

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**  
**Faculté des sciences économiques, 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 sciences de gestion**  
**Spécialité : Finance d'entreprise**

**Thème**

### **Concevoir un tableau de bord financier d'aide la décision**

*Cas de la SPA CEVITAL*

*Présenté par :*

*ADJTOUTAH Ouarda*

*AIT KHELIFA Eldjida*

*Encadré par :*

*MEKLAT khoukha*

**Promotion 2020/2021**

## **Remerciements**

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui on voudrait témoigner toute notre reconnaissance.

On remercie dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Nous adressons nos sincères remerciements les plus vifs à Mme MEKLAT KHOUKHA qui était plus que présente avec nous, pour l'autonomie qu'elle nous a accordée, et ses précieux conseils qui nous ont permis de mener à bien ce travail.

Nous tenons aussi à remercier Mr KARIM BELKACEM L'auditeur financier et comptable en sein de l'entreprise CEVITAL pour son accueil, son encadrement, ses explications, ses orientations et également pour sa disponibilité et son suivi tout au long de NOTRE stage.

On remercie nos chers parents, qui nous ont toujours soutenus. Vous nous avez donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance.

Afin de n'oublier personnes, nos vifs remerciements s'adressent à tous ceux qui nous ont aidés à la réalisation de ce modeste mémoire.

**OUARDA ET ELDJIDA**

## Dédicace

Je remercie DIEU le tout puissant de m'avoir donné la force, le courage et la volonté de mener jusqu'à la fin ce travail et de m'éclairer le chemin de savoir.

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma Considération pour les sacrifices que vous avez consentis pour mon instruction et mon bien-être. Je vous remercie pour tout le soutien que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours. Je dédie ce modeste travail :

- A mon défunt père **IBRAHIM** qui ma encouragé et soutenue depuis mon enfance Mais malheureusement ne peut ni assister, ni être fière, de ce qu'il a laissé derrière lui.
- A La bougie qui éclaire ma vie ma chère maman C'est grâce à son amour, son soutien indéfectible, ses encouragements et ses sacrifices que j'ai pu en arriver là, les mots ne suffisent pas pour vous rendre ce que vous m'avez donné,
- A ma très chère grande sœur **Hanane** et son marie **Bachir** Qui n'ont jamais cessé de me soutenir et m'encourager dans mes études
- A mes chères sœurs **SARAH (Lola)** et **LYDIA (Lili)** Les mots ne suffisent guère pour exprimer l'amour que je porte pour vous.
- A mon adorable petit neveu **Mohamed** qui m'encourage tout en me faisant rire.
- A mon cher cousin **HOUES** pour ses encouragements tout au long de mon cursus, A mon cher cousin **IBRAHIM** qui a toujours était présent pour m'aider
- A mes chères tentes et oncles, A mes adorables cousines et cousins À toute ma famille, A mon binôme: **Eldjida (djidji)** et toute sa famille qui est avant tout une très chère amie ; à toutes mes copines **Kahina, Assia , souad , houda ,Sabrina , Zakia , Sassa, ldjida , et Nassima .**

À tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

**OUARDA**

## **Dédicace**

**Louange à Dieu le tout puissant, le miséricordieux qui m'a donnée le courage, la santé, patience et la foi pour accomplir cette tâche et la mener à ses termes.**

**Je dédie ce modeste travail à mes chers parents, pour leurs sacrifices, leurs soutient.**

**Que Dieu les garde et les protège.**

**A mes chers frères, koussiala, Yanis , ma sœur Nessrine .**

**A mes grandes parents, mes tantes, mes oncles, mes cousines**

**Votre présence et vos conseils sont inestimables.**

**A mon binôme : Ouarda et toute sa famille ; à toutes mes coupines : Ldjida , Kahina ,**

**Nassima ,Sassa , Samira , Katia et Assia .**

**A tous ceux qui nous ont aidés pour réaliser ce travail de près ou de loin et tous ceux qui me sont chers.**

**ELDJIDA**

## Liste des abréviations

**AC** : Actif circulant  
**BFR** : Besoin en fond de roulement.  
**CA** : Chiffre d'affaire.  
**CAF** : Capacité d'autofinancement.  
**CA TTC** : Chiffre d'affaire en TTC  
**CP** : Capitaux propres.  
**DCT** : Dette a court terme.  
**DLMT** : Dette a long et moyen terme.  
**EBE** : Excédent brut d'exploitation  
**FRN** : Fond de roulement.  
**MC** : Marge commerciale.  
**PDI** : prise de décision initiative.  
**PDR** : prise de décision rationnelle.  
**RC** : Rentabilité commercial.  
**RCAI** : Résultat courant avant impôt  
**RE** : Rentabilité économique.  
**REX** : Résultat d'exploitation  
**REXC** : Résultat exceptionnels  
**RF** : Rentabilité financière.  
**RN** : Résultat net de l'exercice  
**SIG** : Solde Intermédiaires de gestion.  
**TA** : Trésorerie actif  
**TDB** : Tableau de bord.  
**TP** : Trésorerie passif  
**TR** : Trésorerie.  
**TR net** : Trésorerie net  
**VA** : Valeur ajoutée  
**VD** : Valeur disponibles.  
**VE** : Valeur d'exploitation.  
**VI** : Valeur immobilisée  
**VR** : valeur réalisables.

# *Sommaire*

## *Sommaire*

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : le tableau de bord et la performance de l'entreprise</b>	
<b>Section 01 : la performance dans l'entreprise.....</b>	<b>04</b>
<b>Section 02 : cadre conceptuel sur le tableau de bord .....</b>	<b>18</b>
<b>Section 3 : la démarche de la conception d'un tableau de bord .....</b>	<b>23</b>
<b>Chapitre II : la prise de décision en sein de l'entreprise</b>	
<b>Section 01 : Approfondissement dans la notion de la prise de décision.....</b>	<b>29</b>
<b>Section 02 : le processus décisionnel .....</b>	<b>39</b>
<b>Section 03 : le tableau de bord et prise de décision.....</b>	<b>44</b>
<b>Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL</b>	
<b>Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>50</b>
<b>Section 2 : les indicateurs de la performance au sein de l'organisme d'accueil CEVITAL ...</b>	<b>66</b>
<b>Section 3 : Elaboration d'un tableau de bord au sein de l'entreprise SPA CEVITAL.....</b>	<b>86</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>93</b>

# *Introduction Générale*

L'entreprise est une organisation ou une unité institutionnelle qui produit et commercialise des biens et services destinés à être vendus sur un marché pour réaliser des profits. Elle doit s'organiser pour exécuter le plan et effectuer le travail de manière efficace, la fonction d'organisation permet de déterminer comment les plans peuvent être réalisés efficacement en exploitant les ressources pour exécuter le travail plus spécifiquement, l'organisation entraîne l'exploitation des ressources et relation qui existent entre les départements et les employés, et la définition de la responsabilité de chacun dans l'accomplissement de travail.

La mesure de la performance dans l'entreprise se caractérise par sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, dans le cadre de stratégie le pilotage de la performance est devenu le cœur des préoccupations des managers. C'est pour cela, que ces derniers se trouvent dans la nécessité de maîtriser des outils de mesure et de pilotage de la performance. Ce qui leur permettant d'avoir une vue d'ensemble sur toute l'entreprise et ainsi, de prendre les meilleures décisions. Par ailleurs, l'étude de cette performance par les outils financiers traditionnels (comptabilité générale et analytique) était imparfaite parce qu'elle n'évaluait que les performances passées cependant, dans faible et pertinente, l'entreprise doit disposer d'un système de reporting efficace dont le tableau de bord.

Le tableau de bord est donc « un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner et à contrôler les activités d'un service, d'une fonction, d'une équipe »<sup>1</sup>.

Ce qui fait l'originalité et la puissance du tableau de bord, c'est qu'il est tourné vers l'action en permettant d'animer un comité de direction et de piloter les différentes activités de l'organisation véritable outil d'anticipation, il intègre aussi bien des données financières que des données non financières. Il met en valeur les réussites comme les échecs.

Ainsi, le tableau de bord est conçu autour d'une méthodologie qui favorise l'appropriation des concepts et est orientée « accompagnement du changement ». Outil redoutablement efficace pour piloter son entreprise ! A condition de choisir les bons indicateurs et suivre avec attention.

L'entreprise, en tant que structure organisée, est marquée par nombreuses modalités de prise de décision, elles sont prises chaque jour, de sa création à sa dissolution. Elles ne sont pas toutes de même importance, mais, qui ont de l'ampleur sur le processus décisionnel de l'entité. Cette

---

<sup>1</sup>ALAZARD. C & SÉPARI. S, « DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications », 2<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2010, Page 552.

action repose sur les informations détenues par le décideur qui permettent aux responsables d'orienter en effet, ses activités par de multiples décisions, d'inégales importances, a fin de prendre des décisions en adéquation avec les finalités poursuivies par l'entreprise. Ce fait le tableau de bord est devenu un véritable outil d'aide à la décision permettant au chef d'entreprise d'être réactif en cas de problème et de prendre des décisions en s'appuyant sur les éléments objectifs.

Dans cette perspective, nous orientons notre étude vers la compréhension du tableau de bord financier au sein d'une entreprise qui est un outil de mesure de performance et d'aide à la décision – pour mieux agir.

**Donc dans le but de réaliser cette recherche, il est primordiale de ce poser la question suivante « Comment le tableau de bord financier peut aider l'entreprise CEVITAL dans la prise de décision et piloter sa performance ? »**

Par conséquent, l'objectif global est de permettre aux dirigeants de la Société non seulement de mesurer sa performance et de mieux gérer les activités mais aussi de mieux prendre des décisions.

### **Sous questions**

- ✚ Comment élaborer le tableau de bord financier de CEVITAL ?
- ✚ Quel sont les indicateurs financiers clés à utiliser pour piloter la performance financière de CEVITAL ?
- ✚ Comment intervient le Tableau de bord financier dans le processus de prise des décisions à l'intérieur de l'entreprise CEVITAL ?

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

**Hypothèse N°01 :** Au niveau de CEVITAL, la performance financière est suivi périodiquement à l'aide des ratios financiers de rentabilité.

**Hypothèse N ° 02 :** Le tableau de bord financier de CEVITAL est élaboré annuellement, retraçant un ensemble d'indicateur organisé en système suivis par le même responsable pour aider à décider, à coordonner à contrôler les actions d'un service.

Pour répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses, nous avons suivis une méthodologie qui nous d'abord conduit à faire une recherche bibliographique et cela en consultant plusieurs ouvrages et d'autres documents tels des thèses qui étudient la question et cela afin de construire la partie théorique qui est composée de deux chapitres, et après nous avons effectuées un stage d'une durée d'un mois au sien de l'entreprise SPA CEVITAL.

D'où on a eu accès à des documents internes à l'entreprise et aussi un ensemble des données qui nous permet de rédiger le cas pratique et étudié le cas de tableau de bord financier.

Dans le but de répondre aux questions posées précédemment, nous avons élaboré et adopté un plan de travail comportant trois chapitres :

- ❖ Le premier intitulé « **le tableau de bord comme un outil de pilotage et de la performance financière** » est composé de trois sections : la première portera sur le cadre conceptuel sur le tableau de bord, la deuxième, sera consacrée à la démarche de la conception d'un tableau de bord financier et enfin la dernière exposera les méthodes et les principes d'un tableau de bord financier.
- ❖ Le second chapitre intitulé « **la prise de décision en sein de l'entreprise** » sera consacré, dans un premier temps, à l'approfondissement dans la notion de prise de décision. Après cela, on aura une deuxième section qui portera sur le processus décisionnel. Et en fin, la dernière section portera sur le tableau de bord et la prise de décision.
- ❖ Le troisième chapitre intitulé « **élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL** » sera consacré, dans un premier temps, à la présentation de l'organisme d'accueil et dans la section suivante portera sur la mesure de la performance au sein de l'organisme CEVITAL .ET en fin, dans la dernière section nous aborderons l'élaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL.

*Chapitre I : Le tableau de bord et la  
performance de l'entreprise*

# Chapitre I : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise

---

## **Introduction :**

De nos jours, le monde des entreprises est confronté à divers défis importants. Du défi de la rude concurrence aux importantes mutations économiques de secteur, sans oublier la mondialisation des marchés, les entreprises sont soumises à rudes épreuves auxquelles il faut répondre de manière positive. Cela passe par le niveau de performance de l'entreprise qui n'est pas insensible à tous ces défis. Elle joue donc un rôle important, car seules les entreprises qui sauront se montrer à la hauteur pourront s'en sortir et profiter des opportunités.

Pour piloter et mesurer la performance de l'entreprise, les managers ou les décideurs ont besoin des indicateurs qui sont regroupés sous forme de tableau de bord. Ce dernier est un outil de suivi et de pilotage des performances qui nous permet d'obtenir une vue d'ensemble de l'entreprise. Il synthétise les points importants de l'activité.

Le tableau de bord est avant tout un instrument d'aide à la décision. Il correspond à un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter, dans celle-ci, l'exercice des responsabilités.

L'objectif de ce chapitre est d'offrir une vision globale sur le tableau de bord et la performance de l'entreprise. Pour cela, nous tenterons, en premier lieu, de comprendre la performance dans l'entreprise ; en suite dans la deuxième section nous allons présenter le cadre conceptuel sur le tableau de bord et enfin dans la dernière section nous allons voir la démarche de la conception d'un tableau de bord.

## **Section 01 : La performance dans l'entreprise**

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente ; elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs.

Pour évaluer sa performance, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financiers, économiques, sociaux, organisationnels...etc., la première étape consiste à identifier ces indicateurs qui seront utilisés. Ils peuvent être aussi bien qualitatifs que quantitatifs.

Dans cette première section, nous allons mettre en évidence la performance financière de l'entreprise, les indicateurs de performance et instrument de mesure de la performance financière.

**1. Notion de la performance :** tout entrepreneur ou dirigeant d'entreprise doit contrôler, évaluer et améliorer la performance de sa société.

# Chapitre I : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise

---

## 1-1 : Définition de la performance :

«La performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. C'est un acte physique ; même si la performance est mentale (calcul mental), elle doit se traduire physiquement (additionner des chiffres sur une feuille). Les mots employés pour définir la performance doivent être concrets (ex : prospector vingt nouveaux clients), et non pas abstraits et flous (ex : augmenter le chiffre d'affaires).la performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité»<sup>2</sup>.

Dans l'entreprise, la performance peut être défini comme étant « tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur- coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur. Par contre, l'action qui contribue à diminuer le coût ou augmenter la valeur, isolement, n'est pas forcément une performance, sauf si, cela améliore le ratio valeur /coût ou le solde valeur-coût »<sup>3</sup>.

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

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

En tenant compte des différentes définitions avancées par les auteurs, nous pourrions proposer la définition suivante de la performance :

« Le mot performance est issu de l'ancien français performance employé au XVI<sup>e</sup> siècle, provenant de performer « accomplir, exécuter ». Il a été emprunté à l'anglais au XV<sup>e</sup> siècle, synonyme d'accomplissement, de réalisation de résultat. Le mot fut introduit en français dans le domaine des courses, à propos des résultats d'un cheval. Il prit ensuite le sens d'exploit, puis de capacités au sens anglo-saxon et enfin d'action au sens artistique (Rey, 1993) .la performance varie dans le temps, dans l'espace, selon la présentation que chacun s'en fait et correspond à une production réelle »<sup>4</sup> .

**1.2. Les objectifs de la performance :** La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit <sup>5</sup>:

---

<sup>2</sup> Caroline selmer, "concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision", EDDunod, paris, 1998

<sup>3</sup> MOLHO Denis, POISSON Dominique Fernandez (2003), « La performance globale de l'entreprise », Edition

<sup>4</sup> Alain Marion, Alain Asquin, al Christophe Everaere, Didier vinot, Michel wissler «Diagnostic de la performance de l'entreprise », édition dunod, paris, 2012,p1.

# Chapitre I : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise

---

- Développer les produits innovants ;
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel ;
- Améliorer le traitement des réclamations ;
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Consolider et développer les savoir –faire.

## 2. Les composantes de la performance

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité, l'efficience et la pertinence, autrement dit, une entreprise est performante si les notions suivantes sont appliquées :

**2.1. L'efficacité** : dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils conformes aux objectifs fixés ? L'efficacité permet de savoir si l'organisation atteint ses objectifs. Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>6</sup>

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultat atteints}}{\text{Objectifs visés}}$$

**2.2 L'efficience** : C'est une valeur liée à la gestion. Par essence, elle vise à dégager un rapport optimal entre les ressources employées (humaines, économiques, financières, techniques) et les résultats obtenus. Pour MALO et MATHE, l'efficience « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée »<sup>7</sup>. Alors, nous entendons par le terme

---

<sup>6</sup> BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P139

<sup>7</sup> MALO, (J.L) et MATHE (J.C) : l'essentiel du contrôle de gestion, édition d'Organisation, 2eme édition, Paris, 2000, page 106.

# Chapitre I : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise

---

efficience, l'absence de gaspillage dans l'utilisation des ressources de l'organisation, et plus, l'organisation exploite ses ressources d'une manière rationnelle, plus, elle est efficace.

Nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule ci-dessous :

$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultats obtenus}}{\text{Les moyens mis en œuvre}}$
---

## 2.3. La pertinence

Elle met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement, la pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (création de valeur) et les attentes du marché.

## 3. Les typologies de la performance

Il ya plusieurs sortes de performance, dont on cite les suivantes :

### 3.1. La performance organisationnelle

Inspirée des études de TAYLOR et de FAYOL, cette approche a été introduite en Europe à l'issue de la première guerre mondiale. La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre<sup>8</sup>.

**3.2 La performance stratégique :** Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante.<sup>9</sup>

### 3.3 La performance concurrentielle

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, intègre le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. Elle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes

---

<sup>8</sup> IRIBARIN Patrick(2009), « les tableaux de bord de la performance », Edition Dunod, Paris, p130.

<sup>9</sup>Jacques. B et Jocelyn. B, « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », Revue Internationale de Gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000, p.15.

# Chapitre I : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise

---

concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence<sup>10</sup>.

## 3.4. La performance économique :

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion qui se trouve étroitement liée à la performance financière.

## 4. les indicateurs de performance :

### 4.1. La définition d'un indicateur :

« Un indicateur doit rendre fidèlement compte d'un élément mis sous contrôle ; c'est donc une donnée objective qui décrit un élément d'un strict point de vue quantitatif .Avant d'inscrire d'un nouvel indicateur dans un tableau de bord, il y a lieu de se poser un certain nombre de question qui permettront de le fiabiliser »<sup>11</sup> .

Pour (S. MASANOVIC, 2010) « les indicateurs de performance, sont les indicateurs mesurables ou non (qualitatifs) qui reflètent des "états" qui caractérisent une organisation en termes d'efficience, d'adéquation (moyens budgétaires) et d'efficacité (résultats) »<sup>12</sup>.

### 4.2. Les caractéristiques d'un bon indicateur :

Les caractéristiques d'un bon indicateur ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, d'après Voyer nous cherchons à respecter plusieurs critères regrouper en quatre volets qui sont <sup>13</sup>:

- **La pertinence** : c'est-à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet.
- **La qualité et la précision se mesure** : l'indicateur doit être précis, claire et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.
- **La faisabilité ou disponibilité des données** : cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaire pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre cout.
- **La convivialité** : elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire accessible, simple, claire, et bien illustré.

---

<sup>10</sup><https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>

<sup>11</sup> CAROLINE SELMER « concevoir le tableau de bord » édition Dunod , Paris, 1998, p68.

<sup>12</sup> S. MASANOVIC, [2010], « Le Pilotage de la Performance : essai de définition », Quotidien n°1 des financiers d'entreprise (FINYEAR Magazine), Article publié le jeudi 03 juin 2010, P.3

<sup>13</sup> VOYER .P, op.cit., p68.

### 4.3. Les différents types d'indicateurs clés :

- **Les indicateurs financiers :**

Les indicateurs financiers ont été présentés lors de l'analyse de la performance financière, et bien qu'ils aient été utilisés depuis longtemps, ils ne permettent pas de tenir compte du coût du capital. De plus, ils sont influencés par les règles de la comptabilité financière. Le calendrier comptable ou budgétaire annuel conditionne la fiabilité de ces indicateurs de performance. D'autre part, nous avons soulevé tout au long de notre analyse que les actifs immatériels comptaient beaucoup dans la performance de l'entreprise. Or, ces indicateurs ne prenaient pas ces éléments en compte.

- **Indicateurs de reporting et indicateurs de pilotage :**

L'indicateur de reporting a pour vocation d'informer la direction hiérarchique du degré d'accomplissement des objectifs, et de la performance réalisée, et cela, dans un cadre d'engagement formel pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie. Il doit être présenté d'une manière claire, fiable et pertinent par rapport aux objectifs de contrôle. Il constitue un indicateur de résultat d'un constat à postériori.

L'indicateur de pilotage permet de s'apercevoir du degré de progression d'une action et de piloter son activité. C'est un moyen d'alerter d'une apparition d'un problème avant que des conséquences irréversibles n'aient pu se manifester.

- **Les indicateurs de moyens et d'environnement**

Les indicateurs de moyens ont pour but d'analyser les résultats obtenus en tenant compte des différents moyens déployés dans le but de les atteindre. Les indicateurs d'environnement pour leur part, sont des outils permettant de se situer par rapport à l'environnement de l'entreprise. S'il est admis que la performance de l'entreprise dépend de l'environnement dans lequel elle évolue, les indicateurs d'environnement permettraient donc d'orienter correctement les différentes actions menées au sein de l'entreprise<sup>14</sup>.

- **Les indicateurs de marché**

Le manager peut aussi évaluer la performance de l'entreprise en se référant aux indicateurs de marché c'est-à-dire qui permettent de connaître les véritables origines du chiffre d'affaire. Ces derniers peuvent en effet être générés par les clients fidèles ou les nouveaux clients. Une fois que l'origine du chiffre d'affaire a été identifiée, l'entreprise peut connaître les performances des activités commerciales et marketing et d'apprécier par la même occasion sa part du marché. Les principaux indicateurs de marché que nous pouvons citer sont le degré de

---

<sup>14</sup> VILAIN Laurent(2003), « le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif », Thèse professionnelle mastère spécialité HEC, Ecole des Mines Paris, p37.

## Chapitre I : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise

---

satisfaction du client, l'étude de la concurrence, le chiffre d'affaire généré par les clients fidèles, les chiffres d'affaires générés par les nouveaux clients, et la rentabilité des campagnes publicitaires. Les indicateurs de la performance financière sont nombreux, nous pouvons citer trois par mieux : la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement.

### ❖ La rentabilité

Selon HOAREAU<sup>15</sup>, « la rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un montant donné de ressources engagées dans l'entreprise ». Elle représente l'évaluation de la performance des ressources investies par des apporteurs de capitaux.

#### A. La rentabilité économique (RE):

« La rentabilité économique ou d'exploitation rapporte le capital économique aux flux de résultat générés par l'exploitation. Deux mesures de soldes sont concevables, l'excédent brut d'exploitation ou de résultat d'exploitation :

**EBE**

---

**Capital économique**

**Résultat d'exploitation**

---

**Capital économique**

Ce ratio s'exprime en pourcentage. Il est une mesure comptable de la rentabilité de l'outil de l'économie exploitée à défaut de l'évolution du capital économique, certains analystes utilisent comme pis-aller l'actif total de l'entreprise. Le second ratio est souvent préféré car il inclut l'effet des charges d'amortissements et de provisions. Cet avantage conceptuel se paye par une évaluation de ces charges qui est contrainte par des règles fiscales et comptables, et qui peut être influencée par des choix discrétionnaires. C'est la raison pour laquelle cette mesure de rentabilité est qualifiée de comptable »<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> HOAREAU.C, « Maitriser le diagnostic financier », 3ème édition, Revue fiduciaire, 2008.p88.

<sup>16</sup> Hubert de la Bruslerie, « Analyse financière », 4ème édition, Dunod, Paris, 2010, p 194

## Chapitre I : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise

---

### B. Rentabilité financière (RF):

« La rentabilité des capitaux propres est le ratio de rentabilité financière par excellence .Il compare le résultat net aux capitaux propre et se situe bien dans l'optique de l'actionnaire qui met à disposition de l'entreprise des fons et reçoit en retour des résultats net.

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Ce ratio est une mesure comptable de la rentabilité dans la mesure ou l'estimation des capitaux propres est celle de la comptabilité .c'est a dire une évolution tournée vers le passé .le principe du coût historique conduit a ignorer les réévaluations qui entrainerait la prise en compte des plus –values potentielles sur les actifs immobilisés de l'entreprise »<sup>17</sup>.

**C. La rentabilité commerciale (RC):** Ratio de marge nette (rentabilité des ventes) =

$$\text{Résultat net} / \text{Chiffre d'affaires HT}$$

- exprime la marge prélevée par l'entreprise après déduction de toutes les charges
- permet de déterminer, pour chaque dinar de vente, ce qui reste à l'entreprise une fois toutes les charges déduites

### ❖ La profitabilité :

La profitabilité est la capacité d'une entreprise à générer un résultat par son activité. C'est le rapport entre un résultat et des ventes. Le taux de profitabilité est donc égal à<sup>18</sup>.

$$\text{Ratio de profitabilité} = (\text{Résultat nette comptable} / \text{chiffre d'affaire}) * 100$$

### ❖ La marge de l'EBE :

Pour déterminer la marge d'excédent brut d'exploitation (EBE) d'une entreprise, on divise l'excédant brute d'exploitation par sont chiffre d'affaires.

---

<sup>17</sup> Hubert de la Bruslerie , « Analyse financière », 4eme édition, Dunod , paris ,2010,p196

<sup>18</sup> FORGET Jack(2005), « financement et rentabilité des investissements », Edition d'organisation, Paris, p90.

C'est donc le ratio :

<b>EBE/CA</b>
---------------

## 5. La mesure de la performance financière

La performance d'une entreprise peut être mesurée grâce aux différentes méthodes qui convergent vers les mêmes valeurs stratégiques de l'entreprise. Néanmoins, ces différentes valeurs qui lui sont attribuées, rend la performance difficile à cerner, car la spécificité du contexte de chaque entreprise, ainsi que les aspects qui la relie (culturel, social, économique....) rend sa définition très difficile et la manière de la mesurer plus encore. A ce propos, ROOVER souligne que: « la mesure de la performance est une tâche très complexe et frustrante qui constitue un vrai défi ». A son tour H.S YANNI, rajoute que « Autrement dit, si la performance existe, nous devrions non seulement être capable de la définir, de l'appréhender, mais aussi et surtout de la mesurer ».<sup>19</sup>

D'une manière générale, lorsque l'on mesure la performance, on cherche à voir dans quelle mesure diverse aspects du système objet de mesure, satisfont à leurs objectifs clés, à en faire une évaluation et à communiquer celle-ci. !

### 5.1. Les mesures comptables

- **Un bilan comptable** : c'est un document synthétisant l'actif, c'est-à-dire ce qui est possédé par une société et du passif, c'est-à-dire ce dont une entreprise dispose comme ressource. Le bilan comptable fait partie des états financiers d'une entreprise au même titre que le compte de résultat et les annexes. Le bilan est souvent comparé à une photographie du patrimoine d'une entreprise à la clôture d'un exercice ou à des dates intermédiaires. Il est essentiellement utilisé par les tiers (banques, clients, actionnaires, administrations...) afin de connaître la valeur de la société et des assures de sa solvabilité. Il sert également à déterminer le bénéfice imposable et peut être exploité par les dirigeants afin de piloter des analyses internes. Pour garantir la transparence et la véracité des bilans, ceux-ci doivent généralement être certifiés par un commissaire aux comptes.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> H. S. YAYA, [2003] ; La Problématique De La Performance Organisationnelle, Ses Déterminants Et Les Moyens De Sa Mesure : Une Perspective Holistique Et Multisectorielle », document de travail 2003-036. Université Laval Québec, Canada, Page 04.

<sup>20</sup> <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198385-bilan-comptable-definition/>

# Chapitre I : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise

## 5.2. La mesure par les indicateurs du bilan

### 5.2.1. Le fond de roulement net (FRN)

Représente l'excédent de ressources durables qui finance une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation, il constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise.<sup>21</sup>

Le FRN s'obtient par la différence entre deux masses du bilan, le calcul peut s'effectuer :

- ❖ A partir du haut de bilan

$$\text{FRN} = \text{Capitaux Permanents (KP)} - \text{Valeurs immobilisées(VI)}$$

- ❖ A partir du bas de bilan

$$\text{FRN} = \text{Actif circulant (AC)} - \text{Dette à court terme (DCT)}$$

L'interprétation du FRN se base sur trois (03) cas suivants :

- Si **FRN > 0** : Un FRN positif (+) signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations par ces capitaux permanents, et de dégager un excédent des ressources qui lui permet de couvrir une partie de cycle d'exploitation.
- Si le **FRN < 0** : Un FRN qui est négatif (-), signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations, autrement dit l'entreprise finance une partie de ces immobilisations par ces dettes à court terme (DCT), alors que les (DCT) sont impossible à se transformés en liquidité, dans ce cas la situation de l'entreprise est délicat (difficile). Dans ce cas les capitaux permanents < Actifs immobilisés.
- Si le **FRN = 0** : Un **FRN** est nul, cela indique une harmonisation totale entre la structure des emplois et des ressources, c'est-à-dire que les actifs immobilisés sont financés

<sup>21</sup> JUHEL. J.C, « **Gestion optimale de la trésorerie des entreprises, Gestion et management** », Université Nice Sophia Antipolis, France, 1978, p.05.

## Chapitre I : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise

---

seulement par les capitaux permanents, et les actifs circulants couvrent strictement les dettes à court terme. Dans ce cas, on peut dire que  $AI=KP$ .

### 5.2.2 Le besoin en fond de roulement (BFR)

Le besoin en fond de roulement est la partie, à un moment donné, des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'est pas financé par les dettes liés au cycle d'exploitation.

Le BFR résulte des décalages dans le temps entre les achats, les ventes ; les décaissements et les encaissements. Il doit être financé, en partie, par le fonds de roulement net.

#### Son calcul :

Les valeurs du **BFR** calculé, peuvent avoir la signification suivante :

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{Dettes financières à court terme})$$

• **BFR > 0** : Un BFR positif signifie que les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de même nature. L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme soit par son fonds de roulement soit par des dettes financières à court terme (concours bancaires courants c'est-à-dire des découverts bancaires).

• **BFR = 0** : Lorsque le BFR est égal à 0, les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois en intégralité. L'entreprise n'a aucun besoin à financier mais elle ne dispose d'aucun excédent financier.

• **BFR < 0** : Dans ce cas de figure, les ressources d'exploitation de la structure sont supérieures aux emplois d'exploitation. Ce qui implique que la structure n'a pas de besoin d'exploitation à financer, dans la mesure où le passif circulant dépasse les besoins de financement de son actif d'exploitation et l'excédent de ressources dégagé va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

### 5.2.3 La trésorerie nette

La trésorerie nette représente les liquidités qui sont à la disposition d'une entreprise et qui sont utilisables à court terme, c'est-à-dire facilement mobilisables pour payer une dette.

### ✚ La 1<sup>ère</sup> Méthode :

**Trésorerie nette** = Fond de roulement net – besoin en fond de roulement

### ✚ La 2<sup>ème</sup> Méthode :

**Trésorerie nette** = actif de trésorerie – passif de trésorerie

### Interprétation de la TN

- **1<sup>ère</sup> cas : Si le  $TN > 0$  c'est-à-dire  $FRN > BFR$  donc la Trésorerie est positive**

Une trésorerie positive, cela signifie que les capitaux permanents arrivent à financer les valeurs immobilisées et à dégager un surplus du fond de roulement qui sert à financer le BFR.

- **2<sup>ème</sup> cas: Si le  $TN < 0$  c'est à dire  $FRN < BFR$  donc la Trésorerie est négative**

Une trésorerie négative, cela signifie que les capitaux n'arrivent pas à financer les immobilisations, et une partie des valeurs immobilisées est financée par les DCT. Donc dans ce cas l'entreprise dispose d'une liquidité insuffisante.

- **3<sup>ème</sup> cas: Si le  $TN = 0$  c'est-à-dire  $FRN = BFR$  donc la Trésorerie est nulle.**

Une trésorerie nulle, signifie que les capitaux arrivent à financer les valeurs immobilisées sans dégager un excédent, dans ce cas il est préférable d'augmenter le FRNG et réduire le BFR.

### 5.3. Les 5.3. Ratios de mesure de la performance financière

Les ratios sont des rapports permettant de faire des comparaisons entre différentes masses ou entre différentes entités. Ils sont exprimés le plus souvent par un pourcentage ou par un coefficient. Les ratios s'appliquent à de nombreux domaines. Ils ont leur utilité notamment dans le cadre de l'analyse financière pour effectuer des comparaisons entre les sociétés et pour apprécier la performance d'une entreprise.<sup>22</sup>

Il existe un nombre important de ratios. Nous allons calculer et interpréter quelques-uns :

#### 5.3.1. Ratio de structure financière

Ce sont des ratios qui vont s'intéresser exclusivement au poids relatif et l'équilibre entre elles des grandes masses du bilan, avec une préoccupation majeure : l'entreprise peut-elle faire face durablement à ses engagements ? C'est la seule expression de sa capacité de survie.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/ratios>

<sup>23</sup> Jean-Pierre Lahille, « ANALYSE FINANCIERE », 3<sup>ème</sup> édition, dunod, paris, 2007, P125

## Chapitre I : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise

### ➤ Ratios d'autonomie financière

Ce ratio permet d'évaluer le degré d'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses prêteurs.<sup>24</sup> Il permet également d'apprécier la capacité d'endettement. Il doit être supérieur à 1.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{capitaux propres} / \text{total des dettes}$$

### 5.4. Mesure de la performance par le compte de résultat

Le compte de résultat est un tableau qui récapitule les charges et les produits de l'exercice, sans qu'il soit tenu compte de leur date de paiement ou d'encaissement. Le solde des charges et produits constitue :

- Le bénéfice ou la perte de l'exercice.
- L'excédent ou l'insuffisance de ressources.
- Le compte de résultat décrit donc l'activité de l'entreprise pour une période donnée.

#### 5.4.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

C'est une analyse quantitative de l'activité et de la performance économique de l'entreprise, amène l'analyse financière à calculer à partir du compte de résultat, des soldes intermédiaire de gestion représentant chacun une étape dans la formation du résultat.

Le calcul des soldes intermédiaire de gestion (SIG) :

- ✚ De comprendre la formation du résultat net en le décomposant ;
- ✚ D'apprécier la création de richesse générée par l'activité de l'entreprise ;
- ✚ De décrire la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre les salariés et les organismes sociaux, l'Etat, les apporteurs de capitaux et l'entreprise elle-même ;
- ✚ De suivre dans l'espace et dans le temps l'évolution de la performance et de la rentabilité.

Ce tableau, dont l'établissement est obligatoire pour toutes les entreprises, fait ressortir huit indicateurs. En peut citer les suivantes :

#### ✓ Résultat d'exploitation (REX)

A ce stade du tableau des SIG, le résultat d'exploitation inclut tous les produits et tous les charges d'exploitation par nature.

<sup>24</sup> GENAIVRE, E, « **Initiation à l'analyse financière en entreprise : principe et application** », éditions Publibook, Paris, 2011, P.52.

**Résultat d'exploitation** = EBE +repris sur charges et transferts de charges

+autres produits – dotations aux amortissements, dépréciations et provisions – autres charges.

### ✓ **Résultat net (RN)**

Le résultat net caractérise l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours d'une période considérée. Il est obtenu en faisant la différence entre le total des produits et le total des charges de cette période.

Le résultat net a vocation à rémunérer les associés et actionnaires sous forme de dividendes et/ou à être placé en report à nouveau, en réserves ou incorporé au capital. Il est donc important de ne pas confondre résultat d'exercice et trésorerie nette : ce solde mesure un résultat, un chiffre calculé, et non pas un flux.

**Résultat net** = résultat courant avant impôt +/- Résultat exceptionnel - Impôt sur le Bénéfice des Sociétés (IBS) - Participation des salariés aux résultats de l'exercice

### 5.4.2. La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement correspond à l'ensemble des ressources financières générées par les opérations de gestion de l'établissement et dont il pourrait disposer pour couvrir ses besoins financiers. Elle mesure la capacité de ce dernier à financer sur ses propres ressources les besoins liés à son existence, tels que les investissements ou les remboursements de dettes.<sup>25</sup>

Calculer de deux façons :

- **La méthode soustractive ou descendante** : on part de L'EBE

**CAF** = Excédent brut d'exploitation + Produits encaissables – Charges décaissables

- **La méthode additive ou ascendante** : on part du résultat net

<sup>25</sup> <http://www4.minefi.gouv.fr/budget/circpdf/f02-21.pdf>

**CAF** = résultat de l'exercice + dotations aux amortissements et provisions – reprise sur amortissements et provisions + Valeur comptable des éléments d'actifs cédés – produits de cession d'immobilisations – subvention d'investissements virées au résultat de l'exercice.

### **Section 02 : cadre conceptuel sur le tableau de bord**

Le tableau de bord est devenu indispensable quelle que soit la taille ou le secteur d'activité ou de l'organisation. Vu ce qui procède, et vu le contexte actuel caractériser par l'ouverture de l'économie, il occupe une place centrale dans les outils de gestion de tout dirigeant, manager, cadre, chef d'équipe .....etc que ce soit pour notre propre besoin ou pour celui d'autre collaborateurs.

Au niveau de cette section nous allons présenter le cadre conceptuelle du tableau de bord dans une première phase, nous présenterons les différentes définitions, objectifs et contributions apporté par les auteurs. Dans une deuxième phase, les caractéristiques et les différents types de TB, également ses fonctions et enfin les conditions de réussite d'un tableau de bord.

#### **.1. Définition et objectif du tableau de bord :**

Dans ce paragraphe, on va essayer de relever par toutes les définitions existantes sur le tableau mais on contente de prendre quelques échantillons qui semble plus significatif, par la suite on va aborder ses objectifs.

##### **1.1. La notion de tableau de bord**

Plusieurs spécialistes de gestion ont proposé de nombreuses définitions du tableau de bord, nous citons ci-après certaines définitions qui nous paraissent nécessaire pour mieux cerner ce concept.

**Selon MICHEL LEROY** le tableau de bord est « une présentation synthétique et pédagogique des indicateur de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte »<sup>26</sup>

**Selon Gervais,M,** « le tableau de bord est l'instrument qui permet au responsable d'effectuer un contrôle sur les recettes et/ou les dépenses liées à sa zone d'investigation.il attire son attention sur des points-clés, fait apparaitre ce qui a un caractère anormal ou ce qui a une

---

<sup>26</sup> LEROY Michel, « le tableau de bord au service de l'entreprise », édition d'organisation, Paris,2001,p14

## Chapitre I : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise

incidence importante sur le résultat de l'entreprise, en un mot il donne au responsable les informations qui lui sont indispensables pour agir à court terme »<sup>27</sup>.

En effet, le tableau de bord est un outil qui permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série de données stratégiques, de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Il fournit des informations essentielles, significatives et rapides, il permet aussi de répondre aux besoins de pilotage, et de diagnostiquer les points faibles, faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

**Tableau N°1 : Exemple d'un tableau de bord**

Elément	Mois .....			
	Prévu	Réel	Ecart	Action correctrice
CA				
CA par client				
Nombre de client				
Nombre de nouveaux clients				
CA par famille de Produits				
Marge commerciale				
Charge fixes				
Charge variables				
Stockes (en valeur)				
Indicateurs physiques				
Délais de livraisons				
Satisfaction clients				

Source : VOYER Pierre (2002), « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2ème Edition, Presses de l'Université du Québec, p44.

### 1.2. Objectifs du tableau de bord

Le TB aide le responsable à prendre les décisions, au-delà nous pouvons dégager quelques objectifs :

<sup>27</sup> Gervais, M. « le contrôle de gestion par le système budgétaire ».Edition aubin imprimeur .Paris.1989, p.162.

# Chapitre I : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise

---

- Piloter l'entreprise vers la réalisation de sa performance ;
- servir à tirer la sonnette d'alarme au bon moment étant un système d'alarme. Et pour cela, il permet d'obtenir des indicateurs pertinents ;
- Prévenir les difficultés en anticipant les solutions possibles ; Aide à la décision
- servir à tirer la sonnette d'alarme au bon moment étant un système d'alarme. Et pour Cela, il permet d'obtenir des indicateurs pertinents ;
- Prévenir les difficultés en anticipant les solutions possibles ; Aide à la décision

## 2. Les types et les caractéristiques de tableau de bord :

### 2.1. Les types du tableau de bord :

Il existe des différents types du tableau de bord

#### ❖ Le tableau de bord d'activité

Il s'agit du tableau classique, qui présente des indicateurs pour suivre des activités. Il est nécessaire quand il s'agit de suivre une entité, ayant une structure définie. Ce type de tableau de bord est utile quand le suivi des différentes activités prime sur le suivi d'actionnisme en œuvre pour atteindre un objectif.

Par extension, l'activité peut constituer une partie d'un processus et peut alors être définie comme un ensemble de tâches généralement successives ou interactives qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie.

#### ❖ Tableau de bord de gestion

D'après GRANDGUILLOT « Le tableau de bord de gestion rassemble des indicateurs significatifs à caractère commercial, financier, technique, humain utiles au pilotage de la performance à court terme. Il y a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités ou encore par activité ou processus »<sup>28</sup>.

#### ❖ Tableau de bord stratégique

Outil de pilotage à long terme, également appelé par certains auteurs Tableau de bord prospectif, ou tableau de bord équilibré (en anglais, Balance scorecard ou BSC). Ce type de tableau a pour objectif de traduire le ou les projets du chef d'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage.

---

<sup>28</sup>GRANDGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT, (B) : l'essentiel du contrôle de gestion 2015-2016, Edition Gualino, 2015-2016, Page 123.

## ❖ Tableau de bord opérationnel :

« Le tableau de bord opérationnel est un ensemble d'indicateurs et d'information essentiels permettant à un responsable d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations, et de prendre des décisions d'orientation de la gestion, afin d'atteindre les objectifs issus de la stratégie »<sup>29</sup>.

## 2.2. Les caractéristiques de tableau de bord :

- **Claire** : un tableau de bord doit donner des informations claires et bien structurées, tout chef d'entreprise à besoin de clarté.
- **Synthétique** : de nombreux ratios sont très intéressants mais lorsque le tableau de bord est surchargé, il peut prêter à confusion. Un tableau de bord non seulement être clair mais en plus ne pas comporter d'éléments superflus
- **Pertinent** : contenir des indicateurs relatifs aux responsabilités concernées.
- **Synoptique** : donner une vue d'ensemble.
- **Etre tenu à jour** : seules les données mises à jour peuvent servir de base pour prendre des décisions judicieuses. C'est pourquoi un chef d'entreprise doit régulièrement consulter son tableau de bord et parfois l'avoir à sa disposition dans les brefs délais afin d'intervenir énergiquement.
- **Sincérité des informations** : il va de soi que vous devez être certain de la justesse de vos informations, nous insistons fortement sur ce point. Dans la vie réelle d'une entreprise on se rend parfois compte après coup, que plusieurs décisions ont été basées sur des informations biaisées et/ou incomplètes.
- **Présentation chronologique** : permet d'observer l'évolution pour apporter d'éventuels ajustements si nécessaires.
- **Comparaison avec les concurrents** : il est crucial de comparer vos propres résultats à ceux de vos concurrents sur la base des données accessibles à des externes. Vous pouvez ainsi déterminer votre position et vous faire un idée plus claire de vos résultats.
- **Comparaison avec une norme** : dans ce cas, la comparaison a lieu avec un chiffre de référence à titre d'exemple, nous nous référons au « current ratio » et à « l'acide test ».
- **Comparaison avec le budget** : Une bonne budgétisation est également un must. Introduisez vos résultats dans le tableau de bord, de sorte que vous puissiez toujours les comparer aux résultats que vous poursuiviez.

---

<sup>29</sup><https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-du-controle-de-gestion--9782100792887-page-78.htm>

# Chapitre I : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise

---

## 3. Les fonctions du tableau de bord<sup>30</sup> :

L'intégration du tableau de bord dans le processus de pilotage de l'entreprise a pour objectif principal de maintenir l'efficacité et l'efficience de ses entités de gestion afin d'améliorer la performance globale ;

### **Le tableau de bord est un instrument de mesure des performances :**

C'est les résultats (financier et non financier) ou les indicateurs, affichés par le tableau de bord, qui traduisent la performance de l'entreprise réalisée, par rapport aux objectifs assignés.

### **Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison :**

Le tableau de bord permet d'informer en permanence sur les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire, il attire l'attention sur les points-clés de la gestion et sur leurs dérives éventuelles par rapport aux normes de fonctionnement prévues. Ainsi, il permet de détecter rapidement tout écart significatif ou exceptionnel et d'avertir le gestionnaire afin de pouvoir mener les actions correctives dans le temps, ce qui constitue une aide à la décision. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

### **Le tableau de bord est un outil de communication et de motivation :**

La capacité du tableau de bord d'attirer l'attention sur certains indicateurs facilite d'abord l'entente sur un nombre restreint mais suffisant d'indicateurs. Le tableau de bord favorise la communication, l'échange d'information entre les gestionnaires, stimule la discussion en permettant de centrer le dialogue sur la performance. Ainsi, le tableau de bord motive l'ensemble du personnel par l'utilisation d'information plus objective pour l'évaluation du rendement, en permettant aux gestionnaires d'avoir accès à l'information essentielle pour juger les résultats obtenus par eux même, ce qui entraîne en général une mobilisation accrue et constitue un engagement à l'autocontrôle.

### **Le tableau de bord est un outil de pilotage et de management :**

Le tableau de bord est un outil de pilotage puisqu'il permet de définir les actions par rapport aux réalisations et aux objectifs fixés. C'est un instrument d'aide à la réflexion, qui permet d'obtenir une approche globale d'un système, du fait qu'il soit à la base une représentation réduite. C'est un outil de management car il permet de suivre son action en permanence pour pouvoir informer le responsable et son équipe. Détecter les points forts et les points faibles et interpréter les écarts (Car connaître ses problèmes, c'est aussi, s'engager à les résoudre), et

---

<sup>30</sup> LEROY .M, « le tableau de bord au service de l'entreprise », 2ème Edition, d'ORGANISATION, Paris, 2001. p42-43.

## Chapitre I : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise

---

d'organiser : c'est-à-dire ; rechercher la meilleure combinaison possible des ressources techniques et humaines. (Opportunités d'améliorations).

### **Le tableau de bord est un moyen d'appréciation et délégation du pouvoir :**

Le chef d'entreprise se doit de suivre les délégations accordées lorsque la supervision directe est difficile (en raison du temps ou de la distance). Les chiffres peuvent être d'une aide précieuse si les trois conditions suivantes sont réunies :

- A. La gestion par exception** : seules les informations significatives (écarts importants) remontent au responsable hiérarchique.
- B. L'opportunité des indicateurs** : disponibles rapidement, fiables et pertinents qui aident les responsables à prendre des décisions rapidement.
- C. L'autonomie des délégations** : les responsables sont beaucoup plus libres d'élaborer et de modifier leurs plans d'action selon leurs contraintes locales, ce qui leur permet de participer à la vie de l'entreprise. Ainsi, la validité des tableaux de bord dépend de la qualité des procédures de collecte et de transmission des informations entre le contrôleur et le contrôlé.

### **Le tableau de bord est un outil d'alerte et de diagnostic :**

Le tableau de bord, permet de réaliser un diagnostic de la situation de l'entreprise ; c'est un système d'alerte et d'actions. Permet de prendre les mesures nécessaires lorsque des écarts sont constatés. Il attire l'attention des responsables sur les plus significatifs ou exceptionnels dégagés. Ainsi alertés, ils chercheront à choisir des actions correctives adéquates. Car de cet écart, naît la mise en place de solutions.

### **Section 03 : La démarche de la conception d'un tableau de bord financier**

La démarche de la conception d'un tableau de bord financier est une phase importante dans le pilotage de performance d'une structure, qui suit une méthodologie bien précise et rigoureuse. Le tableau de bord financier comme outil complémentaire du contrôle budgétaire et des comptabilités qui produisent une information détaillée et exhaustive de la situation financière, mais le chef d'entreprise a avant tout, besoin des données synthétiques et triées.

A travers cette section, on va présenter la démarche de conception d'un tableau de bord financier en évoquant les points essentiels : La conception du système de tableau de bord, les préalables de construction et les instruments.

## 1. La conception du système de tableau de bord

Le but de la mise en place des tableaux de bord est de permettre une utilisation des indicateurs pour diriger l'attention des responsables sur la mise au point de mesures correctives pertinentes. Mais, elle peut être portée, également, sur l'évaluation de performances présentes et futures de l'entreprise. D'où la nécessité de disposer des tableaux de bord destinés à la direction générale à savoir : le tableau de bord financier

### 1.1. Le Tableau de bord financier comme outil de pilotage et la performance

Le tableau de bord financier est un instrument de pilotage qui a pour objectif d'évaluer les performances financières d'une entreprise à un moment précis ou sur une période donnée, afin de permettre au responsable de mettre en place des actions correctives. »<sup>31</sup>Dans des nombreuses entreprises les tableaux de bord financiers ont été le point de départ d'un système de pilotage. Ceci s'explique par les éléments suivants :

- Ils sont basés sur la comptabilité, instrument obligatoire pour toute entreprise et dans une source d'information facilement exploitable ;
- Les indicateurs sont aussi faciles à sélectionner et à calculer ;
- Il facilite les comparaisons entre sociétés, tout particulièrement dans le cas de filiale

### 1.2 Le tableau de bord et le processus de pilotage

Le pilotage du processus passe par les activités. Pour atteindre des objectifs de performance du processus, il s'agit d'améliorer, d'une part la performance des activités dites « critiques », d'autre part la performance des liaisons entre les activités. Une activité « critique » est une activité qui, par un aspect de performance particulier, exerce une influence significative sur la réalisation d'un objectif stratégique donné. <sup>32</sup>

### 1.3 Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord

Les différents niveaux de pilotage et d'utilisation d'un tableau de bord, sont représentés comme suit :

#### ❖ Le premier niveau : Le pilotage stratégique

C'est le niveau hiérarchique le plus élevé en termes de responsabilité. (Le Président Directeur Général) détient un rôle important. De ce fait, il est en charge de pilotage, de management stratégique et de suivi de la politique stratégique, pose les grands axes d'orientations et définit des objectifs stratégiques.

---

<sup>31</sup>Paru sur le site : <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/>

<sup>32</sup>CAROLINE SELMER, «concevoir le tableau de bord», édition Dunod, Paris, 1998, .p135

## Chapitre I : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise

---

Par la suite, il procède à diverses activités de contrôle puis à la correction d'éventuelles insuffisances. Il peut aller de revoir les objectifs jusqu'à la restructuration de l'entité. Cela concerne le pilotage à long terme.

### ❖ **Le deuxième niveau : Le pilotage par objectif**

(Le chef de Direction) les responsables ont en charge la gestion qui se positionne à leur niveau hiérarchique, c'est-à-dire du pilotage par les objectifs et le suivi du processus. Dans le cadre de plans d'actions, ces responsables, chacun dans leur domaine de responsabilité, s'approprient et déclinent des objectifs de gestion en cohérence avec les objectifs stratégiques. A ce niveau le retour d'information se fait par (mois, trimestre, semestre), afin d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs et réorienter l'action de leur entité dont ils ont la charge.

### ❖ **Le troisième niveau : Le pilotage opérationnel**

Situé en bas de la hiérarchie. Les cadres et gestionnaires de ce niveau de pilotage sont obligés de suivre les procédures et participent aux tâches d'exécution des directives et des plans d'actions, et ils veillent à l'atteinte des résultats pour chacune des actions définies par le niveau supérieur. Cela est relié au pilotage à court terme.

## **2. Préalables de construction tableau financier**

Le tableau de bord financier se construit en étant au plus près de la réalité de l'entreprise. En effet, chaque entreprise est déférente et n'a pas les mêmes priorités : le tableau de bord financier doit en être un reflet parfait.

### **2.1. Les étapes de conception du tableau de bord**

Les étapes de conception du tableau de bord sont les suivants : la fixation des objectifs, l'indentification des points clés, La recherche des indicateurs pertinents, La collecte des informations et La mise en forme d'un tableau de bord financier.

#### **A. La fixation des objectifs**

« Un objectif se définit comme étant un but à atteindre et non une tâche à accomplir.

C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Il va décrire un ensemble des résultats que le responsable doit se montrer capable d'atteindre pour être reconnu compétent, et qu'il s'engage à fournir à son « client » à une date donnée»<sup>33</sup>

Bien avant d'entamer son activité, l'entreprise doit fixer et rédiger les objectifs à atteindre pour mener à bien sa mission.

Comment rédiger un bon objectif ?

---

<sup>33</sup>CAROLINE SELMER, «concevoir les tableau de bord», édition Dunod, Paris, 1998, P.28.

# Chapitre I : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise

---

- Il doit être rédigé clairement et précisément afin que les intéressés sachent ce qu'on attend d'eux. Il ne mesure qu'une seule chose à la fois ;
- Chaque objectif doit se concrétiser par une et une seule action que l'intéressé doit accomplir ;
- Les objectifs quantitatifs doivent décrire un résultat mesurable grâce aux critères de performance proposés ;
- Lorsqu'ils sont qualitatifs, ils doivent décrire un résultat observable qui sera évalué par des critères adaptés ;
- Chaque objectif voit sa finalité concrétisée par une échéance ;
- Chaque objectif doit être réalisable pour pouvoir être considéré par l'intéressé comme motivant par rapport au défi qu'il présente;
- Les objectifs doivent enfin préciser les conditions dans lesquelles la performance devrait se réaliser.

## **B. L'identification des points clés**

Il s'agit d'identifier les activités et missions critiques au sens des objectifs fixés au préalable lors de la première étape. En d'autres termes, elle procède à une sélection des sous objectifs qui ont une importance relative à partir d'une liste qui contient des objectifs globaux.

## **C. La recherche des indicateurs pertinents**

La recherche d'indicateurs est l'étape la plus importante, car cette dernière nécessite un travail de réflexion, dans le but de trouver des indicateurs adéquats, afin de mesurer les points clés précédemment cités. En sus, elle permet de mieux cibler les informations importantes.

La sélection des indicateurs obéit à une règle se rapportant à la limitation du nombre d'indicateurs retenus.

## **D. La collecte des informations**

Une fois les indicateurs définis, le responsable est donc en mission d'obtenir des informations. Pour qu'elles deviennent opérationnelles, il est indispensable de pouvoir les situer (informations) par rapport à une échelle de référence. L'information devient utile lorsqu'elle permet de situer certaines caractéristiques de systèmes, par rapport à des valeurs attendues

## **E. La mise en forme d'un tableau de bord financier**

La manière dont est préparée l'information a une influence sur le comportement des destinataires du TBF. Il est donc nécessaire, de structurer de manière opérationnelle le support d'information, qui est le tableau de bord. La démarche consiste, à élaborer techniquement le

# Chapitre I : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise

---

dispositif, à vérifier son caractère opérationnel, puis à en faire dispositif d'explication courante.

## 2.2 Les instruments du tableau de bord financier

Différents outils peuvent être mis en œuvre lors de la conception d'un tableau de bord tels que : les valeurs et les écarts, les graphiques, les ratios et les tableaux...

### 2.2.1. Les écarts

Ecart : « Différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. Exemple : « écart entre cout prévu et cout réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée... »<sup>34</sup>

### 2.2.2. Les ratios

Ce sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise, ils se limitent aux facteurs clés souvent exprimés en unité physique, ils facilitent une appréhension de la situation en terme relative et autorise une mesure de la performance. (Ex le chiffre d'affaire, par vendeur, le taux de marge du chiffre d'affaires...).

Ces rapports sont intéressants dans la mesure où ils permettent d'effectuer des comparaisons dans le temps, et de présenter la réalité en chiffres simples. Ils permettent d'appréhender l'efficacité de l'action opérationnelle, par la mise en relation d'un résultat obtenu (au numérateur) avec une consommation de ressources (au dénominateur).

### 2.2.3. Les graphiques

Rien de tel qu'un graphique pour faire parler les chiffres. Les graphiques sont souvent plus parlants que les tableaux de chiffres. Encore faut-il les utiliser à bon escient. Un graphique servant à illustrer un message, il faut bien identifier le message que l'on souhaite faire passer :

- La comparaison entre plusieurs valeurs (résultats par magasins) ;
- L'évolution d'une ou plusieurs valeurs dans le temps (ventes mensuelles) ;
- La décomposition d'une valeur totale en différentes parties (pourcentage du chiffre d'affaires par pays) ;
- La répartition d'un ensemble par tranches (effectifs par tranches d'âge) ;
- La corrélation entre deux séries de valeurs (évolution du prix de vente et de la quantité vendue).<sup>35</sup>

### 2.2.4. Les commentaires :

Le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Le style télégraphique est tout à fait adapté et

---

<sup>34</sup>DORIATH.B, « Contrôle de gestion en 20 fichiers », 5<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris 2008, p.72.

<sup>35</sup> Caroline SELMER, (concevoir le tableau de bord), édition Dunod, Paris, 2011, P91

## Chapitre I : Le tableau de bord et la performance de l'entreprise

---

suffisant. On peut regrouper l'ensemble des commentaires sur une même page début du tableau de bord, soit insérer un commentaire à côté des chiffres visés.<sup>36</sup>

### 2.2.5. Les clignotants

Ce sont des seuils limités définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action, leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

### Conclusion

Ce premier chapitre, nous a permis de mieux comprendre la performance financière dans l'entreprise ainsi ses indicateurs et ses différents composantes. La performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Toutefois, la mesure de celle-ci seule ne garantit pas la pérennité de l'entreprise si elle n'est pas pilotée par un tableau de bord qui permet de suivre l'évolution des résultats à travers le temps et de mettre en place des mesures correctives.

L'objectif ultime étant de présenter l'importance du tableau de bord et ses fonctions dans une entreprise. Le tableau de bord financier est un instrument qui a pour objectifs d'évaluer les performances financières d'une entreprise à un moment précis ou sur une période donnée.

L'étude et l'analyse régulière des performances permettent à cet effet de déterminer et améliorer sans cesse la stratégie financière de l'entreprise. Pour se faire, le chapitre suivant portera sur la prise de décision en sein de l'entreprise.

---

<sup>36</sup>Caroline SELMER, (concevoir le tableau de bord), édition Dunod, Paris, 2011, P94

***Chapitre II : La prise de décision en sein  
de l'entreprise***

# Chapitre II : La prise de décision en sein de l'entreprise

---

## Introduction

La vie de l'entreprise est marquée par de nombreuses décisions. Elles sont prises chaque jour, depuis sa création jusqu'à sa mort, qui va conditionner et orienter son avenir. Il y a ainsi, des décisions de financement (exemple : augmentation du capital), des décisions d'investissement (EX : automatisation d'une industrie), ou encore des décisions d'exploitation (EX : le suivi des stocks). En général, ces décisions ne sont pas autonomes ; elles sont en effet, limitées par des contraintes du marché, de la concurrence et de la législation.

En clair, la décision reste une notion dont l'appréhension évolutive se reflète régulièrement sur le processus auquel elle exige de se conformer. Cela doit pouvoir amener les chefs d'entreprise à actualiser leurs manières d'analyser les informations, les situations présentées avant d'aboutir à une quelconque décision. Car une fois que la décision est prise, elle implique des conséquences que l'on est censé assumer.

Dans ce présent chapitre, nous allons mettre la lumière, dans un premier temps, sur la notion de décision, les typologies et les bonnes méthodes de la prise de décision, puis d'exposer dans un second temps le processus décisionnel. Dans un troisième temps, l'apport de la délégation du pouvoir et décentralisation dans la prise de décision. Enfin, la contribution de tableau de bord dans la prise de décision.

## Section 01 : Approfondissement dans la notion de la prise de décision

Chacun d'entre nous prend quotidiennement de nombreuses décisions. La prise de décision correspond au fait d'effectuer un choix entre plusieurs modalités d'actions possibles lors de la confrontation à un problème, le but étant de le résoudre en traduisant le choix fait en un comportement. Certaines décisions sont simples à prendre, alors que d'autres sont beaucoup plus complexes.

Dans cette première section, nous allons mettre en évidence l'approfondissement dans la notion de décision, les types de décision dans l'entreprise, les méthodes de la prise de décision et enfin les outils d'aide à la décision.

### 1. La notion de la décision

Décider consiste à choisir une solution en comparant plusieurs possibilités. Pour gérer une entreprise, les managers font en permanence des choix. Sans prise de décision, l'entreprise ne peut pas fonctionner.

## Chapitre II : La prise de décision en seine de l'entreprise

---

### 1.1. Définition de la décision :

De nombreuses définitions ont été formulées pour définir ce concept de décision, on a choisi les définitions suivantes :

Selon H. Simon : « La décision désigne le processus au terme duquel on choisit de réaliser une des alternatives auxquelles on est confrontés »<sup>37</sup>. Celle-ci, comporte trois étapes : le recensement de toutes les stratégies alternatives, la détermination de toutes les conséquences de chaque stratégie et l'évaluation comparative de ces ensembles de conséquences »<sup>38</sup>

Cela, nous amène à dire que, la décision correspond à un processus de choix concernant les objectifs d'action et les procédures destinées à les réaliser et assurant la régulation de la activité.

Dans le langage courant, le terme décision désigne le résultat d'un processus de choix. Dans son acception psychologique, il désigne le processus lui-même qui aboutit à ce résultat, c'est-à-dire la façon dont est élaborée la décision finale et les mécanismes qui ont présidé à cette élaboration.

«La décision est un choix, entre plusieurs solutions possibles, d'une action portant sur la mise en œuvre de ressources ou la détermination des objectifs, compte tenu d'un ou plusieurs critères d'évaluation des solutions »<sup>39</sup>

Selon LE DUFF, « La décision est le choix d'une orientation à partir d'informations et de critères qui aident à comparer entre plusieurs possibilités. Influencé par de nombreux facteurs, ce choix dépend d'un système de valeur qui fournit des bases d'évaluation »<sup>40</sup>

« La décision est un acte par lequel un décideur opère un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné, à l'exécution d'une action ou d'un projet avec toutes les conséquences que cette décision pourrait engendrer. Cela demande d'avoir identifié le cadre décisionnel »<sup>41</sup>

### 1.2 .Cadre de la prise de décision :

Il existe globalement deux (02) axes pour une prise de décision : en solo ou en groupe.

---

<sup>37</sup> Simon.H, Administration et processus de décision, édition ECONOMICA, paris, 1983, page 61.

<sup>38</sup> Simon.H, op.cit, page 62.

<sup>39</sup> DARBELET M. ET IZARD L, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, Édition Foucher, paris, 1995, Page 294.

<sup>40</sup> LE DUFF.R, Encyclopédie de la gestion et du management, édition DALLOZ, paris, 1999, p244.

<sup>41</sup> Jean –Marc SANTI ,Stéphane MERCIER et Olivier ARNOULD « la boîte à outils de la prise de décision »,Dunod ,  
, 5 rue Laromiguière , 75005 Paris, 2015, P16

## Chapitre II : La prise de décision en sein de l'entreprise

---

- **Décider seul :**

« Si décider seul est encore parfois pour certains une manière d'asseoir un certain pouvoir, que cela paraît simple de prime abord et présente certains avantages, tels :

- + **Rapidité** : choix personnel après analyse des différentes options possibles sans avoir à questionner autrui outre mesure.
- + **Simplicité de mise en œuvre** : pas de réunion à organiser ni de groupe de réflexion à former.
- + **Retrait des influences et manipulations diverses** : choix personnel fait en son âme et conscience, sans subir d'éventuelles influences hiérarchiques, affectives, financières, ou politiques, etc.

Il n'en demeure pas moins que cela comporte toutefois quelques inconvénients :

- + **Subjectivité** : décision prise selon la personnalité du décideur, son expérience, ses connaissances, et sa position hiérarchique, etc.
- + **Manque de recul** : les émotions peuvent fausser la décision, notamment en situation de crise où le choix se fait souvent dans l'urgence.
- + **Décision dommageable** : due à un manque de compétence et/ou connaissances appropriées quant à certains points spécifiques.
- + **Poids des conséquences négatives** : en cas de mauvais choix, les diverses répercussions peuvent être lourdes à porter »<sup>42</sup>.

- **Décider en groupe**

« Dans la prise de décision en équipe, aucun membre ne peut décider seul, mais chaque membre doit pouvoir accepter la décision prise. IL n'ya pas de stratégie idéale de prise de décision mais différentes approches parmi lesquelles l'équipe doit choisir celle qui est la plus adaptée à la situation. Une équipe est habilitée par l'organisation qui l'emploie à prendre des décisions, mais aucune équipe n'est totalement libre de prendre n'importe quelle décision. La mission et l'environnement de l'équipe établissent le cadre dans lequel des décisions sont prises »<sup>43</sup>

Par ailleurs, dans une prise de décision individuelle, compte tenu des limites physiques et cognitives, un décideur se trouve parfois dans l'incapacité de maîtriser le flux d'information émergeant de différentes sources. En effet, il est possible de prendre des décisions plus

---

<sup>42</sup><https://www.manager-go.com/management/prise-de-decision>

<sup>43</sup> Jean –Marc SANTI ,Stéphane MERCIER et Olivier ARNOULD « la boîte à outils de la prise de décision »,Dunod ,  
 , 5 rue Laromiguière , 75005 Paris, 2015, P77

## Chapitre II : La prise de décision en sein de l'entreprise

---

éclairées condition de pouvoir maîtriser ces masses importantes d'informations, tâche qui ne peut incomber à un seul individu. Il s'agit de la prise de décision collaborative.

### 1.2.1. Prise de décision collaborative :

« La prise de décision en groupe est surtout adaptée à la résolution d'un problème complexe, car elle apporte plus de renseignements et d'information. Sans être exhaustifs, nous listons les plus représentatifs.

#### a. les avantages :

- le partage d'une plus grande quantité d'informations et d'idées favorise l'élaboration de solutions originales et créatives.
- Le sentiment d'être utile stimule l'intérêt des participants surtout si la décision risque de s'appliquer à eux.
- Les personnes comprennent et acceptent beaucoup plus facilement une décision à laquelle ils ont participé.

#### b. les inconvénients :

- plus le groupe compte de participants, plus le processus de décision sera long s'il n'ya pas de consensus dès le départ.
- Parfois, certains participants prennent le contrôle du groupe et orientent la prise de décision en fonction de leur propre intérêt.
- Etre clair et précis sur les modalités de fonctionnement du groupe : attributions du groupe, volontariat des participants, possibilités de se réunir, respect des horaires, préparation des réunions, compte rendu. pour qu'une équipe soit performante, il faut qu'elle évolue dans un environnement précis, régi par les règles acceptées »<sup>44</sup>

### 1.2.2. Une prise décision rationnelle et prise de décision initiative :

- **La prise de décision rationnelle(PDR):** « On parle de décision rationnelle lorsqu'une décision est prise comme un enchainement de moments successifs, séquentiels (=linéarité) allant d'un désir à sa satisfaction, en passant par une délibération et un choix décisionnel »<sup>45</sup>.
- **La prise de décision initiative(PDI) :** « la PDI est récemment devenue un sujet d'étude légitime en management en raison du nombre croissant de dirigeants qui reconnaissent utiliser fréquemment leur intuition dans la prise de décision stratégique (Burke et Miller,

---

<sup>44</sup> Jean –Marc SANTI ,Stéphane MERCIER et Olivier ARNOULD « la boîte à outils de la prise de décision »,Dunod , 5 rue Laromiguière , 75005 Paris, 2015,P 77

<sup>45</sup><https://WWW.etudier.com/dissertations/Qu'Une-D%C3%A9cision-Rationnelle/402424.html>

## Chapitre II : La prise de décision en seine de l'entreprise

---

1999). Selon Sadler- Smith et Shefy (2004), plus ils gravissent les échelons hiérarchiques et plus les managers utilisent la PDI »<sup>46</sup>.

### **2. Les types de décision dans une entreprise :**

#### **❖ Classification des décisions selon leur degré de risque**

Du point de vue du degré de risque attaché à la prise de décision, on parle de décision « certaines », de décisions « aléatoire », et de décision incertaine.

#### **a. Les décisions « certaines » :**

Ces décisions se caractérisent par un risque nul dans la mesure où l'on connaît le résultat de la prise de décision dans 99 % des cas. Notons toutefois qu'un risque totalement nul n'existe pas (la faute d'un décideur ou un cas de force majeure peut, en effet, introduire un élément d'incertitude si faible soit-il). Les décisions certaines sont souvent les décisions les moins importantes c'est-à-dire les décisions de gestion courantes.

#### **b. Les décisions « aléatoires » :**

Ces décisions sont un peu moins certaines que les décisions certaines mais un peu plus certaines que les décisions incertaines. Pour en donner une définition un peu plus claire, une décision est dite « aléatoire » lorsque certaines variables ne sont pas totalement maîtrisées par l'entreprise mais sont connues en probabilité (entendons par là « pouvant être mathématiquement probabilisées »). Lorsqu'une variable est connue en probabilité, il s'agit d'une variable aléatoire c'est-à-dire une variable dont on sait qu'il y a telle ou telle probabilité pour qu'elle prenne telle valeur.

Prenons un exemple très simple : dois-je jouer pile ou face (pour un seul jet de pièces) ? Voici le type même de décision aléatoire — il est impossible d'en connaître le résultat à l'avance mais on peut affecter une probabilité aux différents résultats possibles. Dans ce cas de figure, l'analyse des probabilités est élémentaire : 50 chances sur 100 pour pile — 50 chances sur 100 pour face

---

<sup>46</sup><https://WWW.Cairm.info/revue-management-2009-2-page-188.htm>

## Chapitre II : La prise de décision en seine de l'entreprise

---

### c. Les décisions « incertaines »

Lorsque interviennent des variables qui ne sont ni maîtrisées par l'entreprise, ni même probabilisables en raison de la trop grande complexité de l'environnement et des conditions d'évolution du marché, on parlera de décisions « incertaines ». Ce sont souvent les décisions les plus importantes (décisions stratégiques).

#### ❖ Classification des décisions selon leur niveau

**a. Décision Stratégique :** est une décision unique prise par le dirigeant d'une entreprise ou par l'équipe de direction .Elle a toujours pour objet l'orientation générale de l'entreprise .importante, elle l'engage dans une stratégie potentiellement risquée sur le long terme et sur laquelle il est difficile de revenir. « La décision stratégique concerne surtout les domaines sensibles touchant directement et pour le long terme l'environnement ou se situe l'objet de la décision »<sup>47</sup>

**b. Décision Tactique ou de pilotages (administratifs) :** Décision tactique, qui quant à elle permet de mettre en place des moyens, des objectifs qui ne concernent qu'une partie de l'entreprise et qui s'établissent sur le moyen et court terme. Cette décision est généralement prise par le personnel d'encadrement de l'entreprise. « La décision intéresse la mise en œuvre de stratégies, l'élaboration de plans d'action, la correction de dysfonctionnements et s'inscrit dans le moyen terme »<sup>48</sup>.

**c. Décision opérationnelles :** Décision opérationnelle, qui est une décision courante qui concerne les moyens d'exploitation de l'entreprise. Généralement, elles ne concernent que certains services de l'entreprise. Ces décisions se font sur le court terme et sont prises par le personnel d'encadrement ou les employés. « Décision opérationnelles s'applique à l'ensemble des imprévus, des situations particulières qui apparaissent lors de l'exécution des opérations et s'inscrit plutôt dans le court et le très court terme »<sup>49</sup>.

#### • Caractéristiques des différents types de décision

La classification par l'entreprise des différents de décisions (stratégique, tactique et opérationnelle) est importante car elle conditionne l'élaboration des processus internes de

---

<sup>47</sup> Jean –Marc SANTI ,Stéphane MERCIER et Olivier ARNOULD « la boîte à outils de la prise de décision »,Dunod ,  
, 5 rue Laromiguière , 75005 Paris, 2015,P 8

<sup>48</sup> Jean –Marc SANTI ,Stéphane MERCIER et Olivier ARNOULD « la boîte à outils de la prise de décision »,Dunod ,  
, 5 rue Laromiguière , 75005 Paris, 2015,P 8

<sup>49</sup> Jean –Marc SANTI ,Stéphane MERCIER et Olivier ARNOULD « la boîte à outils de la prise de décision »,Dunod ,  
, 5 rue Laromiguière , 75005 Paris, 2015,P 8

## Chapitre II : La prise de décision en seine de l'entreprise

---

prise de décisions adaptés à leurs spécificités. Le processus interne de prise de décision suit en général différentes étapes :

- ✚ **Analyse de l'objectif** : cette première étape vise à définir de manière précise et formulable l'objet de la prise de décision future (sur quoi porte la prise de décision).
- ✚ **Collecte de l'information** : qui porte à la fois sur les facteurs externes (environnement concurrentiel de l'entreprise) et sur les facteurs internes (inventaire des ressources disponibles pouvant être utilisées dans le cadre de la décision prise).
- ✚ **Définition des options possibles** : l'analyse de l'information permet de définir un ensemble de décisions susceptibles de fournir une réponse au problème posé.
- ✚ **Comparaison et évaluation de ces options** : dans le processus de décision, il est nécessaire de pouvoir comparer les différentes options possibles ce qui nécessite de pouvoir en évaluer les coûts et les gains probables.
- ✚ **Choix d'une option** : la décision proprement dite consiste à choisir une option de manière rationnelle, c'est à dire en choisissant celle qui permet à l'entreprise d'optimiser l'utilisation de ses ressources.

### ❖ **Classification de décision selon leur échéance**

Ce classement permet de distinguer les décisions en fonction de leur portée dans le temps. On distingue ainsi :

- a) **Les décisions à courts termes** : Ce sont des décisions courantes dont l'effet est à court terme. Ce sont les décisions facilement réversibles en cas d'erreur.
- b) **Les décisions à moyen terme** : Elles engagent l'entreprise sur une période pouvant aller de 1 à 5 ans. Elles sont aussi réversibles mais avec un coût plus élevé pour l'entreprise que dans le cadre d'une décision
- c) **les décisions à long terme** : Elles donnent des orientations sur l'activité de l'entreprise dans le long terme. Elles sont difficilement réversibles.

Bien que la démarche soit identique pour l'ensemble des prises de décisions de l'entreprise, il est possible d'identifier certaines caractéristiques propres à chacun des types de décision.

**Figure N°2:** les caractéristiques des types de décision

Caractéristique	Type de décision		
	Stratégique	Administrative	Opérationnelle
<b>Domaine de la décision</b>	Relation avec l'environnement	Gestion des ressources	Utilisation des ressources dans le processus de transformation
<b>Horizon de temps</b>	Moyen et court terme	Court terme	Très court terme
<b>Effet de la décision</b>	Durable	Bref	Très bref
<b>Réversibilité de la décision</b>	Nulle	Faible	Forte
<b>Action correctives</b>	Impossible	Difficiles	Faciles
<b>Répétitivité des choix</b>	Nulle	Faible	Forte
<b>Procédure de décision</b>	Non programmable	Semi-programmable	Programmable
<b>Niveau de la prise de décision</b>	Direction générale	Directions fonctionnelles	Chefs de services, chefs d'atelier
<b>Nature des informations</b>	Incertaines et exogènes	Presque complètes et endogènes	Complètes et endogènes

Source : <http://gfol.res-homini.com>

### 3. Les bonnes méthodes de la prise de décision :

**La prise de décision est cruciale**, notamment en entreprise. En effet, les conséquences d'une mauvaise décision pourraient être néfastes, voire être fatales à l'entreprise ! Il s'agira donc de faire des choix tout en gérant un degré d'incertitude non négligeable.

## Chapitre II : La prise de décision en sein de l'entreprise

---

Avoir de l'agilité, de l'anticipation, de la réactivité ne suffisent pas pour prendre une décision pertinente. Il existe heureusement un processus pour la prise de décision en entreprise, surtout dans le domaine du management.

### ❖ La phase de formalisation

Dans cette première phase du processus de prise de décision, il est essentiel de prendre pleinement conscience de la situation et de la catégoriser : est-ce un événement qui demande une réaction ? Est-ce une opportunité qui mérite d'être étudiée ? Est-ce un problème courant ou exceptionnel ? Il faut savoir poser les bonnes questions.

### ❖ La phase d'instruction

La phase d'instruction s'effectue en collectant les informations, en particulier celles en rapport avec la situation (problème, opportunité...) qui se présente. Il faudra procéder à l'introspection des situations antérieures, à l'étude des bonnes pratiques, à la définition des conditions nécessaires pour la faisabilité... Mais collecter les différents avis et ne pas hésiter à demander conseil à un expert sont également importants.

### ❖ La phase de choix

Dans cette phase, la prise de décision est effective mais le passage à l'action n'a pas encore été amorcé. Les différentes étapes de l'exécution sont alors envisagées, les éventuelles contraintes et les conditions de la mise en œuvre sont mises en avant. Mais encore, les facteurs de risques d'échec et aussi les facteurs de réussite sont définis. A ce stade de la prise de décision, la décision est en théorie viable.

### ❖ La phase d'exécution

Dans cette dernière phase de la prise de décision, le passage à l'action est engagé. **Les actions sont définies**, les objectifs visés sont mis en avant, les acteurs concernés par les actions et ceux qui doivent les entreprendre sont également déterminés<sup>50</sup>.

## 4. Les outils d'aide à la décision :

---

<sup>50</sup><https://WWW.pepit-sc.com/prise-de-decision-quelles-sont-les-bonnes-methodes/>

## Chapitre II : La prise de décision en sein de l'entreprise

---

Ce sont les outils ou instruments que le manager utilise dans le cadre de décision non programmable. Leur choix dépend du problème à l'ordre du jour, des paramètres qui le définissent et des éventualités associées à la décision qui doit être prise. On peut les classer en 4 catégories selon le niveau d'incertitude croissant. Les 4 situations sont : situation en avenir certain, situation en avenir aléatoire, situation en avenir incertain et situation conflictuelle.

### 4.1. Décision en avenir certain

Le décideur connaît de façon précise les événements futurs ou les événements économiques futurs. Il peut prévoir les conséquences de son choix. Mais il s'agit là des cas rarissime en entreprise. Il s'agit le plus souvent des décisions d'exploitations de cours terme. Les outils généralement utilisés sont :

- La programmation linéaire
- Le modèle de gestion des stocks en avenir certain
- La technique d'actualisation pour appréhender la rentabilité d'un investissement
- L'analyse de la valeur pour la conception de nouveaux produits

### 4.2. Les décisions en avenir aléatoire :

Le décideur a une connaissance de diverses éventualités liées à sa décision. Cette connaissance lui permet de leur attribuer des probabilités de réalisation. Deux situations peuvent être distinguées :

- Si les événements sont exclusifs, le décideur peut utiliser l'espérance mathématique des différents événements pour prendre sa décision.
- Si au contraire les événements sont liés et que les conditions de leur réalisation échappent à l'entreprise, le manager utilise l'arbre de choix.

### 4.3. Décision en avenir incertain :

Le décideur dispose de moins d'information que dans le cas de la situation aléatoire. Il ne peut donc pas attribuer des probabilités de réalisation aux différents événements. Les décisions à prendre dans un tel cas dépendent des caractéristiques du manager :

- S'il est prudent ou pessimiste ou risquophobe, il utilise la méthode des résolutions Maximin
- S'il est ambitieux ou optimiste ou risquophile, il utilise le maxima

### 4.4. Décision en avenir conflictuel

## Chapitre II : La prise de décision en seine de l'entreprise

---

Dans certaines situations, la transparence du marché et la libre concurrence ne sont pas garantis. Dans un tel cas, les agents économiques adoptent les comportements stratégiques et la méthode qui permet de prendre des décisions est la théorie des jeux.

Les agents économiques ou les entreprises sont appelés joueurs et les décisions prises par les joueurs sont appelées stratégies.

Dans un marché conflictuel, les stratégies ne sont jamais figées. Elles évoluent en fonction des choix opérés par l'adversaire. Les stratégies peuvent porter sur les prix qui sont des barrières à l'entrée dans un secteur d'activité<sup>51</sup>

### Section 02 : Le processus décisionnel

Décider n'est pas une affaire de tout repos. Celui qui décide s'engage et doit donc assumer les risques. Toute décision est influencée par les facteurs tant internes qu'externes à l'entreprise. Cependant, pour maîtriser son devenir, une entreprise doit gérer au mieux les processus de décision dont elle est le siège.

Au niveau de cette section nous allons présenter le processus de prise de décision, Les phases de processus décisionnel, les principaux modèles de processus de prise de décision et le traitement des informations dans le processus décisionnel

#### 1. Le processus de prise de décision

##### 1.1. Définition du processus de décision :

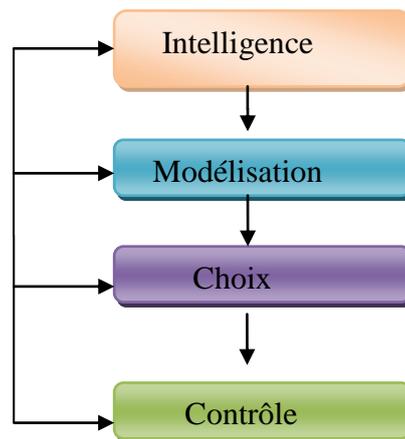
Le processus de décision est un processus complexe dont l'étude peut être facilitée par la référence à des modèles théoriques. Le **modèle de la rationalité limitée** ou **IMCC**, proposé par **Herbert Simon**, comporte quatre phases : intelligence, modélisation, choix et contrôle.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup><https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5326c9385fc26.pdf>

<sup>52</sup><http://sabbar.fr/management/les-decisions-et-le-processus-de-decision/>

**Figure N°1** : le modèle rationalité limitée ou **IMCC**



Source : établie par nous même

- **La phase d'intelligence (I)**: le décideur va devoir analyser le problème posé (enjeux, contraintes, informations disponibles.). Ce n'est qu'une fois le problème cerné qu'il peut passer à la phase de réflexion ;
- **La phase de modélisation (M)** : le décideur recense les informations, les structures de façon à disposer de solutions envisageables.
- **La phase de choix (C)** : à partir de l'évaluation de chaque solution, le décideur choisit la meilleure d'entre elles.
- **Le contrôle (C)** : vient confirmer le choix effectué ou le remettre en question

### 1.2. Les Objectifs du processus décisionnel

Ce processus de prise de décision permet de focaliser les ressources décisionnelles sur la conception et la validation des choix et d'avoir un outil de pilotage .Cette organisation :

- Ordonne les étapes de façon logique ;
- Procure des éléments factuels de recadrage d'activité ;
- Sert d'outil de communication sur l'état d'avancement ;
- Permet de traiter toutes les étapes de façon indépendante.

Dérouler le processus décisionnel apporte une valeur ajoutée lorsque la décision se déroule dans un environnement où l'on peut disposer des informations et prévoir les répercussions de la décision. Dans un environnement plus incertain, ce processus devra être aménagé en fonction de l'accessibilité des informations.<sup>53</sup>

### 2. Les phases de processus décisionnel

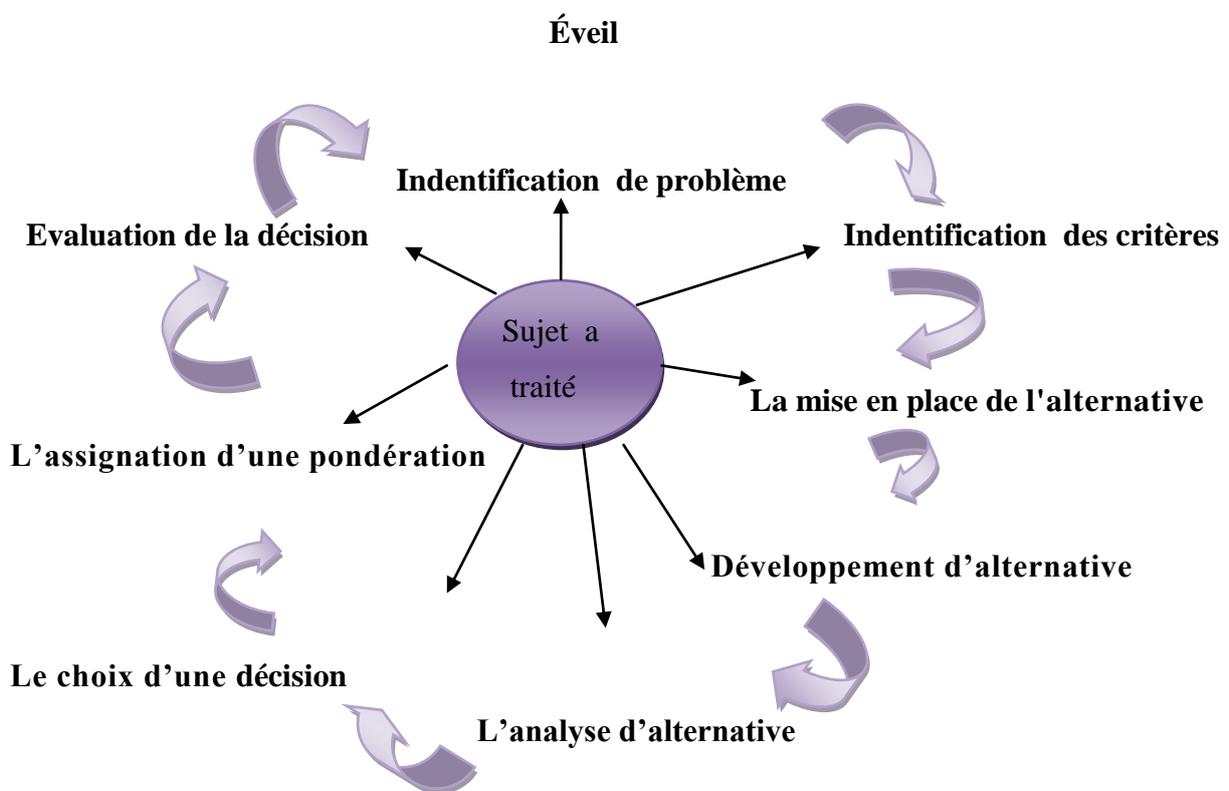
---

<sup>53</sup> Jean-Marc SANTI ,Stéphane MERCIER,AL (Olivier ARNOULD), « La boîte à outils de la prise de décision »,édition DUNOD, 5 rue Laromiguière,75005, paris ,2015, P19

## Chapitre II : La prise de décision en seine de l'entreprise

Le processus de décision décrit de manière idéale les phases par les quelles doit passer la réflexion d'un dirigeant qui veut prendre une décision efficace. Il s'agit : de l'indentification du problème ; de l'identification des critères en vue de la prise de décisions ; l'assignation d'une pondération des critères ; du développement d'alternatives ; de l'analyse des alternatives ; du choix de l'alternative ; de la mise en œuvre et de l'évaluation. Ce processus décisionnel s'applique à toutes sortes de décisions individuelles et collectives

**Figure N°2** : La roue décisionnelle



Source : établit par nous-mêmes

**2.1. L'indentification d'un problème :** la première phase avant la prise de décision est de détecter l'existence d'une différence entre l'état réel de la situation et l'état souhaité. Cette divergence ou ce problème exerce une pression sur l'administrateur, qui l'oblige à agir, en raison par exemple, des politiques de l'organisation, des dates limites, des crises financières, de futures évaluations des employés, etc. Pour que la situation puisse être considérée comme problématique, l'administrateur doit disposer de l'autorité, de l'argent, de l'information et de toutes les ressources nécessaires pour agir. Dans le cas contraire, les attentes ne sont pas réalistes.

## Chapitre II : La prise de décision en seine de l'entreprise

---

**2.2. L'identification des critères en vue de la prise de décisions :** signaler les règles ou les méthodes qui seront importantes pour résoudre le problème. Chaque individu chargé de prendre des décisions possède un éventail de critères qui le guident à cet effet. Il est important de connaître les critères qui seront pris en compte et ceux qui seront omis puisque ces derniers seront sans importance pour la personne chargée de prendre la décision.

**2.3. L'assignation d'une pondération aux critères :** Tous les critères de décision ne revêtant pas la même importance, il est nécessaire de classer par priorité les éléments retenus à la deuxième étape. Il s'agit de donner les bonnes priorités aux critères sélectionnés au cours de l'étape précédente, puisqu'ils n'auront pas tous la même importance lors de la prise de décision finale. Il existe habituellement un critère préférentiel, les autres étant parfois pondérés par comparaison entre eux et par évaluation par rapport au critère préférentiel.

**2.4. Le développement d'alternatives :** cela consiste à être capable d'obtenir et de présenter toutes les alternatives envisageables pour résoudre correctement le problème.

**2.5. L'analyse des risques et stratégies alternatives :** le responsable de la prise de décisions doit étudier avec soin les alternatives qui ont été proposées. Les points forts et les points faibles de chacune d'elles devront être mis en évidence clairement, après comparaison avec les critères choisis et classés pendant la deuxième et la troisième étape. Bien que certaines évaluations soient assez objectives, la plupart d'entre elles sont subjectives en raison des jugements de valeur.

**2.6. Le choix d'une décision :** La sixième étape symbolise tout l'art de choisir la meilleure option parmi celles relevées et évaluées. Lorsque toutes les possibilités ont été définies et présentées, puis évaluées par le responsable de la prise de décisions en fonction des critères définis et hiérarchisés, il faut choisir une unique alternative en suivant la procédure établie au préalable.

**2.7. La mise en place de l'alternative :** une fois le choix effectué, l'application de la décision choisie est d'une importance vitale. Pour appliquer cette décision, il faut d'abord la communiquer aux personnes concernées et obtenir leur engagement vis-à-vis de celle-ci. Cela est plus facile si les personnes responsables de l'exécution de la décision participent au processus. Ces décisions s'appliquent en faisant intervenir une planification, une organisation et une direction efficaces.

## Chapitre II : La prise de décision en sein de l'entreprise

---

**2.8. L'évaluation de l'efficacité de la décision :** enfin, il faut évaluer le résultat obtenu suite à la décision prise et la solution adoptée, et vérifier si le problème a été corrigé. Si celui-ci persiste, il faudra analyser les phases précédentes pour trouver celle qui était erronée et prendre une nouvelle décision relative à la décision initiale : soit y renoncer complètement, soit la modifier à partir de l'une des étapes précédentes.

### **3. Les principaux modèles de processus de prise de décision**

Pour mieux comprendre les subtilités du processus de décision, il est nécessaire de recourir à une modélisation. Les quatre modèles est :

#### **3.1. Le modèle de l'acteur unique (le modèle rationnel) :**

Identifié par Herbert Simon comme étant un comportement rationnel mise en œuvre par un acteur en fonction des éléments qu'il perçoit d'une réalité, Le modèle rationnel est un modèle simplifié qui intègre la grande ligne d'un problème. Il consiste à identifier le problème, puis à réaliser une analyse non exhaustive en choisissant les options les plus évidentes. Il prend fin dès qu'une possibilité répond aux critères et paraît en cela suffisante pour régler le problème.<sup>54</sup>

**3.2. Le modèle politique** Ce modèle reconnaît que les décideurs peuvent avoir leurs propres projets, avec des besoins et des perceptions propres, par conséquent, le processus de décision devient :

- Un cycle de marchandage et de négociation entre les décideurs ;
- Basé sur des informations incomplètes, déformées ou cachées par les décideurs pour réaliser leurs propres projets.

Ce modèle est une bonne représentation de la façon dont le monde réel fonctionne et peut aider à résoudre des conflits. Son inconvénient est que la bonne décision n'est pas nécessairement celle qui sera choisie par les décideurs. De plus, il est possible qu'elle ne fasse que différer les conflits. Le processus de négociation peut être confus, il peut être soumis à la pression d'intérêts privés, on peut réaliser après coup que les informations fournies étaient volontairement déformées. Tout ceci risque d'être préjudiciable à l'apprentissage collectif.<sup>55</sup>

#### **3.3. Le modèle de la poubelle**

Le modèle de la poubelle est celui de l'« anarchie organisée ». La prise de décision est assimilée à une poubelle ou une marmite dans laquelle les décideurs se déchargent des

---

<sup>54</sup> Jean-Marc SANTI ,Stéphane MERCIER,AL (Olivier ARNOULD), « La boîte à outils de la prise de décision »,édition DUNOD, 5 rue Laromiguière,75005, paris ,2015 ,p36

<sup>55</sup><http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-differents-modeles-de-prise-de-decision-a17.ht>

## Chapitre II : La prise de décision en seine de l'entreprise

---

questions, des solutions et des problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent. Ils ne sont pas nécessairement reliés les uns aux autres et attendent d'être traités.

C'est un modèle qui privilégie l'opportunisme et une certaine dose d'aléatoire dans le processus décision.<sup>56</sup>

### 3.4. Le modèle hiérarchie des effets

Selon le modèle de la hiérarchie des effets créé par « La vidage et Steiner » en 1961, très utilisé dans l'étude du comportement des consommateurs, une décision est prise après trois phases successives :

- Cognitive : le décideur s'informe sur le produit et recherche des informations pour mieux le comprendre ;
- Affective : le décideur évalue le produit et structure ses préférences ;
- Conative : le décideur, convaincu par sa décision, l'applique.

### 4. Le traitement des informations dans le processus décisionnel

Dans tous les processus de prise décision, le traitement de l'information est une étape primordial. Même lorsque la décision paraît simple, il conviendra de valider ces informations. Loin de représenter une perte de temps, le traitement des informations prépare la décision. L'objectif du traitement des informations est :<sup>57</sup>

- La collecte des informations permet au décideur de disposer d'éléments validés pour prendre sa décision. Que ce soit au niveau du contexte ou au niveau des données, les informations doivent être identifiées, analysées et validées pour la prise de décision.
- Ce traitement des données a également pour objectif d'éviter tout risque d'interprétation en fonction des contextes dans lesquels évoluent les acteurs de la décision.

### Section 03 : Le tableau de bord et prise de décision

La prise de décision en entreprise n'est pas un exercice des plus simples. En termes d'incertitude, le meilleur choix n'est pas toujours clairement perceptible, loin s'en faut. Les méthodes et outils, dont le tableau de bord n'est pas le moindre, sont incontournables pour apporter un éclairage plus précis et limiter un tant peu la prise de risque d'autre part, la prise de décision en équipe pleinement assumée par chacun est la clé de l'innovation managériale.

---

<sup>56</sup> Jean-Marc SANTI, Stéphane MERCIER, AL (Olivier ARNOULD), « La boîte à outils de la prise de décision », édition DUNOD, 5 rue Laromiguière, 75005, paris, 2015,P40

<sup>57</sup> Jean-Marc SANTI, Stéphane MERCIER, AL (Olivier ARNOULD), « La boîte à outils de la prise de décision », édition DUNOD, 5 rue Laromiguière, 75005,P22

## Chapitre II : La prise de décision en sein de l'entreprise

---

Dans cette troisième section, nous allons mettre en évidence la délégation du pouvoir et la décentralisation, les pièges à éviter lors de la prise de décision, le tableau de bord un véritable outil d'aide à la décision et en fin le rôle de tableau de bord dans la prise de décision

### **1. La délégation du pouvoir et la décentralisation :**

La prise de décision au sein de grandes entreprises devient de plus en plus compliquée, à cause du nombre important de décisions à élaborer, et le dirigeant, dans ce cas, est incapable de faire tout seul sans l'aide des autres membres de son organisation. A cet effet, il convient de procéder à des délégations de pouvoir ou encore de revoir la manière d'organisation en décentralisant les certaines responsabilités de prise de décision. De ce point de vue, on distingue habituellement, la délégation de pouvoir (qui est surtout une affaire individuelle) de la décentralisation qui, quant à elle, s'inscrit dans la structure même de l'entreprise. Quoiqu'il en soit, la prise de décision est étroitement liée à la structure organisationnelle de l'entreprise (fonctionnelle, décisionnelle, matricielle, pyramide inversée etc..)<sup>58</sup>.

#### **1.1. La délégation :**

La délégation doit être nettement distinguée de la décentralisation. En matière de délégation, il s'agit, pour un supérieur hiérarchique, de donner à un subordonné qui accepte (la notion d'acceptation est très importante ici), des missions dont il rendra compte au terme d'une période convenue. La délégation peut donc être temporaire ou définitive.

##### **➤ La délégation temporaire :**

La délégation à titre temporaire est la forme la plus fréquente. A titre illustratif, un subordonné peut prendre des décisions lorsque son supérieur est absent. Il peut s'agir de recevoir un fournisseur ou encore de signer un contrat de vente. Parfois, la délégation est indispensable, notamment lorsque la décision requiert des compétences particulières (choix d'un système d'usinage, choix d'une installation en réseau, etc.). Lorsque la délégation est temporaire les notions d'autorité, de décision et de responsabilité sont dissociées. En théorie, la décision est pris par le subordonné mais le décideur conserve l'autorité et doit assumer la responsabilité des conséquences de la prise de décision. De ce point de vue, un subordonné n'est donc pas (en théorie) responsable des conséquences éventuelles d'une mauvaise décision.

##### **➤ La délégation définitive (Permanente) :**

Cette délégation consiste à accorder le droit de décider à une personne dans certaines situations, mais aussi de faire exécuter et de contrôler les résultats. Dans ce contexte, on associe autorité, décision, et responsabilité. Le subordonné se trouve investi du pouvoir de

---

<sup>58</sup> J. AFFICHARD ET LES AUTRES, Décentralisation des organisations et problèmes de coordination : les principaux cadres d'analyse, Édition L'Harmattan, Paris, 1997, page 07.

## Chapitre II : La prise de décision en seine de l'entreprise

---

prendre la décision et doit en assumer les responsabilités. En principe, une délégation permanente doit faire l'objet d'un avenant dans le contrat de travail du subordonné. La délégation permet un meilleur contrôle de la mise en œuvre de la décision, car le décideur est sur le terrain, elle permet aussi au personnel de l'entreprise de participer au processus de prise de décision, comme elle réduit les délais d'application de la décision, ainsi la prise de décision est souvent la tâche des spécialistes, ce qui garantit la qualité des décisions.

### **1.2. La décentralisation :**

La décentralisation est un phénomène relié au transfert de pouvoir des organes de décision de l'état central œuvrant dans la capitale vers soit des organes de l'état central hors capitale, soit un autre niveau de gouvernement ou autorité, ou soit des gouvernements sous nationaux (cantons, états, provinces...) ou locaux (sn/l); ceci est vrai aussi bien pour les états unitaires que pour les états fédérés. Les trois types de décentralisation sont : la déconcentration, la délégation et la dévolution. Notons qu'ils sont présentés à la fois par ordre alphabétique et par ordre croissant de réduction de pouvoir de l'état central. Notons aussi que nous adoptons une perspective dans laquelle les pouvoirs appartiennent tous à l'État central - où une assemblée constitutionnelle choisit la répartition de ces pouvoirs entre divers niveaux de gouvernements. Une autre perspective est que des entités se regroupent en un pays et choisissent quels pouvoirs transférer (concentrer) vers l'État central – comme, par exemple, lors de la création du Canada ou États-Unis<sup>59</sup>

### **2. Les pièges à éviter lors de la prise de décision :**

La prise de décision est un processus qui peut s'avérer délicat. Il comporte en effet certains pièges à esquiver :

---

<sup>59</sup><https://cirano.qc.ca/files/publications/2012s-22.pdf>

## Chapitre II : La prise de décision en seine de l'entreprise

---

**2.1. Le biais de confirmation :** Sans toujours s'en rendre compte, le leader peut avoir tendance à décider en accordant plus de valeur aux informations qui confortent son propre système de valeur, plutôt que d'avoir une vision pleinement objective d'un enjeu. On peut constater cette réalité sur les médias sociaux où les gens sont plus à risque de partager de l'information qui confirme leurs croyances.

**2.2. La pensée de groupe :** Une décision qui fait l'unanimité n'est pas forcément la bonne. Lorsqu'une majorité de gens partagent une opinion similaire, les idées contraires hésitent à se manifester. » Car ce n'est pas tant le groupe qui va confirmer que les individus qui n'osent pas être contre le groupe. Certaines recherches se sont penchées sur la question en proposant à des cobayes entourés de cobayes fictifs de répondre à une question. Les vrais cobayes étaient plus enclins à donner la mauvaise réponse pour s'accorder au reste du groupe qu'à revendiquer un choix différent. Le leader doit être attentif aux consensus trop faciles car ils sont parfois le signe que l'on échappe une information importante. Pour contrer ce genre de mouvement de groupe.

**2.3. L'influence hiérarchique :** Si un leader s'adresse à son équipe en premier en partageant d'emblée son opinion, il risque d'influencer les autres à s'accorder à sa vision. Les individus en position de pouvoir portent le poids et la pression du succès des décisions. Ils peuvent alors penser que pour maintenir cette autorité, ils doivent avoir solution à tout. Pour éviter ce piège, un leader peut commencer par s'enquérir des idées de son équipe avant de prononcer sa propre idée. En admettant ne pas vouloir influencer les discours des membres de l'équipe, il fait alors preuve d'écoute et favorise un environnement où tous se sentent à l'aise de s'exprimer.

**2.4. L'aversion de la perte :** Plusieurs leaders ont peur du changement parce qu'il implique la perte d'une chose au profit d'une nouvelle qu'on ne connaît pas encore. Dès lors, la prise de risque devient périlleuse et les décisions se prennent surtout en fonction de ne pas bousculer l'équilibre établi. L'experte explique que le cerveau réagit différemment au gain et à la perte et accorde une valeur 2.3 fois plus grande à la perte qu'au gain. Lorsqu'une décision semble maintenir le statu *quo*, le leader doit se questionner si cette décision est motivée par une crainte de perdre des acquis et une peur de l'inconnu.

### **3. le tableau de bord un véritable outil d'aide à la décision :**

Le tableau de bord est l'instrument d'aide à la décision quels que soit l'organisation, son secteur ou son modèle économique, la réussite de la stratégie dépend étroitement de sa cohérence avec le système de business intelligence. Pour être réactif et prospectif, donc efficace, chaque décideur, expert en son domaine d'intervention, doit disposer impérativement

## Chapitre II : La prise de décision en seine de l'entreprise

---

d'un tableau de bord à part entière, composé d'indicateurs minutieusement sélectionnés par ses soins. Le tableau de bord, instrument incontournable de l'aide à la décision, est l'assistant du décideur dans sa démarche d'amélioration continue de la performance au sens de la stratégie poursuivie.

### **4. Le rôle du tableau de bord dans la prise de décision**

Pour mieux concevoir le tableau de bord et ainsi mieux l'utiliser, il est plus qu'utile de bien connaître les 5 rôles essentiels du tableau de bord <sup>60</sup>:

#### **4.1. Réduire l'incertitude :**

- Le contexte n'est jamais totalement connu (en référence, la rationalité limitée de Herbert Simon), les conséquences des décisions ne sont à ce stade guère plus que des conjectures, des scénarios hypothétiques.
  
- Nous ne vivons pas un univers déterministe (déterminisme Vs Théorie du Chaos, Laplace Vs Edward Lorenz).

Bref l'incertitude règne. En structurant l'information et en facilitant le passage du sens, le tableau de bord, instrument de pilotage, est un réducteur d'incertitude.

#### **4.2. Stabiliser l'information :**

L'information est changeante par nature. Le tableau de bord propose un instantané cohérent de la situation. Les informations présentées ne sont pas en décalage temporel l'une par rapport à l'autre. Le temps est arrêté pour un moment, le temps d'apprécier globalement le contexte.

#### **4.3. Faciliter la communication :**

Bien conçu, cet instrument est un référentiel commun pour des échanges constructifs.

#### **4.4. Dynamiser la réflexion**

Bien conçu, cet instrument incite le décideur à pousser plus avant sa prospection.

#### **4.5. Maîtriser le risque**

Le tableau de bord contribue à une prise de risque "réfléchie". Toute décision est une prise de risque. On ne peut envisager à priori avec certitude les conséquences de la décision. Celle-ci comporte une part plus ou moins importante de risques. En facilitant la prise en compte du contexte de la décision, le tableau de bord contribue quelque part à mieux apprécier la valeur et la portée du risque de la décision.

---

<sup>60</sup>[https://www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/role-tableau-de-bord.htm](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/role-tableau-de-bord.htm)

## Chapitre II : La prise de décision en seine de l'entreprise

---

- ✓ Cet instrument de pilotage oriente en un sens celui de la démarche de progrès.
- ✓ Il balise un parcours, celui choisi par le(s) décideur(s).
- ✓ Il offre un regard cohérent de la situation en rapport aux objectifs s'adapte aux besoins et à la sensibilité du ou des décideurs

### Conclusion

Nous voici au terme de notre chapitre tout au long du quel nous avons présenté tour à tour l'approfondissement dans de la prise de décision, le processus décisionnel et en fin le tableau de bord et la prise de décision dans l'entreprise.

En effet, La décision peut être défini comme un processus conduisant à un choix parmi plusieurs. Le choix pouvant être bon ou mauvais, il en résulte que la décision aussi. Par ailleurs, l'importance de la prise de décision pour une entreprise est clairement perceptible d'autant plus que si elle mal menée, ses conséquences seront négative.

Les méthodes et outils, dont le tableau de bord sont incontournables, pour apporter un éclairage plus précis, et limiter un temps, soit, peu la prise de risques. En outre, la prise de décision en équipe pleinement assumée par chacun des membres est la clé de l'innovation managériale, fondée sur un principe de délégation étendue.

En fin toute prise de décision est un risque dans la mesure elle engage la responsabilité du décideur. C'est pourquoi les spécialistes du management affirment d'ailleurs qu'il est fondamentale d'analyser son environnement, c'est-à-dire capter les flux entrants et les flux sortants d'information pour prendre la décision indispensable à la survie de l'organisation.

***Chapitre III : Elaboration d'un tableau  
de bord financier au sein de l'entreprise  
SPA CEVITAL***

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

---

### **Introduction :**

L'évolution de l'économie algérienne et l'ouverture de ses systèmes, pour s'intégrer en économie du marché, a permis la naissance de nouveaux projets d'entreprise. Parmi lesquels, on retrouve la société par action CEVITAL. Qui a su faire valoir par sa taille et son Volume de production sur le marché algérien et international d'agroalimentaire.

Le tableau de bord financier marque une place importante chez CEVITAL permettant à chaque direction d'avoir des indicateurs clés, qui permettent une vision claire sur chaque processus mais aussi en permettant d'anticiper les défaillances et ainsi y remédier le plus tôt possible.

Après avoir abordé le cadre théorique de tableau de bord et la performance de l'entreprise ainsi le cadre théorique sur la prise de décision une comparaison entre le cadre théorique et le cadre pratique, comme il consiste à exercer le tableau de bord financier dans l'intérêt de répondre à notre problématique.

Dans ce chapitre, nous allons étudier la fonction de tableau de bord au sein de l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire, pour ce faire, nous allons évoquer tout d'abord son historique, sa mission ensuite sa situation géographique et enfin exposer ses produits, ses clients, ses différentes activités. Puis l'évaluation des indicateurs de la performance et l'élaboration d'un tableau de bord financier en sein de l'entreprise CEVITAL.

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

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

Dans l'objectif de mieux connaître l'entreprise qui fait objet de notre étude, nous allons dans la présente section aborder en premier lieu, l'historique du groupe CEVITAL, présentation du complexe agro-alimentaire, son environnement, ses missions et ses objectifs, puis nous nous arrêterons sur mission et services des composants de la DG de l'entreprise CEVITAL.

#### **1. Historique du groupe CEVITAL**

L'entreprise CEVITAL est une société par action (SPA) au capital privé de 68,760 milliards de DA. Elle a été créée en Mai 1998 à Bejaia, spécialisée dans l'industrie agroalimentaire. Ses principaux actionnaires sont Mr. ISSAD REBRAB et fils. Elle prend aussi la forme d'une entreprise familiale.

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

---

Elle se situe dans le port de BEJAIA à 3 Km sud ouest de la ville et à 230Km de l'est d'Alger. D'une surface de 45000m<sup>2</sup>, sa proximité du port, de l'aéroport et de la zone industrielle d'AKBOU lui offre des avantages économiques lui permettant d'être l'une des forces industrielles et économique dans l'industrie agro-alimentaire. Elle est composée de plusieurs unité de production équipée d'une technologie évoluée telle que :

- en 1999 entrée en production de la raffinerie d'huile et lancement de la première marque d'huile de table de haute qualité, 100% tournesol « FLEURIAL »,
- en 2001 entrée en production de la margarinerie et lancement de la première marque de margarine de table « FLEURIAL » ;
- En 2003 entrée en production de la raffinerie de sucre (sucre blanc cristallisé aux normes de l'union Européenne) ; lancement de la margarine de feuilletage « la parisienne », pour les boulangeries pâtisseries ;
- Avril 2005 : lancement de trois nouveaux projets dont deux sur le site de larbaa (verre plat ; fabrication industrielle de produits manufacturés en béton), et l'acquisition des eaux minérales Lalla Khadîdja ;

Elle poursuit son développement par des projets en cour de réalisation. Le groupe CEVITAL représente le fleuron de l'économie algérienne.

### **2. Présentation du complexe Agro-alimentaire**

Le complexe Agro-alimentaire de Bejaia a été créé en 13 avril 1998 spécialisé dans l'industrie Agro-alimentaire, elle possède : raffinerie d'huile, raffinerie de sucre, margarinerie, unité de conditionnement d'eau minérale, unité de fabrication et de conditionnement de boisson a fraichissant, conserverie, silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire. Sa capacité de production en huiles végétales : 570000 Tonnes/an, soit 140 % des besoins nationaux, et exportations vers le Maghreb et le Moyen-Orient de Sucre blanc 02 Millions Tonnes/an, soit 180 % des besoins nationaux 2,7 Millions Tonnes/an d'ici 2014.

Margarines et graisses végétales : 180 000 Tonnes/an, soit 120 % des besoins nationaux, sur plusieurs gammes de produits. Exportations vers l'Europe, eaux minérales et boissons gazeuses : 3 Millions de bouteilles/jour, jus de fruits et conserves : (jus, soda, confitures, tomates en conserve...) Logistique : Silos portuaires et un terminal de déchargement de 2 000 Tonnes/heure, en projet : unité de trituration de graines oléagineuses de 3 Millions Tonnes/an CEVITAL Food 2/3.

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

---

### 2.1. Situation géographique

CEVITAL SPA est implantée à l'extrême du port de Bejaia à 3 Km au sud-ouest du centre-ville, une partie des constructions est située dans le port à 200 M du quai alors que la plus grande partie des installations est édifée sur les terrains récupérés, situés à proximité du port, situé à 280 Km d'Alger donne l'avantage de proximité économique à celle-ci. Elle occupe une place stratégique qui lui permet de faciliter les relations avec son environnement antérieur.



#### 2.1.1. A Bejaia

Elle a entrepris la construction des installations suivantes :

- Margarinerie
- Raffinerie de sucre
- Silos portuaires
- Raffinerie d'huile.

#### 2.1.2. A EL-Kseur

- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits Cojek. Celle-ci a été mise en exploitation en 1978 sous l'égide de SOGEDIA puis reprise, après restructuration, par ENAJUC en 1982 .Elle a été acquise par CEVITAL auprès de l'Entreprise ENAJUC, par cession d'actifs au mois de novembre 2006. Elle est régie en Société par Actions au capital de 1.007.000.000 Dinars.
- Sa capacité de production est de 14400 T par an .Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.
- Nouvelle unité des sauces mayonnaise ketchup moutard.

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

---

### 2.1.3. Dans la wilaya de Tizi Ouzou

- **A 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.

### 2.2. Les différents produits :

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

1. Huiles Végétales.
2. Margarinerie et graisses végétales.
3. Sucre blanc.
4. Sucre liquide.
5. Silos portuaires.
6. Boissons.

#### 2.2.1. Huiles Végétales :

Ce sont les huiles de table : elles sont connues sous les appellations suivantes :

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

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

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an 140%
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers : Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

#### 2.2.2. 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 gourmand et Fleurial, d'autres sont spécialement produites par les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN ».

- ✓ Capacité de production : 180.000 tonnes/an 120%.
- ✓ Exportations vers : l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

---

### 2.2.3. Sucre Blanc :

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose .Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites de 500g. CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- ✓ Entrée en production 1<sup>er</sup> semestre 2009.
- ✓ Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an Part du marché national : 85%
- ✓ Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009 ; 900 000 tonnes/an dès 2010.

### A. Sucre liquide :

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

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

### B. Silos Portuaires : Existant :

- Sucre Blanc : 12 000 tonnes en 24 silos verticaux
- Sucre Roux : 50 000 tonnes en silos horizontal.

### 2.2.4. Boissons

CEVITAL fabrique de diverses 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 mètres du Djurdjura qui culminent à plus de 2300 mètres, en s'infiltrant très lentement au travers des roches, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5, Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) toute en restant d'une légèreté incomparable.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khadidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR ».

## 3. Environnement de CEVITAL :

L'environnement c'est l'ensemble des factures extérieure à l'entreprise et qui ont une influence directe ou indirecte su elle.

Cette partie concerne la présentation de l'environnement de CEVITAL, en décrivant les principaux éléments qui le constituent. Nous allons faire une analyse globale de l'environnement qui va nous permettre de comprendre et de jugé la stratégie de l'entreprise.

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

---

Les principaux éléments constituant l'environnement de l'entreprise sont :

### **3.1 .La clientèle de CEVITAL :**

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise, La raison de vivre pour l'entreprise est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés :

#### **3.1.1 .les clients locaux :**

- Les entreprises industrielles ;
- Les grossistes ;
- Les demi-grossistes ;
- Les dépositaires

#### **3 .1 .2. Les clients étrangers :**

- la mélasse du sucre vers la grande Bretagne ;
- L'huile acide vers la Tunisie ;
- Les huiles vers la Tunisie ;
- La margarine vers la Lybie.

### **3.2. Les fournisseurs de CEVITAL :**

- Alfa lavale (Allemagne) ;
- West falia (Allemagne) ;
- SIDEL (France) ;
- LOOS (France) ;
- Water technologie (Italie).

### **3.3. Les conquérants :**

Après avoir assuré son premier objectif, celui de satisfaire les besoins de marché local en huiles raffinés et alléger les caisses de l'Etat en faisant disparaître de la sphère économique de l'importation des huiles, CEVITAL jouit d'un statut, d'une image de marque et d'une réputation à l'échelle nationale et internationale privilégiée.

Afin d'analyser l'environnement concurrentiel de CEVITAL, nous avons eu recours au modèle Cinq forces de Porter :

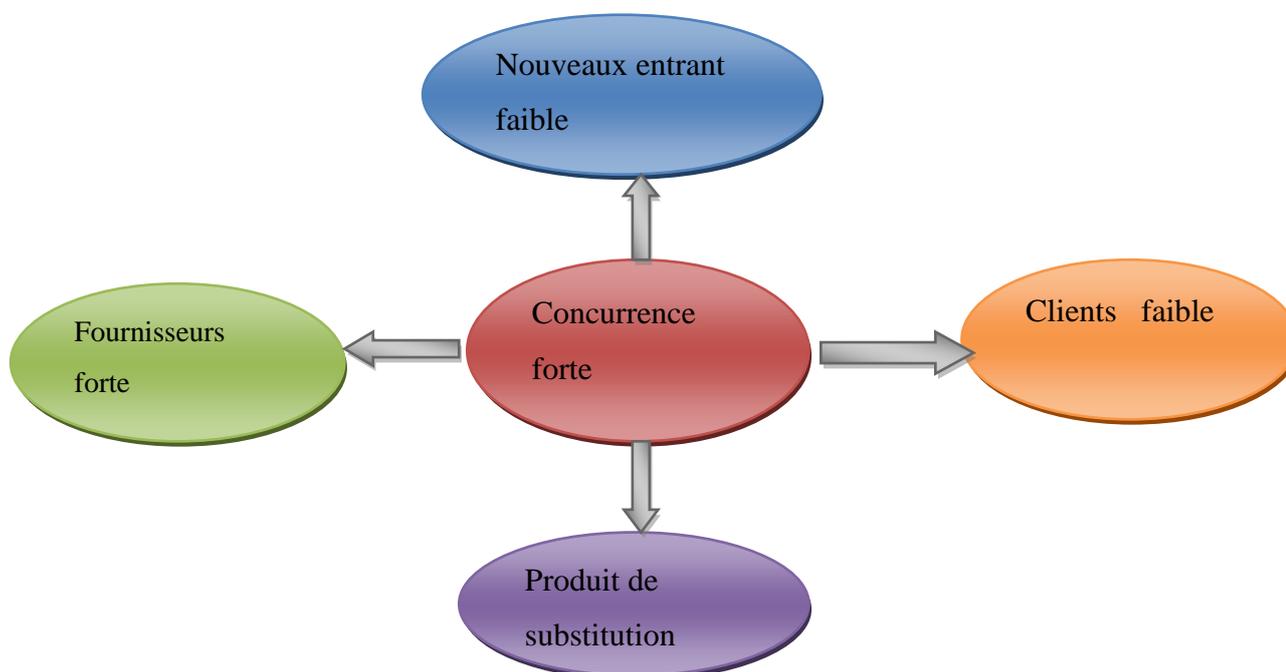
## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

**Tableau N °03 : Principaux concurrents et parts de marché de la SPA CEVITAL.**

Métiers	Principaux concurrents	Parts de marché
production de sucre	La belle, Nouara, Sucreme	85%
Huiles végétale	Afia, la belle	65%
Margarine et graisse végétale	la belle, sol, margarine Manny, Chef	25%
Eau minérale	Iffri, nagous, eau vital Saida, Neslé.	22%
Eau fruité	Iffri, ngaouas, ruiba, Hamoud, toudja.	20%

Source : réalisé par nos soins a partir des données fournis par CEVITAL.

**Figure N° 03 : Modèle Cinq force de porter**



Source : Application à partir des documents de CEVITAL.

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

---

### Observation :

- Pouvoir négociation ———> des fournisseurs forte, les fournisseurs de CEVITAL sont pas nombreux donc leurs pouvoir de négociation est élevé.
- Pouvoir de négociation des clients ———> faible CEVITAL propose des produits de haute qualité à des prix très compétitive par apport à ses concurrents.
- Menace de produits de substitution ———> faible l'huile l'eau et le sucre sont des produits de base de grande consommation.
- Intensité concurrentiel ———> forte, concurrents nombreux.
- Menace de nouveau entrant ———> faible barrières a l'entrée très importante (normes et mesures protectionnistes, économie d'échelle, les besoins de capitaux, investissements en R&D très importants).

### 3.4. Analyse SWOT DE L'entreprise.

Le SWOT est un outil de stratégie de l'entreprise inventé par un groupe de professeur de Harvard : Learned, Christensen, Andrews, et Guth destiné à identifier les options stratégiques d'une entreprise ou d'un projet. Il permet de définir les objectifs en se basant sur les facteurs internes et externes pour les atteindre. Elle aide mieux comprendre le marché et permet d'analyser les forces et la faiblesse en interne et d'évaluer les menaces et les opportunités en externe.

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

**Tableau N°4:** force, faible, opportunité, menaces de l'entreprise CEVITAL.

<b>Force</b>	<b>Faiblesse</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La veille technologique ;</li> <li>- Recherche et développement ;</li> <li>- Notoriété ;</li> <li>- Organisation très flexible ;</li> <li>- Diversification des produits ;</li> <li>- Produit de qualités ;</li> <li>- Marque mondialement reconnue</li> <li>- Effectifs jeunes ;</li> <li>- Recherche et développement</li> <li>- Innovation ;</li> <li>- Proximité des marchés demandeurs ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte concentration sur le marché extérieure ;</li> <li>-Absence d'un système d'information intégré ;</li> <li>- Absence de la logistique vers pays à fortes demande ;</li> <li>- Faible maitrise de la gestion rationnelle de la ressource</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menace</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Volonté politique pour le développement des exportations.</li> <li>-Fort accroissement de la demande ;</li> <li>-Arrivés de nouveau marchés importateurs ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pollution (emballage) ;</li> <li>-Arrivés de nouveaux concurrents ;</li> <li>- Exigence plus en plus en qualités ;</li> <li>-La marque de contrôle sur les prix des matières premières.</li> </ul>

**Source :** réalisé par nos soins à partir les informations fournis par CEVITAL.

### 4. Missions et objectifs de CEVITAL

#### 4.1. Missions de CEVITAL

L'entreprise CEVITAL a pour mission principale de développer la production, d'assurer la qualité et le conditionnement d'huile, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser. CEVITAL adopte un mode de gouvernance évolué pour mieux faire face aux défis formidables que pose sa croissance forte et ininterrompue. Ce groupe est doté des moyens les plus solides pour non seulement assurer sa pérennité mais surtout, lui permettre de réussir une stratégie de développement ambitieuse.

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

---

### 4.2. Objectifs de CEVITAL

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent être présentés comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et technique pour
- augmenter le volume de sa production ;
- Positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations ;
- Encouragement des agriculteurs par des aides financières pour les productions locales
- des graines oléagineuses ;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et les techniques pour augmenter le volume de sa production.

### 5. L'organisme structurel et les différents services

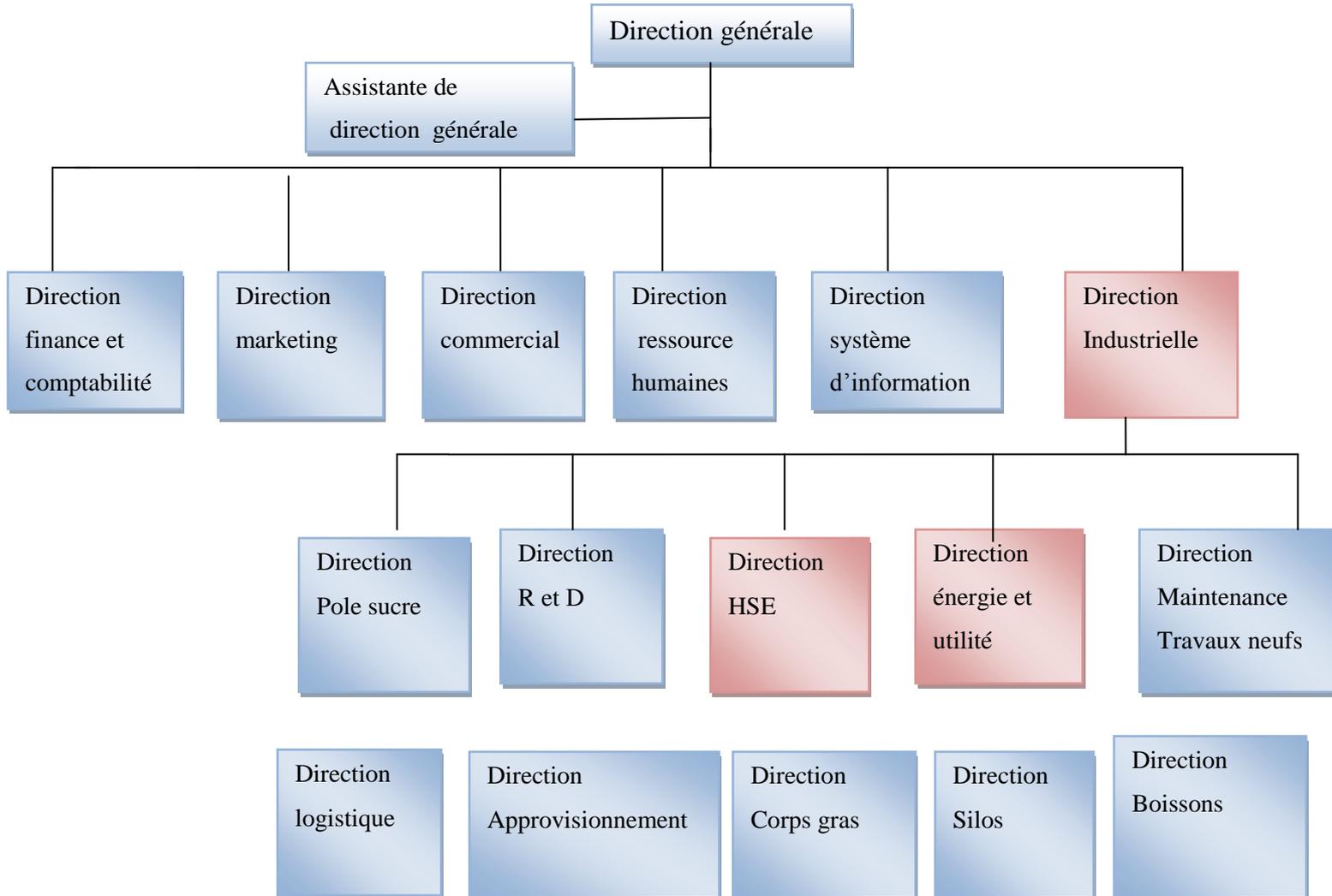
Le complexe CEVITAL fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de Commandement, la verticalité de la circulation de toute information et données et offre plus de spécialisation et de fluidité.

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

### 5.1. Structure de l'encadrement.

**Figure N°4** : L'organigramme de l'entreprise se présente comme suit:



**Source** : document interne de la SPA CEVITAL

### 5.2. Mission et services des composants de la DG :

#### A. La direction Supply Chain :

- Assurer l'intégrité et l'optimisation des flux entre fournisseurs, entreprises et clients, en passant par les activités de réapprovisionnement, de gestion des stocks, de production et de distribution ;
- Synchronise et optimise les différents maillons de la chaîne logistique de l'entreprise dans le souci permanent d'améliorer les services rendus aux clients.

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

---

### **B .La direction Marketing :**

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

### **C. La direction des projets**

Elle réalise des projets industriels et d'assurer la grosse maintenance des unités en exploitation

### **D. La direction des Ventes**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

### **E. La direction système d'information :**

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

### **F. La direction Industrielle :**

Son rôle est d'élaborer la stratégie en matière de production industrielle en cohérence avec la stratégie globale, en rapport avec la direction commerciale de l'entreprise ces mission consistent à :

- Suivre les évolutions du marché : ventes, innovations technologiques, tendances de consommation ;
- Étudier le positionnement et les performances des produits de l'entreprise sur son marché ;

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

---

- Piloter la politique d'achats et de sous-traitance industrielle de l'entreprise en collaboration avec la direction des achats ;
- Faire réaliser des études par un bureau d'études ou le service méthodes sur de nouveaux produits à réaliser.

### **G. La direction des ressources humaines :**

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital food.
- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.
- Assure le recrutement.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel
- Assister la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires
- Participer avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

### **H. La direction d'approvisionnement :**

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

### **I. La direction logistique :**

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

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

---

NUMIDIS).Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif).Assure la gestion des moyens matériels et humains pour garantir une distribution efficace des produits du complexe.

### **J. La direction des Boissons :**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Béjaia :

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK
- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.
- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

### **K. La direction des silos :**

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

- Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières ;
- Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration ;
- Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

### **L. La direction corps gras.**

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

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

---

### **M. La direction Pôle Sucre**

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

### **N. La direction Qualité Hygiène Sécurité et Environnement (QHSE)**

La direction QHSE met e en place, maintient et améliore les différents systèmes démenagement et référentiels pour se conformer aux standards internationaux. Elle Veille au respect des exigences règlementaires produits, environnement et sécurité et garantit la sécurité du personnel et la pérennité des installations. Et elle contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et répond aux exigences clients.

### **O. La direction Energie et Utilités**

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

### **P. La direction Maintenance et travaux neufs**

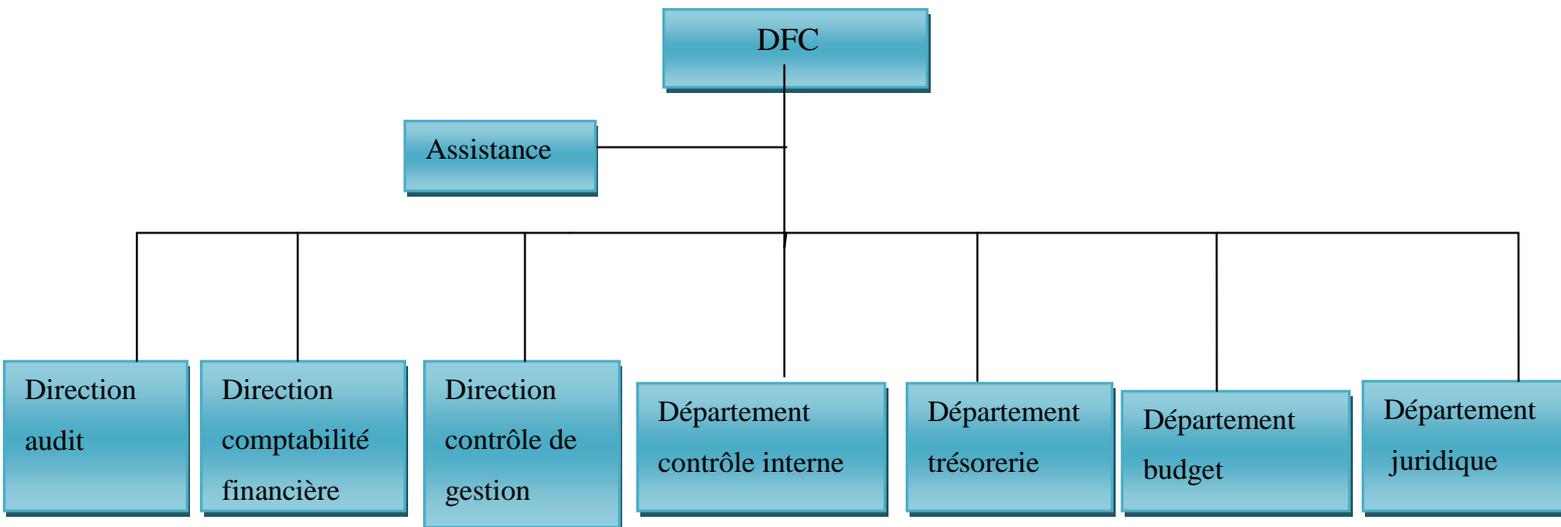
Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés, Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations. Elle gère et déploie avec le recteur industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier), rédige les cahiers des charges en interne et négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

### **Q. La direction des Finances et Comptabilité**

La direction finances et comptabilité a pour mission la gestion comptable et financière de la société. Elle permet l'enregistrement chronologique des informations utiles à la comptabilité générale, analytique et budgétaire. Elle reflète notamment la situation de l'entreprise a un moment donné.

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

figure N° 5 : organigramme de la DFC de CEVITAL



Source : document interne de la SPA CEVITAL

### ❖ Département comptabilité financière :

Se charge de toutes les opérations relatives aux relations avec les partenaires, aussi bien nationaux qu'étrangers. Il a pour objectif le traitement de toutes les factures d'achat (acquisition de matières premières, de fournitures, de marchandises) et la prestation de services (maintenance, sous-traitance, transport de biens, publicité, dépenses en énergies). Il s'en charge de la comptabilité fournisseur, de la comptabilité client, de la comptabilité tiers et de la comptabilité de clôture. Cela implique la vérification de l'exactitude des factures reçues et la réalisation des règlements liés à celles-ci.

### ❖ L'assistante :

Est chargée quotidiennement de réceptionner, filtrer, enregistrer, les courriers départes arrivées : distribuer les documents arrivés entre les parties concernées, Suivre le pointage du personnel de la direction, organiser des réunions, assure, l'intermédiation entre la DFC et autres directions de l'entreprise.

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

---

### ❖ **Direction audit**

L'objectif du contrôle consiste à s'assurer que les hypothèses suivantes sont vérifiées dans les processus des écritures comptable. Il s'en charge :

- De traquer les risques pour améliorer le résultat de l'entreprise ;
- D'analyser les politiques de la direction comptable ; et financière ;
- De rédiger des rapports de synthèse sur la base de ces informations.

### ❖ **Département contrôle gestion :**

Charge de différentes tâches propres à l'évaluation des biens stockés, comme la réception quotidienne des factures d'achat, le contrôle des documents, la comptabilisation des entrées en stock (coût) mais aussi des consommations de stocks (ventes), l'affectation analytique selon un pourcentage basé sur l'étude du chiffre d'affaires : 60% pour le sucre, 30% pour les huiles, 9% pour les corps gras et 1% pour les boissons.

### ❖ **Département trésorerie :**

- S'occupe du rapprochement bancaire, du suivi de la trésorerie et du règlement ;
- S'en charge des affaires juridiques, des assurances et des archives.

### ❖ **Département juridique/assurance :**

Vielle à ce que les règles juridiques soient respectées et appliquées par l'ensemble de l'organisation.

## **Section N°02 : Les indicateurs de la performance au sein de CEVITAL**

Tout entrepreneur ou dirigeant d'entreprise doit contrôler, évaluer et améliorer la performance de sa société. Pour ce faire, il est essentiel de mettre en place des indicateurs de performance, qui servent à évaluer la santé d'une entreprise et permettent de faciliter le processus de réflexion et de prise de décision pour résoudre les problèmes financiers éventuels.

A travers les données et les informations collectées au sein de l'entreprise CEVITAL. Nous avons pu dégager une présentation du bilan financier et du bilan de grande masse et on a calculé les indicateurs de la performance pour les années 2018, 2019 et 2020.

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

---

### 1- présentation de bilan financier

Tableau N° 5 : bilan financier actif

En million de DZD

Désignation	2018	2019	2020
Immobilisation Incorporelle	47	75	54
Immobilisation Corporelle	37 367	40 792	42 411
Immobilisation en cours	9 362	14 735	12 272
Immobilisation financière	118 565	159 453	186 551
<b>Total actif non courant</b>	<b>165 343</b>	<b>215 057</b>	<b>241 289</b>
Stock et encours	38 802	35 990	32 103
Créance et emplois assimiles	144 291	152 038	176 651
Disponibilité	8 696	57 623	7 046
<b>Total actif courant</b>	<b>191 790</b>	<b>245 651</b>	<b>215 800</b>
<b>Total général actif</b>	<b>357 134</b>	<b>460 709</b>	<b>457 089</b>

Source : réalisé par nos soins à partir des données de CEVITAL.

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

---

**Tableau N°6 : Bilan financier le passif**

**En million de DZD**

<b>Désignation</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Capitaux propres	206 780	263 138	243 279
Primes et réserve	30 832	30 832	30 832
<b>Total capitaux propres</b>	<b>237 612</b>	<b>232 306</b>	<b>274 111</b>
Passif non courant	14 371	20 788	34 729
<b>Total passifs non courant</b>	<b>14 371</b>	<b>20 788</b>	<b>34 729</b>
Passif courants	105 150	176 782	148 248
<b>Total passif courants</b>	<b>105 150</b>	<b>176 782</b>	<b>148 248</b>
<b>Total général passif</b>	<b>357 134</b>	<b>460 706</b>	<b>457 089</b>

Source : réalisé par nos soins à partir des données de **CEVITAL**

### 2. Les indicateurs du tableau de bord financier

Pour effectuer notre analyse, nous avons sélectionné les indicateurs les plus pertinents pour une approche financière de la performance :

- Indicateurs du bilan ;
- Les ratios de structure ;
- Les soldes intermédiaires de gestion ;
- Les indicateurs de croissances ;
- La capacité d'autofinancement ;
- Les ratios de rentabilité.

#### 2.1. Les indicateurs du bilan

Ce volet comprend :

- Les bilans financiers des grandes masses ;
- Les indicateurs d'équilibre financier ;

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

### A. présentation des bilans financiers de grandes masses pour les années 2018, 2019 et 2020

Cette présentation du bilan facilite l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise car elle permet une étude du financement de l'entreprise en faisant une distinction entre les cycles longs (investissement et financement) et les cycles courts d'exploitation.

**Tableau N°7** : Représentation du bilan de grandes masses « structure actif »

En million DZD

Structure de l'actif								
Désignation	2018 (1)	2019 (2)	Variation (Δ) = (2)- (1)	% Δ/1	2020 (3)	Variation (Δ) = (3)- (2)	% Δ/2	
<b>VI</b>	165 344	215 057	49 713	30 %	241 289	26 232	12,20 %	
<b>AC</b>	<b>VE</b>	38 802	35 990	(2812)	(7,24%)	32 103	(3 887)	(10 ,80%)
	<b>VR</b>	144 291	152 038	7 747	5,37%	176 651	24 613	16 ,19%
	<b>VD</b>	8 697	57 623	48 926	562,56 %	7 046	(50 577)	(87,77 %)
<b>TOTAL</b>	357 134	460 709	103 575	29%	457 089	(3 620)	(0,79%)	

Source : réalisé par nos soins à partir des données de CEVITAL.

### Interprétations du bilan de grandes masses des trois exercices « structure de l'actif»

Le bilan des grandes masses reflète l'activité de l'entreprise et ses choix stratégiques en termes de politique d'investissement, de politique de financement, mais aussi de décisions, affectant l'exercice quotidien de l'entité.

- A la clôture, l'entreprise en question a connu une évolution favorable de 103 575MDZD entre 2018 et 2019, soit une hausse de 29%. Pour l'exercice 2020, l'entreprise a enregistré une régression de 3620 MDZD entre 2019 et 2020.
- La part des actifs immobiliser a connu une progression durant les trois exercices, de 49 713 MDZD en 2019 par rapport à 2018 soit 30 %, et de 26 232 MDZD en 2020 par rapport à 2019 soit 12,20 %. Cela explique que l'entreprise CEVITAL encourage des investissements

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

- La valeur d'exploitation, l'entreprise a enregistré une baisse remarquable durant les trois exercices de 2 812 MDZD en 2019 par rapport à 2018 soit 7,24%, et de 3 887 MDZD en 2020 par rapport à 2019 soit 10,80 %.cette régression est engendrée principalement par la baisse des stocks en cours.
- La valeur réalisable, l'entreprise a connu une augmentation durant les trois exercices de 7 747 MDZD EN 2019 par rapport à 2018 soit 5,37 %, et de 24 613 MDZD en 2020 par rapport 2019 soit 16,19%.cela est dû à une accumulation des dettes à court terme (DCT) accordés à ses clients.
- La valeur disponible, l'entreprise a affiché augmentation remarquable de 48 926 MDZ en 2019 par rapport à 2018, et une diminution de 50 577 MDZD en 2020 par rapport 2019. Cette variation se justifie par la baisse des montants de placements, et une diminution importante de la trésorerie.

**Tableau N°8** : Représentation du bilan de grandes masses « structure passif »

**En millions DZD**

Structure de passif								
Désignation		2018	2019	Variation	%	2020	Variation	%
		(1)	(2)	(Δ)= (2)-(1)	Δ/1	(3)	(Δ)= (2)-(3)	Δ/2
<b>KP</b>	<b>CP</b>	237 612	263 138	25 526	10,74%	274 111	10 973	4,17%
	<b>DLMT</b>	14 371	20 789	6 418	44 ,66%	34 729	13 940	67,05%
<b>DCT</b>		105 151	176 782	71 631	68,12%	148 248	(28 534)	(16,14%)
<b>TOTAL</b>		357 134	460 709	103 575	29%	457 089	(3 620)	(0,79%)

Source : réalisé par nos soins à partir des données de **CEVITAL**.

### Interprétations du bilan de grande masse des trois exercices « structure du passif» :

- Les capitaux propres : l'entreprise à enregistré un progrès pendant les trois années, de 25 526 MDZD en 2019 par rapport à 2018 soit une variation, et de 10 975 MDZ en 2020 par rapport 2019 soit 4,17%. Ceci explique que le financement de l'entreprise est assuré par ses propres ressources.
- L'entreprise a enregistré une augmentation de ses dettes à long et moyen terme de 6 418 MDZD en 2019 par rapport a 2018, Egalement pour l'année 2020, une progression est estimée à 13 940 MDZD soit de 67,05%.
- Concernant les dettes à court terme l'entreprise a connu une augmentation de 71 631 MDZD en 2019 par rapport à 2018, cela est dû à l'accroissement du montant des

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

fournisseurs et compte rattachés et les autres dettes à court terme Et pour l'année 2020, une diminution estimée à 28 534 MDZD soit 16,14% cela explique à l'amélioration de sa rentabilité.

### B. Les indicateurs de l'équilibre financiers

Pour analyser la santé financière de l'entreprise CEVITAL, on va procéder au calcul des différents indicateurs de l'équilibre financier qui est comme suit :

- **Le fond de roulement net :**

Le FRN représente une marge de sécurité financière pour l'entreprise, il existe deux méthodes pour calculer le fond de roulement : la méthode par le haut de bilan et la méthode par le bas de bilan. Le tableau suivant ne permet de déterminer le fond de roulement durant les trois années de notre étude et selon ces deux approches :

- ❖ **La première méthode par le haut de bilan (les ressources et emplois permanent)**

$$\text{FRN} = \text{Capitaux permanents (KP)} - \text{valeur immobilisé (VI)}$$

**Tableau N° 09:** Le calcul du FRN par le haut de bilan (les ressources et emplois permanent)

**En million de DZD**

Désignation	2018 (1)	2019 (2)	Variation (Δ) = (2)- (1)	% Δ/1	2020 (3)	Variation (Δ) = (3)-(2)	% Δ/2
<b>Capitaux permanents (1)</b>	251 983	283 927	31 944	12 ,67%	308 840	24 913	8,77%
<b>VI (2)</b>	165 344	215 057	49 713	30,06%	241 289	26 232	12 ,19%
<b>FRN (1)-(2)</b>	86 639	68 870	(17 769)	(20,50%)	67551	(1 319)	(1,91%)

Source : réalisé par nos soins à partir des données de **CEVITAL**

### Interprétation

Nous avons constaté que le fond de roulement de l'entreprise à connu une diminution de 17 769 MDZD en 2019 par rapport à 2018 et 1319 MDZD en 2020 par rapport a 2019. Cette baisse importante est relative au montant des investissements engagés par l'entreprise pour le développement de ses infrastructures et la modernisation des ses équipements.

- ❖ **La deuxième méthode par le bas de bilan (emplois et ressource circulant)**

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

$$\text{FRN} = \text{Actifs circulants (AC)} - \text{Dette a court terme (DCT)}$$

**Tableau N°10** : le calcul de FRN par le bas de bilan (emplois et ressource circulant)

**En million de DZD**

Désignation	2018 (1)	2019 (2)	Variation( $\Delta$ ) = (2)-(1)	% = $\Delta$ /1	2020 (3)	Variation( $\Delta$ ) =(3)-(2)	% = $\Delta$ /2
<b>AC (1)</b>	191 790	245 652	53 862	28,08%	215 800	(29852)	(12,15%)
<b>DCT (2)</b>	105 151	176 782	71 631	68 ,12%	148 248	(28534)	(16,14 %)
<b>FRN = (1) –(2)</b>	86 639	68 870	(17 769)	(20,50%)	67 551	(1319)	1,91%

**Source** : réalisé par nos soins à partir des données de **CEVITAL**.

### Interprétation

L'entreprise CEVITAL exprime que FRN à diminué de 17 769 MDZD en 2019 par rapport à 2018, et de 1 319 MDZD en 2020 par rapport à 2019. Cela signifié que l'actif circulant ne couvre pas les dettes à court terme.

- **Le besoin en fond de roulement :**

Le besoin en fonds de roulement est la partie, à un moment donné, des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'est pas financé par les dettes liés au cycle d'exploitation.

$$\text{BFR} = \text{valeurs d'exploitations (VE)} + [\text{valeurs réalisables (VR)} - \text{dettes à court terme (DCT)} - \text{la trésorerie passif (TRP)}]$$

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

**Tableau N°11** : le calcul de BFR à partir des bilans financiers des exercices 2018,2019 et 2020

En million de DZD

Désignation	2018 (1)	2019 (2)	Variation (Δ) =(2)-(1)	% = Δ/1	2020 (3)	Variation (Δ)= (3)-(2)	% = Δ/2
+ <b>VE</b>	38 802	35 990	(2 812)	(7,24%)	32103	(3 887)	(10,80%)
<b>VR</b>	144 291	152 038	7 747	(5 ,36%)	176 651	24 613	16 ,18 %
- <b>DCT</b>	105 151	176 782	71 631	68,12%	148 248	(28 535)	(16,14%)
<b>TP</b>	14 604	87 836	73 232	501 ,45%	61 628	(26 208)	(29,83 %)
<b>BFR</b>	92 546	99 082	6 536	7,06%	122 134	23 05	23 ,26 %

Source : réalisé par nos soins à partir des données de **CEVITAL**.

### Interprétation du besoin en fond de roulement (BFR)

On remarque que l'entreprise CEVITAL a enregistré un BFR positif durant les trois années étudiées soit une hausse de 6 536 MDZD en 2019 par rapport a 2018 et une augmentation de 23 052 MDZD en 2020 par rapport à 2019. Cette situation est due principalement à l'augmentation des VE Représentées par les stocks. Cela signifie qu'une partie de l'actif circulant n'est pas couverte par le passif circulant.

- **Trésorerie nette**

La trésorerie nette est la résultante de la comparaison à une date donnée, du FRN et de BFR. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de FRN après financement de BFR, ou bien elle s'obtient de la différence entre trésorerie actif (TA) et trésorerie passif (TP). Elle se calcule de la manière suivante :

<b>Trésorerie nette = Trésorerie actif (TA) - Trésorerie passif (TP)</b>
--

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

**Tableau N°12** : le calcul de TR nette

**EN million DZD**

Désignation	2018 (1)	2019 (2)	Variation = (1) –(2)	2020 (3)	Variation = (3) – (2)
<b>TR Actif (1)</b>	8 697	57 623	48 926	7 04 6	(50 577)
<b>TR passif (2)</b>	14 604	87 836	73 232	61 628	(26 208)
<b>TR nette (1) – (2)</b>	(5 907)	(30 213)	(24 306)	(54 583)	(24 370)

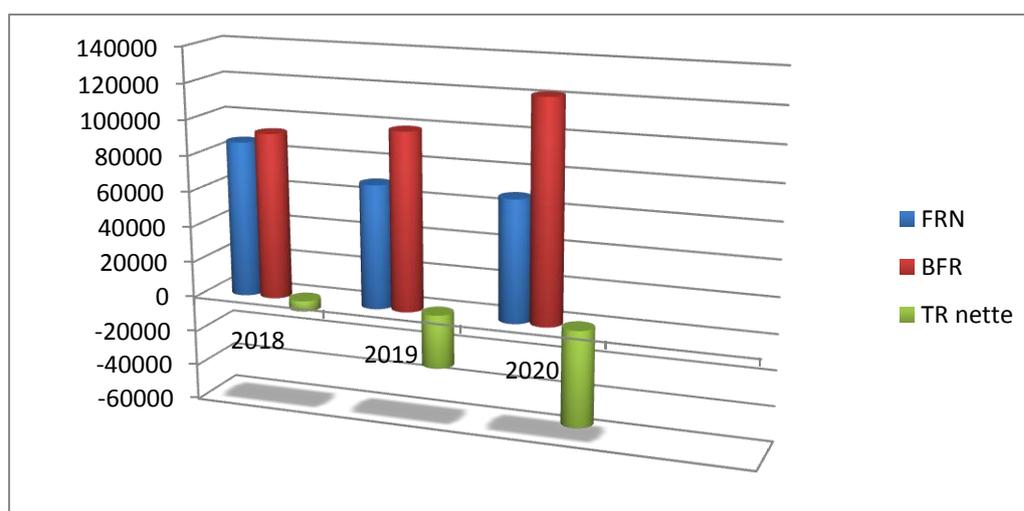
Source : réalisé par nos soins à partir des données de **CEVITAL**

### Interprétation de la trésorerie nette

Après le calcul, on constate que la TR nette de l'entreprise CEVITAL est négatif sur les trois exercices : 5 907 MDZD en 2018, 30 213 MDZD en 2019 et 54 583 MDZD en 2020. Cela signifie qu'elle est déséquilibrée financièrement, donc elle ne dépose pas d'une liquidité importante ce qui lui permettra à l'insuffisance de rembourser ses dettes à tout moment, ou bien faire des placements qui génèrent des gains financier.

Pour mieux comprendre l'évolution des indicateurs de l'équilibre financier nous nous sommes appuyés sur la présentation graphique ci-dessous :

**Figure N°6** : Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre financiers



Source : réalisé par nos soins à partir des données de **CEVITAL**

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

### 2.2. Les ratios de structure

#### 2.2.1. Le ratio d'autonomie financière :

Ce ratio exprime le rapport entre les capitaux propres et les dettes contractées par l'entreprise. Il nous informe aussi sur le poids de l'endettement de l'entreprise, donc il indique le degré de l'indépendance financière de l'entreprise vis-à-vis des tiers ou de ses sources de financement.

**Tableau N°13** : Calcul le ratio d'autonomie financière pour les années 2018, 2019 et 2020

En million DZD

Désignation	2018	2019	Ecart 19VS18	2020	Ecart 20VS19
CP(2)	237 612	263 138	25 526	274 111	10 973
∑dettes(3)	119 522	197 571	78 049	182 977	(14 594)
Autonomie financière (2/3)	2	1,33	(0,67)	1,5	0,17

Source : réalisé par nos soins à partir des données de CEVITAL

#### Interprétation :

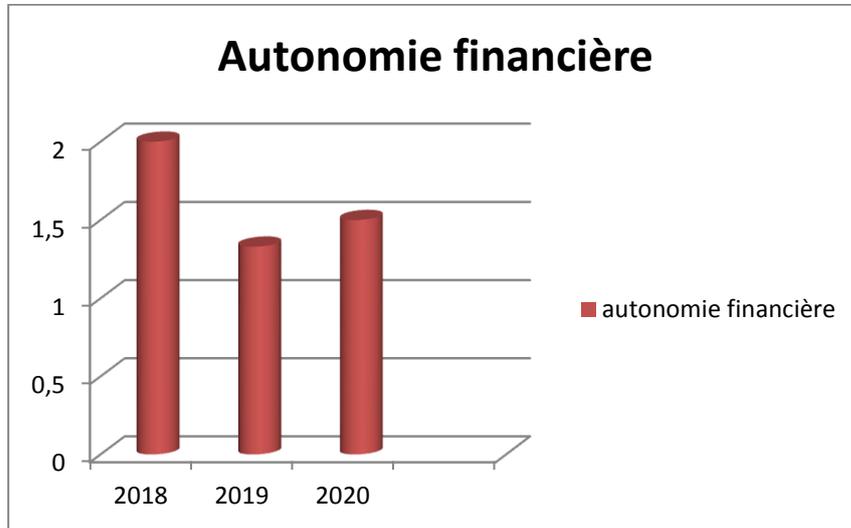
On constate que ce ratio est supérieure à 1 durant les trois années cela signifie que ces denier sont capable pour l'entreprise cela indique le degré de l'indépendance de l'entreprise CEVITAL vis-à-vis ses créanciers. Donc cette entreprise à une bonne autonomie financière.

Mais elle a connu une évolution défavorable de 0,67 en 2019 par rapport à 2018 à cause de l'augmentation des dettes et une évolution favorable de 0,17 en 2020 par rapport à 2019 suit à l'augmentation importante des capitaux propres.

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

---

**Figure N°7 :** Représentation graphique de l'évolution des ratios d'Autonomie financière pour les années 2018, 2019 et 2020.



Source : réalisé par nos soins à partir du tableau n° 08

### 2.3. Analyse de compte de résultat

Cette partie portera sur l'analyse des soldes d'intermédiaires de gestion, la rentabilité de l'entreprise et la marge de l'EBE pour la période 2018, 2019 et 2020.

**2.3.1. Analyse des soldes d'intermédiaires de gestion :** Les soldes intermédiaires de gestion permettent de comprendre la construction du résultat en identifiant et mettant en valeur quelques indicateurs clés, Ils offrent également la possibilité d'analyser les variations par rapports aux exercices précédents et pour calculer les ratios.

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

**Tableau N°14** : Calcul des soldes d'intermédiaire de gestion pour les années 2018,2019 et 2020

**En millions DZD**

Désignations	2018	2019	Ecart 19VS18	2020	Ecart 20 VS 19
• Chiffre d'affaires	174 273	177 726	3 453	165 088	(12 638)
• Variation des stocks produits finis et en cours	3 201	2 345	(856)	63	(2 282)
• Production immobilisée	118	370	252	478	108
<b>Production de l'exercice</b>	177 592	180 441	2 849	165 629	(14 812)
• Achats consommés	130 150	144 086	13 936	123 820	(20 266)
• Services extérieurs et autres consommations	14 486	12 863	(1 623)	12 616	(247)
<b>Consommation de l'exercice (-)</b>	144 636	156 949	12 313	136 436	(20 513)
<b>VA</b>	32 956	23 492	(9 464)	29 193	5701
• Subventions d'exploitation(+)	00	00	00	00	00
• Charge de personnel (-)	5 670	5 540	(130)	6 101	561
• Impôts, taxes et versements assimilés (-)	1 500	1 413	(87)	1 248	(165)
<b>EBE</b>	25 786	16 539	(9247)	21 844	5 305
• Reprise sur pertes de valeur et provisions (+)	2 956	2 748	(208)	1 319	(1 429)
• Autres produits opérationnels (+)	170	943	773	640	(303)
• Dotations aux amortissements et aux	5 769	6 492	723	7 348	856

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

provisions (-)					
• Autres charges opérationnelles (-)	1 850	1 760	(90)	1 946	186
<b>REX</b>	21 293	11 978	(9 315)	14 509	2 531
• Produits financiers (+)	2 671	19 501	16 830	4 141	(15 360)
• Charges financières (-)	1 454	4 661	3 207	5 844	1183
<b>RCAI</b>	22 510	26 818	4 308	12 806	(14 012)
• Produits exceptionnels	00	00	00	00	00
• Charges exceptionnelles	00	00	00	00	00
<b>R.Exceptionnels</b>	00	00	00	00	00
• RCAI (+)	22 510	26 818	4 308	12 806	(14 012)
• R-exceptionnel (+)	00	00	00	00	00
• Impôts exigibles sur résultats ordinaires (-)	2 852	1 084	(1 768)	738	(346)
• Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires (-)	227	205	(22)	93	(112)
<b>RN</b>	19 431	25 529	6 098	11 975	(13 554)

Source : réalisé par nos soins à partir des données de **CEVITAL**

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

---

### Interprétation

- **Production de l'exercice** : Ce solde concerne les entreprises qui réalisent des activités industrielles (Fabrication de produits, construction,...) et les prestataires de services (Transports,...) .On remarque que dans notre cas, il enregistré une hausse de 2 849 MDZ en 2019 par rapport à 2018 cela explique par le fait l'entreprise CEVITAL a réalisé une évaluation en ventes des ses produits. La production de l'exercice a connu une diminution de **14 812 MDZD** en **2020** par rapport a **2019**. Cette diminution est due à la baisse de la production vendue par rapport aux comptes.
- **La valeur ajoutée (VA)** : C'est une nouvelle richesse produite par l'entreprise lors du processus de production pour une période donnée. Pour notre cas, elle a diminué de **9 464 MDZD** en **2019** par rapport a **2018** ; cela explique principalement par l'augmentation des charges par rapport à la production de l'exercice. Il a enregistré une augmentation de **5 701 MDZD** en **2020** par rapport à **2019** ; cela indique la très bonne intégration de l'entreprise dans son secteur d'activité.
- **Excédent brut d'explication (EBE)** : C'est la ressource générée par l'activité d'exploitation de l'entreprise. Elle mesure la performance économique de l'entreprise ou l'unité de production. On remarque que l'EBE de l'entreprise **CEVITAL** a enregistré une régression de **9 247 MDZD** en **2019** par rapport à **2018**, Cela peut être expliqué par une augmentation des charges personnelles. Il a enregistré une augmentation de **5 305 MDZD** en **2020** par rapport à **2019**, Cela du à l'augmentation de la valeur ajoutée.
- **Résultats exploitation(REX)** : Il représente la ressource nette dégagée par l'activité normale de l'entreprise. On remarque l'entreprise CEVITAL affiche une diminution de **9 315 MDZD** en **2019** par rapport a **2018** à cause de la baisse de l'EBE, et une hausse de **2 531 MDZD** en **2020** par rapport **2019** ; cela due a l'augmentation de L'EBE.
- **Résultats courant avant impôt (RCAI)** : est un indicateur de gestion particulièrement indispensable pour l'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise .Il à connu une augmentation de **4 308 MDZD** en **2019**par rapport à **2018** en raison de l'évolution des produits financiers, et une diminution de **14 012 MDZD** en **2020** par rapport à **2019**.
- **Résultats net de l'exercice (RN)** : Le résultat net de l'exercice est considéré comme un bon indicateur de la rentabilité générale de l'entreprise ; pour l'entreprise CEVITAL elle dégage un bénéfice pour les deux première années (2018, 2019) toute fois on remarque une croissance de **60 98 MDZD** en **2019** par rapport à **2018** ce que veut dire qu'elle est

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

perforante, par contre à connue une diminution de **13554 MDZD** en **2020** par rapport à **2019**.

### 2.3.2. Indicateurs de croissance

- **Indicateur de croissance de chiffre d'affaire**

En matière de chiffre d'affaires, la mesure de progression la plus courante, pour les unités en phase de croissance ou de récolte, est le taux d'augmentation du chiffre d'affaires. Ceci est manifesté par la variation entre le chiffre d'affaires de la période achevée et celui de la période précédente. Cette analyse permettra de détecter les produits ainsi que les points de vente en difficulté.

**Tableau N°15:** Evolution du chiffre d'affaire pour les années 2018, 2019,2020

**En millions DZD**

Désignation	2018	2019	Ecart 2019vs 2018	2020	Ecart 2020 vs 2019
<b>Chiffre d'affaire HT</b>	174 273	177 726	3 453	165 088	(12 638)

Source : réalisé par nos soins à partir des données de **CEVITAL**

### Interprétation

On remarque que le CA de l'entreprise CEVITAL a augmenté de **3 453 MDZD** en **2019** par rapport à **2018** Cette croissance peut s'expliquer par une amélioration de ses ventes de produits puis une baisse de 12 638 MDZD en **2020** par rapport à **2019**.

**2.3.3. La capacité d'autofinancement (CAF) :** La capacité d'autofinancement désigne l'ensemble des ressources internes générées par l'entreprise dans le cadre de son activité qui permet d'assurer son financement. On peut calculer la CAF par deux méthodes différentes :

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

- Première méthode, à partir d'EBE (méthode soustractive)

Tableau N°16 : Calcul de la CAF à partir d'EBE

En millions DZD

Désignation	2018	2019	Evaluation 19 VS 18	2020	Evaluation 20 VS 19
<b>.EBE</b>	25 786	16 539	(9 233)	21 844	5 291
<b>.Autres produits d'exploitations</b>	170	943	773	640	(303)
<b>.Autres charges d'exploitations (-)</b>	1 850	1 760	(76)	1 946	172
<b>.Produits financier (+)</b>	2 671	19 501	16 830	4 141	(15 360)
<b>.Charges financier (-)</b>	1 454	4 661	3 207	5 844	1 183
<b>.Produits Exceptionnels(+)</b>	00	00	00	00	00
<b>Charges exceptionnels(-)</b>	00	00	00	00	00
<b>.participations des Salariés (-)</b>	00	00	00	00	00
<b>.impôts différés sur résultat ordinaire(-)</b>	3 079	1 289	(1790)	831	(458)
<b>CAF</b>	22244	29 273	7 029	18004	(11269)

Source : réalisé par nos soins à partir des données de **CEVITAL**

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

- **La deuxième méthode, à partir de résultat net (Méthode additive)**

**Tableau N°17:** calcul CAF pour les années 2018,2019 et 2020 à partir de résultat de l'exercice.

**En million de DZD**

Désignation	2018	2019	Ecart 2019 vs 2018	2020	Ecart 2020VS2019
<b>Résultat net (+)</b>	19 431	25 529	6 098	11 975	(13 554)
<b>Dotations aux amortissements(+)</b>	5 769	6 492	723	7 348	856
<b>Reprise sur amortissements(-)</b>	2 956	2 748	(208)	1 319	(1 429)
<b>Valeur nette comptable des éléments d'actif cédés(+)</b>	00	00	00	00	00
<b>produits de cession d'éléments d'actif (-)</b>	00	00	00	00	00
<b>CAF</b>	22 244	29 273	7 029	18 004	(11 269)

Source : réalisé par nos soins à partir des données de **CEVITAL**

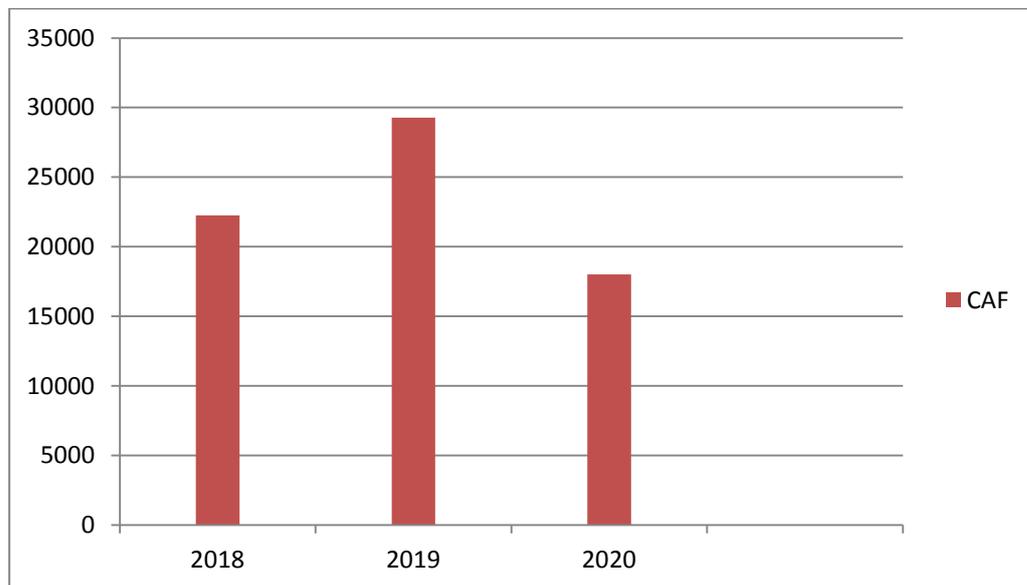
### Interprétation

La capacité d'auto financement (CAF) : a connu une hausse de 7029 MDZD en 2019 par rapport à 2018, Cela justifiée par la hausse des dotations aux amortissements et aux provisions de l'exercice. Mais on constate une baisse de 11269 MDZD en 2020 par rapport à 2019. Ce qui est la conséquence de la diminution de résultat net .Il y'a lieu de souligner que la CAF est positive durant les trois exercices, elle permettra à l'entreprise de renouveler ses investissements, honorer ses engagements, et rémunérer les actionnaires.

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

---

**Figure N°8 :** Représentation graphique de l'évolution de la CAF pour les années 2018,2019 et 2020



Source : réalisé par nos soins à partir des données du tableau N°17

### 2.3.4. Ratios de rentabilités

L'analyse de la rentabilité est essentielle dans la mesure où elle est la résultante de la politique générale de l'entreprise ; Elle exprime le rapport entre les moyens mis en œuvre et le résultat obtenu. Dans le cadre de notre étude, nous allons utiliser le ratio de rentabilité économique et de rentabilité financière.

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

**Tableau N°18** : calcul des ratios de rentabilité pour les trois années

En millions DZD

Désignation	2018	2019	Ecart 2019 VS2018	2020	Ecart 2020 VS 2019
RN (1)	19 431	25 529	6 098	11 975	(13 554)
CP (2)	237 612	263 138	25 526	274 111	10 973
<b>RF = (1)/(2)</b>	<b>0,08</b>	<b>0,097</b>	<b>0,017</b>	<b>0,04</b>	<b>(0,05)</b>
<b>Actif (3)</b>	357 134	460 709	103 575	457089	(3 620)
<b>RE = (1) / (3)</b>	<b>0,054</b>	<b>0,055</b>	<b>0,001</b>	<b>0,026</b>	<b>(0,029)</b>
Chiffre d'affaire (4)	174 273	177 726	3 453	165 088	(12 638)
<b>RC (1/4)</b>	0,11	0,14	0,03	0,07	(0,07)

Source : réalisé par nos soins à partir des données de CEVITAL

### Interprétation

- **Rentabilité financière (RF)** : la rentabilité financière mesure la capacité de la société à rémunérer ses actionnaires. Nous pouvons dire que RF n'est pas satisfaisante car elle est inférieure à 10% durant les trois exercices soit 8% en 2018, 9,7% en 2019 et 4% en 2020.
- **Rentabilité économique (RE)** : La rentabilité économique permet d'apprécier la performance et ainsi de mesurer la capacité de l'entreprise à offrir un rendement à l'ensemble de ses sources de financement. d'après les résultats nous constatons que la rentabilité économique a augmenté de 0,1% en 2019 par rapport à 2018, et a diminué de 2,9% en 2020 par rapport à 2019 ; quel que soit la baisse ou la hausse de la rentabilité économique dépend du résultat net, mais elle reste insuffisante durant les trois exercices car elle est inférieure à 10%.
- **La rentabilité commerciale (RC)** : la rentabilité commerciale est un ratio financier permettant de mesurer la rentabilité d'une entreprise selon son volume d'affaires, on remarque que la rentabilité commerciale de l'entreprise a augmenté de 3% en 2019 par rapport à 2018, cela explique par l'augmentation de la demande des produits et le pouvoir d'achat des clients, elle a connu une diminution de 7% en 2020 par rapport à 2019 en raison de la baisse de pouvoir d'achat des clients et la chute de demande.

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

**2.3.5. La marge d'EBE :** Pour détermine la marge d'excédent brut de l'exploitation (EBE) d'une entreprise, en divise l'excédent brut d'exploitation par son chiffre d'affaire c'est donc :

$$\text{EBE} / \text{CA.}$$

**Tableau N°19 :** calcul de la marge d'EBE

**En million DZD**

Désignation	2018	2019	Ecart 2019 vs 2018	2020	Ecart 2020 vs 2019
<b>EBE (1)</b>	25 786	16 539	9 233	21 844	5 291
<b>CA (2)</b>	174 273	177 726	3 453	165 088	(12 638)
<b>Marge d'EBE (1) / (2)</b>	0,14	0,09	(0,05)	0,13	0,04

Source : réalisé par nos soins à partir des données de **CEVITAL**

### Interprétation

On remarque que la marge de l'EBE à connu une baisse 5% en 2019 par rapport à 2018 cela due à une diminution de l'excédent brut d'exploitation est préoccupant car elle se répercute sur la rentabilité de l'entreprise et sur le niveau de l'autofinancement et une augmentation de 4% en 2020 par rapport 2019.

# Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

---

## Section 03 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL

Dans cette présente section, nous allons procéder a la mise en place du tableau de bord financier et cela en mettant en lumière tout de sa conception, ses destinataires, les étapes de mise en place dans l'entreprise.

A travers les données et informations collectées au sein de l'entreprise CEVITAL, nous allons réaliser un tableau de bord financier qui va nous permettre de suivre l'évolution des résultats ainsi que les écarts entre l'objectif et la réalisation 2020.

### 1. La démarche de conception

Dans un premier temps, on va détailler, une par une, les principales étapes de mise en place d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL.

#### 1.1. Le contexte du tableau de bord de CEVITAL

A l'aide un entretien orale qu'on a réalisé avec l'auditeur financier et comptabilité de l'entreprise CEVITAL, on a pu récolter les informations nécessaires à la compréhension du système de tableau de bord financier au sein de cette entreprise en interprétant les points suivants : ses concepteurs et ses destinataires, sa périodicité d'élaboration, ainsi que son contenu.

##### 1.1.1. Les concepteurs et les destinataires

La mission de conception et d'alimentation des tableaux de bord, au sein de l'entreprise CEVITAL, est confiée au chef de département des finances. Ce type de document est destiné à toutes les directions de l'entreprise : Le PDG ainsi que les différents directeurs opérationnels et fonctionnels, pour diriger leurs actions et dans leur prise de décisions.

##### 1.1.2. La périodicité

Le tableau de bord financier est établi mensuellement et annuellement, ce délai concerne toutes les directions afin de les rassembler et les remettre à la direction générale.

### 1.2. La détermination des objectifs

Les objectifs du tableau de bord répondent aux préoccupations de l'organisation. Et comme son nom l'indique, il donne une orientation à l'entreprise. Dans notre lieu de stage, L'auditeur chargé de fixer une liste d'objectifs bien précis que doit atteindre l'entreprise. Il devra ensuite la proposer au comité de direction qui doit à son tour donner son approbation et sa validation. Les objectifs de CEVITAL sont nombreux, les plus importants sont :

- ✓ Mesurer la performance financière de l'entreprise ;

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

- ✓ Suivre la situation financière de l'entreprise ;
- ✓ Amélioration de la rentabilité ;
- ✓ Réduction et maîtrise des coûts.

### 1.3. Le choix d'indicateur

Le choix des indicateurs constituant le tableau de bord est un enjeu d'une grande importance. Matérialisation concrète de la performance, ils serviront à initier un véritable pilotage des actions de l'organisation. Tout comme les objectifs, les indicateurs sont proposés par le chef du département des finances avec l'approbation du comité de direction.

A travers les indicateurs calculés dans la section 02 on arrive à dégager le tableau de bord financier de l'entreprise CEVITAL de l'année 2020 comme suite :

**Tableau N°20 : Évolution mensuelle du CA en 2020**

**En million DZD**

Mois	Objectifs 2020	Réalisation 2020	Ecart	Evolution en %
Janvier	22 555	25 523	2 968	13,15%
Février	11 038	13 750	2 712	24,56 %
Mars	16 983	13 020	(3 963)	(23,33)%
Avril	8 629	7 291	(1 338)	(15,50) %
Mai	9 973	8 183	(1 790)	17,94 %
Juin	9 147	8 346	(801)	(8,75)%
Juillet	8 496	9 135	639	7,52 %
Aout	9 609	9 545	(64)	(0,66) %
Septembre	11 912	12 502	590	4,95 %
Octobre	12 703	13 753	1 050	8,26 %
Novembre	14 309	15 594	1 285	8,98%
Décembre	27 056	28 446	1 390	5,13 %
<b>Totale</b>	<b>162 410</b>	<b>165 088</b>	<b>2 678</b>	<b>1,64%</b>

Source : réalisé par nos soins à partir des données de CEVTAL

### Interprétation :

On remarque que le chiffre d'affaire du mois de janvier a augmenté de 13,15 % cette croissance peut s'expliquer par une amélioration de ses ventes de produit, mais à partir de mois de mars l'entreprise connu une diminution de 23,33% de son chiffre d'affaire à cause de

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

la crise sanitaire (COVID 19) et la chute globale des ventes et donc une baisse d'ensemble de la demande de produit.

**Tableau N°21** : Evolution de la rentabilité en 2020

Désignation	Objectif 2020	Réalisation 2020	Ecart
<b>RF</b>	0,02	0,04	0,02
<b>RE</b>	0,03	0,026	(0,004)
<b>RC</b>	0,05	0,07	0,02

Source : réalisé par nos soins à partir des données de **CEVITAL**

### Interprétation

- **RF** : On remarque que la réalisation de 2020 est supérieure à l'objectif de 2% donc l'écart est positif ce qui signifie que l'entreprise CEVITAL permet de rentabiliser ses fonds propres apportés par les associés.
- **RE** : On remarque que la réalisation de 2020 est inférieure à l'objectif de 0,4% donc l'écart est négatif cela signifie que l'entreprise CEVITAL rentabilise moins ses investissements.
- **RC** : On constate que la réalisation de 2020 est supérieure à l'objectif de 2% donc l'écart est positif cela signifie que la rentabilité commerciale est plus importante.

**Tableau N°22** : Evolution de l'autonomie financière en 2020

Désignation	Objectif 2020	Réalisation 2020	Ecart
<b>Autonomie financière</b>	<b>2</b>	<b>1,5</b>	<b>(0,5)</b>

Source : réalisé par nos soins à partir des données de **CEVITAL**

### Interprétation :

On constate que la réalisation et l'objectif de 2020 soit respectivement 1,5 et 2 sont supérieurs à 1 cela indique que CEVITAL est indépendante financièrement vis-à-vis de ses créanciers, mais d'un degré inférieur à ce qu'elle a prévu.

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

**Tableau N°23:** Évolution de la marge d'EBE en 2020

Désignation	Objectif 2020	Réalisation 2020	Ecart
La marge d'EBE	0,09	0,13	0,04

Source : réalisé par nos soins à partir des données de CEVITAL

### Interprétation

On constate que la réalisation de 2020 est supérieure à l'objectif soit de 4% alors l'écart est positif. Donc on peut distinguer que l'entreprise est rentable.

**Tableau N°24 :** Évolution des soldes intermédiaire de gestion (SIG) 2020

En million DZD

Désignation	Objectif 2020	Réalisation 2020	Ecart
CAF	17 500	18 004	504
RE	16 535	14 509	(2 026)
RN	9 253	11 975	2 722

Source : réalisé par nos soins à partir des données de CEVITAL.

### Interprétation :

- **La capacité d'autofinancement :** on remarque que la réalisation de 2020 est supérieure à l'objectif soit 504 MDZD, cela signifie que l'entreprise CEVITAL a dégagé un surplus monétaire et dispose de possibilité de financement de ses nouveaux investissements, et de remboursement de ses emprunts.
- **Résultat d'exploitation :** Après le calcul, nous avons obtenu une diminution de 2 026 MDZD de la réalisation en 2020 par rapport à l'objectif.
- **Résultat net :** On constate que le résultat net est positive de 2722 MDZD cela signifie que c'est un bénéfice donc l'entreprise CEVITAL peut distribuer aux actionnaires sous forme de dividendes ou le mettre en réserve.

**Tableau N°25 :** Evolution de FRN en 2020

En million DZD

Désignation	Objectif 2020	Réalisation 2020	Ecart
FRN	58 231	67 551	9 320

Source : réalisé par nos soins à partir des données de CEVITAL.

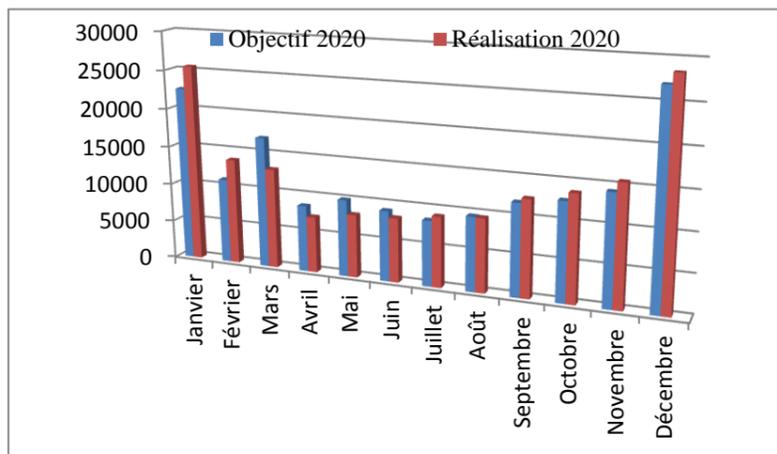
## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

---

On remarque que la réalisation 2020 est supérieure à l'objectif de 9 320 MDZD, évidemment l'actif circulant est supérieur aux dettes à court terme, cela signifie que CEVITAL garde une bonne position de sa structure financière.

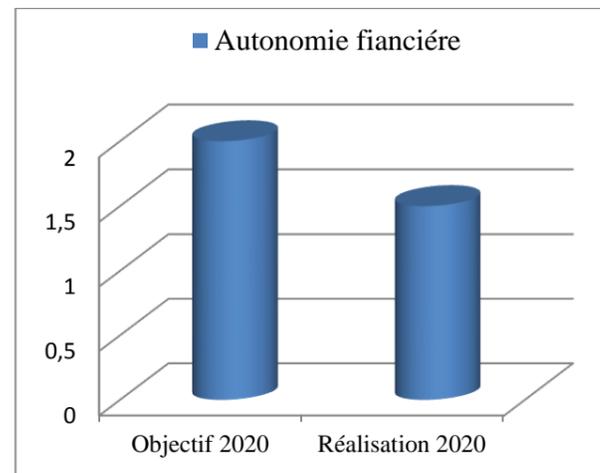
## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

**Figure N°9:**L'évolution de chiffre d'affaire par mois .



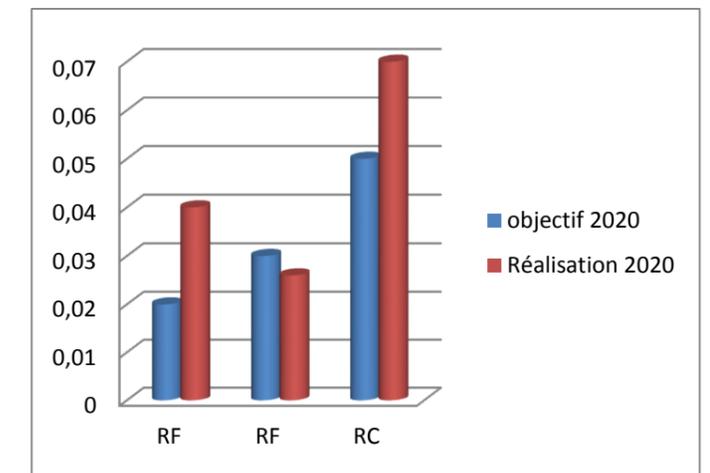
Source : réalisé par nos soins à partir des données de **CEVITAL**.

**Figure N°10 :**L'évolution de l'autonomie financière .



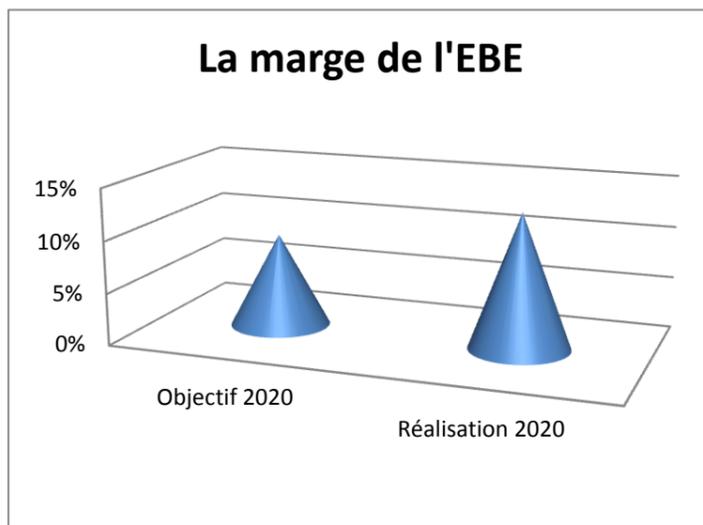
Source : réalisé par nos soins à partir des données de **CEVITAL**

**Figure N°11 :**L'évolution de la rentabilité



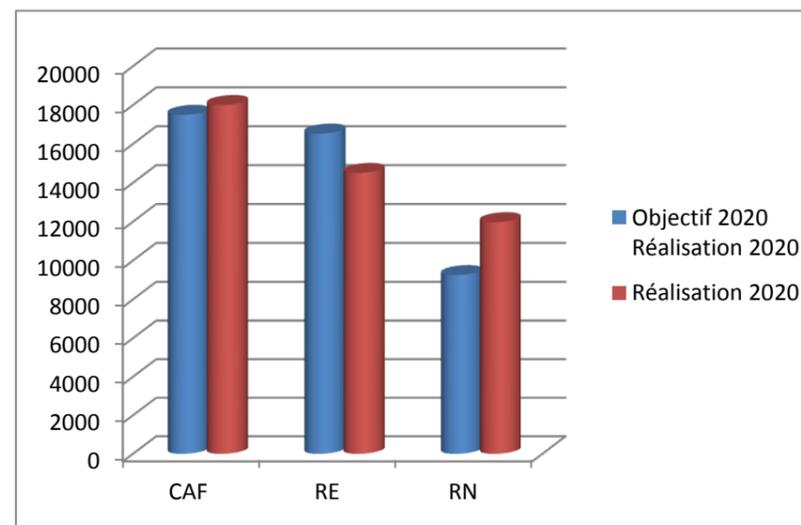
Source : réalisé par nos soins à partir des données de **CEVITAL**.

**Figure N°12 :**L'évolution de la marge de l'EBE



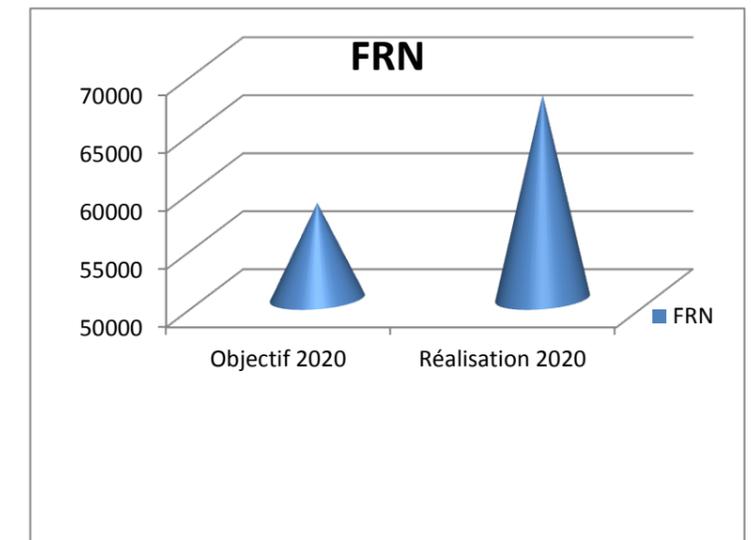
Source : réalisé par nos soins à partir des données de **CEVITAL**

**Figure N°13:**L'évolution des SIG



Source : réalisé par nos soins à partir des données de **CEVITAL**

**Figure N°14 :** L'évolution de FRN



Source : réalisé par nos soins à partir des données de **CEVITA**

### Tableau de bord financier de CEVITAL 2020

## Chapitre II : Elaboration d'un tableau bord financier au sein de l'entreprise SPA CEVITAL

---

### **Conclusion :**

Au terme de ce dernier chapitre consacré à l'aspect pratique de notre travail, dans lequel nous avons procédé à l'élaboration d'un tableau de bord financier pour CEVITAL agro-industrie. Pour ce faire, nous avons eu recours à l'analyse des états financiers (bilan et CR) de la période allant 2018 à 2020. Ce tableau de bord financier est un instrument réalisé sur mesure constitué d'un ensemble d'indicateurs sous forme de graphes qui attirent la réflexion et la décision de décideur.

A partir des quelques méthodes effectuées et les résultats obtenus, l'entreprise CEVITAL présente une bonne autonomie financière, Ainsi l'insuffisance de la rentabilité économique et financière par contre la rentabilité commerciale est plus forte en 2018 et 2019 cela explique par l'augmentation des ventes, la demande des produits et le pouvoir d'achat des clients mais elle a connu une baisse en 2020 cela explique par la diminution des ventes et pouvoir d'achat à cause de la crise sanitaire.

Aussi on remarque que sa CAF est très importante, et ses activités dégagent des bons résultats, elle permettra à l'entreprise de renouveler ses investissements, honorer ses engagements, et rémunérer les actionnaires.

L'étude que nous avons menée, nous a permis de conclure que l'élaboration d'un système de tableau de bord n'est pas une tâche facile, elle demande beaucoup de réflexion, du temps et une connaissance précise de l'activité de l'entreprise

## *Conclusion Générale*

En arrivant au terme de notre travail, qui vise à apporter une repense à notre problématique de départ qui consiste à dire « **Comment à travers un tableau de bord financier le chef d'entreprise peut-il mieux prendre des décisions et mesurer la performance de l'entreprise ?** » Nous avons développé d'abord une grande partie des principes théorique relatifs à ce sujet. Aujourd'hui, le pilotage des performances fait partie des priorités des entreprises qui réussissent, cela impose la présence d'un système de mesure efficace qui leur permettent une saine gestion notamment le tableau de bord.

Le tableau de bord est un outil de pilotage de l'activité de l'entité et d'anticipation des difficultés. Il permet aux dirigeants non seulement de mesurer le niveau de la performance, mais surtout de mieux prendre les décisions Il présente les éléments d'appréciation de façon dynamique et progressive pour juger de la situation sous l'éclairage des objectifs de la performance.

Au terme de notre travail, nous avons conclue que l'entreprise CEVITAL est performante financièrement durant les années 2018 et 2019. Par contre en 2020, elle n'est pas performante vu la baisse de son chiffre d'affaire. Cette baisse est relative à la baisse de la demande occasionnée par la crise économique accentuée par la crise sanitaire. Cela est clairement exprimé par plusieurs écarts à savoir :

- La croissance de chiffre d'affaire et le résultat net.
- Les rentabilités économiques, financières et commerciales qui s'avèrent assez satisfaisante sauf l'année 2020.

Pour revenir à notre problématique et nos hypothèses de départ, nous avons, grâce aux résultats obtenus, pu tirer les conclusions suivantes :

L'entreprise CEVITAL n'élabore pas de tableau de bord financier, c'est pour cela que nous avons proposé un, composé d'indicateurs financiers (solvabilité, rentabilité, résultat, performance et équilibre financier) organisés en système afin d'aider les responsables à la prise de décision, à coordonner et à contrôler les actions stratégiques.

Le tableau de bord comme outil de pilotage, doit être élaboré périodiquement. Pour une grande entreprise comme CEVITAL, elle doit l'élaborer pour une périodicité de 6 mois, afin de suivre de très près les différentes variations.

Durant notre stage au niveau de l'entreprise CEVITAL, nous avons constaté quelques insuffisances qui nécessitent d'être soulevées :

- ❖ Insuffisance de l'analyse des indicateurs (commerciaux, financiers) ne permet pas d'apprécier les tendances de fonds et les vrais enjeux.

- ❖ Absence des systèmes d'information efficace.

Ce travail nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances théoriques et les mettre en pratique dans le cadre de notre stage au sein de l'entreprise CEVITAL. Cependant, tout travail scientifique recense des insuffisances, ceci appelle à l'ouverture d'autres pistes de recherches futures relatives à la thématique de pilotage par les tableaux de bord.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

### Les ouvrages :

- ✚ Alain Marion, Alain Asquin, al Christophe Everaere, Didier vinot, Michel wissler  
«Diagnostic de la performance de l'entreprise », édition Dunod, paris ,2012.
- ✚ BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998.
- ✚ Caroline SELMER, “concevoir le tableau de bord, outile de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision“, ED Dunod, paris, 1998
- ✚ Caroline SELMER, (concevoir le tableau de bord), édition Dunod, paris, 2011
- ✚ DARBELET M. ET IZARD L, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, Édition Foucher, paris, 1995.
- ✚ DORIATH.B, « Contrôle de gestion en 20 fichier »,5éme Edition, Dunod, Paris 2008.
- ✚ FORGET Jack(2005), « financement et rentabilité des investissements », Edition d'organisation, Paris.
- ✚ GENAIVRE, E, « **Initiation à l'analyse financière en entreprise : principe et application** », éditions Publibook, Paris, 2011
- ✚ GRANDGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT, (B) : l'essentiel du contrôle de gestion 2015-2016, Edition Gualino, 2015-2016.
- ✚ HOARAU.C, « **Maitriser le diagnostic financier** », 3eme édition, Revue fiduciaire, 2008.
- ✚ H. S. YAYA, [2003] ; La Problématique De La Performance Organisationnelle, Ses Déterminants Et Les Moyens De Sa Mesure : Une Perspective Holistique Et Multisectorielle », document de travail 2003.
- ✚ IRIBARIN Patrick(2009), « les tableaux de bord de la performance », Edition Dunod, Paris.
- ✚ J. AFFICHARD ET LES AUTRES, Décentralisation des organisations et problèmes de coordination : les principaux cadres d'analyse, Édition L'Harmattan, Paris, 1997
- ✚ Jacques. B et Jocelyn. B, « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », Revue Internationale de Gestion, volume 24, numéro 4, hiver 2000.
- ✚ Jean –Marc SANTI, Stéphane MERCIER et Olivier ARNOULD « la boîte à outils de la prise de décision »,Dunod , , 5 rue Laromiguière , 75005 Paris, 2015.

- ✚ Jean-Pierre Lahille, « ANALYSE FINANCIERE », 3<sup>ème</sup> édition, dunod, paris, 2007.
- ✚ JUHEL. J.C, « **Gestion optimale de la trésorerie des entreprises, Gestion et management** », Université Nice Sophia Antipolis, France, 1978.
- ✚ LE DUFF.R, Encyclopédie de la gestion et du management, édition DALLOZ, paris, 1999.
- ✚ LEROY .M, « **le tableau de bord au service de l'entreprise** », 2ème Edition, d'ORGANISATION, Paris, 2001.
- ✚ MALO, (J.L) et MATHE (J.C) : l'essentiel du contrôle de gestion, édition d'Organisation, 2eme édition, Paris, 2000.
- ✚ MOLHO Denis, POISSON Dominique Fernandez (2003), « La performance globale de l'entreprise », Edition.
- ✚ S. MASANOVIC, [2010], « Le Pilotage de la Performance : essai de définition », Quotidien n°1 des financiers d'entreprise (FINYEAR Magazine), Article publié le jeudi 03 juin 2010
- ✚ Simon.H, Administration et processus de décision, édition ECONOMICA, paris, 1983.
- ✚ VILAIN Laurent(2003), « le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif », Thèse professionnelle mastère spécialité HEC, Ecole des Mines Paris
- ✚ VOYER .P, op.cit.

**Site web:**

- <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198385-bilan-comptable-definition/>
- <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/ratios>
- <http://www4.minefi.gouv.fr/budget/circpdf/f02-21.pdf>
- <https://www.manager-go-.com/management/prise-de-decision>
- <https://WWW.etudier.com/dissertations/Qu'Une-D%C3%A9cision Rationnelle/402424.html>
- <https://WWW.Cairn.info/revue-management-2009-2-page-188.htm>
- <https://WWW.pepit-sc.com/prise-de-decision-quelles-sont-les-bonnes-methodes/>
- <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5326c9385fc26.pdf>
- <http://sabbar.fr/management/les-decisions-et-le-processus-de-decision/>

- <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-differents-modeles-de-prise-de-decision-a17.ht>
- <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/financement/tableau-de-bord-financier/>
- <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>
  
- <https://cirano.qc.ca/files/publications/2012s-22.pdf>
- [https://www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/role-tableau-de-bord.htm](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/role-tableau-de-bord.htm)

### **Mémoires**

- ❖ SADAoui Siham, « Evaluation et pilotage de la performance financière d'une entreprise à travers le tableau de bord Cas: GENERAL EMBALLAGE»UNIVERSITE ABDERRAHMAN MIRA–BEJAIA 2020.

## *Les annexes*

**BILAN**

Exercice clos le 31 Décembre 2019

ACTIF	N			N-1
	Brut	Amort-Prov	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
<b>Ecart d'acquisition</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>259 793 473</b>	<b>184 425 225</b>	<b>75 368 248</b>	<b>47 659 648</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>83 275 548 739</b>	<b>42 482 649 881</b>	<b>40 792 898 858</b>	<b>37 367 808 776</b>
. Terrains	11 404 467 593		11 404 467 593	10 290 467 593
. Bâtiment	20 374 215 523	10 628 432 988	9 745 782 534	10 155 565 106
. Autres immobilisations corporelles	51 150 531 717	31 741 579 810	19 408 951 907	16 672 569 271
. Immobilisations en concession	346 333 906	112 637 083	233 696 824	249 206 806
<b>Immobilisations en cours</b>	<b>14 915 580 901</b>	<b>179 713 835</b>	<b>14 735 867 066</b>	<b>9 362 095 401</b>
<b>Immobilisations financières</b>	<b>159 548 076 506</b>	<b>94 991 184</b>	<b>159 453 085 322</b>	<b>118 565 981 956</b>
. Titres mis en équivalence				-
. Autres participations et créances Rattachées	118 450 767 209		118 450 767 209	90 164 576 760
. Autres titres immobilisés	38 734 318 314	525 000	38 733 793 314	26 212 040 143
. Prêts et autres actifs fin. non courants	1 828 392 508	94 466 184	1 733 926 324	1 629 485 260
0	534 598 475		534 598 475	559 879 793
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>257 998 999 619</b>	<b>42 941 780 124</b>	<b>215 057 219 495</b>	<b>165 343 545 781</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et encours</b>	<b>36 194 913 554</b>	<b>204 739 199</b>	<b>35 990 174 355</b>	<b>38 802 395 779</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>	<b>153 412 338 402</b>	<b>1 373 799 673</b>	<b>152 038 538 730</b>	<b>144 291 472 876</b>
. Clients	23 906 315 410	1 359 725 200	22 546 590 210	22 537 030 519
. Autres débiteurs	117 427 940 170		117 427 940 170	109 286 559 330
. Impôts et assimilés	11 780 167 699		11 780 167 699	12 313 341 972
. Autres créances et emplois	297 915 123		283 840 650	154 541 056

assimilés		14 074 473		
<b>Disponibilités et assimilés</b>		<b>57 623 154 211</b>		<b>57 623 154 211</b>
. Placements et autres actifs fin. Courants				-
. Trésorerie	57 623 154 211		57 623 154 211	8 696 800 861
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>247 230 406 167</b>	<b>1 578 538 872</b>	<b>245 651 867 295</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>505 229 405 786</b>	<b>44 520 318 996</b>	<b>460 709 086 790</b>
				<b>357 134 215 298</b>

## CEVITAL SPA

### BILAN Exercice clos le 31 Décembre 2019

<b>PASSIF</b>	<b>Note</b>	<b>N</b>	<b>N-1</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		69 568 256 000	69 568 256 000
Capital non appelé		0	0
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		30 832 119 185	30 832 119 185
Ecarts de réévaluation		0	0
Ecart d'équivalence (1)		0	0
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		25 526 262 250	19 428 258 073
Autres capitaux propres – Report à nouveau		137 211 685 185	117 783 427 112
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL I</b>		<b>263 138 322 620</b>	<b>237 612 060 370</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		17 993 333 957	11 895 404 942
Impôts (différés et provisionnés)		1 630 098 372	1 451 160 822
Autres dettes non courantes		0	0
Provisions et produits constatés d'avance		1 165 296 054	1 025 006 806

<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>20 788 728 383</b>	<b>14 371 572 571</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		35 656 570 924	37 169 853 209
Impôts		1 448 965 742	3 281 656 404
Autres dettes		51 840 020 012	50 094 477 704
Trésorerie Passif		87 836 479 109	14 604 595 042
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>176 782 035 787</b>	<b>105 150 582 358</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>460 709 086 790</b>	<b>357 134 215 298</b>

CEVITAL SPA

**BILAN**

Exercice clos le 31 Décembre 2020

ACTIF	Note	N			N-1
		Brut	Amort-Prov	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
<b>Ecart d'acquisition</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
<b>Immobilisations corporelles</b>		<b>90 346 788 646</b>	<b>47 935 555 040</b>	<b>42 411 233 606</b>	<b>40 792 898 857</b>
. Terrains		11 768 133 400		11 768 133 400	11 404 467 593
. Bâtiments		20 787 617 766	11 734 101 889	9 053 515 877	9 745 782 534
. Autres immobilisations corporelles		57 442 592 640	36 077 440 109	21 365 152 531	19 408 951 906
. Immobilisations en concession		348 444 840	124 013 042	224 431 799	233 696 824
<b>Immobilisations en cours</b>		<b>12 376 720 500</b>	<b>104 577 528</b>	<b>12 272 142 972</b>	<b>14 735 867 066</b>
<b>Immobilisations financières</b>		<b>186 646 313 435</b>	<b>94 991 184</b>	<b>186 551 322 251</b>	<b>159 453 085 323</b>
. Titres mis en équivalence		-	-	-	-
. Autres participations et créances rattachées		134 383 645 697	-	134 383 645 697	118 450 767 210
. Autres titres immobilisés		49 769 435 396	525 000	49 768 910 396	38 733 793 315
. Prêts et autres actifs fin. non courants		2 493 232 342	94 466 184	2 398 766 158	2 268 524 799
. Impôts différés actif			-	-	-
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>289 641 815 662</b>	<b>48 352 604 285</b>	<b>241 289 211 377</b>	<b>215 057 219 495</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>		<b>32 390 016 444</b>	<b>286 883 763</b>	<b>32 103 132 681</b>	<b>35 990 174 355</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>		<b>178 173 529 201</b>	<b>1 522 506 106</b>	<b>176 651 023 094</b>	<b>152 038 538 729</b>
. Clients		27 602 426 789	1 491 667 114	26 110 759 675	22 546 590 210
. Autres débiteurs		133 667 004 807	-	133 667 004 807	117 427 940 170
. Impôts et assimilés		16 542 385 252	-	16 542 385 252	11 780 167 699

. Autres créances et emplois assimilés		361 712 352	30 838 992	330 873 360	283 840 650
<b>Disponibilités et assimilés</b>		<b>7 046 363 542</b>	-	<b>7 046 363 542</b>	<b>57 623 154 211</b>
. Placements et autres actifs fin. Courants		-	-	-	-
. Trésorerie		7 046 363 542	-	7 046 363 542	57 623 154 211
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>217 609 909 187</b>	<b>1 809 389 869</b>	<b>215 800 519 318</b>	<b>245 651 867 295</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>507 251 724 849</b>	<b>50 161 994 155</b>	<b>457 089 730 695</b>	<b>460 709 086 790</b>

## BILAN

Exercice clos le 31 Décembre 2020

<b>PASSIF</b>	Note	N	N-1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		69 568 256 000	69 568 256 000,00
Capital non appelé		0	0,00
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		30 832 119 185	30 832 119 184,96
Ecart de réévaluation		0	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0	0,00
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		11 973 528 088	25 526 262 250,32
Autres capitaux propres – Report à nouveau		161 737 947 43	137 211 685 184,98
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL I</b>		<b>274 111 850 70</b>	<b>263 138 322 620</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		31 760 712 888	17 993 333 956,93
Impôts (différés et provisionnés)		1 726 051 812	1 630 098 372,17
Autres dettes non courantes		0	0,00
Provisions et produits constatés d'avance		1 242 347 036	1 165 296 054,00
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>34 729 111 735</b>	<b>20 788 728 383,10</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		29 849 008 974	35 656 570 924,15

Impôts		1 773 774 731	1 448 965 742,16
Autres dettes		54 998 441 597	51 840 020 011,60
Trésorerie Passif		61 627 542 950	87 836 479 109,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>148 248 768 252</b>	<b>176 782 035 787</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>457 089 730 695</b>	<b>460 709 086 790</b>

**COMPTE DE RESULTAT**  
**(par nature)**  
**Période du 1er janvier au 31 décembre 2019**

Rubriques	Note	N	N - 1
Chiffre d'affaires		177 726 355 925	174 273 413 273
Variation stocks produits finis et en cours		2 345 102 714	3 201 665 114
Production immobilisée		370 924 105	118 693 207
Subventions d'exploitation		0	0
<b>I – PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>180 442 382 744</b>	<b>177 593 771 595</b>
Achats consommés		144 086 216 201	130 150 923 208
Services extérieurs et autres consommations		12 849 770 306	14 486 458 283
<b>II – CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>156 935 986 506</b>	<b>144 637 381 490</b>
<b>III – VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>23 506 396 238</b>	<b>32 956 390 105</b>
Charges de personnel		5 540 623 717	5 670 365 895
Impôts, taxes et versements assimilés		1 413 401 152	1 500 875 176
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>16 552 371 369</b>	<b>25 785 149 034</b>
Autres produits opérationnels		943 036 537	170 202 939
Autres charges opérationnelles		1 774 505 098	1 850 579 593
Dotations aux amortissements et aux provisions		6 492 150 914	5 769 660 799
Reprise sur pertes de valeur et provisions		2 748 425 950	2 956 711 341
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>11 977 177 844</b>	<b>21 291 822 922</b>
Produits financiers		19 501 589 777	2 671 150 099
Charges financières		4 661 968 588	1 454 889 558
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>14 839 621 189</b>	<b>1 216 260 541</b>
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>26 816 799 033</b>	<b>22 508 083 463</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		1 084 710 609	2 852 464 063
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		<b>205 826 174</b>	<b>227 361 336</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>203 635 435 008</b>	<b>183 391 835 974</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>178 109 172 758</b>	<b>163 963 577 911</b>
<b>VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>25 526 262 250</b>	<b>19 428 258 064</b>

Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0	0
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0	0
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>25 526 262 250</b>	<b>19 428 258 064</b>

Part dans les résultats nets des stés mises en équivalence (1)			
XI RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

**COMPTE DE RESULTAT****(par nature)****Période du 1er janvier au 31 Décembre 2020**

	<b>N</b>	<b>N - 1</b>
Chiffre d'affaires	165 088 579 550	177 726 355 925
Variation stocks produits finis et en cours	63 597 970	2 345 102 714
Production Immobilisée	478 893 650	370 924 105
Subventions d'exploitation	0	0
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>165 631 071 170</b>	<b>180 442 382 744</b>
Achats Consommés	123 820 905 693	144 086 216 201
Services extérieurs et autres consommations	12 616 412 458	12 863 339 396
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>136 437 318 152</b>	<b>156 949 555 596</b>
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>	<b>29 193 753 018</b>	<b>23 492 827 148</b>
Charges de personnel	6 101 208 916	5 540 623 717
Impôts, taxes et versements assimilés	1 248 662 959	1 413 401 152
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>21 843 881 143</b>	<b>16 538 802 279</b>
Autres produits Opérationnels	640 855 186	943 036 537
Autres charges Opérationnelles	1 946 988 035	1 760 936 008
Dotations aux amortissements et aux provisions	7 348 048 721	6 492 150 914
Reprise sur pertes de valeur et provisions	1 319 960 470	2 748 425 950
<b>V RESULTA TOP ERATIONNEL</b>	<b>14 509 660 042</b>	<b>11 977 177 844</b>
Produits financiers	4 141 226 418	19 501 589 777
Charges financières	5 844 908 593	4 661 968 588
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-1 703 682 175</b>	<b>14 839 621 189</b>
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>	<b>12 805 977 867</b>	<b>26 816 799 033</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	738 582 982	1 084 710 609
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	<b>93 866 797</b>	<b>205 826 174</b>
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>11 973 528 087</b>	<b>25 526 262 250</b>

## CEVITAL SPA

### Réalisation de chiffre d'affaire en 2020

Mois	Réalisation 2020
Janvier	25 523
Février	13 750
Mars	13 020
Avril	7 291
Mai	8 183
Juin	8 346
Juillet	9 135
Aout	9 545
Septembre	12 502
Octobre	13 753
Novembre	15 594
Décembre	28 446
<b>Totale</b>	<b>165 088</b>

## *Listes des figures*

## Listes des figures

<b>Figure N°01:</b> le modèle rationalité limitée ou <b>IMCC</b> .....	<b>40</b>
<b>Figure N°02 :</b> La roue décisionnelle.....	<b>41</b>
<b>Figure N° 03 :</b> Modèle Cinq force de porter .....	<b>56</b>
<b>Figure N°4:</b> L'organigramme de l'entreprise <b>CEVITAL</b> .....	<b>60</b>
<b>Figure N°05 :</b> organigramme de la DFC de <b>CEVITAL</b> .....	<b>65</b>
<b>Figure N°06 :</b> Représentation graphique de l'évolution des indicateurs de l'équilibre financiers .....	<b>74</b>
<b>Figure N° 07:</b> Représentation graphique de l'évolution des ratios d'Autonomie financière pour les années 2018, 2019 et 2020 .....	<b>76</b>
<b>Figure N°08 :</b> Représentation graphique de l'évolution de la CAF pour les années 2018,2019 et 2020 .....	<b>83</b>
<b>Figure N° 09 :</b> Présntation graphique de chiffre d'affaire par mois .....	<b>91</b>
<b>Figure N°10 :</b> Présentation graphique de L'autonomie financière .....	<b>91</b>
<b>Figure N°11:</b> Présentation graphique des rentabilités .....	<b>91</b>
<b>Figure N°12:</b> Présentation graphique de la marge de l'EBE.....	<b>91</b>
<b>Figure N°13:</b> Présentation graphique des SIG .....	<b>91</b>
<b>Figure N°14:</b> Présentation graphique de FRN .....	<b>91</b>

## **Liste des tableaux**

## Liste des tableaux

<b>Tableau N°1</b> : Exemple d'un tableau de bord .....	19
<b>Tableau N°2</b> : les caractéristiques des types de décision .....	36
<b>Tableau N°3</b> : Principaux concurrents et parts de marché de la SPA CEVITAL .....	56
<b>Tableau N°4</b> : force, faible, opportunité, menaces de l'entreprise CEVITAL .....	58
<b>Tableau N°5</b> : bilan financier actif .....	67
<b>Tableau N°6</b> : Bilan financier le passif .....	68
<b>Tableau N°7</b> : Représentation du bilan de grandes masses « structure actif » .....	69
<b>Tableau N°8</b> : Représentation du bilan de grandes masses « structure passif » .....	70
<b>Tableau N°9</b> : Le calcul de FRN par haut de bilan (les ressources et emplois permanent) .....	71
<b>Tableau N°10</b> : le calcul de FRN par le bas de bilan (emplois et ressource circulant) .....	72
<b>Tableau N°11</b> : le calcul de BFR à partir des bilans financiers des exercices 2018,2019 et 2020. ....	73
<b>Tableau N°12</b> : le calcul de TR nette .....	74
<b>Tableau N°13</b> : Calcul le ratio d'autonomie financière pour les années 2018, 2019et 2020 .....	75
<b>Tableau N°14</b> : Calcul des soldes d'intermédiaire de gestion pour les années 2018,2019 et 2020. ....	77
<b>Tableau N°15</b> : Evolution du chiffre d'affaire pour les années 2018, 2019,2020 .....	80
<b>Tableau N°16</b> : Calcul de la CAF à partir d'EBE .....	81
<b>Tableau N°17</b> : calcul CAF pour les années 2018,2019 et 2020 à partir de résultat de l'exercice ....	82
<b>Tableau N°18</b> : calcul des ratios de rentabilité pour les trois années.....	84
<b>Tableau N°19</b> : calcul de la marge d'EBE .....	<b>85</b>
<b>Tableau N°20</b> : Évolution mensuelle du CA en 2020 .....	87
<b>Tableau N°21</b> : Evolution de la rentabilité en 2020 .....	88
<b>Tableau N°22</b> : Evolution de l'autonomie financière en 2020 .....	88
<b>Tableau N°23</b> : Évolution de la marge d'EBE en 2020 .....	89
<b>Tableau N°24</b> : Évolution des soldes intermédiaire de gestion (SIG) 2020 .....	89
<b>Tableau N°25</b> : Evolution de FRN en 2020 .....	89

# *Table des matières*

## **Table des matières**

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux, figures**

**Introduction Générale ..... 01**

**Chapitre I : le tableau de bord et la performance de l'entreprise**

**Introduction ..... 04**

**Section 01 : La performance dans l'entreprise ..... 04**

**1 .Notion de la performance ..... 04**

**1.1. Définition de la performance..... 05**

**1.2. Les objectifs de la performance ..... 05**

**2. Les composantes de la performance..... 06**

**2.1. L'efficacité ..... 06**

**2.2. L'efficience .....06**

**2.3. La pertinence ..... 07**

**3. Les typologies de la performance..... 07**

**3.1. La performance organisationnelle ..... 07**

**3.2 La performance stratégique ..... 07**

**3.3. La performance concurrentielle ..... 07**

**3.4. La performance économique ..... 08**

**4. les indicateurs de performance ..... 08**

**4 .1.La définition d'un indicateur ..... 08**

**4.2. Les caractéristiques d'un bon indicateur ..... 08**

**4.3. Les différents types d'indicateurs clés .....09**

**5. La mesure de la performance financière ..... 12**

**5.1. Les mesures comptables .....12**

**5.2. La mesure par les indicateurs du bilan .....13**

**5.2.1. Le fond de roulement net (FRN) ..... 13**

**5 .2.2.Le besoin en fond de roulement (BFR) ..... 14**

**5 .2.3 .La trésorerie nette ..... 14**

5.3. Les ratios de mesure de la performance financière .....	15
5.3.1. Ration de structure financière .....	15
5.4. Mesure de la performance par le compte de résultat .....	16
5.4.1. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) .....	16
5.5.2. La capacité d'autofinancement (CAF) .....	17
<b>Section 2 : cadre conceptuel sur le tableau de bord .....</b>	<b>18</b>
1. Définition et objectif du tableau de bord .....	18
1.1. La notion de tableau de bord .....	18
1.2. Objectifs du tableau de bord.....	19
2. Les types et les caractéristiques de tableau de bord .....	20
2.1. Les types du tableau de bord .....	20
2.2. Les caractéristiques de tableau de bord .....	21
3. Les fonctions du tableau de bord.....	22
<b>Section 03 : La démarche de la conception d'un tableau de bord financier .....</b>	<b>23</b>
1. La conception du système de tableau de bord .....	24
1.1. Le Tableau de bord financier comme outil de pilotage et la performance .....	24
1.2. Le tableau de bord et le processus de pilotage .....	24
1.3. Les niveaux de pilotage d'un tableau de bord .....	24
2. Préalables de construction tableau financier .....	25
2.1. Les étapes de conception du tableau de bord .....	25
2.2. Les instruments du tableau de bord financier .....	27
2.2.1. Les écarts .....	27
2.2.2. Les ratios .....	27
2.2.3. Les graphiques .....	27
2.2.4. Les commentaires .....	27
2.2.5. Les clignotants .....	28
<b>Conclusion .....</b>	<b>28</b>
<b>Chapitre II : la prise de décision en sein de l'entreprise</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>29</b>
<b>Section 1:Approfondissement dans la notion de la prise de décision.....</b>	<b>29</b>
1. La notion de la décision.....	29
1.1. Définition de la décision .....	30
1.2 .Cadre de la prise de décision.....	30
1 .2 .1 . Prise de décision collaborative.....	32

1 .2.2. Une prise décision rationnelle et prise de décision initiative .....	32
<b>2. Les types de décision dans une entreprise .....</b>	<b>33</b>
<b>3. Les bonnes méthodes de la prise de décision.....</b>	<b>36</b>
<b>4. Les outils d'aide à la décision .....</b>	<b>37</b>
4.1. Décision en avenir certain .....	38
4.2. Les décisions en avenir aléatoire.....	38
4.3. Décision en avenir incertain .....	38
4 .4. Décision en avenir conflictuel.....	38
<b>Section 02 : Le processus décisionnel .....</b>	<b>39</b>
1. Le processus de prise de décision .....	39
1.1. Définition du processus de décision .....	39
1.2. Les Objectifs du processus décisionnel .....	40
2. Les phases de processus décisionnel .....	40
2.1. L'indentification d'un problème.....	41
2.2. L'identification des critères en vue de la prise de décisions .....	42
2.3. L'assignation d'une pondération aux critères .....	42
2.4. Le développement d'alternatives .....	42
2.5. L'analyse des risques et stratégies alternatives.....	42
2 .6. Le choix d'une décision .....	42.
2.7. La mise en place de l'alternative .....	42
2.8. L'évaluation de l'efficacité de la décision.....	42
<b>3. Les principaux modèles de processus de prise de décision.....</b>	<b>42</b>
3.1. Le modèle de l'acteur unique (le modèle rationnel) .....	43
3.2. Le modèle politique .....	43
3.3. Le modèle de la poubelle.....	43
3.4. Le modèle hiérarchie des effets .....	44
<b>4. Le traitement des informations dans le processus décisionnel.....</b>	<b>44</b>
<b>Section 3 : Le tableau de bord et prise de décision .....</b>	<b>44</b>
<b>1. La délégation du pouvoir et la décentralisation .....</b>	<b>45</b>
1.1. La délégation.....	45
1.2. La décentralisation.....	46
<b>2. Les pièges à éviter lors de la prise de décision.....</b>	<b>46</b>
2.1. Le biais de confirmation.....	47
2.3. La pensée de groupe .....	47
2.4. L'influence hiérarchique .....	47
2.5 L'aversion de la perte .....	47
<b>3. le tableau de bord un véritable outil d'aide à la décision .....</b>	<b>47</b>

<b>4. Le rôle du tableau de bord dans la prise de décision .....</b>	<b>48</b>
4.1. Réduire l'incertitude .....	48
4.2. Stabiliser l'information .....	48
4.3. Faciliter la communication.....	48
4.4. Dynamiser la réflexion .....	48
4.5. Maitriser le risque.....	48
<b>Conclusion.....</b>	<b>49</b>
<b>Chapitre III : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise SPA</b>	
<b>CEVITAL</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>50</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>50</b>
1. Historique du groupe CEVITAL .....	50
2. Présentation du complexe Agro-alimentaire .....	51
2.1. Situation géographique .....	52
2.1.1. A BEJAIA .....	52
2.1.2. A EL-KSEUR.....	52
2.1.3. Dans la wilaya de TIZI OUZOU .....	53
2.2. Les différents produits .....	53
2.2.1. Huiles végétales .....	53
2.2.2. Margarinerie et graisses végétales .....	53
2.2.3. Sucre blanc .....	54
2.2.4. Boissons .....	54
<b>3. Environnement de CEVITAL .....</b>	<b>54</b>
<b>3.1. La clientèle de CEIVITAL .....</b>	<b>55</b>
3.1.1. Les clients locaux .....	55
3.1.2. Les clients étrangers .....	55
<b>3.2. Les fournisseurs de CEVITAL .....</b>	<b>55</b>
<b>3.3. Les conquérants .....</b>	<b>55</b>
<b>3.4. Analyse SWOT de l'entreprise .....</b>	<b>57</b>
<b>4. Mission et objectifs de CEVITAL .....</b>	<b>58</b>
4.1. Mission de CEVITAL .....	59
4.2. Objectifs de CEVITAL .....	59
<b>5. Organisme structurelle et les différents services .....</b>	<b>59</b>
5.1. Structure de l'encadrement .....	60

<b>5.2. Mission et services des composants de la DG .....</b>	<b>60</b>
<b>Section 2 : Les indicateurs de la performance .....</b>	<b>66</b>
<b>1. Présentation de bilan financier .....</b>	<b>67</b>
<b>2 .Les indicateurs de tableau de bord financier .....</b>	<b>68</b>
<b>2.1. Les indicateurs du bilan .....</b>	<b>68</b>
<b>2.2. Ratios de structure .....</b>	<b>75</b>
<b>2.2.1. Le ratio d'autonomie financière .....</b>	<b>75</b>
<b>2.3. Analyse de compte de résultat .....</b>	<b>76</b>
<b>2 .3.1. Analyse des soldes d'intermédiaires de gestion .....</b>	<b>76</b>
<b>2.3.2. Indicateur de croissance .....</b>	<b>80</b>
<b>2 .3.3.La capacité d'autofinancement (CAF .....</b>	<b>80</b>
<b>2.3.4. Ratio de rentabilité .....</b>	<b>83</b>
<b>2.3.5. Marge de l'EBE .....</b>	<b>85</b>
<b>Section 3 : Elaboration d'un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL</b>	<b>86</b>
<b>1. La démarche de conception .....</b>	<b>86</b>
<b>1.1. Le contexte de tableau de bord de CEVITAL .....</b>	<b>86</b>
<b>1 .1.1.Les concepteurs et les destinataires .....</b>	<b>86</b>
<b>1.1.2. La périodicité .....</b>	<b>86</b>
<b>1.2. La détermination des objectifs .....</b>	<b>86</b>
<b>1.3. Le choix d'indicateur .....</b>	<b>87</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>92</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>93</b>

## Résumé

**ADJTOUTAH OUARDA, AIT KHELIFA ELDJIDA, Concevoir un tableau de bord financier d'aide la décision :Cas de CEVITAL, Mémoire de master, spécialité Finance et comptabilité, option finance d'entreprise, Faculté SEGC, Université de Abderrahmane Mira Bejaia. Juin 2021**

L'objectif de notre étude est d'élaborer un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL. Pour ce faire, nous avons analysé ses documents financiers afin d'avoir un diagnostic crédible de sa performance financière.

A l'issue de cette recherche et grâce à plusieurs indicateurs tel que les rentabilités économique, financière et commercial nous avons conclu que CEVITAL est moyennement performante financièrement durant 2020. Le tableau de bord est un système d'alarme, il avertit au bon moment pour cela il permet d'obtenir des indicateurs pertinents.

**Mots clés :** Tableau de bord financier, CEVITAL, Indicateurs, les rentabilités.

---

## Summary

**ADJTOUTAH OUARDA, AIT KHELIFA ELDJIDA, Design a decision-making financial dashboard: Case of CEVITAL, Master's thesis, finance and accounting specialty, corporate finance option, SEGC Faculty, University of Abderrahmane Mira Bejaia. June 2021**

The objective of our study is to develop a financial dashboard within the company CEVITAL. To answer our research question, we assumed that the CEVITAL Company always calls on its decision-maker to successively develop a financial dashboard with the aim of having a clear and credible image of its financial health.

At the end of this research and thanks to several indicators such as economic, financial and commercial profitability, we concluded that CEVITAL is more efficient financially in 2019 than in 2018. The dashboard is an alarm system, it attract the gun bell at the right time for it allows to obtain relevant indicators.

**Keywords:** Financial dashboard, CEVITAL, Indicators, profitability.

## **Résumé**

**ADJTOUTAH OUARDA, AIT KHELIFA ELDJIDA, Concevoir un tableau de bord financier d'aide la décision : Cas de CEVITAL, Mémoire de master, spécialité Finance et comptabilité, option finance d'entreprise, Faculté SEGC, Université de Abderrahmane Mira Bejaia. Juin 2021**

L'objectif de notre étude est d'élaborer un tableau de bord financier au sein de l'entreprise CEVITAL. Pour ce faire, nous avons analysé ses documents financiers afin d'avoir un diagnostic crédible de sa performance financière.

A l'issue de cette recherche et grâce à plusieurs indicateurs tel que les rentabilités économique, financière et commercial nous avons conclu que CEVITAL est moyennement performante financièrement durant 2020. Le tableau de bord est un système d'alarme, il avertit au bon moment pour cela il permet d'obtenir des indicateurs pertinents.

**Mots clés :** Tableau de bord financier, CEVITAL, Indicateurs, les rentabilités.

---

## **Summary**

**ADJTOUTAH OUARDA, AIT KHELIFA ELDJIDA, Design a decision-making financial dashboard: Case of CEVITAL, Master's thesis, finance and accounting specialty, corporate finance option, SEGC Faculty, University of Abderrahmane Mira Bejaia. June 2021**

The objective of our study is to develop a financial dashboard within the company CEVITAL. To answer our research question, we assumed that the CEVITAL Company always calls on its decision-maker to successively develop a financial dashboard with the aim of having a clear and credible image of its financial health.

At the end of this research and thanks to several indicators such as economic, financial and commercial profitability, we concluded that CEVITAL is more efficient financially in 2019 than in 2018. The dashboard is an alarm system, it attract the gun bell at the right time for it it allows to obtain relevant indicators.

**Keywords:** Financial dashboard, CEVITAL, Indicators, profitability.

