

Université Abderrahmane Mira-Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Financières et Comptabilité

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Financières et Comptabilité
Spécialité : Comptabilité, Contrôle et Audit

Thème

*Pilotage de la performance par
l'utilisation du tableau de bord de gestion
CAS : SPA CEVITAL*



Réalisé par :

BENSLIMANE Assia

IDRI Yasmine

Soutenue le : 15/06/2023

Devant le jury

Président : M. HANI Slimane

Rapporteur : Dr. BAAR Abdelhamid

Examineur : M. AMALOU Abdelhafid

Encadré par :

Dr. BAAR Abdelhamid

Année universitaire : 2022-2023

Remerciement

Nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir donné la volonté, la santé et le courage d'entamer et de terminer ce mémoire.

Nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance et notre grande gratitude à notre encadrant **Dr. BAAR Abdelhamid** pour avoir accepté de nous orienter tout au long de notre travail. Qu'il trouve ici nos remerciements pour son temps, son implication, son soutien.

On voudrait amplement remercier **M. MAAMRI MOUSSA** Chef de département des sciences Financières et comptabilité pour ses précieux conseils et ses encouragements tout au long de notre parcours universitaire.

Nos remerciements s'étendent également à **Mme ABBACI FATIHA et M. AMAOUCHE RACHID** tant que maîtres de stage pratique au sein de la **SPA CEVITAL**.

Nous tenons aussi à remercier les membres de jury d'avoir consacré leurs temps pour évaluer notre travail.

On remercie nos chers parents spécialement, qui nous ont toujours soutenus, donner le maximum de ce qu'ils pouvaient. Vous êtes notre exemple de persévérance et de travail.

Afin de n'oublier personne, nos vifs remerciements s'adressent à toute personne qui a contribué à la réalisation de ce modeste mémoire.

On vous serait éternellement reconnaissants.

Dédicaces

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour et ma considération pour les sacrifices que vous avez consentis pour mon instruction, mon éducation et mon bien être. Je ne vous remercie pas autant pour tout ce que vous avez fait pour moi depuis ma naissance à ce jour et à jamais sans doute. Votre soutien, vos sacrifices, vos conseils, votre encouragement et votre AMOUR ...

Je ne saurais être à la hauteur de ce que vous avez fait, vous faites pour moi. Tous cela ne peuvent être résumés dans ces quelques lignes.

PAPA, MAMAN

Que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux tant souhaités et le fruit de vos innombrables sacrifices.

Je dédie ce travail également à ma source de motivation, Mon frère

Fouad.

A ma petite sœur **Ryma.**

A mes **amis et amies.**

A **ma famille.**

Fasmine

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail avec grand amour, sincérité et fierté ;

A **Ma chère mère**, pour son amour, ses encouragements et ses sacrifices ;

A **Mon cher père**, pour son soutien, son affection et la confiance qu'il m'a accordé ;

A **Mon frère Amar**, merci énormément pour ton soutien plus précieux ;

A **Mon fiancé Bessam**, et à **sa mère adoré Fatiha**, pour leurs soutien et leurs encouragements sincères ; sans oublier les deux baraka de la famille mes grande mères **khedoudja** et **fatma** longue vie inchlh pour les deux afin de partager ses moment de joie avec eux ;

Comme je dédie ce travail à **tt la famille**, proches et **amis** ;

Assia

Liste des abréviations

BFR : Besoin Fond Roulement

CA : Chiffre d'affaires

CPA : Coût Par Acquisition

EBE : Excédent Brute D'exploitation

EVA : Economic Value Added

FRN : Fond de Roulement Net

GIMISI : Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Système et Systémique, Individualité et Initiative

IBS : Impôt sur les Bénéfices des Sociétés

JUNUS : Jalonner, Justifier, Analyser, Architecteur, Normaliser, Nommer, Unifier, Utiliser, Structure, Situer

KDA : Kilo Dinar Algérien

MC : Marge Commerciale

OVAR : Objectifs, Variables d'Action, Responsables

RCAI : Résultat Courant Avant Impôt

RE : Ratio d'Endettement

RHE : Résultat Hors Exploitation

RICF : Ratio de l'Importance des Capitaux Fixes

RIF : Ratio d'Indépendance Financière

RL : Ratio de Liquidité

RN : Résultat Net de l'exercice

ROA : Return On Assets

ROCE : Return On Capital Employed

ROE : Return On Equity

ROI : Return On Investment

RRC : Ratio de Rentabilité Commerciale

RRE : Ratio de Rentabilité Economique

RRF : Ratio de Rentabilité Financière

RS : Ratios de Solvabilité

TDB : Tableau de Bord

TR : Trésorerie

TRG : Taux de Rendement Global

TRS : Taux de Rendement Synthétique

VA : Valeur Ajoutée

Liste des tableaux

Tableau n°01 : Elaboration d'un tableau de bord par la méthode GIMSI -----	54
Tableau n°02 : Exemple de déclinaison de la méthode OFAI -----	58
Tableau n°03 : Présentation simplifié d'un tableau de bord -----	62
Tableau n°04 : Tableau de bord des quantités vendues en tonne -----	81
Tableau n°05 : Chiffre d'affaires de l'exercice 2023 -----	84
Tableau n°06 : Présentation l'analyse des effets sur le chiffre d'affaires -----	86
Tableau n°07 : Nombres des commandes annulées au mois de mars 2023 -----	87
Tableau n°08 : Taux de disponibilités des produits au mois mars 2023-2022-----	88

Liste des figures

Figure n°01 : Les deux versants de la performance coûts/valeur -----	07
Figure n°02 : Les composantes de la performance de l'entreprise -----	09
Figure n°03 : Qu'est-ce que la performance ?-----	10
Figure n°04 : Le triptyque du pilotage -----	15
Figure n°05 : Répartition de la performance de l'entreprise -----	16
Figure n°06 : Recommandations de la mission FNEP -----	30
Figure n°07 : Définition et principe de tableau de bord -----	40
Figure n°08 : Pilotage stratégique, tactique (gestion) et opérationnel -----	42
Figure n°09 : Démarche de construction du tableau de bord-----	52
Figure n°10 : Les étapes de la démarche OVAR -----	57
Figure n°11 : Les étapes complémentaires de la méthode OVAR -----	57
Figure n°12 : Présentation graphique en camembert -----	60
Figure n°13 : Présentation graphique en histogramme-----	61
Figure n°14 : La réactivité autour des tableaux de bord -----	64
Figure n°15 : Les étapes historiques de groupe Cevital -----	69
Figure n°16 : Situation géographique de l'entreprise Cevital de Bejaia -----	70
Figure n°17 : L'organigramme général de l'entreprise -----	74
Figure n°18 : Organigramme de la structure -----	78
Figure n°19 : Présentation graphique du taux de réalisation des ventes en volume au mois de mars -----	82
Figure n°20 : Présentation graphique du taux d'évolution du CA du mois de mars 2023 ----	85
Figure n°21 : Présentation graphique des nombres de commandes annulées en mars-----	87
Figure n°22 : Présentation graphique des taux de disponibilité des produits au mois de mars -----	89

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale -----01

Chapitre 01 : Pilotage de la performance dans l'entreprise

Introduction -----05

Section 01 : Les aspects théoriques de la performance -----05

1. Le concept de la performance -----05

2. Typologie de la performance -----11

3. Objectifs de la performance -----14

4. Evaluation de la performance -----15

Section 02 : Mesure et pilotage de la performance de l'entreprise -----17

1. La mesure de la performance -----17

2. Le pilotage et l'amélioration de la performance -----19

3. Indicateurs et principes de base de la mesure de la performance -----19

4. L'analyse de la performance financière -----31

Conclusion -----36

Chapitre 02 : Tableau de bord de gestion et indicateurs

Introduction -----38

Section 01 : Approches théoriques et contexte évolutif de tableau de bord -----38

1. Evaluation et cadre conceptuel de tableau de bord -----38

2. Caractéristiques et différents types de tableau de bord -----40

3. Rôle et objectifs de tableau de bord -----42

4. Les dimensions du tableau de bord -----44

5. Les limites de tableau de bord de gestion -----44

Section 02 : Conception et indicateurs de tableau de bord -----45

1. Les indicateurs de gestion-----	45
2. Les étapes de conception du tableau de bord de gestion -----	49
3. Démarche et méthodes d'élaboration du tableau de bord de gestion-----	52
4. Les instruments du tableau de bord de gestion -----	58
5. Le lien entre le pilotage et le tableau de bord -----	63
Conclusion -----	65

Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL

Introduction -----	67
---------------------------	-----------

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil -----	67
---	-----------

1. Présentation du complexe agro-alimentaire Cevital de Bejaia. -----	67
2. Historique et situation géographique du groupe Cevital. -----	68
3. Les activités principales de Cevital et ses produits. -----	70
4. Les objectifs, missions et facteurs clés de Cevital. -----	73
5. Fonctionnement et organisation de Cevital. -----	73

Section 02 : Tableau de bord commercial et ses indicateurs dans le cas de la SPA CEVITAL -----	79
---	-----------

1. Présentation d'un tableau de bord commercial-----	79
2. Analyse l'évolution des ventes et de chiffre d'affaires-----	79
3. Analyses des effets sur le chiffre d'affaires-----	86
4. Présentation les commandes annulées et le taux de disponibilité-----	86

Conclusion -----	89
-------------------------	-----------

Conclusion générale -----	92
----------------------------------	-----------

Bibliographie

Annexe

Table des matières

Résumé

Introduction générale

Actuellement, les entreprises jouent un rôle décisif et crucial dans la création d'une dynamique économique. La mondialisation, l'ouverture des frontières après trois ans d'arrêt de toutes activités et l'avènement de nouvelles technologies sont tant de facteurs qui laissent les entreprises à nouveau confrontées à des défis de plus en plus complexes et elles doivent s'adapter rapidement pour affronter les changements pour rester compétitives.

Les entreprises sont également soumises à des contraintes réglementaires de plus en plus strictes, ainsi qu'à des pressions croissantes pour agir de manière responsable sur le plan social et environnemental. En effet pour maîtriser et bien contrôler ce qui l'affronte des situations complexes chaque entreprise doit justifier ses résultats à travers un bon suivi de ses objectifs clé à la réussite, et c'est en fonction de ces objectifs fixés qu'elle peut mettre en place un système de pilotage de sa performance ainsi que des instruments « Tableau de bord » aidant ce dernier à mieux apparaître et enfin atteindre les objectifs fixés.

Evaluer, piloter et mesurer la performance au sein de l'entreprise est l'un des objectifs primordiaux du tableau de bord. Il est important de comprendre les systèmes de mesures de pilotage de la performance influencent l'évaluation de la performance, car cela peut aider les managers à prendre des décisions éclairées et à améliorer la performance de l'entreprise.

Donc, le pilotage de la performance est défini en tant que processus continu qui vise à améliorer la performance d'une organisation cela implique la définition d'objectifs clairs, l'analyse des résultats et la mise en place des plans d'actions pour améliorer ce processus. Pour assurer un pilotage efficace de la performance, les dirigeants doivent réagir rapidement, anticiper les problèmes et déléguer la prise de décision. Ils doivent également disposer de tous les éléments nécessaires pour suivre l'évolution de leurs activités et prendre des décisions stratégiques. Pour cela il est important de se concentrer sur une bonne compréhension et une utilisation optimale de tableau de bord, qui est un outil clé pour piloter l'entreprise d'une manière flexible.

« Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant une sélection d'indicateurs. C'est un outil de pilotage, construit d'une façon périodique, à l'intention d'un responsable à fin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance »¹.

¹ DORIATH. B, (2005), « contrôle de gestion », 4^{ème} édition DUNOD, Paris, P 10.

L'objectif de notre étude est de fournir un aperçu de la pratique d'un tableau de bord et son utilisation au sein de la SPA CEVITAL et son influence sur la performance de cette dernière. Pour approfondir ces aspects, notre problématique s'articule autour de la question principale suivante : **Est-il possible d'évaluer et de suivre l'évolution et le pilotage de la performance de l'entreprise ainsi que prendre les bonnes décisions à travers un ensemble d'indicateurs contenus dans le tableau de bord de la SPA Cevital?**

En approfondissant notre recherche et en essayant de répondre à cette question d'autres questions subsidiaires s'imposent :

- ✓ Comment les systèmes de mesure et de pilotage de la performance influencent-ils l'évaluation et le pilotage de la performance au sein d'une organisation et comment les managers peuvent-ils les utiliser efficacement pour atteindre les objectifs de l'organisation ? quelles sont les mesures ?
- ✓ En quoi consiste le rôle d'un tableau de bord de gestion ? et quelles sont ses différents indicateurs et leurs interprétations conçus dans les tableaux de bord ?

Pour répondre à ces questions on a opté aux hypothèses suivantes :

- ✓ La notion de tableau de bord renvoie à des finalités différentes, mais surtout complémentaires. Une représentation répandue veut que l'on assimile les tableaux de bord à des outils de contrôle, alors qu'ils sont aussi des outils d'aide à la décision, de pilotage, de mesure et d'évaluation de la performance de la SPA Cevital. Les mesures concerneront ainsi les performances économiques, sociales et concerne aussi l'environnement.
- ✓ Le tableau de bord de gestion au sein de la SPA Cevital est un outil synthétique qui compare entre les réalisations et les prévisions, il existe plusieurs indicateurs et le choix de ces indicateurs diffère d'un service à un autre sur lesquels les managers prennent des décisions.

Pour accomplir notre travail, nous nous sommes principalement concentrés sur la recherche d'informations consultant divers ouvrages, mémoires, thèses, articles et sites internet, ainsi que sur l'analyse des informations et observations recueillies lors de notre stage pratique au sein de la SPA CEVITAL. Pour mener à bien notre travail de recherche, le présent mémoire sera divisé en trois chapitres répartis comme suit :

- Le premier chapitre, intitulé « Pilotage de la performance dans l'entreprise » est composé de deux sections, la première les aspects théoriques de la performance et la seconde portera sur la mesure et pilotage de la performance de l'entreprise.
- Le deuxième chapitre, intitulé « tableau de bord de gestion et indicateurs » est composé également de deux sections respectivement, Approches théoriques et contexte évolutif du tableau de bord et conception et indicateurs de tableau de bord.
- Le troisième chapitre, intitulé « Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL », dans lequel nous allons décrire l'organisme d'accueil ensuite présenter et interpréter un tableau de bord commercial et ses différents indicateurs.

Chapitre 01 : Pilotage de la
performance dans l'entreprise

Introduction

La performance c'est la capacité à atteindre un objectif en utilisant des moyens et aussi des résultats, lorsque les résultats concourent avec les objectifs, on peut dire que l'entreprise est pertinente, lorsqu'elle utilise les moyens pour atteindre ses objectifs, on peut dire qu'elle est efficace et lorsqu'elle utilise des moyens et aussi des résultats, on peut dire qu'elle est efficiente. Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux (financière, économique, social, organisationnel, ...etc.).

Dans ce premier chapitre nous allons nous baser sur l'approche théorique de la performance. A cet effet, il est subdivisé en deux sections, la première est consacrée aux aspects théoriques de la performance. Mesure et pilotage de la performance de l'entreprise dans la deuxième section.

Section 01 : Les aspects théoriques de la performance

Il existe plusieurs aspects théoriques liés à la performance dans l'entreprise, notamment la mesure de la performance, les facteurs qui influencent la performance et les différentes approches pour améliorer la performance.

Pour bien comprendre la notion de la performance, nous allons entamer cette section par ses définitions les plus répandues, ses caractéristiques, ses composantes, ses types et ses objectifs.

1.1 Le concept de la performance

La performance désigne le succès ou l'exploit, en gestion elle peut signifier atteindre des objectifs fixés au préalable. Mais en réalité le concept de la performance de l'entreprise reste une notion difficile à cerner et ambiguë. D'ailleurs H.BOUQUIN (2004) confirme cette ambiguë ; il souligne qu'il s'agit « d'une notion ambiguë maniée par des personnages ambigus »².

C'est un concept flou et polysémique comme l'explique (A.BOURGUIGNON, 1995), « le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait

² H.BOUQUIN, (2004) ; « la notion de performance », journée d'étude I.A.E de tours.

reflète la polysémie du mot. En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès »³. L'expression « polysémie », signifie que le terme performance, peut permettre un éventail d'interprétations en fonction du contexte dans lequel il est employé, (Economique, sociale, sportif, ...etc.).

➤ Définition de la performance

La notion de performance n'est pas une notion universelle, mais sa définition est singulière à chaque type d'organisation et influencée par sa particularité spécifique. Comme le soulignent les auteures : « la performance n'est pas une notion universelle, c'est un « construit » qui est influencé par différents facteurs : le type d'organisation concerné, son secteur d'activité, sa stratégie...etc. La variété de ces facteurs rend généralement la définition de la performance particulière à chaque organisation »⁴. Bien que la notion de la performance soit souvent difficile à définir, certaines auteures ont réussi à avancer des définitions compréhensibles. Ainsi on peut citer :

- Selon A. KHEMAKHEM la performance est un « accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme atteint les objectifs qui lui étaient désignés »⁵.
- Selon MACHESNA.Y (1991) « la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché »⁶.

L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

- L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.
- L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.
- L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

³ A.BOURGUIGNON ; « peut-on définir la performance ? », Revue française de comptabilité, n°269, 1995.

⁴ O. SAULPIC, F.GIRAUD, PH. ZARLOWSKI, M.A. LORAIN, F. FOURCADE & J. MORALES,(2011) « les fondamentaux du contrôle de gestion » ; Pearson Education (2011) P.8.

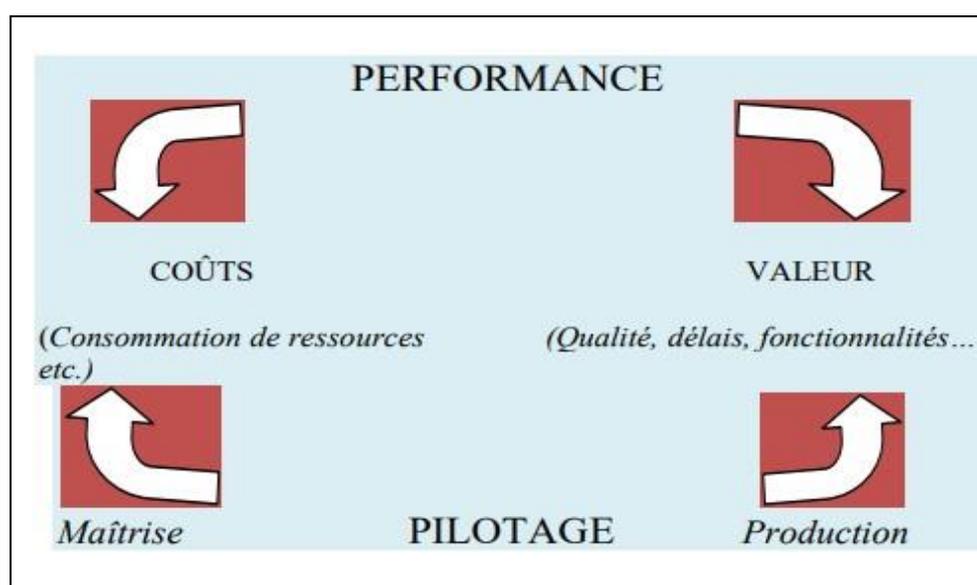
⁵ KHEMAKHEM. A, « la dynamique de contrôle de gestion », Dunod, 1976.

⁶ MACHESNA (1991), « Economie d'entreprise », Edition EYROLLES, p.38.

- Selon PHILIP LORINO, la performance est « tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques »⁷.
- D'après GIRAUD la performance est aujourd'hui fortement utilisée par les entreprises. Au départ concourait à la performance tout ce qui suivait la réduction des coûts.

Aujourd'hui la qualité de service et l'atteinte des objectifs participent grandement à la performance d'une entreprise, que nous pouvons appréhender plus simplement comme « un couple coût/valeur »⁸.

Figure n°01 : Les deux versants de la performance coûts/valeur



Source : Tableau de bord, outils de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise, mémoire de fin d'étude, université Tizi-Ouzou, 2014/2015.

➤ Caractéristiques de la performance

DORIATH.B et GOUJET.C mettent en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance⁹ :

⁷ PH. LORINO, « Reconstruire les processus créateurs de valeur dans le secteur public », 9^{ème} colloque international de la Revue PMP, Aix Provence, Mai 1998.

⁸ GIRAUD.F et all, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2^{ème} édition, Gualino, paris 2004, p3.

⁹ DORIATH.B, GOUJET.CH, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris 2007, p172.

- **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) :** la performance est donc le résultat de d'actions coordonnées, cohérentes entres elles, qui ont mobilisé des moyens (Personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).
- **Elle s'apprécie par une comparaison :** la réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période ; joindre ou dépasser les concurrents.
- **La comparaison traduit le succès de l'action :** la notion de performance étant positive.

➤ **Composantes de la performance**

Selon BUQUAIN.H, l'économie, l'efficacité et l'efficience sont les maitres mots de la performance :

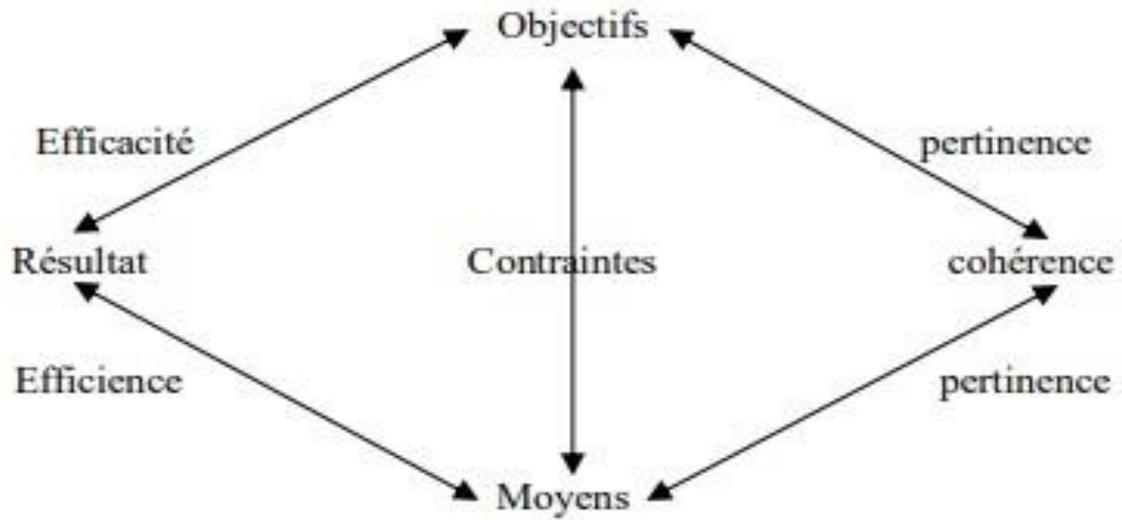
- **L'économie :** consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût ;
- **L'efficacité :** désigne la capacité à réaliser l'action attendue, à obtenir le résultat recherché. Une action efficace est une action qui atteint exactement ses objectifs ;
- **L'efficience :** est la capacité de minimiser les moyens employés pour réaliser une action attendue.

A ces trois composantes, s'ajoute la pertinence qui se définit comme étant l'articulation entre les objectifs et les moyens. Pour évaluer la pertinence il faudra répondre à la question suivante : les moyens mis en œuvre correspondent-ils aux objectifs ?

La performance peut être donc exprimée par la formule suivante :

Performance = Efficacité + Efficience + Economie + Pertinence

Figure n°02 : Les composantes de la performance de l'entreprise



Source : MARION.A et all, « Diagnostic de la performance de l'entreprise : concepts et méthodes », Edition DUNOD, Paris 2012, P 02.

Figure n°03 : Qu'est-ce que la performance ?



Source :[https://www.piloter.org/mesurer/formation-en-ligne/Formation tableau de bord/formation tableau bord performance](https://www.piloter.org/mesurer/formation-en-ligne/Formation%20tableau%20de%20bord/formation%20tableau%20bord%20performance); Mars, 2023.

1.2 Typologie de la performance

On peut distinguer deux grands types de la performance :

1.2.1 La performance externe

La performance externe de l'entreprise, s'adresse principalement aux parties prenantes (actionnaires, fournisseurs, clients et institutions financières). Le but est de leur donner l'information, cette dernière aide les investisseurs à optimiser l'allocation de leurs apports.

1.2.2 La performance interne

Afin d'évaluer le degré de réalisation des objectifs, d'en rechercher les causes pour définir les axes d'action futurs et de coordonner les actions de chaque acteur afin de converger vers un même but¹⁰.

❖ La performance économique

Elle correspond aux résultats présentés par la comptabilité, il s'agit principalement du bilan des soldes intermédiaires de gestion (la production et la marge commerciales, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, les différents résultats de l'exercice.. etc.).

❖ La performance sociale

La performance désigne le niveau quantitatif et qualitatif des résultats obtenus par une entreprise en matière de climat social. Autrement dit elle nous permet d'évaluer la performance des salariés et de trouver des facteurs d'amélioration compatibles avec la performance à atteindre par l'entreprise.

❖ La performance humaine

La performance humaine est une importante considération dans toute la gamme des tâches de travail et des environnements de travail, elle se rapporte aux comportements réels et aux résultats réels des tâches de travail au sien de l'organisation. Elle est considérée comme facteur essentiel qui contribue à la performance économique de l'entreprise. En effet la façon dont un travailleur exécute ses tâches (les comportements) et les extrants du travail effectué (les résultats) sont tous deux importants ils fournissent à la fois différentes valeurs à l'organisation

¹⁰ MARTORY Bernard, « contrôle de gestion social », librairie Vuibert, Paris, 1999, p236.

en ce qui a trait à la façon dont ils correspondent aux buts organisationnels. Avant l'entreprise n'exigeait au salarié que sa force du travail mais aujourd'hui, il lui exigé une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Ceci concerne essentiellement les notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation M.LEDRU considère que « si la compétence est toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau »¹¹.

❖ **La performance financière**

La performance financière c'est la capacité d'une entreprise à faire du profit, à être solvable en faisant de la valeur ajoutée et en atteignant ses objectifs fixés à partir d'une stratégie. La performance financière peut être comme les revenus issus de la détenions des actions les actionnaires étant le denier maillon de la chaine à profiter de la l'activité de l'entreprise¹².

❖ **La performance organisationnelle**

Selon M.KALIKA¹³, professeur à Paris-Dauphine, « la performance organisationnelle porte sur le structure organisationnelle de l'entreprise et pas sur sa nature économique ou sociale ». Il propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle ;
- La qualité de la circulation d'informations ;
- La flexibilité de la structure.

❖ **La performance stratégique**

La performance stratégique d'une entreprise peut être en première instance appréciée par la capacité de cette entreprise à atteindre les buts qu'elle s'est assignés, et ceci en fonction de ressources dont elle dispose, et des compétences qu'elle a acquises.

En effet, l'entreprise pour assurer la continuité de son activité, est tenue de se démarquer de ses concurrents et se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration et le développement de la qualité de ses produits ou l'adoption d'une technologie pour communiquer

¹¹ Michel S et Ledru M, 1991, « Capital compétence dans l'entreprise », Edition ESF, paris, p41.

¹² SAHUT. J, LANTZ.J, « la création de la valeur de la performance financière », revue du financier, 2003, p23.

¹³ M.KALIKA, 1995, « structure d'entreprise : réalités, déterminants, performance », Ed. ECONOMICA, paris, p23.

ses objectifs stratégiques et assurer leurs transformations en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme.

❖ **La performance commerciale**

La performance commerciale représente l'efficacité commerciale de votre entreprise. Elle repose sur la stratégie commerciale, il s'agit des méthodes mises en place pour atteindre les objectifs commerciaux définis.

Elle peut être aussi définie par le fait de générer plus de vente, ou plus de rentabilité commerciale avec moins de temps, avec moins de clients, avec moins d'énergie, moins d'actions commerciale. Ses indicateurs :

- La part de marché ;
- La fidélisation des clients ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La satisfaction de la clientèle ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit et par marché.

❖ **La performance technologique**

On peut la définir comme le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que dans les biens et les services produits par l'entreprise. Cette dimension de la performance peut être mesurée par certains critères comme :

- La veille technologique et les bilans périodiques des innovations introduits dans les projets, les stages d'informations et de formation sur les innovations ;
- Les bilans d'activité des équipes traitant les innovations ;
- Les ajustements périodiques de l'organisation, des procédures en fonction du développement des projets et de l'entreprise ;
- L'utilisation des modules e-learning (qui est un dispositif d'apprentissage à distance et en ligne à l'aide de l'outil informatique et qui consiste à mettre à disposition d'un apprenant des modules qui délivrent un contenu pédagogique) et des résultats des tests d'acquisition de compétences.

❖ La performance managériale

La capacité des managers et de l'équipe dirigeante à atteindre l'objectif fixé. Les critères utilisée pour évaluer la performance managériale comme :

- L'entrepreneurship : efficacité, efficience, pro activité ;
- Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation ;
- La gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes ;
- La direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité ;
- Les autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation.

1.3 Les objectifs de la performance

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

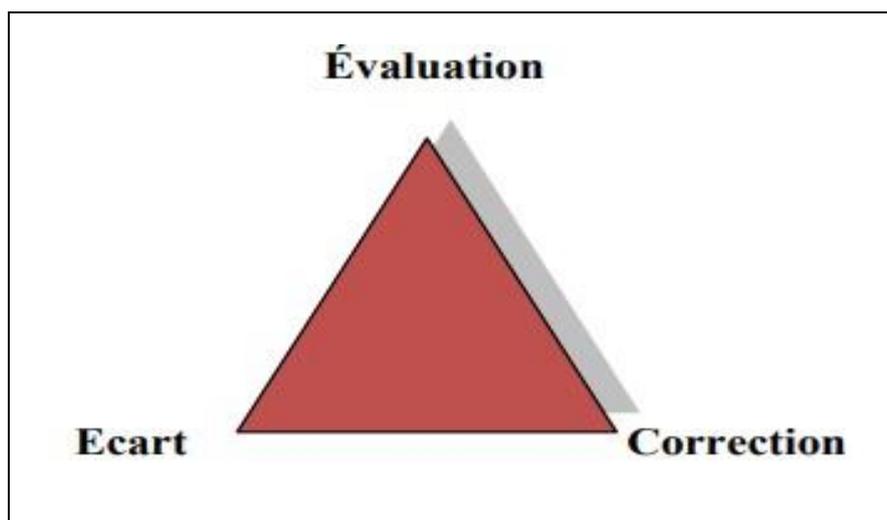
- Développer des produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication ;
- Réduire les couts de fabrication ;
- Améliorer l'ambiance au travail ;
- Lancer de nouveaux produits ;
- Respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel ;
- Amélioration le traitement des réclamations ;
- Développer les parts de marché ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences-clés ;
- Anticiper les besoins des clients ;
- Améliorer la rentabilité ;
- Consolider et développer les savoir-faire ;
- Fidéliser la clientèle¹⁴.

¹⁴ CAILLAT A, « management des entreprises », Edition HACHETTE LIVRE, 2008, p38.

1.4 Evaluation de la performance

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

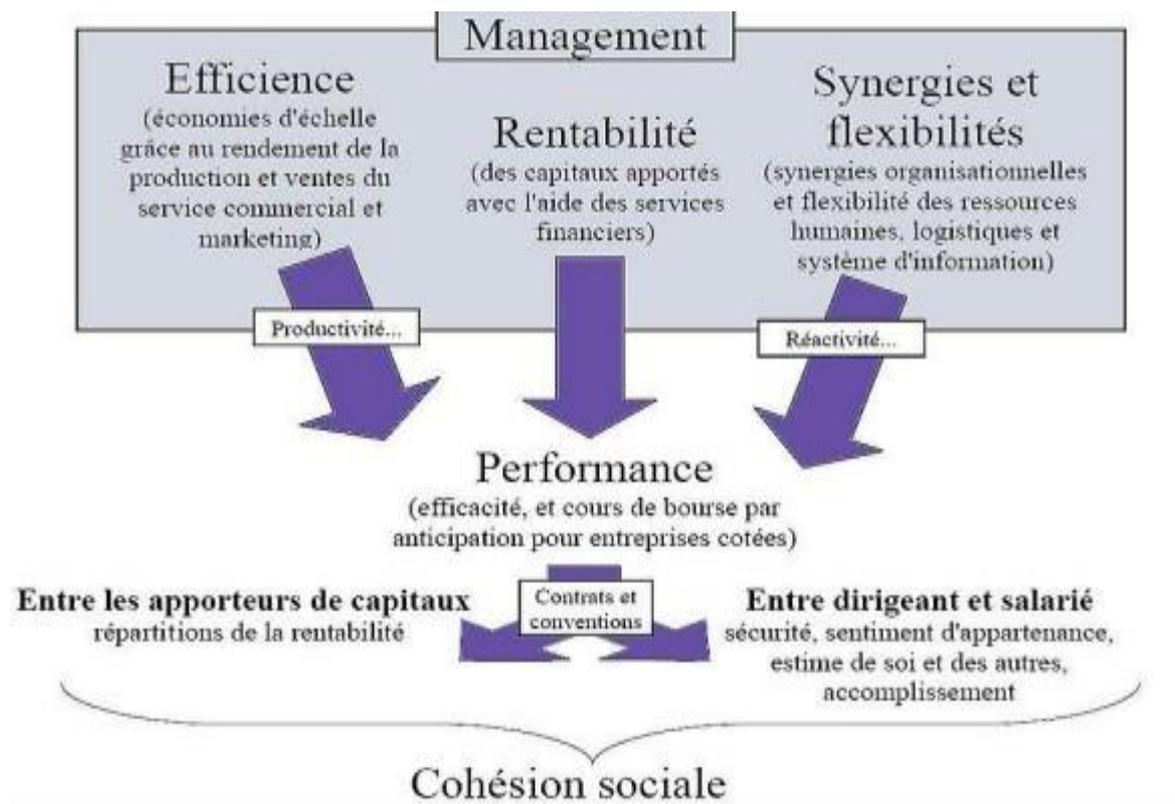
Figure n°04 : Le triptyque du pilotage



Source : AUTISSIER. D & V. DELAYE, « mesure de la performance du système d'information », Près, 2008, P 214.

Cette performance de l'entreprise doit se plier au principe de répartition. Cette dernière a son importance, car optimiser l'entreprise c'est aussi améliorer la cohésion sociale, comme c'est indiqué dans la figure suivante :

Figure n°05 : Répartition de la performance de l'entreprise



Source : Tableau de bord, outils de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise, mémoire de fin d'étude, université Tizi-Ouzou, 2014/2015.

Comme il est mentionné par (D.BESSIRE, 2006), « la mesure n'a de sens que si elle s'inscrit dans un processus d'évaluation, qui lui-même intègre nécessairement une dimension subjective ». C'est également lors de cette phase que les plans d'actions sont élaborés. Ils déterminent les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs, précisent les rôles des différents acteurs et établissent les critères d'évaluation de la performance »¹⁵. Cette mesure permet d'apprécier de façon objective le degré d'atteinte des objectifs assignés par l'entreprise et de suivre l'évolution des écarts, afin de prendre les décisions au moment voulu. Nous considérerons qu'un système de mesure est pertinent lorsqu'il apporte au manager une information de gestion cohérente avec les exigences du pilotage de son activité.

¹⁵ D. BESSIRE, (2006) ; sortir du face-à-face entreprise et parties prenantes.

Section 02 : Mesure et pilotage de la performance de l'entreprise

La mesure et le pilotage de la performance de l'entreprise sont essentiels pour assurer sa croissance et sa pérennité. Pour atteindre les objectifs fixés, il est important d'avoir une vision claire de la performance actuelle de l'entreprise et de disposer des outils nécessaires pour suivre et améliorer cette performance.

Ainsi qu'elle est imposée par la loi qui oblige l'organisation à produire. À la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèse : le bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes contiennent en effet les informations de base pour la mesure de la performance.

2.1 La Mesure de la performance

Le concept de mesure de la performance est considéré comme une étape primordiale, et occupe un rôle clé dans la gestion d'une entité, dans l'ultime vocation d'accomplir les objectifs arrêtés, sous un suivi rigoureux des activités de l'entreprise. Ce concept est un support essentiel du pilotage économique. La mesure de la performance est donc le moyen de créer un cadre d'analyse commun et explicite, avec la possibilité d'agir et de réagir de façon à contribuer à l'achèvement des missions globales.

La mesure de la performance est un processus crucial pour les entreprises qui cherchent à évaluer leur succès et à identifier les domaines nécessitant une amélioration. Elle constitue un ensemble de techniques de contrôle, destinés à s'assurer que les réalisations des divers centres de responsabilités dans l'entreprise sont conformes aux normes établies par chacun d'eux, et à appliquer des sanctions positives ou négatives dans le cas où les réalisations s'écartent sensiblement des normes choisies.

A ce propos, ROOVER souligne que « la mesure de la performance est une tâche très complexe et frustrante qui consiste un vrai défi » à 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 surtout la mesurer »¹⁶.

¹⁶ H.S YAYA, 2003 ; « la problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure ; une perspective historique et multisectorielle » document de travail 2003-036. Université Laval Québec, canada page 04.

Selon A. KHEMAKHEM « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs opérationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise »¹⁷.

La mesure de la performance selon H. Bouquin « La mesure des performances (vocabulaire anglo-saxon) est l'évaluation ex post des résultats obtenus, tandis que les spécialistes américains du contrôle de gestion l'entendent dans un sens plus large, englobant la notion de suivi courant des réalisations, par des outils tels que le contrôle budgétaire ou les tableaux de bord »¹⁸. L'objectif ultime de toute organisation est la survie et la pérennité à long terme. Les objectifs financiers de rentabilité découlent de cet objectif stratégique et déterminent la performance économique et financière. Deux approches d'analyse de la performance sont à distinguer :

2.1.1 L'approche dynamique

L'approche dynamique s'intéresse plutôt à l'évolution de la performance dans le temps et ses mesures. Ainsi, une simple variation du chiffre d'affaires peut avoir des incidences certaines :

- La croissance du marché
- Les résultats de l'entreprise
- L'exploitation
- Les besoins en fonds de roulements
- L'autofinancement et la liquidité de l'entreprise

2.1.2 L'approche statique

Les performances réalisées par une entreprise à un moment donné se rapprochent à la fois par des indicateurs financiers et par des seuils de dimension : les indicateurs financiers regroupent à la fois des indicateurs de rentabilité, de productivité et de liquidité. La rentabilité est une mesure relative du résultat de l'entreprise. On distingue entre : Le résultat d'exploitation est le résultat avant intérêts et impôt.

¹⁷ A. KHEMAKHEM, « La dynamique du contrôle de gestion », Ed DUNOD P343.

¹⁸ H. BOUQUIN (2004) « la notion de performance », p508.

2.2 Le pilotage et amélioration de l'entreprise

Le contrôle de gestion peut être défini comme une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise, expression qui restitue toute sa richesse au terme contrôle et indique clairement la nature de l'objectif visé, comme il a la double mission de mesurer la performance et de la piloter. Pour mesurer la performance, il met en place des systèmes d'informations spécifiques à partir d'indicateurs financiers (chiffre d'affaires, résultat...), issus de la comptabilité analytique mais aussi d'indicateurs issus des grandes fonctions de l'entreprise comme les achats, la production, la distribution. Des sélections de ces indicateurs sont diffusées à des fins de comparaison et différents niveaux de synthèse de ces informations sont proposés sous la forme de tableaux de bord adaptés aux niveaux de responsabilité et de prise de décision. Les entreprises ont cherché à améliorer la mesure de leur performance, dans le but est de passer d'un tableau de bord synthétiser rapidement des informations déjà présentées dans l'organisation à un tableau de bord en temps réel pour suivre et améliorer tous les niveaux d'actions, de décisions, en termes financiers, mais aussi non financiers. Concernant les indicateurs non financiers, un outil est apparu durant les années quatre-vingt-dix un modèles aux États-Unis, où la performance est étroitement liée à la rémunération.

Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance offrent de nombreux avantages pour les entreprises. Permettant d'optimiser les ressources de l'entreprise en identifiant les domaines où des améliorations peuvent être apportées. Cela peut inclure la réduction des coûts, l'amélioration de la productivité ou encore l'optimisation des processus.

Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance permettent à une entreprise de se concentrer sur les aspects clés de son activité. En ayant une vue d'ensemble des performances de l'entreprise, elle peut prendre des décisions éclairées pour atteindre ses objectifs et améliorer sa rentabilité. Comme ils permettent à une entreprise de rester compétitive en identifiant les tendances du marché et en adaptant sa stratégie en conséquence.

2.3 Les indicateurs et les principes de base de la mesure de la performance

Les indicateurs de performance sont des outils de gestion largement utilisés par les entreprises du monde entier, pour mesurer et évaluer les performances et leurs processus. Il faut les gérer de la manière la plus efficace, et la plus efficiente possible en vue d'atteindre les buts préalablement définis par les cadres de l'entité.

2.3.1 Les indicateurs de la performance

Un indicateur de performance se définit en étant un outil d'évaluation et d'aide à la prise de décision grâce auquel on va pouvoir mesurer une ou plusieurs situations ou une tendance, de façon relativement objective, à un instant donné, ou dans le temps.

Un indicateur de performance est une représentation chiffrée qui mesure la réalisation d'un objectif et permet d'apprécier le plus objectivement possible l'atteinte d'une performance. On va distinguer les indicateurs en premier selon le type de résultat qu'ils mesurent. On a ainsi « une chaîne des indicateurs ». Il ne s'agit pas de retenir un indicateur dans chaque catégorie, mais de sélectionner l'indicateur ou la batterie de quelques indicateurs qui permettent de traduire le mieux possible le progrès vers l'objectif.

Pour LEDAIN & NDAO, un indicateur de performance est: « une donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité et/ou l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou système (réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise »¹⁹.

Cette définition met en relief la notion de stratégie, qui sous-entend une demande de mise en place des indicateurs. Faisant référence à la norme ISO 8402, un indicateur est une « information choisie, associée à un phénomène, destinée à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs périodiquement définis »²⁰.

Alors que pour S. MASANOVIC « les indicateurs de performance, sont les indicateurs mesurables ou non (qualitatifs) qui reflètent des "états" qui caractérisent une organisation en termes d'efficacité, d'adéquation (moyens budgétaires) et d'efficacité (Résultats) »²¹.

Selon Demeesere et All il existe quatre grandes familles d'indicateurs Généralement rencontrées pour réaliser un tableau de bord, à savoir²² :

¹⁹ Sh. MIRDAMADI. [2014] « Système d'aide à la décision pour la génération des processus d'inspection par la fédération des expertises métier » Thèse de Doctorat, Paris Tech, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers, ENSAM, 2014. French. Page 08. Cité dans l'ouvrage LEDAIN & NDAO, 1997.

²⁰ La norme ISO 8402.

²¹ 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, page 03.

²² Demeesere R et all 2002, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », Dunod. p 80-32.

1. Indicateurs de résultats vs indicateurs de processus :

Les indicateurs de résultat permettent aux responsables de mesurer l'atteinte ou l'échouage des objectifs. En revanche, ils ne permettent pas d'infléchir une action corrective, vu qu'ils se manifestent tardivement, et présentent une situation synthétique du bilan de l'entreprise.

2. Indicateurs de reporting vs 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 a posteriori.

3. Indicateurs financiers vs Indicateurs non financiers

Les indicateurs financiers sont des données retirées à partir des informations de type comptables et financières tels que : le taux de rentabilité, coût de revient, etc. Tandis qu'un indicateur non financier, est extrait des données du système de gestion, plus exactement des données de sorte physico- opérationnelles, à savoir volumes, temps, stocks, etc. Ce genre d'indicateur doit se rapprocher de la réalité des modes opératoires et des processus de l'entreprise donc, de l'action. C'est pour cela, qu'il doit se reposer sur des données physiques et opérationnelles.

4. Indicateurs synthétiques vs indicateurs ciblés

Un indicateur synthétique a une formulation dite complexe, il décrit une situation de manière globale, et il est élaboré à partir d'une multitude d'informations. C'est un indicateur difficile à interpréter en raison de la multiplicité de ses composantes. Deux problèmes se sont susceptibles de se présenter : le premier est un rejet de l'indicateur, jugé peu compréhensible, le deuxième risque est que l'utilisateur ne sachant pas interpréter l'indicateur. A son contraire, un indicateur ciblé est focalisé sur un aspect précis et particulier de la performance. Dans la même optique, on va essayer d'attribuer pour chaque type de performance les indicateurs qui lui correspondent :

A. Les indicateurs de la performance organisationnelle

Les indicateurs de la performance organisationnelle peuvent se résumer ainsi:

- ↳ La satisfaction ;
- ↳ Le degré d'apprentissage ;
- ↳ Orientation de la culture d'entreprise ;
- ↳ La productivité de l'employé et de l'entreprise.

B. Les indicateurs de la performance financière de l'entreprise

Historiquement, les entreprises se sont principalement focalisées sur les indicateurs financiers pour évaluer leur performance, ceux qui ont été exploités pendant cette période étaient les retours sur investissements ou ROI (Return On Investment), les chiffres d'affaires et les résultats. Ces indicateurs portent à croire que la performance de l'entreprise est principalement appréhendée au niveau de la richesse des actionnaires. Puis, ces différents indicateurs ont été améliorés suite à des critiques quant à leur fiabilité et les informations qu'ils fournissent. Pour connaître la performance financière de l'entreprise, le gestionnaire utilise de plus en plus l'Economic Value Added (EVA), le Return On Equity (ROE) ou taux de rentabilité financière, le free cash-flow, la croissance des cash-flows, le Return On Assets (ROA), le ROI et le ratio d'Autosuffisance financière

➤ EVA (Economic Value Added)

C'est la valeur ajoutée économique. Elle est utilisée pour mesurer la valeur ajoutée par l'entreprise après rémunération de tous les capitaux employés. Elle est obtenue par la formule suivante :

$$\checkmark \text{ EVA} = \text{Bénéfice} - (\text{Total Actif} * \text{Taux du coût de capital})$$

Quand l'EVA est positive, l'entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires. Quand elle est négative, l'entreprise détruit la valeur pour ses actionnaires. L'EVA permet donc à l'entreprise de déterminer si la somme investie pour lancer un projet est supérieure à celle obtenue à l'issue de l'opération. Elle permet entre autre, de prendre des décisions correctes concernant l'investissement et le désinvestissement de l'entreprise.

➤ ROE (Return On Equity)

Le Return On Equity (ROE) est un indicateur qui donne une information concernant la rentabilité de la société et sa capacité à donner du bénéfice, en partant des investissements des actionnaires. Il constitue le taux de rentabilité financière. Elle est obtenue par la formule suivante :

✓ $ROE = \text{Résultat Net} / \text{Capitaux propres}$

➤ ROI (Return On Investment)

Le ROI est le pourcentage du retour des capitaux investis. Il mesure l'utilisation des actifs de l'entreprise pour générer des profits. Dans cette optique, il est principalement exploité pour connaître si les investissements consacrés au lancement d'un projet sont bien justifiés par les résultats obtenus. C'est un indicateur facile à calculer et à comprendre par l'utilisateur. Avec le ROI, la création de valeur par l'entreprise repose sur l'augmentation des ventes, la réduction des coûts, la réduction du capital investi. Cependant, la simplicité de cet outil implique qu'il peut être manipulé facilement, donc, il pourrait conduire plus à une gestion des chiffres et du ratio plutôt qu'une gestion de l'organisation.

✓ $ROI = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Capitaux}$

➤ ROA (Return On Assets)

Le ROA également appelé ROCE (retour sur capitaux employés), correspond à la rentabilité économique de l'entreprise. C'est un outil qui permet de déterminer si les moyens économiques de l'outil de travail sont efficacement utilisés. Cette mesure se fait sur la base des résultats générés par ses moyens économiques. Il est obtenu par la formule suivante :

✓ $ROCE = EBE / \text{Capitaux investis}$

➤ Ratios d'Autosuffisance financière

Le ratio d'autosuffisance financière appelé aussi ratio d'indépendance financière, est un ratio qui donne des indications concernant la gestion financière de l'entreprise, et sert à mesurer le degré d'endettement de l'entreprise par rapport à ses capitaux propres (ses fonds propres, ses biens...). Il permet également, de connaître si l'entreprise est toujours viable et rentable.

- ✓ Ratio d'Autosuffisance financière = Capitaux propres / Ressources

Le plus souvent, une entreprise est dite autonome, lorsque plus de la moitié des ressources qu'elles disposent proviennent de ses fonds propres, c'est-à-dire, quand son ratio est plus grand que 50% (0,5). Si jamais son ratio est trop faible, elle risque d'avoir des difficultés à trouver de nouveaux financements pour continuer à se développer.

C. Les indicateurs de la performance commerciale

Pour mesurer la performance commerciale, il est possible de faire une étude de la progression du nombre de clients, du taux de transformation, de l'évolution du chiffre d'affaires, ou de la progression des parts de marchés. Elle pourrait être évaluée autant sur la base de l'excédent brut d'exploitation. Cette valeur informe sur la capacité de l'entreprise à vendre sur le marché un produit donné, et à accumuler des profits dans cette vente, et permet entre autre, d'évaluer l'aspect industriel, productif, commercial et financier de l'entreprise, ainsi que toutes les politiques rattachées à ces différents aspects.

- ✓ E.B.E = VA + Subventions d'exploitation - Impôts, Taxes et Versements assimilés - Charges du personnel

La performance commerciale peut pareillement, être évaluée sur la base de la marge commerciale qui donne un aperçu concernant la capacité de l'entité à contrôler les contraintes du marché. La marge commerciale pourrait aussi traduire la stratégie commerciale de l'entreprise et plus particulièrement, sa politique de prix et de vente. Elle peut être appréciée en fonction de son aptitude à garder et à augmenter son chiffre d'affaire dans des conditions de rentabilité.

- ✓ Marge commerciale = Ventes des marchandises - Coût d'achat des marchandises vendues

D. Les indicateurs de la performance de production

La performance de production de l'entreprise pourrait être évaluée sur la base de l'amélioration du taux de rendement synthétique (TRS), qui est un indicateur permettant de mesurer la performance de production industrielle, de service ou de processus, et qui correspond au rapport entre la quantité ayant pu être produite à la vitesse nominale, et la quantité réellement produite par l'entreprise. Mais, la performance de production pourrait aussi être évaluée sur la

base de l'évolution des produits, des processus d'exécution et des mesures de sécurité mises en place par l'entreprise, mais, aussi sur la base du volume de production, le niveau de la qualité de production, le niveau de stock.

E. Les indicateurs de la performance humaine

Le processus ressources humaines est l'un des piliers de la performance des entreprises. Pour cela, de nombreuses entreprises doivent leur réussite aux équipes qui les composent, et il est donc, nécessaire de pouvoir mesurer la performance humaine de l'organisation. En effet, il existe plusieurs indicateurs. Ainsi, ce modèle de performance pourrait être mesuré sur la base du taux d'efficacité des formations ou de recrutement (rapport entre le nombre de formations ou de recrutements espérés et du nombre de formations ou de recrutements réalisés). La performance humaine pourrait être aussi déterminée à partir du taux d'absentéisme qui témoigne aussi du climat social de l'entreprise. Enfin, la performance humaine peut se déterminer sur la base du nombre d'évolution de postes.

F. Les indicateurs de la performance sociale

La performance sociale de l'entreprise pourrait être appréhendée à partir de la rotation du personnel, ou encore de l'absentéisme qui donne une idée en ce qui concerne l'atmosphère de travail, et les différentes interactions qui ont lieu au sein de l'organisation. Étant donné que la performance sociale implique toutes les parties prenantes dont les employés, elle pourrait aussi se baser sur la satisfaction des employés et à la pratique de gestion des ressources humaines. Dans ce cadre, Colot et al, ils pensent qu'une entreprise est jugée socialement performante quand elle est apte à mettre en place une pratique de gestion des ressources humaines qui permette de déceler le rôle de chaque individu au sein de l'entité afin qu'il soit valorisé, et que l'employé soit motivé et attaché à l'entreprise. Dans ce cadre, la performance sociale pourrait être appréhendée via le climat social au sein de l'entreprise, l'exposition des salariés au stress, la qualité du management, la qualité du gouvernement d'entreprise, le moral des employés, l'implication et la représentation sociale du travail²³.

²³ Colot O, Dupont C et Vloral M. (2008), « Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des entreprises familiales ». Acte des 2èmes journées Georges Doriot, du 15 au 16 mai 2008, Paris.

G. Les indicateurs de la performance stratégique

La performance stratégique de l'entreprise peut être évaluée sur la base de sa valeur de marché et de sa valeur bilancielle, correspondant à la valeur des fonds propres de l'entreprise. Le ratio entre la valeur de marché de la firme et la valeur propre permet de déterminer si la stratégie de l'entreprise a permis de générer des profits, et si ces derniers vont durer à l'avenir.

H. Les indicateurs de la performance concurrentielle

Cette variété de performance pourrait être appréhendée en se basant sur la part de marché relative, qui correspond au rapport entre les ventes réalisées et la vente réalisée par le leader du marché. La performance concurrentielle de l'entreprise est aussi apte à être mesurée à partir de la part de marché absolue de cette dernière, c'est-à-dire, par le rapport entre les ventes de l'entreprise et les ventes totales des entreprises en concurrence. Elle peut aussi être connue en analysant la satisfaction des clients. Pour s'y faire, les entreprises peuvent s'entretenir avec leurs clients par but de connaître le fonds de leurs pensées ou en faisant des études formelles.

I. Les indicateurs de la performance économique

La performance économique peut être appréhendée par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou marge économique obtenue par la différence entre un revenu et un coût. Les méthodes de mesure de la création de valeur qui existent dans la littérature traitent implicitement ou explicitement de la performance économique ou performance financière. La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion :

➤ La valeur ajoutée (VA)

La valeur ajoutée représente la contribution productive ou la valeur économique créée par l'entreprise.

- ✓ La valeur ajoutée = Production de l'exercice – Consommation de l'exercice

➤ L'excédent brut d'exploitation (EBE)

Il correspond au résultat économique brut lié à l'activité opérationnelle de l'entreprise. L'EBE désigne la véritable rentabilité de l'exploitation.

- ✓ $EBE = \text{Valeur Ajoutée} + \text{Subventions d'exploitation} - \text{Impôts, Taxes et Versements assimilés} - \text{Charges de personnel}$

➤ Le résultat financier

Le résultat financier exprime le résultat réalisé par une entreprise en raison de sa situation financière, et des choix qu'elle a effectués en matière de financement, il ne prend en compte que les produits et charges financières.

- ✓ $\text{Résultat financier} = \text{Production financières} - \text{charges financière}$

➤ Le résultat brut d'exploitation

Ce solde correspond aux ressources additionnelles permettant le financement de l'investissement futur et l'efficacité de l'exploitation après la soustraction des charges financières.

- ✓ $\text{Le résultat brut d'exploitation} : EBE + \text{Autres Produits d'exploitation} - \text{Autres Charges d'exploitation} + \text{Reprise sur amortissements et Provisions d'exploitation} + \text{Transfert de charges d'exploitation} - \text{Dotations aux amortissements et provisions.}$

➤ Le résultat courant avant impôt

Il mesure l'activité de l'entreprise en intégrant les éléments d'exploitation et financières mais sans tenir compte des activités exceptionnelles.

- ✓ $\text{Résultat courant avant impôt} = \text{Résultat d'exploitation} \pm \text{Résultat Financier}$

➤ Le résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel exprime le résultat réalisé par une entreprise en raison des événements non récurrents, qui ont pris naissance au cours de l'exercice considéré. Il ne prend en compte que les produits et charges exceptionnelles.

- ✓ Résultats exceptionnels = Produits exceptionnels – Charges exceptionnelles

➤ **Le résultat net**

Ce solde permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'apprécier la performance et la rentabilité de l'entreprise.

- ✓ Résultat Net = Résultat Courant Avant Impôt ± Résultat exceptionnel – IBS

2.3.2 Les principes de base de la mesure de la performance

L'instauration d'un système de mesure de la performance afin de responsabiliser et motiver les acteurs est ambitieuse et tentante, mais doit être entourée de précautions.

- Principe d'exhaustivité** : dès lors que l'on introduit une mesure de performance, elle doit porter sur tous les éléments d'activité qui peuvent être contrôlés. Si des activités restent non éclairées par les indicateurs choisis. Elles seront naturellement par les acteurs au profit de celles mesurées.
- Principe de contrôlabilité** : la mesure de performance ne doit porter que sur des éléments sur lesquels le responsable peut agir. Il doit donc maîtriser l'ensemble des variables à l'origine du couple coût/ performance. Cela suppose donc une délégation de pouvoir et contrôle fondé sur les résultats dont les objectifs ont été fixés conjointement au préalable entre les parties. La délimitation des attributions et des responsabilités doit être sans ambiguïté afin d'éviter des biais dans la mesure de performance.
- Principe d'indépendance** : la mesure de performance du centre de responsabilité doit être indépendante de celle des autres centres. Les résultats d'un acteur doivent pouvoir isoler des actions et des décisions d'autres membres de l'entité afin d'éviter des transferts de performance de centre à centre. Pour ce faire, la mise en place des prix de cession internes peut s'avérer judicieuse.
- Principe de dualité** : le contrôleur de gestion peut faire cohabiter un double système de performance, Une mesure officielle, mais d'avantages pertinents qui sont basée uniquement sur les variables réellement maîtrisées par le responsable du centre.

- e. **Principe de permanence des indicateurs** : un tableau de bord doit présenter des indicateurs faisant l'objet de mesures périodiques, mais qui s'inscrivent dans une certaine longévité autorisant un suivi et une interprétation des évolutions constatées.
- f. **Principe de cohérence organisationnelle** : la mesure de performance réalisée doit permettre l'attribution des responsabilités aux acteurs. Cette possibilité est obtenue grâce à une superposition des périmètres de l'organigramme et des tableaux de bord.
- g. **Principe de clarté et de sélection limitée d'indicateurs** : le tableau de bord reste un instrument visualisable rapidement et comprenant donc un nombre limité d'information dont la définition est connue et précise. Pour conclure et avoir une idée globale du concept de la performance et comment la mesurer, nous nous sommes inspirés de cet encadré que nous avons repris intégralement et bien sûr fidèlement à ses auteurs (La commission la FNEP).

Figure n°06 : Recommandations de la mission FNEP

- La performance d'une organisation est la comparaison entre des résultats chiffrés, définis dans le cadre de sa stratégie et leur évaluation par l'ensemble des parties prenantes.
- Les critères de performance sont de plus en plus nombreux et dépendent fortement du point de vue de l'observateur : l'actionnaire, le salarié, le client, ou les autres parties prenantes. C'est désormais la culture de l'entreprise qui domine la définition de la performance et ce, devant la culture de pays. La performance est plus un dépassement, un mouvement qui s'observe par comparaison, qu'un accomplissement tel que la fourniture d'un produit ou d'un service.
- L'entreprise doit à la fois arbitrer entre les ressources et les objectifs de qualité, de délai et de coût. La performance naît de sa capacité à exercer des choix cumulatifs plutôt que des compromis.
- Définir la performance relève d'un choix stratégique, car le seul choix d'un critère influe sur la performance.
- Face à ces enjeux et contraintes, l'entreprise durable doit se positionner sur ce qu'elle veut être, dans un contexte donné. La performance est construite la confiance, c'est une promesse de résultats futurs.
- Une fois la performance bien définie, c'est-à-dire le but à atteindre clairement identifié, les managers doivent agir efficacement pour mettre en œuvre le projet de l'entreprise.

Source : la commission la FNEP (Fondation Nationale, Entreprise et Performance) ; « Comment Accroître Les Performances Par Un Meilleur Management », Revue Pangloss n°35, France, Mai 2005, P 42.

2.4 L'analyse de la performance financière

Il existe plusieurs méthodes permettent de mesurer la performance d'une entreprise à savoir : par l'analyse de l'équilibre financier, analyse des soldes intermédiaires de gestion, et l'analyse des ratios.

2.4.1 Analyse de l'équilibre financier

Les indicateurs ressortant de l'analyse de l'équilibre financier peuvent se résumer comme suit:

➤ Le fond de roulement net (FRN)

Le fond de roulement est le montant des ressources permanentes restantes à la disposition de l'entreprise après le financement de ses emplois. Le fond de roulement est l'excédent des capitaux permanents (capitaux propres + dettes à long et moyen terme) sur l'actif immobilisé. Autrement dit c'est la partie des capitaux permanents qui est affectée au financement du cycle d'exploitation. Le fond de roulement se définit également de deux manières :

- a. Définition dite « par le haut du bilan : le fond de roulement est l'excédent des capitaux permanent sur les immobilisations nettes, excédent qui permet de financer, en partie ou en totalité, les besoins liés au cycle.
- b. Définition dite « par le bas du bilan: le fond de roulement est l'excédent de l'actif circulant sur l'exigible à court terme du bilan est toujours équilibré. Il est évident que les modes de calcul formulé par ces deux définitions donnent une valeur identique du fond de roulement.

➤ Par le haut du bilan

$$\text{FRN} = \text{CAPITAUX PERMANENTS} - \text{ACTIFS IMMOBILISÉS NETS}$$

➤ Par le bas du bilan

$$\text{FRN} = \text{ACTIF CIRCULANT} - \text{DETTES A COURT TERME}$$

➤ Le besoin en fond de roulement

Le besoin en fond de roulement représente la masse de fonds de roulement immobilisé par l'entreprise, pour faire face au décalage entre l'actif circulant de l'exploitation et des dettes nées de cette exploitation. Autrement dit, le besoin en fond de roulement (BFR) est la différence entre les besoins cycliques (liés à l'exploitation) exclu les postes de trésorerie et les ressources cycliques d'où :

$$\text{BFR} = (\text{Valeurs d'exploitation} + \text{Valeurs réalisables}) (\text{dettes à court terme} - \text{dettes financières})$$

➤ La trésorerie (TR)

La trésorerie est définie comme étant l'excédent (si la trésorerie est positive), ou l'insuffisance (si la trésorerie est négative) les ressources longues disponibles après financement nés de l'activité.

$$\text{TR} = \text{FRN} - \text{BER}$$

2.4.2 L'analyse des soldes intermédiaires de gestion

L'analyse quantitative de l'activité et de la performance économique de l'entreprise nous amène à calculer à partir du compte du résultat des soldes intermédiaires de gestion. Le calcul des soldes intermédiaires de gestion permet :

- D'apprécier la performance de l'entreprise et la création des richesses générées par son activité.
- De décrire la répartition de la richesse créés par l'entreprise elle-même.
- De comprendre la formation du résultat net en le décomposant.

➤ La Marge Commerciale (MC)

Ce solde permet de faire une appréciation de la performance commerciale d'une entreprise, il permet de tirer des conclusions sur le degré et l'intensité de l'activité commerciale de l'entreprise. On l'obtient par la différence entre les ventes des marchandises et le coût d'achat des marchandises vendue.

➤ Le résultat d'exploitation (RE)

Ce solde permet de mesurer les performances industrielles et commerciales d'une entreprise. Il représente le résultat dégagé de l'activité d'exploitation ordinaire sans prendre en considération les financiers.

$$\text{RE} = \text{EBE} + \text{reprise et transferts des charges d'exploitation} + \text{autres produits}$$
$$\text{D'exploitation} - \text{dotations aux amortissements et aux provisions} - \text{autres charges}$$
$$\text{d'exploitation}$$

➤ Le résultat courant avant impôt (RCAI)

Il mesure à la fois les performances de l'activité financière et économique de l'entreprise indépendamment des opérations exceptionnelles (hors exploitation).

$$\text{RCAI} = \text{RE} + \text{Quote part du résultat sur opération faites en commun} + \text{produits}$$
$$\text{financière} - \text{charges financières}$$

➤ Le résultat hors exploitation (RHE)

Il s'agit d'une mesure de l'activité exceptionnelle de l'entreprise, autrement dit des opérations dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation ordinaire, normale de l'entreprise.

$$\text{RHE} = \text{Produit hors exploitation} - \text{Charges hors Exploitation}$$

➤ Le résultat net de l'exercice (RN)

Il représente l'indicateur de la rentabilité finale générée par l'entreprise, permettant d'évaluer ses performances sous divers aspects. Il intéresse aussi bien les gestionnaires que les actionnaires de l'entreprise.

$$\text{RN} = \text{RCAI} + \text{RHE} - \text{Participations des salariés} - \text{IBS}$$

2.4.3 Analyse de la performance par la méthode des ratios

L'analyse par les ratios permet de percevoir plus facilement l'évolution dans le taux de la performance financière tout en la comparant à celle d'autre entreprise de même secteur d'activité et de même taille. Le ratio peut être défini comme suit « un ratio est un rapport entre

deux grandeurs comparées dans le but de fournir un élément d'appréciation sur la situation financière ou la performance de l'entreprise » Un ratio est un rapport entre deux entités chiffrées qui exprime et indique des conclusions, des jugements sur la situation financière d'une entreprise. Il s'exprime généralement sous forme d'un pourcentage ou de quotient.

➤ **Les ratios de structure financière**

L'objectif de cette catégorie de ratios est d'étudier le degré de stabilité de structure financière de l'entreprise et ce à travers l'étude des composants de celle-ci (investissements, liquidité, solvabilité...).

a) Le ratio d'indépendance financière

L'objectif visé par cet indicateur est d'estimer et de comparer les ressources internes aux capitaux étrangers, on peut en préalable avoir une idée sur le degré de dépendance financière de l'entreprise.

$$\text{RIF} = \text{Capitaux Propres} / \text{Total Passif}$$

b) Le Ratio de l'importance des capitaux fixes

Ce ratio permet de porter un jugement sur la politique d'investissement adoptée par l'entreprise, il faut noter que la recommandée est de 50 % pour les entreprises industrielles. Il faut ajouter que plus ce ratio n'est élevé, plus l'actif ne perd de liquidités.

$$\text{RICF} = \text{Valeurs Immobilisées} / \text{Total Actif}$$

c) Ratio de solvabilité

Ce ratio mesure essentiellement la sécurité dont jouissent les créances à long, moyen et court terme constituant ainsi la marge de crédit de l'entreprise autrement dit, si l'on envisage une liquidation possible ou éventuelle, il donne une idée de la solvabilité probable, il suffit de prendre le rapport entre l'actif et les capitaux étrangers (dettes à long, moyen et court terme).

$$\text{RS} = \text{Total Actif} / \text{Total Dettes}$$

d) Les ratios de liquidité

Il permet d'estimer la capacité de l'entreprise, à travers la totalité de ses actifs liquides, rembourser ses dettes exigibles. Plus ce ratio est élevé, plus le degré de liquidité de l'actif est important et plus l'entreprise pourra faire face à ses engagements à court termes.

$$\text{RL} = \text{Actif circulant} / \text{Dettes à Court Terme}$$

e) Les ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité mesurent la performance globale de l'entreprise par conséquent, les résultats de différentes décisions prises par les gestionnaires. Les ratios de rentabilités sont les suivants :

- Ratio de rentabilité économique :

Ce ratio permet d'évaluer l'impact de la politique fiscale et financière sur la rentabilité de l'entreprise. Ce ratio exprime également la performance de l'exploitation dans le temps et dans l'espace.

$$\text{RRE} = (\text{Résultat Net} + \text{IBS} + \text{Impôts et taxes} + \text{Charge financières}) / \text{Capitaux Permanents}$$

- Ratio de rentabilité commerciale :

Ce ratio exprime la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité. Une augmentation de ce ratio d'une année à une autre peut s'expliquer par une meilleure maîtrise des dépenses par rapport aux ventes.

$$\text{RRC} = \text{Résultat Net} / \text{CA}$$

- Ratio de rentabilité financière :

La finalité de l'entreprise est d'offrir une bonne rentabilité à ses actionnaires et il convient d'évaluer cette rentabilité par rapport aux capitaux propres investis. Ce ratio estime le degré de rentabilité des capitaux propres de l'entreprise. Elle intéresse les actionnaires car à la base de la rentabilité financière qu'ils décident d'investir.

RRF= Résultat Net / Capitaux Propres

L'étude de ces ratios à l'échelle de l'entreprise est assez pertinente. Elle indique si l'entreprise est bien gérée et si les dirigeants ont bien engagé la capitale apportée par les actionnaires ou emprunté auprès des établissements, ainsi que La méthode des ratios est un outil permettant d'apprécier la situation économique et financière de l'entreprise, d'effectuer et d'enrichir les études comparatives entre deux ou plusieurs secteurs de même activité.

Conclusion

Le pilotage de la performance d'une entreprise est un processus clé pour assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise. Il permet de mesurer, analyser et améliorer la performance de l'entreprise en se basant sur des données précises et fiables. Pour assurer l'efficacité de ce processus, il est important de choisir les indicateurs de performance pertinents, de réaliser une analyse rigoureuse des résultats et de communiquer de manière transparente avec les parties prenantes.

Avec la mise en place de la culture de la performance au sein de l'entreprise, le pilotage de la performance peut contribuer à renforcer la compétitivité de l'entreprise et à assurer sa réussite à long terme.

Chapitre 02 : Tableau de bord de gestion et indicateurs

Introduction

Le tableau de bord de gestion est un outil essentiel pour les dirigeants d'entreprise afin de mesurer la performance et la santé financière de leur organisation. Il permet d'évaluer, surveiller et améliorer la performance de l'entreprise ; fixer des objectifs ; d'assurer que les systèmes, les processus et les équipes fonctionnent à un rythme stable.

Le tableau de bord de gestion offre plusieurs avantages pour les dirigeants d'entreprise. « Tout d'abord, il permet de suivre les performances de l'entreprise en temps réel, ce qui permet de prendre des décisions rapides et efficace si nécessaire. Ensuite il facilite la communication et la collaboration entre les différents services de l'entreprise en fournissant une vue d'ensemble commune des performances de l'entreprise. Enfin, il peut aider à identifier les domaines d'amélioration potentiels et à mettre en place des plans d'action pour y remédier ».

Ce chapitre est divisée en deux sections, la première portera sur l'approche théorique et le contexte évolutif de tableau de bord et la seconde sur conception et indicateurs de tableau de bord.

Section 01 : Approches théoriques et contexte évolutif du tableau de bord

Dans cette section, nous allons voir l'évolution et le cadre conceptuel d'un tableau de bord en premier lieu, les caractéristiques et les différents types de tableau de bord en deuxième lieu, le rôle et les objectifs du tableau de bord en troisième lieu et enfin les dimensions et les limites du tableau de bord.

1.1 Evolution et cadre conceptuel du tableau de bord

➤ L'évolution de la notion de tableau de bord

Quatre étapes marquent l'émergence des tableaux de bord ; la première étape, au tournant du 20^{ème} siècle est caractérisée par l'apparition des rapports écrits c'est-à-dire par l'utilisation de la forme narrative pour véhiculer l'information de la périphérie vers le centre. La deuxième étape, entre les deux guerres, est marquée par l'utilisation de plus en plus régulière de « statistique » de ventes, de production, etc. cette étape préfigure l'apparition des tableaux de bord, mais au final c'est le contrôle budgétaire qui sera adopté. La troisième étape, entre les années 50 et 60 c'est celle de l'apparition effective des tableaux de bord. La dernière étape, dans les années 80, le tableau de bord été présenter comme un outil de reporting. Et ce n'est

que vers les années 90, que les notions tableaux de bord vont évoluer vers une approche plus orientée sur des plans d'actions et plus engagées.

➤ Le cadre conceptuel du tableau de bord

Le tableau de bord c'est un outil de pilotage de la performance de l'entreprise. Selon (J.L.MALO, 2008), le tableau de bord « est un instrument ou outil de gestion, participant à la vague de « management par les chiffres » qui a commencé à déferler dès la fin du XIX^{ème} siècle »²⁴. (MALO 1992) a exposé deux conceptions du tableau de bord²⁵ : (le tableau de bord banque de données, ce dernier facilite la prise de décision par la direction générale en utilisant des informations rétrospectives) et (le tableau de bord au service de la délégation, doit permettre le suivi de l'exercice de la délégation et aider les responsables dans la prise de décision).

Ainsi que pour (Th. NOBRE, 2011) le tableau de bord devient « un outil dont l'objectif n'est plus uniquement de recenser des variables rendant compte des résultats de l'entreprise, mais de traduire les évolutions des caractéristiques internes à l'origine de la performance de l'entreprise. Cela permet aux responsables d'anticiper la prise de décision sans attendre la feedback des réactions de l'environnement au travers des indicateurs financiers »²⁶.

➤ Définition de tableau de bord

Il existe plusieurs définitions des tableaux de bord, pour cela on cite les plus courantes des grands auteurs. Selon M. LEROY (2001), « le tableau de bord est une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte »²⁷.

Selon A. FERNANDEZ (2005), « le tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage proactif d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et faciliter la prise de risque inhérente à toute décision. C'est un instrument d'aide à la décision »²⁸. Alors que pour C. ALAZARD et S. SEPARI (2010), « un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système

²⁴ J.L. MALO (2008) ; « les tableaux de bord », revue la nouvelle Encyclopédie Comptable Economica.

²⁵ Th. NOBRE (2011) ; « Quels tableaux de bord de pilotage pour l'hôpital ? », 21^{ème} Congrès de L'AFC, France May (2000) ; Submitted on 20

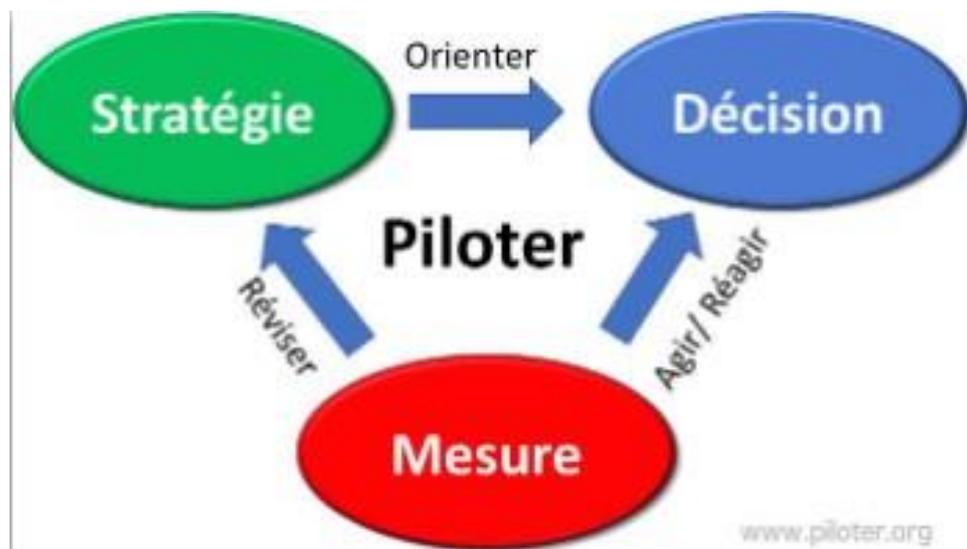
²⁶ Th. NOBRE (2011) ; « Quels tableaux de bord de pilotage pour l'hôpital ? », 21^{ème} Congrès de L'AFC France May (2000) ;

²⁷ M. LEROY (2001), « le tableau de bord au service de l'entreprise », Ed d'Organisation, 200, p 14.

²⁸ A. FERNANDEZ (2005) ; « l'essentiel du tableau de bord », Ed. D'Organisation, Paris, p 178.

suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer »²⁹.

Figure n°07 : Définition et principe de tableau de bord



Source : https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/definition-tableau-de-bord; Avril, 2023.

1.2 Caractéristiques et différents types de tableau de bord

➤ Les caractéristiques de tableau de bord

Il existe plusieurs caractéristiques de tableau de bord, parmi eux, on cite quatre niveaux :

- L'appellation tableau de bord de gestion renvoie à des documents présentant une information dynamique : représente que l'information présentée doit permettre en perspective les résultats obtenus par rapport à des références, que ce soient des objectifs prévus ou des résultats passés, obtenus par le contre de responsabilité ou par d'autres entités comparables.

²⁹ C. ALAZARD et S. SEPARI (2010) ; « contrôle de gestion » Ed. Dunod.

- Le tableau de bord ne doit pas être assimilé au système d'information opérationnel : cela pour caractéristique de diffuser tout un exemple d'informations nécessaires au fonctionnement des opérations (production, ventes, recouvrement, trésorerie,) ; la réalisation de ces opérations nécessite en échange permanent et exhaustif d'information en grande partie latéral (échangées directement entre les centres d'activités).
- Le tableau de bord ne produit pas une information exhaustive sur le marché du centre de responsabilité : il est exclusivement un outil de pilotage en phase avec les autres instruments de management.
- Les chiffres figurant au tableau de bord doivent être d'une précision suffisante : chaque tableau de bord doit à la fois être d'une lecture simple, rapide et souple dans sa forme.

➤ Les différents types de tableau de bord

On distingue trois grands types de tableau de bord : tableau de bord stratégique, tableau de bord de gestion et tableau de bord de performance.

- **Tableau de bord stratégique** : ce type de tableau de bord conçu pour permettre aux cadres d'avoir une vue globale sur le fonctionnement général de l'entreprise. Le tableau de bord stratégique servira donc surtout aux dirigeants qui ont besoin d'avoir une vue d'ensemble rapide de l'état des lieux, leur permettant ainsi de suivre les mesures de performance par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Tableau de bord de gestion** : (appelé aussi tableau de bord de contrôle des coûts ou tableau de bord budgétaire), ce type de tableau de bord est de piloter le niveau de performance de gestion de l'entreprise, il servira à évaluer les performances financières pour les comparer aux prévisions et objectifs qui ont été fixés en amont. Il est utilisé pour contrôler l'état financier de l'entreprise.
- **Tableau de bord de performance** : (appelé aussi tableau de bord opérationnel), ce type de tableau est utilisé dans le but de suivre la progression vers l'atteinte des différents objectifs opérationnels de l'entreprise. Cet outil permet d'identifier les processus internes qui fonctionnent de manière optimale, ainsi que ceux qui sont à améliorer.

Figure n°08 : Pilotage stratégique, tactique (gestion) et opérationnel

S Pilotage stratégique		
Fonctions Planning stratégique Scénarios "What-if" Tableaux de bord et analyses	Acteurs Direction générale	Optimisations visées Marketing mix Introduction de nouveaux produits Investissements et ressources Activités de support (IT, ...)
T Pilotage tactique		
Fonctions Planning tactique Avancement périodique Simulations Reporting	Acteurs Direction commerciale Directions opérationnelles Direction des programmes	Optimisations visées Ventes et Marketing Allocation des ressources Achats et gestion de stocks Qualité
O Pilotage opérationnel		
Fonctions Planning opérationnel Gestion des changements Suivi d'exécution	Acteurs Responsables d'activités Chefs d'équipe Ressources exécutantes	Optimisations visées Exécution des tâches Gestion des imprévus

Source : <http://www.planningforce.com/fr/solution>; Avril, 2023.

1.3 Rôles et objectifs de tableau de bord

➤ Rôles de tableau de bord

Le rôle du tableau de bord est de fournir une vue d'ensemble de la situation de l'entreprise ou de projet, d'identifier les tendances et les écarter par rapport aux objectifs fixés, et de permettre une prise de décision rapide et efficace. Il peut également être utilisé pour suivre l'avancement des projets, pour évaluer les performances des équipes et pour communiquer les résultats à tous les membres de l'organisation.

Selon Alain Fernandez, « pour mieux concevoir le tableau de bord et ainsi mieux l'utiliser, il est plus qu'utile de bien connaître les cinq rôles essentiels du tableau de bord : réduire l'incertitude, stabiliser l'information, faciliter la communication, dynamiser la réflexion et maîtriser le risque »³⁰.

³⁰ Alain Fernandez ; « l'essentiel du tableau de bord » ; Edition Eyrolles.

- Réduire l'incertitude : il y'a une certaine incertitude qui persiste, cependant en organisant les données et aidant à la compréhension globale, le tableau de bord est un outil de gestion peut réduire l'incertitude.
- Stabiliser l'information : la dynamique de l'entreprise est en perpétuelle évolution et l'information qu'elle crée est constamment changeante. Pour cela il est crucial pour les décideurs d'avoir accès à des services qui stabilisent l'information en présentant que les éléments essentiels.
- Faciliter la communication : cet instrument est un référentiel commun pour des échanges constructifs.
- Dynamiser la réflexion : cet instrument incite le décideur à pousser plus avant sa prospection.
- Maîtriser le risque : il est important de rappeler que prendre une décision implique toujours un certain niveau de risque. Cependant un tableau de bord bien conçu peut fournir à chaque décideur une vue claire et organisée de l'environnement dans lequel il fonctionne, en se concentrant sur les axes de développement pertinents.

➤ Objectifs de tableau de bord

Pour être efficace un tableau de bord doit faciliter l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs par ses destinataires, parmi lesquels les plus fréquents sont :

- Respecter un budget ou une allocation budgétaire tout en garantissant l'atteinte à des objectifs à court terme ou moyen terme.
- Comparer facilement ses résultats avec ceux attendus.
- Avoir une approche prospective de son activité.
- Mesurer les conséquences de ses choix sur les autres départements ou professions au sien de l'entreprise.
- Evaluer les risques.
- Proposer des réponses appropriées pour résoudre des problèmes.
- Se focaliser sur les tendances passées et futures les plus marquantes.
- Avoir une vision transversale de l'activité de son entreprise.
- Comparer sa propre performance à celle de l'ensemble du secteur ou à celle de son principal concurrent.

- Se poser les bonnes questions sur son périmètre de responsabilité.
- Mettre en place différents mesures telles que des réunions ou des audits.

1.4 Les dimensions de tableau de bord

Les dimensions du tableau de bord constituant des métriques importantes pour évaluer les performances d'une entreprise. Elles sont fréquemment employées dans le contexte de la planification stratégique ou de la gestion de projet. On va les lister ci-dessous :

- La dimension financière : c'est l'une des dimensions plus importantes du tableau de bord. Elle permet d'évaluer la santé financière de l'entreprise ainsi que de surveiller les performances en matière de chiffre d'affaires, de dépenses et bénéfices, (les investissements et les ratios financières).
- La dimension opérationnelle : cette dimension peut comprendre plusieurs indicateurs clés tels que le taux de production, le taux de livraison à temps et le taux de satisfaction client. Elle permet de mesurer la performance opérationnelle de l'entreprise en termes de production, de qualité, de logistique et de satisfaction client.
- La dimension sociale : est récent dans l'élaboration des tableaux de bord, elle permet d'évaluer les effets de l'entreprise sur la société, les employés et l'environnement en termes d'impact social.
- La dimension stratégique : c'est une dimension essentielle dans la création d'un tableau de bord pour les entreprises souhaitant atteindre leurs objectifs à long terme, permet d'évaluer la performance de l'entreprise en matière de vision, de mission et d'objectifs stratégiques.

1.5 Les limites de tableau de bord

Plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises :

- Le tableau de bord existant ne convient pas à tous les services ou niveaux hiérarchiques, car il ne tient pas toujours compte des particularités de chaque activité. En conséquence, le tableau de bord peut sembler trop général et ne pas prendre en compte les spécificités de chaque secteur au sien d'une entreprise.

- Les tableaux de bord sont conçus pour une approche analytique de l'entreprise, qui implique une analyse segmentée des différents centres. Cependant, étant donné que ces centres sont interdépendants, il est difficile de la neutraliser complètement. Par conséquent, il est préférable d'adopter une approche systématique qui repose sur la collaboration transversale entre les centres, en clair les responsables de chaque processus.
- Il arrive fréquemment que le tableau de bord ne soit pas ne soit pas modifié pendant des années, sans tenir compte de l'évolution des besoins, des objectifs ou des moyens.
- Il arrive parfois que les indicateurs utilisés ne soient pas alignés avec la stratégie globale, ce qui rend difficile l'orientation de l'action au moment opportun. De plus, le recours aux systèmes comptables et financiers présente un autre inconvénient, à savoir la lenteur dans l'obtention des informations. Cette situation peut entraîner des conséquences néfastes pour l'entreprise, car les mesures correctives nécessaires ne sont pas mises en place en temps voulu.

Section 02 : Conception et indicateurs de tableau de bord de gestion

Dans cette section, nous allons aborder dans la première phase les indicateurs de gestion, en deuxième phase nous allons traiter les étapes de conception d'un tableau de bord de gestion, pour la troisième phase les méthodes de son élaboration et on conclut avec les instruments d'un tableau de bord.

2.1 Les indicateurs de gestion

Le tableau de bord est un outil de pilotage présentant un ensemble d'indicateurs qui sont des mesures quantitatives ou qualitatives utilisées pour évaluer la performance d'une entreprise, d'une organisation ou d'un projet. Ils permettent de mesurer et de suivre les progrès réalisés dans la réalisation des objectifs, d'identifier les problèmes potentiels et de prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance.

➤ Les définitions apportées aux indicateurs de gestion dans le tableau de bord

Un indicateur est une mesure qui aide le gestionnaire à apprécier une situation dans le système placé sous sa responsabilité. C'est une mesure quantitative qui permet de suivre la

progression et le développement d'une situation ou organisation au regard des objectifs commerciaux clés.

Le mot indicateur est défini dans le (Dictionnaire de la Qualité AFNOR, 1993) comme la « Matérialisation d'un événement observé, mesuré, déterminé par le calcul et permettant d'identifier qualitativement ou quantitativement une évolution du comportement d'un processus »³¹.

Selon (P. VOYER, 2006), un indicateur est défini comme étant « un élément ou une collection de Éléments d'information importants, indicateurs représentatifs, statistiques ciblées et Contextualisation en termes de questions de mesure issues de la collecte de données sur des états, des manifestations observables de phénomènes, ou des éléments pertinents pour le fonctionnement d'une organisation »³².

Pour (L. AUBUT-LUSSIÉRI, 2013) un indicateur est : « une mesure chiffrée fournissant au gestionnaire une information synthétique et significative au sujet d'un aspect de son organisation qui lui permet d'apprécier l'atteinte des objectifs fixés »³³. Selon M. LEROY, (2001), « Les indicateurs de gestion représentent les informations sélectionnées dans le tableau de bord car ils rendent compte de la performance du centre de responsabilité de manière agrégée. Il appartient au contrôleur de gestion de dialoguer avec l'opérateur pour sélectionner ces informations privilégiées »³⁴.

➤ Critères de sélection d'indicateurs dans un tableau de bord

La sélection des indicateurs est une étape très importante dans la conception des tableaux planches ; "L'identification d'indicateurs permet identifier ce qui doit être mesuré et désigner la collecte d'indicateurs représentatifs à entreprendre, et, Lorsque vous travaillez avec des tableaux de bord, décidez comment représenter les valeurs Surtout, une fois les mesures effectuées" "Comme l'a mentionné le responsable qui a développé l'indicateur : Accumulation Les chiffres ne sont pas difficiles, ce qu'ils sont, c'est de choisir l'essence et de l'interpréter Et utilisez-le pour informer et engager le monde. Alors nous ne verrons jamais Numéroter de la

³¹ Dictionnaire de la Qualité AFNOR, 1993.

³² PIERRE VOYER, « tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », presse de l'université du Québec, 1999.

³³ L. AUBUT-LUSSIÉRI, 2013, « le tableau de bord : Abc : les meilleures pratiques », Edition Academia.

³⁴ M.LEROY, 2001, « le tableau de bord au service de l'entreprise », Editions d'Organisation, Paris.

même manière. » . Les indicateurs du tableau de bord doivent être clairs et précis. Il ne doit pas être présent Principes qui explique les informations les plus utiles sur les phénomènes demandés de ses utilisateurs. Les bons indicateurs sont ceux qui parlent ou ont du sens. Il ne peut se limiter à la simple observation d'une situation, qui doit toujours conduire à l'action ou Réponse du gérant. En fait, une bonne métrique "doit décrire précisément et véritablement Ça marche. Doit être objectif, sans discussion ; facile à comprendre, simple Communication; Peu coûteux et facile à calculer; Disponible en temps voulu. » Les métriques incluses dans un tableau de bord doivent répondre à certains critères précédemment sélectionné. De plus, ils doivent être clairs, simples, significatifs, durables et être cohérents les uns avec les autres, fidèles, immuables, justes et précis. Le dictionnaire de la Qualité AFNOR (1993) expose les principaux attributs d'un indicateur, en soulignant qu'ils sont³⁵ :

- Une procédure de mesure avec les modalités de collecte, de contrôle et de traitement de l'information ;
- Une périodicité de mesure ;
- Une unité de mesure ;
- Un référentiel d'analyse.

➤ Types D'indicateurs De Gestion

Il existe de nombreux types d'indicateurs de gestion que l'on trouve et on peut utiliser dans un tableau de bord dont l'objectif est de les classer selon leurs catégories. Cependant, on peut utiliser de multiples nomenclatures pour les distinguer selon plusieurs dimensions : Selon le type, les caractéristiques, le niveau d'utilisation, par palier ou module organisationnel ou par leur source ou la méthodologie utilisée... etc.

Selon (J. VOYER, 2006), le choix d'une bonne nomenclature dépend plutôt de l'angle des préoccupations et des objets de la mesure et du type d'information disponible et souhaitée. On distingue cinq grandes catégories d'indicateurs de gestion selon L'Atlas du Management³⁶.

1. Les indicateurs de performances financières :

³⁵ Dictionnaire de la Qualité AFNOR, 1993.

³⁶ VOYER. P, 2006, « le tableau de bord de gestion et indicateurs de la performance », Edition Padie, Canada.

Ces indicateurs se concentrent sur les résultats financiers de l'entreprise, tels que les revenus, les bénéfices, la marge bénéficiaire, la rentabilité... etc.

2. Les indicateurs de la performance opérationnelle :

Ces indicateurs mesurent l'efficacité et l'efficience des processus de l'entreprise, tels que le taux de rendement global (TRG), le taux d'erreur, le temps de cycle, le temps de traitement... etc.

3. Les indicateurs de satisfaction client :

Ces indicateurs mesurent la satisfaction des clients par rapport aux produits et services de l'entreprise, tels que le taux de rétention des clients, le taux de satisfaction clients, le taux de recommandation...etc.

4. Les indicateurs de performance des ressources humaines :

Ces indicateurs se concentrent sur la performance des employés de l'entreprise, tels que le taux de rotation du personnel, le taux d'absentéisme, la productivité des employés... etc.

5. Les indicateurs de performance marketing :

Ces indicateurs se concentrent sur les efforts de marketing de l'entreprise tels que les taux de conversion, le cout par acquisition (CPA), le retour sur investissement ROI marketing... etc.

Cependant, il existe d'autres types de familles d'indicateurs généralement rencontrées pour la réalisation d'un tableau de bord tels que des :

- Indicateurs financiers ;
- Indicateurs économiques ;
- Indicateurs sociaux ;
- Indicateurs d'objectifs ;
- Indicateurs de pilotage ;
- Indicateurs de qualité ;
- Indicateurs de structurels ;
- Indicateurs de conjoncturels ;

- Indicateurs de moyens ;
- Indicateurs de fonctionnement ;
- Indicateurs d’alertes ;
- Indicateurs de pilotage ;
- Indicateurs environnementaux...etc.

Bien que les résultats financiers soient importants, il faut savoir que les indicateurs physiques sont également pertinents. En effet, les indicateurs physiques sont souvent les premiers à réagir et faire face aux changements, car ils sont plus proches de l’action et affectent directement les variables physiques ainsi que les tableaux de bord permettent de préciser les résultats financiers futurs contenant ces indicateurs tout en indiquant où il faut agir. Cela inclut la performance extra-financière qui est proche de l’activité et donc plus réactive.

2.2 Les étapes de la conception d’un tableau de bord

La conception d’un tableau de bord de gestion et sa mise en œuvre est un choix stratégique, elle est considérée comme étant une étape cruciale dans le processus de gestion de l’entreprise. Cette étape comprend plusieurs étapes, notamment :

A. La fixation des objectifs :

Toute la construction d’un tableau de bord est basée sur la formation des objectifs. Il décrit un ensemble de résultat, à atteindre ainsi que le moyen d’y parvenir. Cette étape de fixation et formalisation d’objectifs est très importante dans une organisation. Chaque objectif doit être réaliste et réalisable pour pouvoir être considéré, et sera accompagné des moyens adéquats pour les concrétiser. Il peut être quantitatif comme qualitatif. Un objectif est un but qui doit être atteint et non une tâche à accomplir. C’est le résultat d’une prévision et d’une volonté.

Un bon objectif doit être rédigé selon les critères suivants :

- Il doit être rédigé clairement et précisément afin que les intéressées sachent ce qui attend d’eux et il ne mesure qu’une chose à la fois.
- Chaque objectif doit se concrétiser par une seule action que l’intéressé doit accomplir ;
- Les objectifs quantitatifs doivent décrire un résultat observable qui sera évalué par des critères adaptés ;

- 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. Identification des points clé

C'est l'étape la plus délicate du processus de création du tableau de bord. Il s'agit de déterminer les facteurs clés de succès nécessaires pour atteindre vos objectifs. En d'autres termes, vous faites ce choix pour continuer à poursuivre vos sous-objectifs et atteindre votre objectif global. Parce qu'il est impossible de tenir tous les objectifs. La mise en évidence des points clés de gestion doit aboutir aux points suivants :

1. Concentrer l'attention des responsables sur l'essentiel tout en concevant la possibilité de détailler chaque élément grâce au principe Gigogne.
2. Constituer des bases de référence pour la réflexion et la décision.
3. Guider la construction matérielle des tableaux de bord qui sera ordonnée en fonction des points clés.

C. La recherche des indicateurs pertinents

La recherche d'indicateurs est l'étape la plus importante, car cette dernière nécessite un travail de réflexion afin de trouver les indicateurs qui conviennent le mieux à mesurer les points clés précédemment déterminés. « Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'informations significatives, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextuelle selon une préoccupation de mesure, résultante de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation ». On peut distinguer trois types d'indicateurs :

- Les indicateurs de performance : ils mesurent la réalisation des objectifs, tout en respectant les contraintes de coût et ils recouvrent deux aspects distincts, efficacité et efficience.
- Les indicateurs de pilotage : ils sont « des concentrés d'informations particulièrement significatifs, qui ont un sens immédiat pour celui qui les regarde » en d'autres termes les indicateurs de pilotage renseignent sur les conditions de réalisation d'une action ou d'une activité. Ils indiquent où il faut agir pour que les résultats soient atteints.

- Les indicateurs d'éclairage : « les indicateurs d'éclairage expliquent pourquoi la performance est atteinte ou non, mais sur lesquels les responsables n'ont pas de contrôle et sur lesquels il ne peut pas agir, ils portent sur des facteurs externes au centre de responsabilité, mais qui peuvent être internes ou externe de l'entreprise »³⁷.

D. La collecte des informations

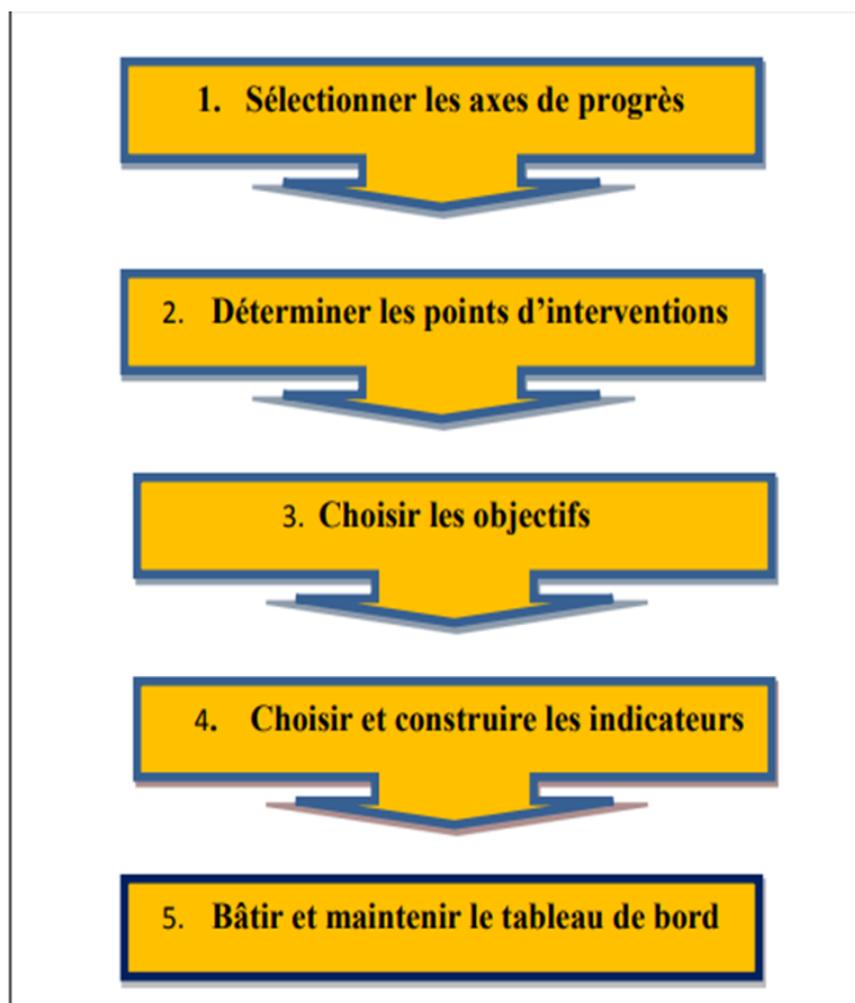
Une fois les indicateurs sont définis, le responsable est donc en mission d'obtenir des informations. Pour qu'elles deviennent opérationnelles, il est indispensable de pouvoir les situer (informations) par rapport à une échelle de référence. L'information devienne utile lorsqu'elle permet de situer certaines caractéristiques de systèmes, par rapport à des valeurs attendues. Une fois les indicateurs retenus, il s'agit maintenant de vérifier leur faisabilité informationnelle. Cela nous mène à définir, pour chaque indicateur : Les sources d'information qui permettent de l'obtenir:

- Le délai de production et sa fréquence.
- L'algorithme de calcul (la formule permettant de le calculer à partir de données brutes).

E. La mise en forme du tableau de bord

Outre la facilité de lecture, la manière dont est préparée l'information à une influence sur le comportement des destinataires du TB. 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 dispositif, à vérifier son caractère opérationnel, puis à en faire dispositif d'explication courante.

³⁷ GERVAIS.M, OP.CIT, PAGE 629 ; AIM.R, « Indicateurs et tableau de bord », Editions « afnor », Paris, 2003, P 4.

Figure n°09 : Démarche de construction du tableau de bord

Source : SELMER C. « Concevoir le Tableau de Bord ».2eme Ed, DUNOD, Paris, 2003, page 75.

2.3 Démarches et méthodes d'élaboration d'un tableau de bord

Après avoir présenté les différentes notions de tableau de bord de gestion dans la première section, nous avons montré les étapes nécessaires à l'élaboration d'un tableau de bord de gestion. Nous allons passer en revue plusieurs méthodes de l'élaboration d'un tableau de bord. Ces différentes approches sont résumées ci-dessous :

1. La méthode GIMSI

La méthode GIMSI s'inspire d'un mode de management moderne conçu sur un principe de gouvernance généralisée favorisant la prise de décision répartie. Car pour maîtriser la complexité croissante des entreprises, il faut favoriser la multiplicité des points de décision et rapprocher le processus décisionnel là où se trouve l'information. Elle essaye de mettre en

cohérence le pilotage de la performance, la stratégie exprimée et les techniques de Business Intelligence au sein même de l'organisation³⁸.

➤ Définition de la démarche GIMSI

Alain Fernandez a mis en place la démarche GIMSI pour la conception des tableaux de bord de pilotage. GIMSI est une méthode de conception du système global de pilotage et de mesure de la performance. La méthode GIMSI est destinée depuis l'origine à l'accompagnement des projets décisionnels conséquents. Ainsi la méthode ne se contente pas de proposer un guide de conception du tableau de bord et de choix des indicateurs de performance. La méthode GIMSI couvre tous les aspects du projet décisionnel, depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'au choix et la mise en œuvre des progiciels. Elle traite notamment les aspects purement technologiques du projet et les questions managériales ou politico-sociologiques propres à l'entreprise³⁹.

➤ Signification de l'acronyme GIMSI

La signification des premières lettres de la méthode GIMSI est la suivante :

G : Généralisation,

I : Information,

M : Méthode et Mesure,

S : Système et Systémique,

I : Individualité et Initiative.

➤ Les étapes de la démarche GIMSI

La méthode GIMSI est structurée en 10 étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet. Chacune des 10 étapes marque un seuil identifiable dans l'avancement du système. Le but de la démarche GIMSI est de guider le concepteur d'un système de tableau de bord lors de son élaboration et sa mise en œuvre. Le respect des étapes successives préconisée par la méthode vise à obtenir un système cohérent avec la stratégie et permettant de

³⁸ ALAIN FERNANDEZ ; OP.CIT page 35.

³⁹ ALAIN FERNANDEZ ; OP.CIT page 131.

canaliser les actions tout en accordant au chef de projet et son équipe une attitude décisionnelle importante lors de la concrétisation locale des objectifs globaux.

Tableau n°01 : Elaboration d'un tableau de bord par la méthode GIMSI

Phase	N°	Etape	Objectif
Identification : Quel est le contexte? de l'organisation, identification concrète des axes stratégiques et des points Réalité de l'environnement concurrentiel, forces et faiblesses d'intervention ?	1	<u>Environnement de l'entreprise :</u>	- Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet
	2	<u>Identification de l'entreprise :</u>	- Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés.
Conception : Que faut-il faire ? Une démarche centrée sur le décideur de terrain en situation, point central du processus de décision et par conséquent du système de pilotage de la performance ?	3	<u>Définition des objectifs :</u>	- Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe
	4	<u>Construction du tableau de bord :</u>	- Définition du tableau de bord de chaque équipe.
	5	<u>Choix des indicateurs :</u>	- Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis.
	6	<u>Collecte des informations :</u>	- Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs.
	7	<u>Système du tableau de bord :</u>	- Construction du système de tableau de bord, contrôle de cohérence globale.
Mise en œuvre : Comment le faire ? La technologie est au service des utilisateurs de terrain ?	8	<u>Le choix des progiciels :</u>	- Elaboration de la cohérence globale.
	9	<u>Intégration et déploiement :</u>	- Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise.
Amélioration permanents : Le système correspond-il toujours aux attentes ?	10	<u>Audit :</u>	- Suivi permanent du système

Source : Alain FERNANDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Les éditions d'Organisation, Paris, 2007, page 150.

2. Méthode JANUS

Il s'agit d'une méthode proposée par SELMER.C, dans son ouvrage « concevoir le tableau de bord ». Elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et

la distinction, très utile, quelle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage⁴⁰.

La démarche de la méthode JANUS se représente comme suit :

- **Jalonner les étapes du projet** : Déterminer les grandes orientations du projet conception des tableaux de bord et mettre en place une gestion du projet.
- **Justifier d'un cadre pour l'action** : intégrer les spécialités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus.
- **Analyser les besoins des utilisateurs** : recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer les informations existantes.
- **Architecturer le réseau des tableaux de bord** : veiller à la cohérence des informations et définir les règles communes de remontée des informations.
- **Normaliser les différentes mesures de performance** : choisir les indicateurs de performance appropriés.
- **Normés les liens entre performance et pilotage** : à partir des déterminants de la performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents.
- **Unifier les modes de représentation** : unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage.
- **Utiliser un système informatique adapté** : la démarche de choix du support informatique.
- **Structurer la mise en œuvre du tableau de bord** : formaliser la procédure de gestion du tableau de bord et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

3. Méthode OVAR

La méthode OVAR est d'origine française, conçue en 1981, par les professeurs du groupe (HEC221) : (D. MICHEL, FIOL. M & H. JORDAN). Cette méthode consiste à déterminer, pour un objectif donné, toutes les variables d'action et les indicateurs correspondants. Le choix des indicateurs se fait en fonction des objectifs à atteindre pour chaque centre de responsabilité et des variables d'action dont on dispose pour les atteindre. Les concepteurs de cette méthode souhaitaient donner un caractère moins « rétrospectif », davantage « prospectif » aux tableaux de bord. La méthode OVAR part des managers de terrain et reflète les objectifs et les conditions concrètes de fonctionnement des centres de

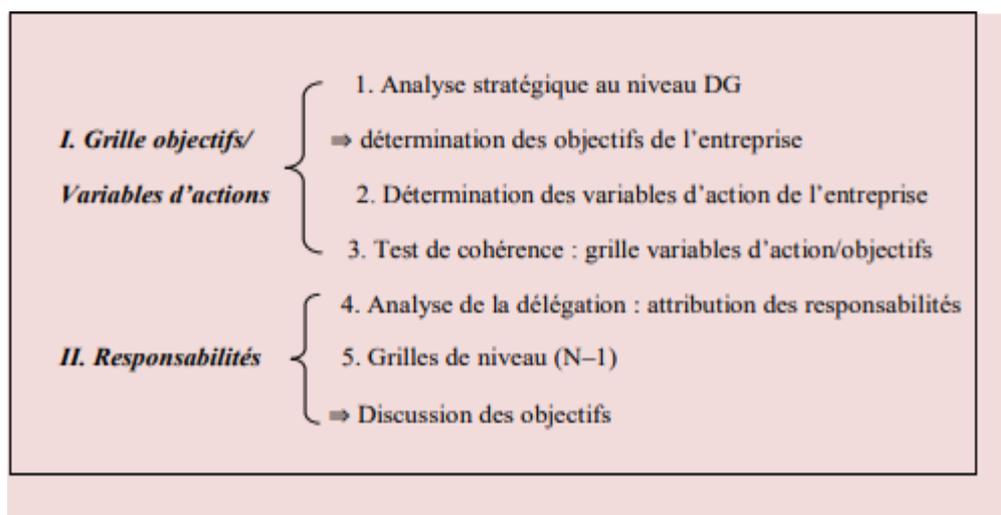
• ⁴⁰ SELMER. C ; « concevoir le tableau de bord », 1^{ère} Edition, Dunod, Paris.

responsabilité concernés, la méthode OVAR est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins :

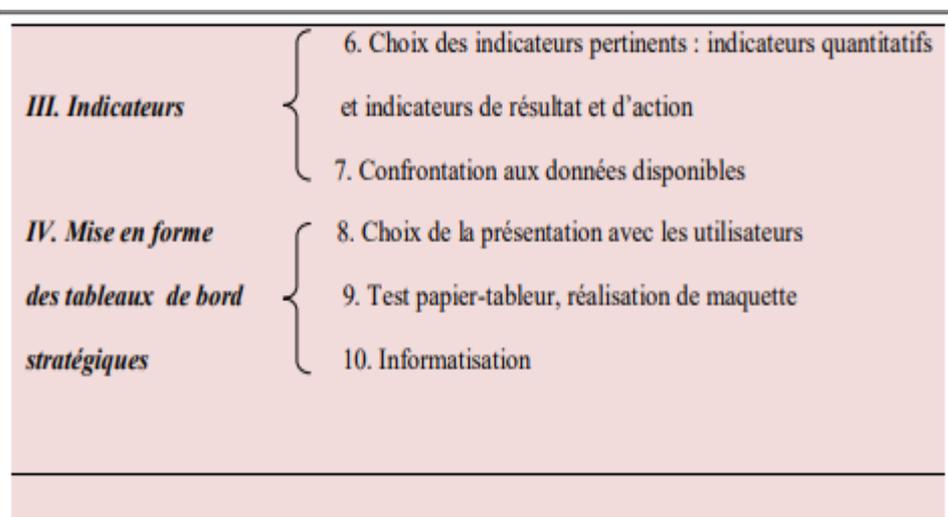
- **Piloter la performance** : En assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation ; il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables.
- **Offrir une méthodologie** : Favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principales « où allons-nous ? » et « comment y allons-nous ? »
- **S'appuyer sur une démarche formalisée** : Pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information pour les décisions concrètes opérationnelles aux différents niveaux de responsabilités.

➤ **Les étapes de la méthode OVAR peut être composée de 4 étapes importantes**

- **Etape 1** : on doit déterminer des buts puis des objectifs de l'ensemble de l'organisation.
- **Etape 2** : étape de délégation et d'attribution des responsabilités au niveau (N-1) ou sont développées à leur tour des grilles OVAR.
- **Etape 3** : il existe deux façon de concevoir la grille OVAR pour et avec un responsable. L'une consiste à déterminer préalablement les objectifs puis à réfléchir, par objectif, aux variables d'action susceptibles d'influencer l'atteinte de celui-ci. L'autre approche implique dans un premier temps de la part du responsable une réflexion globale sur ses objectifs et indépendamment sur ses variables d'action. C'est seulement dans un second temps qu'objectifs et variables d'action sont confrontés dans la grille.
- **Etape 4** : mise en forme du tableau de bord : c'est la phase de conception et implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous lesquelles les indicateurs seront présentés.

Figure n°10 : Les étapes de la démarche OVAR

Source : LÖNING H, MALLERET V, MERIC J, PESQUEUX Y, CHIAPELLO E, ANDREU SOLE D.M. [2008].
« Le Contrôle de Gestion, Organisation, Outils et Pratiques ». DUNOD, 3ème édition, 2008, P.83.

Figure n°11 : Les étapes complémentaires de la méthode OVAR

Source : LÖNING H, MALLERET V, MERIC J, PESQUEUX Y, CHIAPELLO E, ANDREU SOLE D.M. [2008].
« Le Contrôle de Gestion, Organisation, Outils et Pratiques ». DUNOD, 3ème édition, 2008, P.83.

4. La méthode OFAI

Pour la méthode OFAI, les objectifs sont déclinés en facteurs clés de succès qui représentent les forces de l'entreprise à travers lesquelles peuvent se réaliser les objectifs. Cette méthode part des objectifs mais propose les indicateurs après avoir défini des facteurs clés de succès et des actions.

Tableau n°02 : Exemple de déclinaison de la méthode OFAI

Objectifs	Facteurs clés de succès	Action	Indicateur
Augmenter les marges de 10%	Les ventes	Diminuer les ristournes	Pourcentage rabais/ CA
		Augmenter le montant des ventes	Pourcentage de contrats avec toutes les offres
		Augmenter le volume des ventes	Montant de la commande / client
	Les achats	Mieux acheter les matières premières	Prix d'achat/ prix standard
		Mieux gérer le stock	Nombre de nouveaux produits testés
		Rechercher des gains matière	Cout complet pour une unité vendue
	La performance productive	Maitriser les couts de production	Cout du colis envoyé
		Maitriser les couts logistiques	Cout par commande passé
		Maitriser les couts commerciaux	Cout d'acquisition d'un nouveau client.

Source : David AUTISSIER, Valérie DELAYE « Mesurer la performance du système d'information », les éditions d'organisation : Groupe Eyrolles, Paris, 2008, P 166.

Cependant, toutes ces approches malgré leurs différences de conception, convergent aujourd'hui vers le même objectif à savoir, le management de la performance. Ils ont abouti à des méthodes d'élaboration de tableaux de bord d'entreprise dans le but soit d'implémenter un système de management et de pilotage stratégique, et un système de management orienté qualité globale (approche Total Quality Management). Ceci bien évidemment dans des contextes culturels sensiblement différent.

2.4 Les instruments d'un tableau de bord

Cependant, la mise en œuvre d'un tableau de bord nécessite comme on l'avait cité précédemment des indicateurs pertinents et efficaces mais aussi nécessite un nombre d'instruments ou outils ainsi que des moyens. On va les lister ci-dessous. Enfin, nous les décrivons plus en détail :

1) La valeur brute et les écarts

Les valeurs brutes sont essentielles pour que le responsable puisse avoir une vision réaliste de son action, du fait qu'elles mesurent les grandeurs sur lesquelles le responsable travaille. Des écarts peuvent être calculés sur certaines valeurs. Ceux-ci constituent un outil de pilotage essentiel, Puisqu'ils facilitent le constat de dérivé éventuel par rapport aux prévisions. Autrement dit, « L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, l'écart entre coût prévu et cout réalisé, entre quantité alloué et quantité consommée »⁴¹. Cependant, les écarts affichés dans le tableau de bord devraient être moins adapté aux besoins des manager.

2) Les ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise en générale, ils facilitent une appréhension de la situation en termes relatifs et autorisent une mesure de la performance. Un ratio doit respecter les principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
- Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit un signe d'une amélioration de la situation.

3) Les clignotants

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variable d'action, leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives. Les clignotants sont une forme d'indicateurs extrêmement importante, car ils doivent attirer l'attention sur une information essentielle, ils se caractérisent par leur aspect visuel : il peut s'agir d'un indice, d'une valeur ou d'un pictogramme faisant ressortir un montant ou un écart significatif, l'aspect visuel du clignotant peut être :

- Une pictographie ;
- Une coloration de la valeur à l'écran pour avertir d'un écart significatif ;

⁴¹ GERVAIS.M, contrôle de gestion, 7^{ème} Edition, Economica, Paris, 2000, page 608.

- Un cadran ou une barre graduée qui donne la position relative par rapport à la normalité et la zone à éviter ;
- Une alarme sonore, etc.

4) Les graphiques

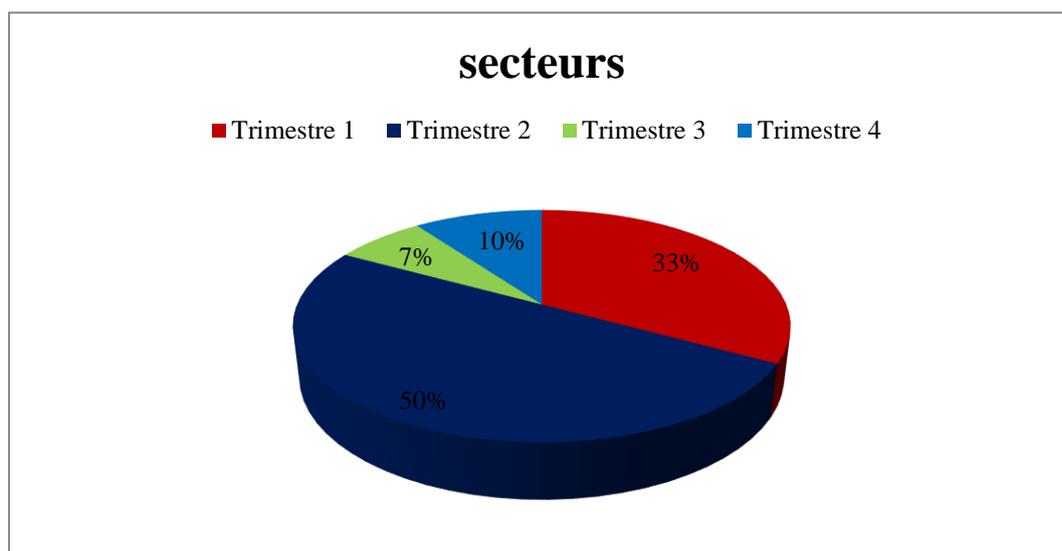
Les représentations graphiques des données donnent plus de visibilité sur l'évolution des situations et des indicateurs autrement dit, les graphes Sont un outil privilégié des tableaux de bord, car ils permettent de visualiser rapidement et efficacement l'évolution, la tendance ou la répartition entre divers éléments. Une autre forme de présentation des données, est de mettre les données dans les graphiques indépendants dans l'intérêt de visualiser directement et rapidement les évolutions et de mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Parmi les graphiques les plus utilisés, nous citons :

➤ Graphique en « camembert » :

Il est utilisé pour visualiser :

- Les parts de marchés ;
- La répartition des charges par nature (personnelle, matière première...) ;
- La répartition du chiffre d'affaires (pour produit, client...) ;
- La répartition des effectifs.

Figure n°12 : Présentation graphique en camembert

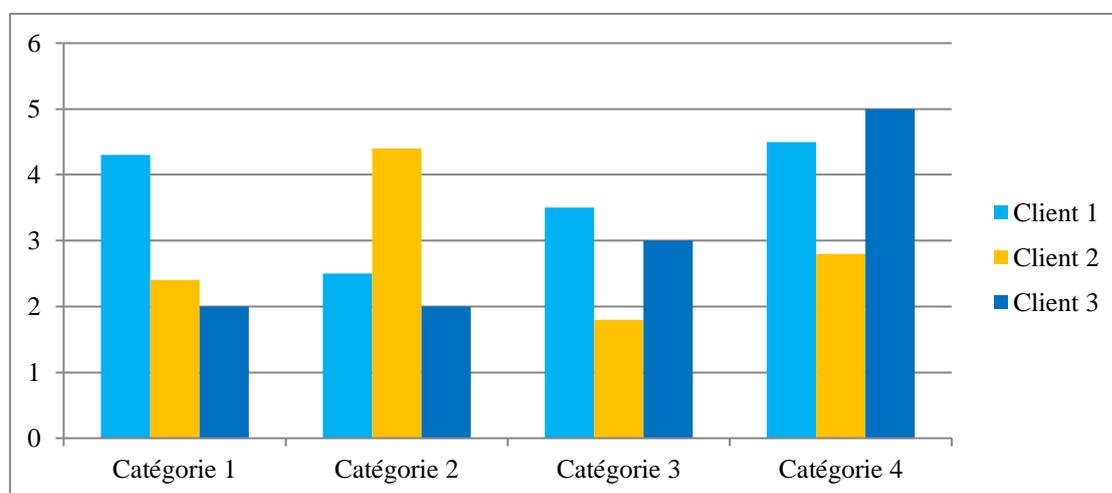


Source : réalisée par nous-même.

➤ Histogramme

Dans ce genre de diagramme, les phénomènes sont traduits par des segments ou des rectangles dont la largeur est proportionnelle à leur valeur absolue ou relative, les histogrammes sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs.

Figure n°13 : Présentation graphique en histogramme



Source : réalisée par nous-même.

➤ Les courbes : Elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps, ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse de la tendance.

➤ Commentaire :

Ces graphes sont particulièrement :

- Les parts de marché ;
- La présentation du chiffre d'affaires (par produit, par zone, par client...) ;
- La répartition des charges par nature (personnel, matières premières ...) ;
- La répartition des effectifs.

5) Les tableaux

Les tableaux fournissent des données détaillées et laissent la possibilité à l'utilisateur d'effectuer des calculs complémentaires. Mais leur capacité à donner une vue d'ensemble est inversement proportionnelle à leur densité. Les tableaux de bord peuvent être présentés de la manière suivante :

Tableau n°03 : Présentation simplifiée d'un tableau de bord

Libellé	Mois :			
	Prévu	Réel	Ecart	Action corrective
Indicateurs économique				
CA				
CA par client				
Nombre de client				
Nombre de nouveaux clients				
CA par famille de produits				
Marge Commerciale				
Charges fixes				
Charges Variables				
Stock en valeur				
Indicateurs physiques				
Délais de livraison				
Satisfaction clients				

Source : C. ALAZARD & SEPARI, « contrôle de gestion », 2^{ème} édition DONUD, Paris, 1993, P603.

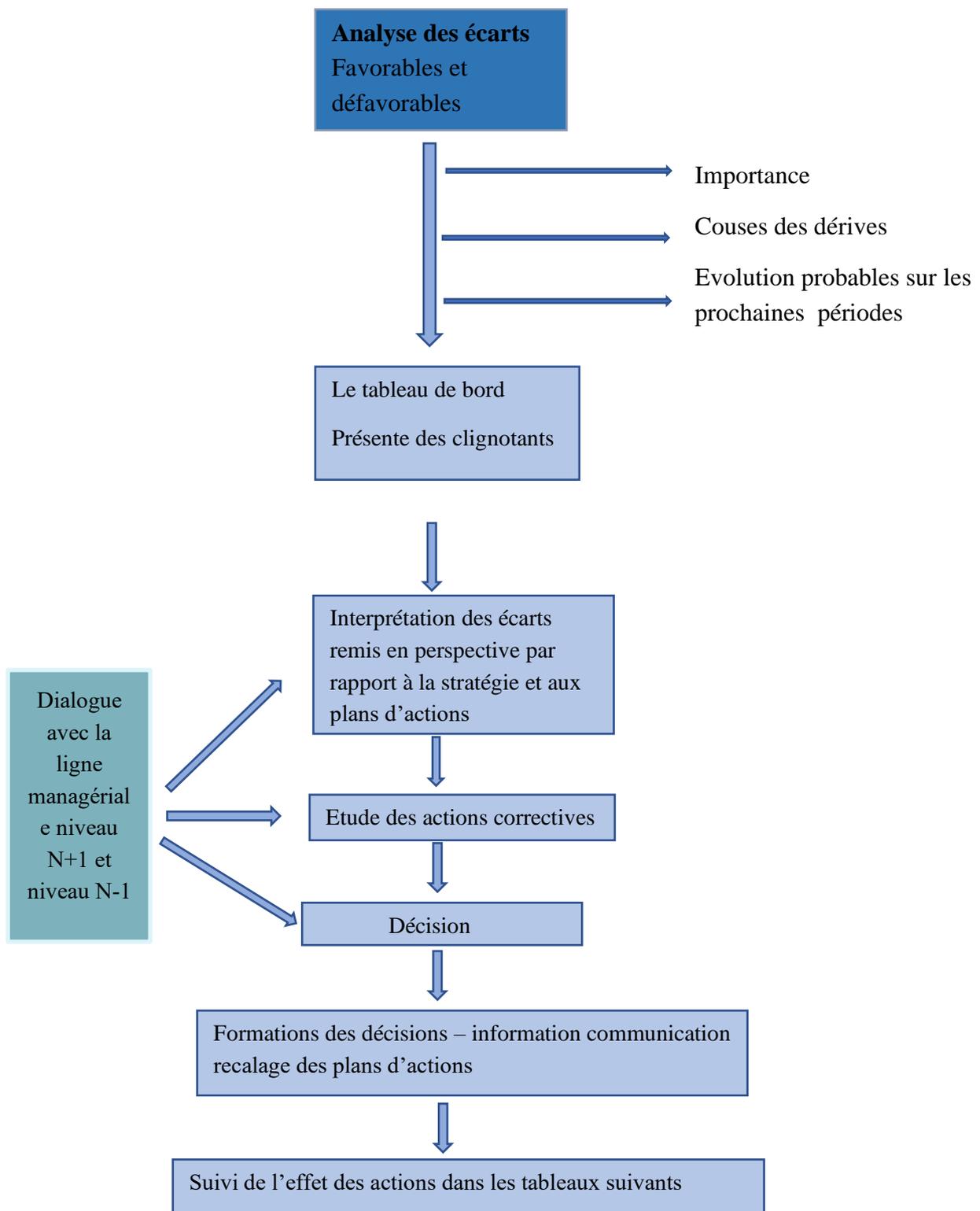
- 6) **Les multimédias** : Textes, sons, voix, images fixe ou animées. Représentant un ensemble des techniques qui autorisent une perception plus riche de la situation, mais ils limitent la part d'interprétation de l'utilisateur.
- 7) **Les commentaires** : Un tableau de bord contient des chiffres et des graphiques, leurs interprétations peuvent varier d'une personne à une autre de ce fait les commentaires doivent avoir une réelle valeur ajoutée et doivent apporter une explication supplémentaire afin de garantir une compréhension commune de la situation. Ils portent sur :
- Les explications des écarts ;
 - Les décisions prises par le responsable ;
 - Justification des prévisions sur les mois à venir ;
 - Avancement des actions prises précisément ;
 - Questions sur des décisions à prendre.

2.5 Le lien entre le pilotage et le tableau de bord

Tableau de bord : outil de pilotage, suivi et prise de décision dans une entreprise. Un bon pilotage de la performance et une bonne prise de décision sont des démarches qu'on ne peut pas éviter qui a son rôle peut avoir des incidences sur le bon déroulement des activités ainsi que des tâches et influence notamment sur la qualité du travail. Suite à la complexité des informations et la rapidité des changements il est donc nécessaire de s'adapter rapidement et de bien s'équiper des outils optimaux qui permettront de prendre la meilleure décision et un pilotage efficace afin la réalisation et l'atteinte des objectifs visés et fixés par les managers tout en basant sur des informations conçues de l'interne. Le tableau de bord est donc cet instrument clé et basique et surtout incontournable qui permet la mise en œuvre de nouvelles gouvernance comme étant un support d'aide à la décision, permettant l'implication des responsables à l'élaboration de cet instrument.

La fiabilité d'un tableau de bord se base sur la collecte des informations crédibles et qui dépend amplement de la qualité des informations car si ces dernières sont conçues des sources non fiable, il y aura certainement un problème de pertinence et d'efficience qui va mener à un mauvais pilotage de la performance au sein d'une entreprise. Comme on l'avait déjà mentionné, le tableau de bord est un instrument dynamique d'évaluation et de mesure de la performance de différentes activités de l'entreprise, considéré comme étant un outil d'excellence employé dans le pilotage de la performance et de la prise de décision au sein d'une entreprise.

Figure n°14 : La réactivité autour des tableaux de bord



Source : <https://www.scribbr.fr/op-cit>, (M. LEROY), page 129.

Le tableau de bord est estimé comme un point de départ de toute analyse et étude de données. Pour faire sortir des interprétations et enfin prise de mesure et de décision corrective. C'est ce qu'on va aborder plus exhaustivement dans le chapitre suivant en l'appliquant au cas la SPA CEVITAL Agro-alimentaire De Bejaïa.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de mettre en avant l'importance du tableau de bord et ses fonctions, ainsi que de suivre les différentes étapes de sa conception. En effet, le tableau de bord d'une entreprise est clairement et amplement décrit afin de mieux traiter les données pratiques dans le prochain chapitre.

Les tableaux de bord permettent de mesurer et de suivre la performance de chaque activité au sein d'une organisation ainsi qu'ils fournissent des informations clés sur les résultats financiers et extra-financiers, tandis que les indicateurs permettent également de suivre les progrès et de prendre des décisions éclairées.

Enfin, les tableaux de bord et les indicateurs sont des outils primordiaux et leurs utilisations de manière efficace permettent à l'entreprise d'améliorer sa performance donc de gérer par excellence.

***Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de
gestion au pilotage de la performance de
l'entreprise CEVITAL SPA***

Introduction

Pour établir un lien entre les connaissances théoriques déjà acquises et la partie pratique, nous avons choisi comme un lieu de stage l'entreprise Cevital de Bejaia. L'entreprise de Cevital est l'un des plus grandes entreprises nationales. Sa position géographique lui permet d'occuper une place importante dans son domaine d'activité. Elle est constituée des directions qui exécutent les différentes tâches.

L'objectif de ce chapitre est la mise en application des connaissances recueillies dans la partie théorique en les faisant appliquer sur les données de l'entreprise Cevital, nous allons présenter dans la première section l'organisme d'accueil Cevital. Dans la deuxième section un cas pratique est traité, il porte sur la contribution d'un tableau de bord au pilotage de la performance au sien de l'entreprise Cevital concernant les deux années 2018 et 2019.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil « Cevital »

Dans l'objectif de mieux connaître l'entreprise Cevital qui fait l'objet de notre étude, nous allons dans la présente section aborder en premier lieu le complexe agro-alimentaire de Cevital, l'historique et sa situation géographique, ses activités principales, ses produits, ses objectifs, ses missions, ses facteurs clés et son fonctionnement et organisation.

1.1 Présentation du complexe agro-alimentaire Cevital de Bejaia

Le complexe agro-alimentaire de Bejaia a été créé en 1998 spécialisé dans l'industrie agro-alimentaire. Elle possède une raffinerie d'huile alimentaire, margarinerie, raffinerie de sucre, silos portuaire, terminal de déchargement et rechargement portuaires. Sa capacité de production en huile végétal est de 570.000t/an soit 140 % des besoins du marché national, elle détient des parts végétal ; sa capacité de production est de 180.00 t/an soit 120% des besoins du marché national sur plusieurs gammes de produits la capacité de production de sucre blanc est 1800000t soit 180% des besoins du marché national. Elle exporte 50% de la production soit 900000 t/ an des 2010. Elle détient 85% des parts de marché.

1.2 Historique et situation géographique de Cevital

➤ Historique de groupe Cevital

Le groupe Cevital est une entreprise dont la forme juridique choisie est la société par action (SPA) créée en mai 1998 par ISSAAD REBRAB et ses fils, dont le capital est estimé à environ deux milliards de dinars. Le groupe Cevital représente le premier secteur privé en Algérie avec une activité multisectorielle un pôle industriel en développement continue mais aussi en alimentaire, grande distribution automobile, services immobiliers ainsi que l'industrie.

Cet ensemble industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agro-alimentaire, entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en passant de l'intégration des activités agro-alimentaire en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de croissance.

Grace à son chiffre d'affaires réalisé, Cevital gagne la troisième place au niveau national et la dixième au niveau d'Afrique cette entreprise s'est spécialisée dans l'industrie alimentaire tel que la raffinerie d'huile distribution des produits dérivés à l'alimentation humaine.

L'entreprise Cevital contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire nationale elle vise à s'imposer sur le marché international et de faire face au concurrent étranger en offrant une large gamme de produits de qualité car elle est équipée de la dernière technologie et poursuit son développement économique national dans le marché de l'agro-alimentaire font que les meilleurs sont ceux qui maîtrisent d'une façon efficace, optimisent les coûts, les charges et ceux qui offrent le meilleur rapport qualité/prix, et pour s'imposer sur le marché international Cevital négocie avec les grandes sociétés internationales de distribution telle que, Carrefour et Chan en France, Royal en Suisse et autres sociétés spécialisées est dans l'import-export en Ukraine, et ses produits se vendent dans les différents pays.

L'entreprise Cevital possède 34 filiales qui sont implantées dans différentes wilayas du pays et on cite à titre d'exemple le complexe agro-alimentaire de Bejaia. Le Groupe Cevital est un groupe familial bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui en ont fait sa réussite et sa renommée.

Figure n°15 : Les étapes historiques de groupe Cevital



Source : <https://www.cevital.com>.

➤ **Situation géographique de l'entreprise Cevital**

Cevital SPA occupe une place stratégique très importante ce qui lui a permis de faciliter les relations avec son environnement intérieur ainsi qu'extérieur. Le siège social de Cevital est implanté à l'extrême du port de Bejaia à 3 km au sud 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, situés à 280 km d'Alger donne l'avantage de proximité économique à celle-ci. Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM

Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL SPA

de colonnes ballastées de 18 M chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

Figure n°16 : Situation géographique de l'entreprise Cevital de Bejaia



Source : Google MAP

1.3 Les activités principales de Cevital et ses produits

➤ Les activités principales de Cevital

↪ UNITE DE BEJAIA

La construction des installations est la suivante:

- Plus grande Raffinerie de Huile en Afrique avec une capacité de production de 570000 T/an.
- Plus grande Raffinerie de sucre dans le monde avec une capacité de production de 2 million T/an.
- Plus grande Margarinerie en Algérie avec une capacité de production de 180000 T/an.
- Unité de conditionnement d'huile.
- Unité de conditionnement de sucre.
- Silos portuaires.

↪ UNITE D'EL-KSEUR

A El kseur l'entreprise est située dans la commune à 25Km du chef-lieu de Bejaia et à quelques mètres de la zone ferroviaire, elle est implantée dans une région à vocation agricole à droite de la route nationale N°26 liant Alger-Bejaia. Tous ces caractères lui confèrent un emplacement stratégique favorable facilitant les opérations d'approvisionnement et de

Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL SPA

distribution des produits. L'activité de l'unité est la fabrication et de la commercialisation de plusieurs produits, à savoir :

- Unités de production des jus sous la marque de TCHINA (bouteille en verre, pet & cannette).
- Unités de production des sauces et condiments sous la marque de FLEURIAL (Mayonnaise, ketchup, moutarde, sauce barbecue et sauce fromagère)
- Unités de production de confiture.

↳ **UNITE DE TIZI OUZOU**

L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja située au pied du mont de Djurdjura dans la commune D'AGOUNI GUEGHRANE, à environ 35 km au sud-ouest de la wilaya de TIZI-OUZOU, puise son eau de source THINZER située au flan du mont KOURIET autre fois propriété de l'ETK (entreprise touristique de Kabylie). Ensuite elle est rachetée par le groupe CEVITAL, en avril 2004.

➤ **Les produits de Cevital**

❖ **Le sucre blanc (SKOR) :** le Sucre blanc SKOR est de qualité supérieure qui répond aux normes internationales. SKOR offre depuis des années une satisfaction complète à ses clients grâce à sa position de leader du marché du sucre et de sa connaissance parfaite des besoins de ses clients. la capacité nominale de sucre est de 6 500 tonne/jour.

❖ **Le sucre roux (SKOR)**

Le sucre roux SKOR CEVITAL est un sucre pure canne 100% naturel, il ne contient pas de colorant et se distingue de par sa couleur ambrée et une saveur des plus authentiques. Le sucre roux SKOR CEVITAL est disponible en sachet 1kg, en sachet verseur 750g ainsi qu'en morceaux 750g. Disponible aussi en 3 formats : 750 gr doypack, 750 gr en morceaux et 1Kg en sachet.

❖ **Les sauces Fleurial (Mayonnaise, Ketchup, Moutarde, Mayonnaise Ail et fines herbes, sauce barbecue et sauce tomates) :** Une large gamme de sauces et condiments de haute qualité avec de multiples formats pratique et adapte à tous types d'usages. Des produits fait à base d'ingrédient nobles, frais et sans conservation ; capacités de production 100t/jour.

Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL SPA

❖ **Les huiles (Elio, Fleurial) :**

Elio : une huile élaboré avec des huiles 100% végétale, un mélange équilibré de l'hile finement sélectionnée. Elle est sans éclaboussure et sans odeurs.

Fleurial est la première huile végétale 100% tournesol en Algérie. Légère et avec une texture fine, elle est garantie sans cholestérol et est riche en vitamines A, D, E ainsi qu'en Oméga 6. Fleurial est la meilleure huile de table sur tous les points. Cela passe par la praticité de son emballage lequel est muni d'une poignée ergonomique qui offre un dosage maîtrisé de l'huile. Sa composition unique lui garantit sa place d'huile la plus fine et la plus légère ce qui la rend parfaitement multi usage. En friture, Fleurial peut être utilisée jusqu'à 10 fois, la température maximale conseillée lors de son utilisation est de 180°.

❖ **La margarine Fleurial** : Fleurial en barquette et en plaquette : la margarine Fleurial est une margarine de table 100% végétale qui ne contient pas de cholestérol, issue d'un mélange de différentes huiles, elle contient 82% de matières grasses. La margarine Fleurial est enrichie en vitamines A, D et E. La consommation de margarine Fleurial apporte un complément en besoins vitaminiques.

❖ **Margarine la Parisienne, Matina et Smen Madina** : La parisienne est une margarine de feuilletage idéale pour la préparation de tous types de viennoiserie, elle est utilisée pour toutes préparations à base de pâte feuilletée. La margarine à feuilletage est très facile d'emploi avec une plasticité optimale qui permet de réaliser un tournage sans difficulté. La margarine Matina contient une association de trois huiles végétales rigoureusement sélectionnées (huile de tournesol, huile de coprah, et huile de Palm) qui fait d'elle une source précieuse d'acides gras essentiels pour le métabolisme de plus ces huiles ne sont pas hydrogénées. Matina est un savant mélange de beurre et de margarine élaborée à base de 70% de matière grasse, elle contient moins de cholestérol que du beurre tout en constituant un bon apport en vitamines. La margarine Medina est un mélange de graisses végétales fraîchement raffinées et enrichie en vitamines A, D&E, Sans cholestérol. Medina existe en différents formats : 1.8Kg, 900g et 500g.

❖ **Jus TCHINA** : TCHINA est une gamme de boissons au jus avec une teneur en fruits minimale de 16%, à base de purées et de concentrés de fruits. Disponible en PET avec 3 formats 2L, 1L et le 33CL, et en verre retournable 25CL.

- ❖ **Confiture CEVITAL** : Des confitures préparées à base des meilleurs ingrédients en boîte métallique de 400g et 800 g. Une confiture onctueuse à base de fruits 100% algériens fraîchement cueillis, sélectionnés et broyés au sein de l'unité de production.
- ❖ **Légumes secs, Riz Rizo** : Une gamme large de légumes secs soigneusement sélectionné de qualité supérieure. Offre une sélection de gains rigoureusement sélectionné parmi des milliers de variété de qualités.

1.4 Les objectifs, missions et les facteurs clés de Cevital

➤ Objectifs de Cevital

- 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 leur exportation.

➤ Missions de Cevital : L'entreprise CEVITAL a pour mission principal de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre a des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser et Contribuer au développement économique de l'Algérie.

➤ Facteurs clés de Cevital : Selon ISSAD REBRAB, fondateur de CEVITAL, le succès du Groupe repose sur 7 points clés :

- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée.
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués.
- L'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au-transfert des compétences.
- Le sens de l'innovation.
- La recherche de l'excellence.
- La fierté et la passionne de servir l'économie nationale.
- L'attention accordée au choix des employés, à leur formation et au transfert des compétences.

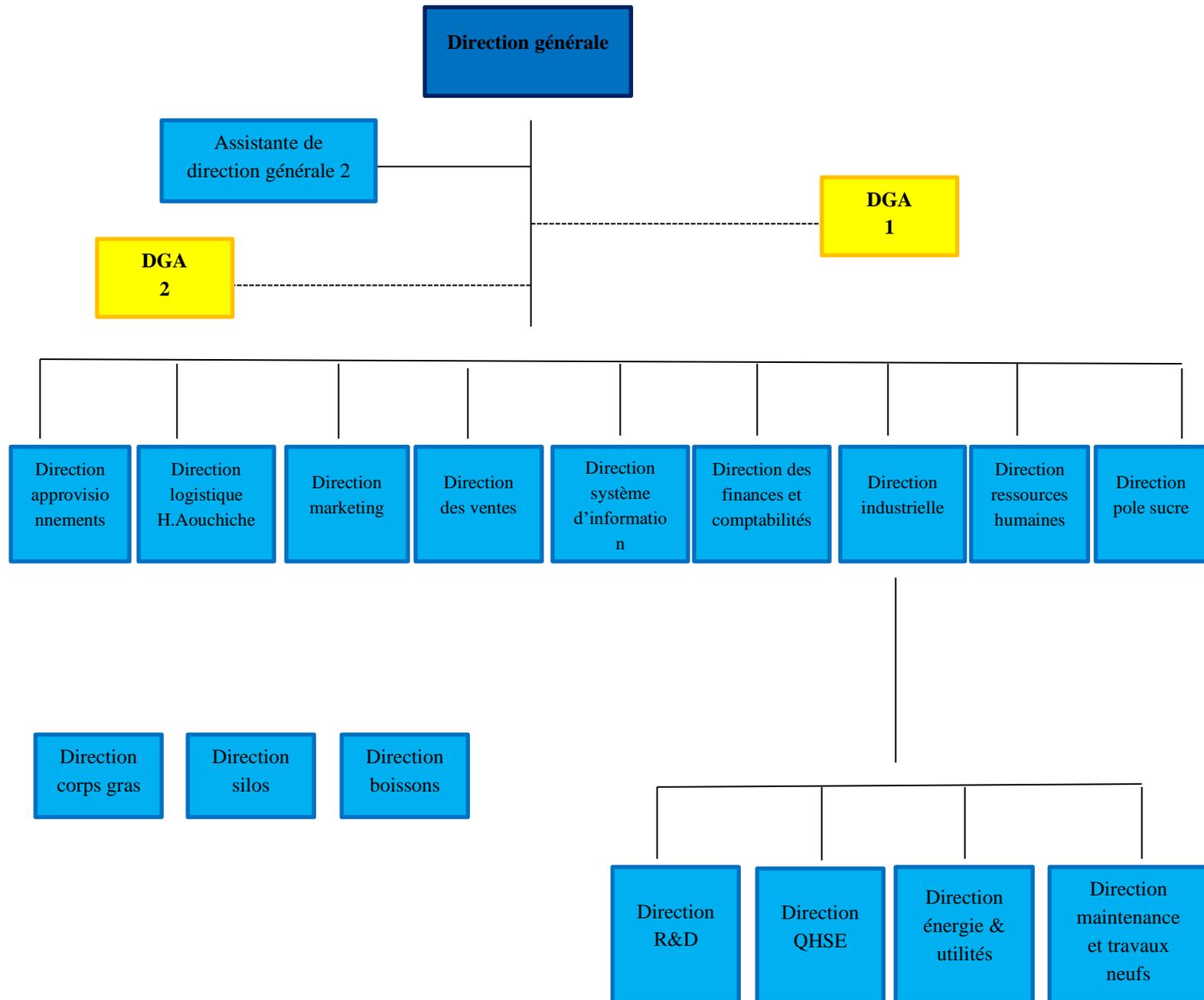
1.5 Fonctionnement et organisation de Cevital

Pour un bon fonctionnement et control de l'entreprise, CEVITAL a établi un organigramme complexe et développé qui contient divers sous directions.

Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL SPA

- **L'organisation générale de l'entreprise Cevital⁴²** : L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

Figure n°17 : L'organigramme général de l'entreprise



Source : réalisé par nous-même d'après des documents de Cevital.

⁴² Des informations et des documents donnés par l'entreprise de Cevital.

Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL SPA

✓ **La direction Approvisionnements**

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

✓ **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.
- Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

✓ **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.

✓ **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

Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL SPA

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

✓ **La direction Système d'informations**

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

✓ **La direction des finances et comptabilité**

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

✓ **La direction Industrielle**

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

✓ **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.

Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL SPA

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

✓ La direction Pôle Sucre

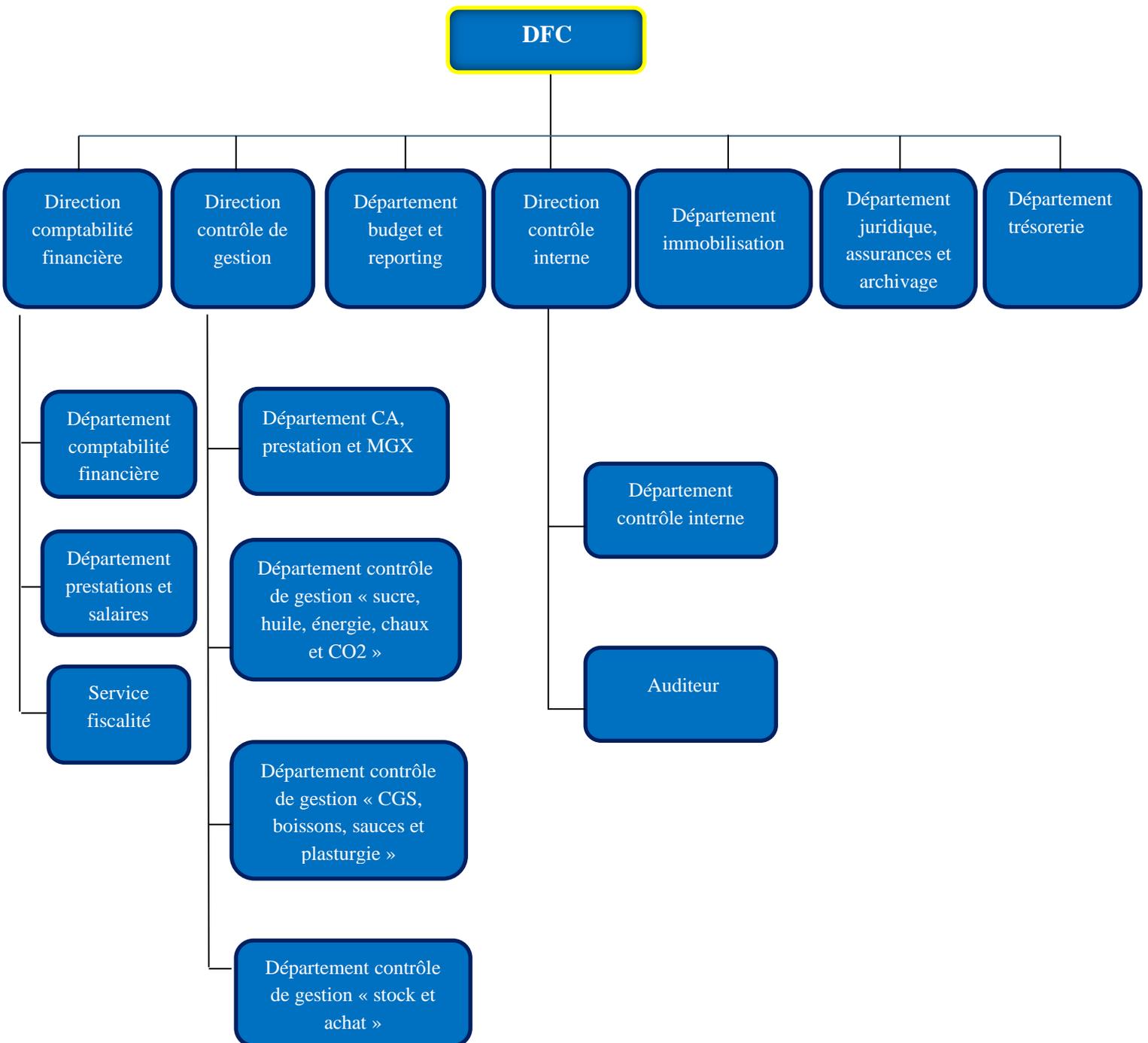
Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes.

➤ Direction finance et comptabilité

La direction Finance et Comptabilité joue un rôle très important dans l'entreprise dont la mission principale est de donner une image exacte sur la situation financière et économique de l'entreprise et ainsi de fournir de toutes les données nécessaires à la prise de décision.

Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL SPA

Figure n°18 : Organigramme de la structure



Source : réalisé par nous-mêmes d'après les documents CEVITAL.

Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL SPA

Section 02 : Tableau de bord commercial et ses indicateurs dans le cas de la SPA CEVITAL

Dans le cadre de notre stage pratique au sein de l'entreprise SPA CEVITAL, nous avons eu l'occasion et l'opportunité de visiter et d'explorer plusieurs départements, notamment le département budget et reporting de la DFC et celui de la direction commerciale. Grâce à des études et des analyses approfondies faites par nous-même avec ces deux entités clés, nous avons pu acquérir des compétences et des informations nécessaires sur l'élaboration des tableaux de bord des différents départements tel que : La DFC (commercial, production), DRH (ressource humaine).

Cette section sera dédiée à l'évaluation et pilotage de la performance ainsi que la contribution à la prise de décision au sein de la SPA CEVITAL à travers l'élaboration d'un tableau de bord spécifique au domaine commercial à partir des indicateurs et des différents supports de l'entreprise pour le mois de mars 2023, ainsi que les données cumulées depuis le début de l'année jusqu'au 3^{ème} mois de l'année qu'on va développer, illustrer et interpréter.

2.1 Présentation d'un tableau de bord commercial

Un tableau de bord commercial est un outil de pilotage et de suivi de la performance commerciale, permettant d'évaluer l'activité commerciale en utilisant des indicateurs. Dans notre étude nous avons identifié un ensemble d'indicateurs jugés et utilisés par la SPA CEVITAL qui se sont :

- ↪ Les quantités vendues ;
- ↪ Le chiffre d'affaire ;
- ↪ Les commandes annulées ;
- ↪ Le taux de disponibilité.

2.2 Analyse l'évolution des ventes et de chiffre d'affaires

- ↪ **Les quantités vendues**

Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL SPA

Elles font référence à la mesure des produits achevés par l'entreprise au cours d'une période donnée. C'est la mesure essentielle pour comprendre la demande de ses produits sur le marché.

Le département de reporting et d'analyse des ventes de la direction commerciale transmet ses quantités au département budget et reporting de la DFC pour calculer le chiffre d'affaire.

Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL SPA

Le tableau suivant présente le TDB des quantités vendues en tonne par catégories de produit :

Tableau n°04 : Tableau de bord des quantités vendues en tonne

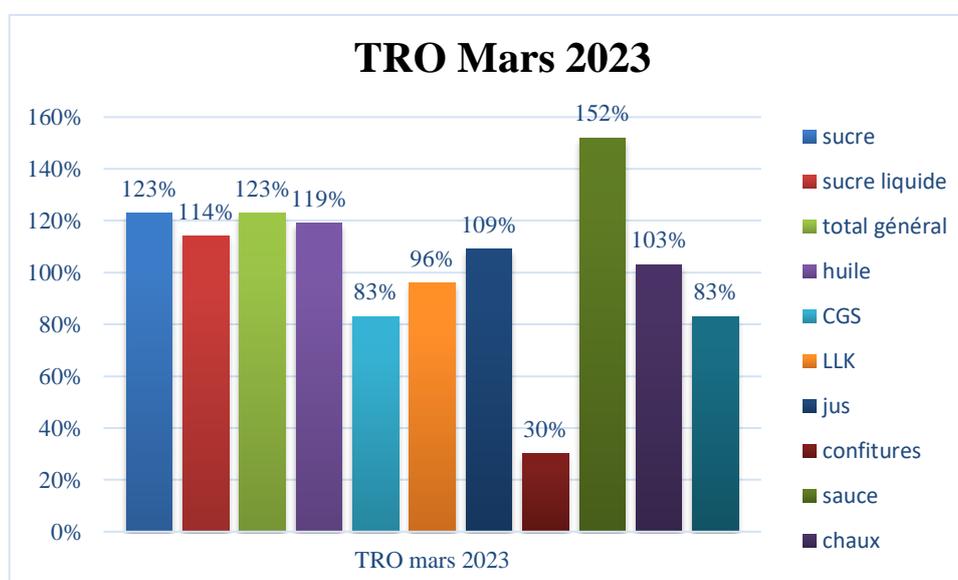
Produits/ en Tonne	Cumul Mars 2023						Cumul année					
	Réalisations	Prévisions	Ecart	T.R.O	Mars'22	% Evol	Réalisations	Prévisions	Ecart	Fin mars'22	% Evol	T.R.O
Sacs 50kg Local	4 923	5 199	-276	95%	5 239	-6%	14 116	13 370	747	12 326	15%	106%
SUCRE BLANC BIG BAG LOCAL 1.1T	9 048	8 340	707	108%	5 828	55%	22 116	21 314	802	16 017	38%	104%
Sacs 25kg Local	15 824	9 779	6 045	162%	12 590	26%	37 048	24 990	12 058	27 668	34%	148%
Sucre vrac	251	592	-341	42%	-	-	736	2 567	-1 831	-	0%	29%
Skor (1kg-2kg-5kg-10kg- doy pack-morceaux)	34 845	19 466	15 379	179%	31 395	11%	90 799	50 504	40 294	79 699	14%	180%
Sucre roux conditionné (1kg- doy pack-morceaux)	60	46	13	128%	70	-15%	151	128	23	159	-5%	118%
Sucre Export	51 623	51 103	520	101%	50 587	2%	102 255	103 844	-1 589	104 735	-2%	98%
Sucre conditionné (1)	116 573	94 526	22 046	123%	100 469	16%	267 222	216 716	50 506	240 604	11%	123%
Sucre liquide (EMS) (2)	6 442	5 634	808	114%	6 168	4%	18 744	14 488	4 256	15 480	21%	129%
Total Général Sucre (1) + (2)	123 015	100 161	22 854	123%	106 637	15%	285 966	231 204	54 762	256 084	12%	124%
Huile	35 980	30 145	5 835	119%	32 324	11%	104 300	82 943	21 357	87 467	19%	126%
CGS	5 975	7 178	-1 203	83%	8 048	-26%	10 710	11 895	-1 185	12 128	-12%	90%
LLK	19 445	20 233	-788	96%	15 756	23%	49 697	55 158	-5 461	39 043	27%	90%
JUS	2 616	2 392	224	109%	2 026	29%	6 436	5 731	705	4 995	29%	112%
Confitures	46	155	-109	30%	21	123%	108	465	-357	79	37%	23%
Sauce	462	305	157	152%	300	54%	1 049	806	243	610	72%	130%
Chaux	1 033	1 007	27	103%	1 200	-14%	3 119	6 594	-3 475	2 824	10%	47%
CO2	428	516	-88	83%	221	94%	1 283	1 484	-201	395	225%	86%

Source : document fourni par l'entreprise Cevital.

Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL SPA

- Ecart Mars 2023 = Réalisation mars 2023 - prévisions mars 2023
- Ecart à fin mars 2023 = Réalisation à fin mars – prévisions à fin mars
- Taux de réalisation pour le cumul de mars 2023 = (réalisation de mars 2023 / prévisions de mars) * 100.
- Le taux de réalisation à fin mars 2023 = (réalisation à fin mars 2023 / prévisions à fin mars) * 100.
- Evolution de mois de mars 2023 = ((réalisation de mars 2023 – réalisation de mars 2022) / réalisation de mars 2022) * 100.
- Evolution à fin mars = ((réalisation à fin mars 2023- réalisation à fin mars 2022) / réalisation de mars 2022) *100

Figure n°19 : Présentation graphique du taux de réalisation des ventes en volume au mois de mars



Source : réalisée par nos soins à partir de tableau n°04.

Interprétation :

A partir de ce graphe nous déduisons pour le mois de mars, une augmentation notable de la demande pour divers produits, tels que le sucre, l'huile et les sauces. Cette hausse de la demande peut être expliquée par la période Ramadan, durant laquelle la consommation de ces produits est traditionnellement plus élevée.

Les sauces ont connu une performance exceptionnelle, dépassant les attentes avec un taux de réalisation de 152%. Le sucre a enregistré d'excellentes performances, avec un taux de

Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL SPA

réalisation de 123%. Une grande partie de cette réussite est due aux ventes exceptionnelles des sacs 25kg local et des différents formats de Skor (1kg, 2kg, 5kg, 10kg, doy pack, morceaux), qui ont respectivement atteint des taux remarquables de 162% et 179%. Un taux de réalisation de 119% pour l'huile. Les jus malgré une forte concurrence, ont atteint un taux de réalisation de 109%.

Par contre, certains produits n'ont pas atteint leurs objectifs de vente en mois de mars. LLK a enregistré un taux de 96%, la situation s'explique par une baisse de la consommation de LLK 50cl due au mois de Ramadan. En ce qui concerne le CGS a surestimé ses consommateurs, ce qui a conduit à des résultats inférieurs. La confiture a également subi une diminution d'un taux de réalisation de 30%.

La souplesse et l'adaptabilité de l'entreprise sont mises en évidence par sa capacité à répondre à ces demandes croissantes et à s'ajuster aux fluctuations du marché. Il est important de continuer à surveiller ces tendances et d'ajuster les stratégies de vente a fin maintenir une offre adéquate, répondant ainsi aux attentes des consommateurs tout en préservant la qualité des produits. Il est impératif de mettre en œuvre des mesures pour résoudre le problème de non-atteinte des objectifs, cela nécessite une gestion plus précise des dépenses de vente, une optimisation des approvisionnements en matières première et une surveillance attentive des actions des concurrents.

↳ Le chiffre d'affaires

Ci-dessous le TDB des ventes en valeur par catégories de produit : unité KDA

Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL SPA

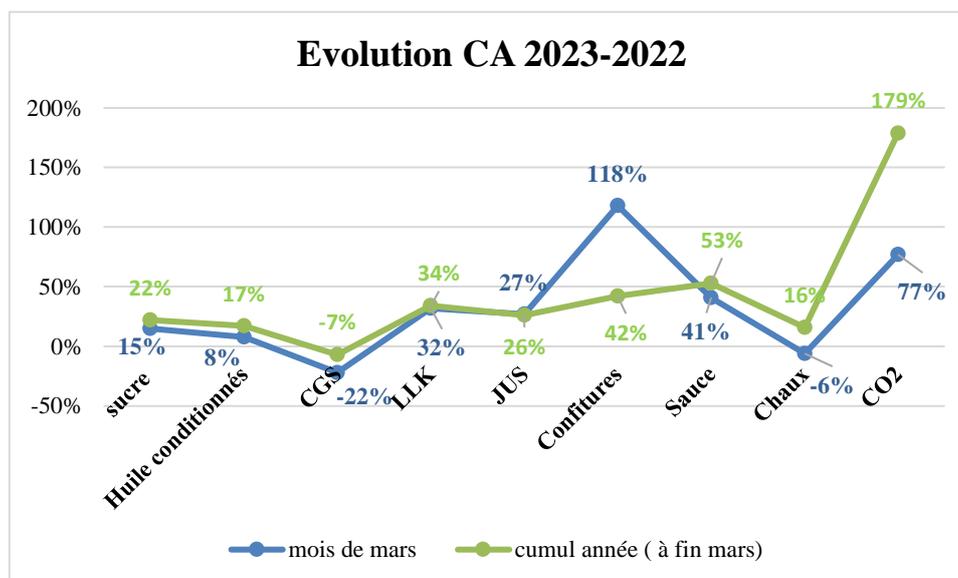
Tableau n°05 : Chiffre d'affaires de l'exercice 2023

Produits / Unité : KDA	Cumul Mars 2023					Cumul année (Fin Mars) 2023				
	Réalisations	Prévisions	T.R.O	Mars'22	% Evol	Réalisations	Prévisions	T.R.O	Fin Mars'22	% Evol
Sacs 50kg Local	423 528	455 406	93%	460 552	-8%	1 216 102	1 171 043	104%	1 079 245	13%
Big bag Local	764 192	733 947	104%	513 045	49%	1 862 287	1 875 642	99%	1 404 716	33%
Sacs 25kg Local	1 391 528	860 812	162%	1 107 668	26%	3 259 521	2 199 852	148%	2 429 617	34%
Skor (1kg- 2kg-5kg- 10kg- doy pack- morceaux)	2 902 192	1 653 463	176%	2 599 134	12%	7 576 087	4 380 632	173%	6 440 867	18%
Sucre Vrac	21 474	52 122	41%	-	-	63 272	225 861	28%	-	-
Sucre roux conditionné (1kg- doy pack- morceaux	8 048	6 506	124%	7 613	6%	20 384	17 632	116%	16 758	22%
Sucre Export	133 494	132 150	101%	130 526	2%	135 918	138 030	98%	137 731	-1%
Sucre conditionné (1)	5 644 457	3 894 405	145%	4 818 537	17%	14 133 571	10 008 694	141%	11 508 934	23%
Sucre liquide (EMS) (2)	543 394	493 206	110%	546 019	- 0,50%	1 604 584	1 268 244	127%	1 364 851	18%
Total Général Sucre 1+2	6 187 850	4 387 611	141%	5 364 556	15%	15 738 154	11 276 938	140%	12 873 785	22%
Huile conditionnées	4 346 977	3 623 523	120%	4 041 264	8%	12 594 678	10 065 341	125%	10 777 525	17%
CGS	1 198 847	1 493 062	80%	1 530 157	-22%	3 180 032	3 750 052	85%	3 435 319	-7%
LLK	370 674	378 888	98%	279 806	32%	937 487	1 027 202	91%	697 585	34%
JUS	168 299	186 712	90%	132 476	27%	418 203	451 485	93%	331 260	26%
Confitures	14 044	48 065	29%	6 439	118%	33 183	144 196	23%	23 339	42%
Sauce	167 987	100 944	166%	119 343	41%	365 109	265 134	138%	238 924	53%
Chaux	13 553	38 518	35%	14 363	-6%	39 029	100 980	39%	33 598	16%
CO2	7 948	11 356	70%	4 493	77%	23 250	32 647	71%	8 327	179%

Source : document fourni par l'entreprise Cevital.

Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL SPA

Figure n°20 : Présentation graphique du taux d'évolution du CA du mois de mars 2023 et le CA cumulé de l'année 2023 (à fin mars) par rapport aux mêmes périodes 2022



Source : réalisé par nos soins à partir de tableau n°05.

Interprétation : le sucre et l'huile ont connu une évolution modérée en raison de la stabilité de la demande pour ces produits, largement utilisés dans différents secteurs. Par conséquent, les taux d'évolution de mars 2023 par rapport à la même période en 2022 pour le sucre 15% et l'huile conditionnée 8% ne sont pas exceptionnellement élevés, mais cela ne signifie pas que ces produits ont des performances médiocres.

En ce qui concerne LLK, les Jus ont enregistré une évolution de 32% en mars 2023 par rapport à la même période en 2022, tandis que les Sauces ont connu une évolution de 41%. De même, le CO2 a enregistré une évolution positive de 77%. Ces produits ont tous connu des évolutions significatives, démontrant les efforts déployés par Cevital pour améliorer ses performances et renforcer sa présence sur le marché. Cependant, malgré une évolution importante de 118 % en mars 2023 par rapport à la même période en 2022, la confiture n'a pas atteint ses attentes de vente. Pour les produits CGS et Chaux, ils ont enregistré des évolutions négatives au cours de la période analysée, probablement en raison de la fluctuation de la demande sur le marché.

Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL SPA

2.3 Analyses des effets sur le chiffre d'affaires

Le suivi des ventes consiste à comparer le budget des ventes prévues aux ventes réalisées.

Tableau n°06 : Présentation l'analyse des effets sur le chiffre d'affaires

Produits	Réalizations			Prévisions			Effet volume	Effet prix	Effet CA
	Quantité	PU	Montant	Quantité	PU	Montant			
Sucre	123 015	50	6 187 850	100 161	44	4 387 611	1 001 133	799 106	1 800 239
Huile	35 980	121	4 346 977	30 145	120	3 623 523	701 385	22 068	723 454
CGS	5 975	201	1 198 847	7 178	208	1 493 062	- 250 230	- 43 985	- 294 215
LLK	19 445	19	370 674	20 233	19	378 888	- 14 756	6 542	- 8 214
Total	184 415	66	12 104 348	157 717	63	9 883 084	1 437 531	783 733	2 221 264

Source : réalisé par nos soins à partir de tableau n°04 et tableau n°05.

- Effet volume = (volume réalisé - volume budget) * Prix budget
- Effet prix = (prix réel - prix budget) * Volume réalisé
- Effet CA = Effet volume + Effet prix = CA réalisé - CA budget

L'analyse des effets devrait aboutir à des prises de décisions relatives à la politique des prix pratiquée, à la qualité des produits, à la promotion des ventes...etc. D'après notre analyse, on remarque que pour le mois de mars 2023, le sucre et l'huile à enregistrer un écart positif qui est un écart favorable, cela signifie que les ventes réalisées sont supérieur aux ventes prévues, donc l'entreprise à dépasser ses objectifs pour les deux produits (sucre et l'huile).

En ce qui concerne les produits de CGS et LLK, ils ont connu un écart négatif qui est un écart défavorable, cela signifie que les ventes réalisées sont inférieurs aux ventes prévues, donc l'entreprise n'a pas pu atteindre ses objectifs.

2.4 Présentation les commandes annulées et le taux disponibilité

↳ Les commandes annulées

Les commandes annulées font référence aux commandes qui n'ont pas été réalisées. Ces annulations de commandes comprennent celles provenant des clients des centres de livraison

Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL SPA

régionaux (CLR). Elles sont traitées par la direction logistique, qui reçoit les demandes d'annulation des clients et les communique ensuite à l'équipe commerciale. Le tableau suivant présente le montant et le taux des commandes annulées.

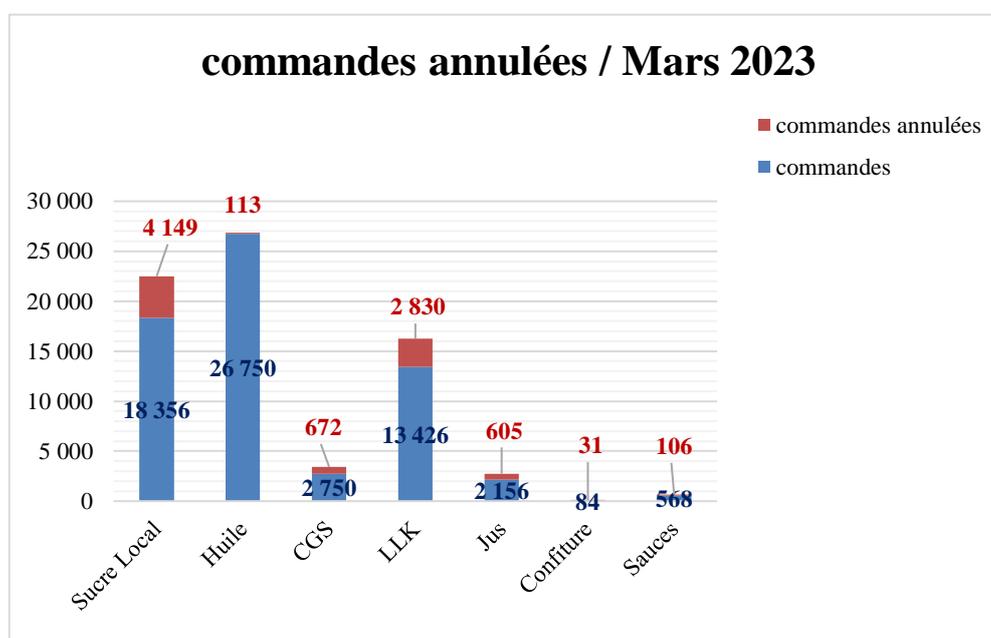
Tableau n°07 : Nombres des commandes annulées au mois de mars 2023

Produit	En Tonne / Mars 2023		
	Commandes	Somme des annulations	Taux d'Annulation
Sucre Local	18 356	4149	23%
Huile	26 750	113	0,40%
CGS	2 750	672	24%
LLK	13 426	2830	21%
Jus	2 156	605	28%
Confiture	84	31	37%
Sauces	568	106	19%
Total général	64 090	8506	13%

Source : document fourni par l'entreprise Cevital.

- Le taux d'annulation d'un produit = (total des commandes annulées du produit / total commandes du produit) *100.

Figure n°21 : Présentation graphique des nombres de commandes annulées en mars



Source : réalisé par nos soins à partir de tableau n°07.

Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL SPA

Interprétation

On observe que parmi les différentes catégories des produits, le taux d'annulation le plus élevé est atteint par le Sucre local et le LLK avec une somme de 4149 et 2830 respectivement par rapport à celui de la confiture qui est particulièrement significatif avec une somme de 31.

La majorité des annulations sont dues au fait que les clients disposent déjà la quantité voulue voire même un surplus, tant dis qu'une petite partie peut être attribuée à des retards extérieurs.

↳ Le taux de disponibilité

Le taux de disponibilité fait référence à la mesure de la disponibilité d'un produit par rapport à la demande. Il est calculé uniquement en fonction des commandes validées des clients du CLR. En comparant le montant des commandes au stock disponible, nous pouvons déterminer s'il y a une rupture de stock ou non, puis calculer le taux de disponibilité en conséquence. Ci-dessous se trouve un tableau représentant le taux de disponibilité des produits pour le mois de mars 2023 et mars 2022.

Tableau n°08 : Taux de disponibilités des produits au mois mars 2023-2022

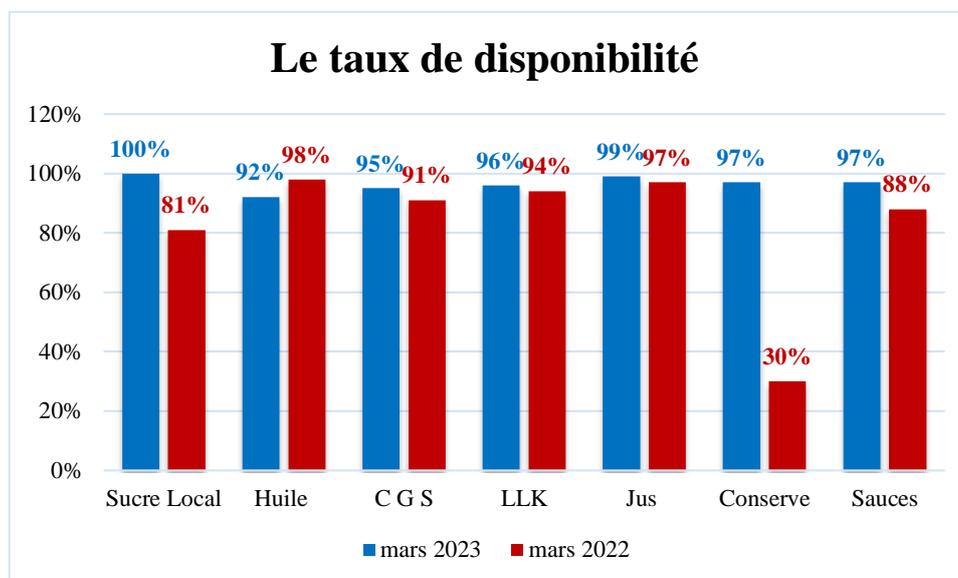
Produit	En Tonne/ Mars 2023		Mars-23	Mars-22
	Total Ruptures Validées	Commandes validées	Taux disponibilité	Taux disponibilité
Sucre Local	12	14207	100%	81%
Huile	2077	26637	92%	98%
C G S	104	2079	95%	91%
LLK	401	10595	96%	94%
Jus	14	1552	99%	97%
Conserve	2	53	97%	30%
Sauces	15	463	97%	88%
Total général	2 624	55 585	95%	89%

Source : document fourni par l'entreprise Cevital.

- **Total ruptures validées** = commandes validées – quantités stockées
- **Taux de disponibilité** = $1 - (\text{total ruptures validées} / \text{commande validées})$

Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL SPA

Figure n°22 : Présentation graphique des taux de disponibilité des produits au mois de mars 2023-2022



Source : réalisée par nos soins à partir de tableau n°05.

Interprétation

On remarque d'après ce graphe et les informations fournies par l'entreprise que les taux des disponibilités des produits sont très élevés pour la majorité des produits, ce qui explique la bonne gestion des stocks afin de répondre à la demande totale des commandes. Cela permettrait à l'entreprise de maintenir des niveaux adéquats de produits disponibles tout en évitant le problème des ruptures de stock et les pertes de vente.

On observe aussi qu'au mois de mars 2023 une amélioration remarquable dans la gestion des stocks et le taux des produits disponibles ce qui démontre les efforts fournis pour optimiser ses processus et mieux répondre aux besoins des clients.

Conclusion

Ce troisième chapitre, consacré au cas pratique que nous avons traité durant la période de notre stage au sein de l'entreprise SPA CEVITAL, nous a permis d'avoir et de développer des connaissances concrètes sur la structure de l'entreprise ainsi que son organisation. Ainsi, nous avons essayé de mettre en pratique les différents concepts théoriques détaillés dans la partie théorique sur le tableau de bord.

Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL SPA

En effet, le tableau de bord de la SPA CEVITAL joue un rôle très important comme on l'a déjà mentionné précédemment, il permet de :

- Transmettre un rapport mensuel sur les performances des ventes et les commandes annulées ainsi que le taux de disponibilités des différents produits.
- Organiser des réunions avec la direction générale et le comité de direction pour analyser les écarts entre les réalisations budgétaires, puis élaborer des stratégies d'action visant à les corriger.

Pour conclure, le tableau de bord trouve largement son importance ici dans ce mémoire en tant qu'outil essentiel de gestion car il représente un système d'alerte et d'action, permettant ainsi aux dirigeants d'entreprise d'adopter une approche réactive face aux problèmes, de prendre des décisions éclairées fondées sur les données objectives, et d'envisager l'avenir en disposant d'informations précieuses pour établir des informations utiles.

Conclusion générale

Au fil des années, l'environnement économique a connu des évolutions qui ont forcé les entreprises à s'adapter de manière permanente et flexible pour maintenir leurs performances et leurs survies dans un environnement concurrentiel et turbulent. Pour atteindre les objectifs fixés par une organisation ou une entreprise, les gestionnaires doivent mettre en place un système de pilotage efficace qui leur permettra de prendre des décisions éclairées.

Arrivant au terme de notre travail, à travers les résultats obtenus de notre recherche, nous sommes en mesure de répondre à la problématique de départ et à l'aide des informations collectées au niveau des services concernés, nous avons pu confirmer les deux hypothèses avancées dans la problématique. D'une manière générale, nous avons exploré les fonctions essentielles de l'évaluation et le pilotage de la performance dans une organisation comme on a pu examiner comment les systèmes de mesure et de pilotage de la performance peuvent influencer cette évaluation.

En effet, la performance est étroitement liée à la notion de pilotage stratégique. Cela implique de fournir à la direction un nombre limité d'indicateurs financiers et non financiers, à court et à long terme, regroupés sous forme d'un tableau de bord. Ce tableau de bord est considéré comme étant un outil de communication interne et externe qui permet aux analystes d'attirer l'attention des responsables sur l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Notre étude est orientée vers l'utilisation d'un tableau de bord, étant considéré comme outil de synthèse et de visualisation, destiné à exploiter les différentes informations générées par le système d'information de l'entreprise. Donc, pour piloter au mieux la performance, il est essentiel que le décideur dispose d'indicateurs, l'entreprise doit déterminer ses objectifs, puis choisir les indicateurs qui permettent de renseigner sur son état de santé. Ces derniers sont utiles pour identifier les faiblesses et les forces, ainsi que les activités sur lesquelles les responsables doivent se concentrer pour améliorer leur performance. Ces indicateurs sont rassemblés dans un tableau de bord. Ce travail nous a permis de déduire que la performance peut être appréciée à partir de ses différents critères et déterminants et en analysant certains de ces indicateurs liés à l'activité de l'entreprise et à sa structure financière. Et en analysant et interprétant le tableau de bord réalisé au sein de la SPA CEVITAL auxquels nous avons eu l'accès et leurs indicateurs ; nous avons constatés à quel degré ils sont valorisés au sein de cette entreprise d'accueil CEVITAL, car ils constituent un outil offrant une vision simple et claire de la situation décrite et des constats effectués par les indicateurs. Ils nous ont permis à leur utilisation de réaliser une

représentation synthétique de la réalité et en plus la structuration et la schématisation des plans actionnels à base de ces tableaux de bord.

Grâce aux résultats de l'étude menée, nous avons pu vérifier nos deux hypothèses posées au préalable à savoir :

- ✓ La notion de tableau de bord renvoie à des finalités différentes, mais surtout complémentaires. Une représentation répandue veut que l'on assimile les tableaux de bord à des outils de contrôle, alors qu'ils sont aussi des outils d'aide à la décision, de pilotage, de mesurer et d'évaluation de la performance de l'entreprise. Les mesures concerneront ainsi les performances économiques, sociales et concerne aussi l'environnement.
- ✓ Le tableau de bord de gestion est un outil synthétique qui compare entre les réalisations et les prévisions, il existe plusieurs indicateurs et le choix de ces indicateurs diffère d'un service à un autre sur lesquels les managers prennent des décisions.

Enfin, ce modeste travail nous a permis d'apprendre et d'approfondir sur tant de connaissances théoriques ainsi que de réaliser un cas pratique au sein de la SPA CEVITAL, département budget et reporting de la DFC sur la contribution d'un tableau de bord au pilotage de la performance et la prise des décisions au sein de l'entreprise.

Bibliographie

Les ouvrages

1. A. FERNANDEZ (2005) ; « l'essentiel du tableau de bord », Ed. D'Organisation, Paris, p 178.
2. A.BOURGUIGNON ; « peut-on définir la performance ? », Revue française de comptabilité, n°269, 1995.
3. Alain Fernandez ; « l'essentiel du tableau de bord » ; Edition Eyrolles.
4. Alain FERNANDEZ, « les nouveaux tableaux de bord des managers », Les éditions d'Organisation, Paris, 2007, page 150.
5. AUTISSIER. D & V. DELAYE, « mesure de la performance du système d'information », Pris, 2008, P 214.
6. Bescos, P, L&C, Mendoza (1994) ; «le management de la performance », Edition, Comptable, Malesherbes, Paris.
7. C. ALAZARD & SEPARI, « contrôle de gestion », 2ème édition DONUD, Paris, 1993, P603.
8. C. ALAZARD et S. SEPARI (2010) ; « contrôle de gestion » Ed. Dunod.
9. CAILLAT A, « management des entreprises », Edition HACHETTE LIVRE, 2008, p38.
10. Colot O, Dupont C et Vloral M. (2008), « Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des entreprises familiales». Acte des 2èmes journées Georges Doriot, du 15 au 16 mai 2008, Paris.
11. D. BESSIRE, (2006) ; sortir du face-à-face entreprise et parties prenantes.
12. David AUTISSIER, Valérie DELAYE « Mesurer la performance du système d'information », les éditions d'organisation : Groupe Eyrolles, Paris, 2008, P 166.
13. Demeesere R et all 2002, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », Dunod. p 80-32.
14. Dictionnaire de la Qualité AFNOR, 1993
15. DORIATH. B, (2005), « contrôle de gestion », 4ème édition DUNOD, Paris, P 10.
16. DORIATH.B, GOUJET.CH, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème édition, DUNOD, Paris 2007, p172.
17. GERVAIS.M, contrôle de gestion, 7^{ème} Edition, Economica, Paris, 2000, page 608.
18. GERVAIS.M, OP.CIT, PAGE 629 ; AIM.R, « Indicateurs et tableau de bord», Editions « afnor », Paris, 2003, P 4.
19. GIRAUD.F et all, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2ème édition, Gualino, paris 2004, p3.

20. H. BOUQUIN (2004) « la notion de performance » OP.CIT p508.
21. H. BOUQUIN, (2004) ; « la notion de performance », journée d'étude I.A.E de tours.
22. H.S YAYA, 2003 ; « la problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure ; une perspective historique et multisectorielle » document de travail 2003-036. Université Laval Québec, canada page 04.
23. J.L. MALO (2008) ; « les tableaux de bord », revue la nouvelle Encyclopédie Comptable Economica.
24. KHEMKHEM. A, « la dynamique de contrôle de gestion », Dunod, 1976.
25. L. AUBUT-LUSSIÉRI, 2013, « le tableau de bord : Abc : les meilleures pratiques », Edition Academia.
26. LÖNING H, MALLERET V, MERIC J, PESQUEUX Y, CHIAPELLO E, ANDREU SOLE D.M. [2008]. « Le Contrôle de Gestion, Organisation, Outils et Pratiques ». DUNOD, 3ème édition, 2008, P.83.
27. M. LEROY (2001), « le tableau de bord au service de l'entreprise », Ed d'Organisation, 200, p 14.
28. M.KALIKA, 1995, « structure d'entreprise: réalités, déterminants, performance », Ed. ECONOMICA, paris, p23.
29. M.LEROY, 2001, « le tableau de bord au service de l'entreprise », Editions d'Organisation, Paris.
30. MACHESNA (1991), « Economie d'entreprise », Edition EYROLLES, p.38.
31. MARION.A et all, « Diagnostic de la performance de l'entreprise : concepts et méthodes », Edition DUNOD, Paris 2012, P 02.
32. MARTORY Bernard, « contrôle de gestion social », librairie Vuibert, Paris, 1999, p236.
33. Michel S et Ledru M, 1991, « Capital compétence dans l'entreprise », Edition ESF, paris, p 41.
34. O. SAULPIC, F.GIRAUD, PH. ZARLOWSKI, M.A. LORAIN, F. FOURCADE & J. MORALES, (2011) « les fondamentaux du contrôle de gestion » ; Pearson Education (2011) P.8.
35. PH. LORINO, « Reconstruire les processus créateurs de valeur dans le secteur public », 9ème colloque international de la Revue PMP, Aix Provence, Mai 1998.
36. PIERRE VOYER, « tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », presse de l'université du Québec, Québec, 1999.
37. 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, page 03.

38. SAHUT. J, LANTZ.J, « la création de la valeur de la performance financière », revue du financier, 2003, p23.
39. SELMER C. « Concevoir le Tableau de Bord ».2eme Ed, DUNOD, Paris, 2003, page 75.
40. SELMER. C ; « concevoir le tableau de bord », 1^{ère} Edition, Dunod, Paris.
41. Sh. MIRDAMADI. [2014] « Système d'aide `à la décision pour la génération des processus d'inspection par la fédération des expertises métier » Thèse de Doctorat, Paris Tech, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers, ENSAM, 2014. French. Page 08. Cité dans l'ouvrage LEDAIN & NDAO, 1997.
42. Th. NOBRE (2011) ; « Quels tableaux de bord de pilotage pour l'hôpital ? », 21ème Congrès de L'AFC, France May (2000) ; Submitted on 20
43. Th. NOBRE (2011) ; « Quels tableaux de bord de pilotage pour l'hôpital ? », 21ème Congrès de L'AFC France May (2000) ;
44. VOYER. P, 2006, « le tableau de bord de gestion et indicateurs de la performance », Edition Padie, Canada.

Mémoires et thèses

1. R. BOURAIB, « Tableau de bord, outils de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise », mémoire de fin d'étude, université Tizi-Ouzou, 2014/2015.
2. ABBAS. T et AMAOUCHE. L « Tableau de bord de gestion, Cas de NAFTAL », mémoire de fin de cycle, Université Abderrahmane Mira -Bejaia, 2021/2022.
3. DJEBALI. L et HABI. H, « Evaluation et suivi de la performance financière d'une entreprise à travers le tableau de bord, cas de la S.N.V.I », Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2021/2022.
4. AMARA. E et BENSLIMANE. A, « Tableau de bord et la performance de l'entreprise : évaluation, pilotage et prise de décision », Université Abderrahmane Mira –Bejaia, 2019/2020.
5. BENYAHIA. O et NEDJMA. K, « Meilleur tableau de bord de gestion comme meilleur outil de contrôle de gestion », Université Abderrahmane Mira – Bejaia, 2021/2022.
6. AISSOU. I et ISSAD. M, « Conception du tableau de bord pour une entreprise cas SONELGAZ direction de distribution Bejaïa », Université Abderrahmane Mira – Bejaia, 2021/2022.
7. BENIDIR. Y et BELAKHDARE. K, « La place du tableau de bord dans l'évaluation et le pilotage de la performance financière d'une l'entreprise cas de CANDIA », Université Abderrahmane Mira – Bejaia, 2019/2020.

Les autres références

1. La commission la FNEP (Fondation Nationale, Entreprise et Performance) ;
«Comment Accroître Les Performances Par Un Meilleur Management», Revue
Pangloss n°35, France, Mai 2005, P 42.
2. La norme ISO 8402.

Sites Web

1. <https://www.manager-go.com>.
2. www.tableau-de-bord-org.
3. <https://www.compta-facile.com>.
4. <https://www.memoireonline.com>.
5. <http://univ-bejaia.dz/dspace>.
6. [https://www.piloter.org/mesurer/formation-en-ligne/Formation tableau de bord/formation tableau bord performance](https://www.piloter.org/mesurer/formation-en-ligne/Formation%20tableau%20de%20bord/formation%20tableau%20bord%20performance).
7. https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/definition-tableau-de-bord.
8. <http://www.planningforce.com/fr/solution>.
9. <https://www.scribbr.fr/op-cit>.
10. <https://www.cevital.com>.

Annexes

Annexe 1 : Le tableau de bord des quantités vendues en tonne

Annexe 2 : Chiffre d'affaires de l'exercice 2023

Annexe 3 : Les nombres des commandes annulées au mois de mars 2023

Annexe 4 : Le taux de disponibilités des produits au mois mars 2023-2022

Annexe 1 : Le tableau de bord des quantités vendues en tonne

Désignation de l'entreprise : CEVITAL SPA

Activité : raffinerie des huiles végétales, sucrerie et raffinerie, fabrications margarine

Adresse : Nouveau quai port Bejaia

Le tableau de bord des quantités vendues en tonne

Produits/ en Tonne	Cumul Mars 2023						Cumul année					
	Réalisations	Prévisions	Ecart	T.R.O	Mars'22	% Evol	Réalisations	Prévisions	Ecart	Fin mars'22	% Evol	T.R.O
Sacs 50kg Local	4 923	5 199	-276	95%	5 239	-6%	14 116	13 370	747	12 326	15%	106%
SUCRE BLANC BIG BAG LOCAL 1.1T	9 048	8 340	707	108%	5 828	55%	22 116	21 314	802	16 017	38%	104%
Sacs 25kg Local	15 824	9 779	6 045	162%	12 590	26%	37 048	24 990	12 058	27 668	34%	148%
Sucre vrac	251	592	-341	42%	-	-	736	2 567	-1 831	-	0%	29%
Skor (1kg-2kg-5kg-10kg- doy pack-morceaux)	34 845	19 466	15 379	179%	31 395	11%	90 799	50 504	40 294	79 699	14%	180%
Sucre roux conditionné (1kg- doy pack-morceaux)	60	46	13	128%	70	-15%	151	128	23	159	-5%	118%
Sucre Export	51 623	51 103	520	101%	50 587	2%	102 255	103 844	-1 589	104 735	-2%	98%
Sucre conditionné (1)	116 573	94 526	22 046	123%	100 469	16%	267 222	216 716	50 506	240 604	11%	123%
Sucre liquide (EMS) (2)	6 442	5 634	808	114%	6 168	4%	18 744	14 488	4 256	15 480	21%	129%
Total Général Sucre (1) + (2)	123 015	100 161	22 854	123%	106 637	15%	285 966	231 204	54 762	256 084	12%	124%
Huile	35 980	30 145	5 835	119%	32 324	11%	104 300	82 943	21 357	87 467	19%	126%
CGS	5 975	7 178	-1 203	83%	8 048	-26%	10 710	11 895	-1 185	12 128	-12%	90%
LLK	19 445	20 233	-788	96%	15 756	23%	49 697	55 158	-5 461	39 043	27%	90%
JUS	2 616	2 392	224	109%	2 026	29%	6 436	5 731	705	4 995	29%	112%
Confitures	46	155	-109	30%	21	123%	108	465	-357	79	37%	23%
Sauce	462	305	157	152%	300	54%	1 049	806	243	610	72%	130%
Chaux	1 033	1 007	27	103%	1 200	-14%	3 119	6 594	-3 475	2 824	10%	47%
CO2	428	516	-88	83%	221	94%	1 283	1 484	-201	395	225%	86%

Annexe 2 : Chiffre d'affaires de l'exercice 2023

Désignation de l'entreprise : CEVITAL SPA

Activité : raffinerie des huiles végétales, sucrerie et raffinerie, fabrications margarine

Adresse : Nouveau quai port Bejaia

Chiffre d'affaires de l'exercice 2023

Produits / Unité : KDA	Cumul Mars 2023					Cumul année (Fin Mars) 2023				
	Réalisations	Prévisions	T.R.O	Mars'22	% Evol	Réalisations	Prévisions	T.R.O	Fin Mars'22	% Evol
Sacs 50kg Local	423 528	455 406	93%	460 552	-8%	1 216 102	1 171 043	104%	1 079 245	13%
Big bag Local	764 192	733 947	104%	513 045	49%	1 862 287	1 875 642	99%	1 404 716	33%
Sacs 25kg Local	1 391 528	860 812	162%	1 107 668	26%	3 259 521	2 199 852	148%	2 429 617	34%
Skor (1kg-2kg-5kg-10kg- doy pack-morceaux)	2 902 192	1 653 463	176%	2 599 134	12%	7 576 087	4 380 632	173%	6 440 867	18%
Sucre Vrac	21 474	52 122	41%	-	-	63 272	225 861	28%	-	-
Sucre roux conditionné (1kg- doy pack-morceaux)	8 048	6 506	124%	7 613	6%	20 384	17 632	116%	16 758	22%
Sucre Export	133 494	132 150	101%	130 526	2%	135 918	138 030	98%	137 731	-1%
Sucre conditionné (1)	5 644 457	3 894 405	145%	4 818 537	17%	14 133 571	10 008 694	141%	11 508 934	23%
Sucre liquide (EMS) (2)	543 394	493 206	110%	546 019	0,50%	1 604 584	1 268 244	127%	1 364 851	18%
Total Général Sucre 1+2	6 187 850	4 387 611	141%	5 364 556	15%	15 738 154	11 276 938	140%	12 873 785	22%
Huile conditionnées	4 346 977	3 623 523	120%	4 041 264	8%	12 594 678	10 065 341	125%	10 777 525	17%
CGS	1 198 847	1 493 062	80%	1 530 157	-22%	3 180 032	3 750 052	85%	3 435 319	-7%
LLK	370 674	378 888	98%	279 806	32%	937 487	1 027 202	91%	697 585	34%
JUS	168 299	186 712	90%	132 476	27%	418 203	451 485	93%	331 260	26%
Confitures	14 044	48 065	29%	6 439	118%	33 183	144 196	23%	23 339	42%
Sauce	167 987	100 944	166%	119 343	41%	365 109	265 134	138%	238 924	53%
Chaux	13 553	38 518	35%	14 363	-6%	39 029	100 980	39%	33 598	16%
CO2	7 948	11 356	70%	4 493	77%	23 250	32 647	71%	8 327	179%

Annexe 3 : Les nombres des commandes annulées au mois de mars 2023

Désignation de l'entreprise : CEVITAL SPA

Activité : raffinerie des huiles végétales, sucrerie et raffinerie, fabrications margarine

Adresse : Nouveau quai port Bejaia

Les nombres des commandes annulées au mois de mars 2023

Produit	En Tonne / Mars 2023		
	Commandes	Somme des annulations	Taux d'Annulation
Sucre Local	18 356	4149	23%
Huile	26 750	113	0,40%
CGS	2 750	672	24%
LLK	13 426	2830	21%
Jus	2 156	605	28%
Confiture	84	31	37%
Sauces	568	106	19%
Total général	64 090	8506	13%

Annexe 4 : Le taux de disponibilités des produits au mois mars 2023-2022**Le taux de disponibilités des produits au mois mars 2023-2022**

Produit	En Tonne/ Mars 2023		Mars-23	Mars-22
	Total Ruptures Validées	Commandes validées	Taux disponibilité	Taux disponibilité
Sucre Local	12	14207	100%	81%
Huile	2077	26637	92%	98%
C G S	104	2079	95%	91%
LLK	401	10595	96%	94%
Jus	14	1552	99%	97%
Conserve	2	53	97%	30%
Sauces	15	463	97%	88%
Total général	2624	55585	95%	89%

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale -----01

Chapitre 01 : Pilotage de la performance dans l'entreprise

Introduction -----05

Section 01 : Les aspects théoriques de la performance -----05

1.1 Le concept de la performance -----05

▪ Définition de la performance-----06

▪ Caractéristiques de la performance -----07

▪ Composantes de la performance-----08

1.2 Typologie de la performance -----11

 1.2.1 La performance externe -----11

 1.2.2 La performance interne -----11

1.3 Objectifs de la performance -----14

1.4 Evaluation de la performance -----15

Section 02 : Mesure et pilotage de la performance de l'entreprise

2.1 La mesure de la performance -----17

 2.1.1 L'approche dynamique-----18

2.1.2 L'approche statique -----18

2.1 Le pilotage et l'amélioration de la performance -----19

2.2 Indicateurs et principes de base de la mesure de la performance -----19

2.2.1 Les indicateurs de la performance-----20

 2.2.2 Les principes de base de la mesure de la performance -----28

2.3 L'analyse de la performance financière -----31

 2.3.1 Analyse de l'équilibre financier -----31

 2.3.2 L'analyse des soldes intermédiaires de gestion -----32

 2.3.3 Analyse de la performance par la méthode des ratios -----33

Conclusion -----36

Chapitre 02 : Tableau de bord de gestion et indicateurs

Introduction -----38

Section 01 : Approches théoriques et contexte évolutif de tableau de bord -----38

a. Evaluation et cadre conceptuel de tableau de bord -----38

- L'évolution de la notion de tableau de bord -----38
- Le cadre conceptuel du tableau de bord-----39
- Définition de tableau de bord -----39

b. Caractéristiques et différents types de tableau de bord -----40

- Les caractéristiques de tableau de bord -----40
- Les différents types de tableau de bord -----41

c. Rôle et objectifs de tableau de bord -----42

- Rôles de tableau de bord -----42
- Objectifs de tableau de bord -----43

d. Les dimensions du tableau de bord -----44

e. Les limites de tableau de bord de gestion -----44

Section 02 : Conception et indicateurs de tableau de bord -----45

6. Les indicateurs de gestion -----45

- Les définitions apportées aux indicateurs de gestion dans le tableau de bord -----45
- Critères de sélection d'indicateurs dans un tableau de bord -----46
- Types D'indicateurs De Gestion -----47

7. Les étapes de conception du tableau de bord de gestion -----49

8. Démarche et méthodes d'élaboration du tableau de bord de gestion -----52

9. Les instruments du tableau de bord de gestion -----58

10. Le lien entre le pilotage et le tableau de bord -----63

Conclusion -----65

Chapitre 03 : Contribution du tableau de bord de gestion au pilotage de la performance de l'entreprise CEVITAL

Introduction	67
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	67
6. Présentation du complexe agro-alimentaire Cevital de Bejaia.	67
7. Historique et situation géographique du groupe Cevital.	68
8. Les activités principales de Cevital et ses produits.	70
9. Les objectifs, missions et facteurs clés de Cevital.	73
10. Fonctionnement et organisation de Cevital.	73
Section 02 : Tableau de bord commercial et ses indicateurs dans le cas de la SPA CEVITAL	79
5. Présentation d'un tableau de bord commercial	79
6. Analyse l'évolution des ventes et de chiffre d'affaires	79
7. Analyses des effets sur le chiffre d'affaires	86
8. Présentation les commandes annulées et le taux de disponibilité	86
Conclusion	89
Conclusion générale	92
Bibliographie	
Annexe	
Résumé	

PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

Utilisation du tableau de bord de gestion

CAS : SPA CEVITAL

Résumé

Pour assurer la pérennité d'une entreprise, elle doit définir sa vocation, ses règles de conduite et ses objectifs à moyen et à long terme. Le tableau de bord joue un rôle essentiel dans le pilotage de la performance en fournissant aux décideurs et aux managers une vision claire et concise des performances actuelles et potentielles. Il permet de surveiller les progrès réalisés par rapport aux objectifs définis, d'identifier les écarts entre les performances réelles et les objectifs, et de prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

A l'issu de notre travail, nous avons pu comprendre l'utilité du tableau de bord au sien de l'entreprise CEVITAL dans la mesure et le pilotage de sa performance à travers un certain nombre d'indicateurs. L'entreprise CEVITAL prend sa place dans l'environnement concurrentiel du fait qu'elle réalise des résultats intéressants sur le plan stratégique, grâce à sa bonne gestion.

Mots clés : Pilotage de la performance - Tableau de bord - Indicateurs - SPA CEVITAL

ملخص

لضمان استدامة الشركة يجب عليها تحديد رسالتها وقواعدها وأهدافها على المدى المتوسط و الطويل, حيث تلعب لوحة القيادة دورا حاسما في قيادة الأداء من خلال توفير رؤية واضحة و موجزة للأداء الحالي و المحتمل لصناع القرار والمسيرين, كما يسمح بمراقبة التقدم المحرز في العلاقة بالأهداف المحددة و تحديد الفروق بين الأداء الفعلي و اتخاذ قرارات مدروسة لتحسين الأداء الشامل للشركة, في نهاية عملنا تمكنا من فهم أهمية لوحة القيادة داخل شركة سيفيتال في قياس و قيادة أدائها من خلال عدد من المؤشرات. فقد أخذت شركة سيفيتال مكانتها في البيئة التنافسية وذلك بفضل تحقيقها لنتائج مثيرة للاهتمام من الناحية الاستراتيجية، بفضل تسييرها الجيد.

الكلمات الدالة : قيادة الأداء , لوحة القيادة , مؤشرات , شركة سيفيتال .