen-Orient (tels que la Syrie, le Liban et Dubaï) ainsi que vers des pays européens (notamment les Pays-Bas, le royaume uni, l'Italie, Espagne, suède).et a certain payé africains tel que le Sénégal et le cote d'ivoire. Les produits exportés sont essentiellement des huiles raffinées (Fleurial, Fridor), de sucre, de l'huile acide qui entre dans la production du savon, le sucre, et la margarine.

### 2.2.1 Le marché concurrentiel de Cevital :

Avec sa gamme de produits très large, CEVITAL possède plus de 75% de part de marché au niveau national ce qui en fait le leader dans son domaine d'activité. Ses principaux concurrents sont l'E.N.C.G (l'Entreprise Nationale des Corps Gras), LA BELLE et AFIA (concurrent Saoudien qui a lancé ses produits en Juin 2008) et Safia.

Les autres concurrents sont de petits importateurs distributeurs dans le domaine des huiles et de la margarine (Bonnal, zinor) ainsi que quelques entreprises productrices d'huile d'olive ou de margarine. Cependant, ils ne constituent pas une réelle menace pour CEVITAL.

CEVITAL contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire. Ses activités se sont avérées hautement rentables. Elles ont permis à l'Algérie de diminuer sensiblement ses importations de sucre, d'huile et de margarine, renforçant ainsi la balance commerciale du pays. CEVITAL exporte sont excédent de production dans les pays voisins et européens.

La réussite de CEVITAL lui a permis de :

- Se tailler, en 12 ans, une part de marché dominante des produits alimentaires de base en Algérie ;
- S'assurer une compétitivité affirmée sur le marché régional (Afrique du nord) sur les produits alimentaires de base et ce, grâce à la maîtrise de ses coûts, de la technologie utilisée et d'une couverture appropriée du marché tant national que régional. d'envisager de s'ouvrir à d'autres activités industrielles. En effet le succès enregistré dans le domaine agroalimentaire dénote d'une stratégie et d'une capacité managériale certaines qui peuvent encourager le groupe à initier d'autres investissements d'envergure.

### 2.2.2 Les objectifs : Peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- L'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.
- La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production.
- Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations.

### 2.2.3 Les engagements de Cevital Food : Les principaux engagements de cevital :

- **La santé et le bien être :** raffiner l'huile brute dans les meilleures conditions, étant dotée d'une salle de contrôle informatisée qui permet ainsi des paramètres de raffinage basés sur les caractéristiques physico-chimiques des huiles ainsi pour le sucre, la margarine et la matière grasse.
- **Les exigences et le savoir-faire :** depuis 13 ans cevital met tout son œuvre pour que ses produits conservent toutes leurs propriétés naturelles.
- **Le contrôle qualité :** toute la gamme de cevital subit chaque jour de multiples contrôles afin de garantir une qualité irréprochable pour permettre aux clients de consommer tous ses produits en toute sécurité.

### 2.2.4 Le choix stratégique de Cevital Food :

Les sociétés modernes connaissent de rapides et profonds changements sous le double effet de la mondialisation qui intensifie les échanges et internationalise l'offre, et de l'évolution technologique qui crée de nouveaux matériaux et de nouveaux modes de fabrication et de communication. A cet effet, le choix stratégique effectué par les entreprises doit correspondre aux programmes d'action sans lesquels les objectifs de pénétration commerciale, qui exigent une mise en relation entre l'entreprise et son marché, ne peuvent être atteints.

A cet effet, cevital, concernant son métier, a tout d'abord, opté pour une stratégie de diversification :

- Horizontale : en élargissant sa gamme de produit.
- Verticale : en recherchant l'accroissement du marché potentiel.

Conglomérée : en optant pour un développement dans des activités sans rapport les une des autre tel que : l'agroalimentaire, la construction, ...

## Conclusion générale

A travers ce travail de recherche, nous nous sommes attribués la mission de définir le concept de la performance d'une entreprise, et de comprendre sa mesure et l'évaluation qu'il engendre. En effet, nous avons retenu que dans un contexte caractérisé par l'intensification de la concurrence, les entreprises se trouvent dans la nécessité de contrôler leurs activités de manière rigoureuse afin d'évaluer et d'améliorer leurs capacités d'adaptation à cet environnement.

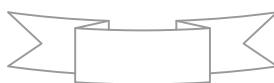
Le contrôle de gestion a d'ailleurs vu son rôle évoluer d'une simple production des chiffres vers le pilotage et l'animation du processus de suivi de la performance des entreprises à court terme ; notamment avec l'apport de nouvelles méthodes et des nouveaux outils. La performance est considérée comme étant la recherche de la maximisation de rapport entre résultats obtenus et les moyens engagés pour atteindre un objectif fixé, mais d'autres critères sont aussi importants pour évaluer la performance ; tel que la qualité et la compétence des hommes.

Au terme de notre étude, il paraît que la performance est un levier plus qu'indispensable à la croissance de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise souhaitant améliorer sa performance financière devra en effet, s'assurer régulièrement qu'elle se rapproche peu à peu de son objectif fixé en vérifiant ses états financiers.

Pour atteindre l'objectif fixé, les entreprises ont besoin d'une solution qui guide et améliore le processus de prise de décisions à tous les niveaux de la hiérarchie ; cette solution est offerte par une démarche de contrôle de gestion. Ce dernier contribue donc à l'altération de la performance de l'entreprise à travers ses outils qui sont la comptabilité analytique pour mieux gérer ses coûts, la gestion budgétaire pour mieux prévoir les ventes et atteindre les objectifs à court et moyen terme et le tableau de bord pour aider au pilotage de l'entreprise.

Il est clair donc qu'à tous les stades de la gestion, les exigences de rentabilité et d'efficacité sont renforcées, la pression des marchés s'étant transmise au sein de l'entreprise, et le contrôle de gestion des activités de l'entreprise est devenu permanent afin d'éviter tout dérapage et permettre la prise des mesures correctives.

La contribution de ce travail de recherche à la compréhension de la notion de performance d'une entreprise a été un objectif plus ou moins facile à atteindre. La dimension la plus importante à ne pas négliger est celle à savoir si cette fonction nouvelle et primordiale



a eu lieu dans l'entreprise CEVITAL à l'issue de notre stage pratique la conclusion, données pu tirer la conclusion que nous pouvons résumer dans les points suivants ;

- ✓ La mise en place d'un service de gestion de contrôle a permis à l'entreprise CEVITAL de mieux maîtriser ses coûts et d'avoir une vision plus détaillée sur la structure de ses charges) par natures, centre d'activité, etc.

Pour conclure, nous devons rappeler que la fonction contrôle de gestion, occupe une place primordiale dans la gestion des entreprises.

Une entreprise moderne qui évolue, intégré nécessairement la performance dans ses paramètres de gestion afin de croissance.

