

Université MOULOUD MAMMERRI de TIZI OUZOU  
Faculté des sciences économique, commerciale et sciences de gestion  
Département des sciences financière et comptabilité



## MÉMOIRE

De fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science financière et comptabilité

Option : finance et assurance

## THÈME

*Evaluation de la performance de la fonction production  
au sein d'une compagnie d'assurance*

*Cas CAAT*

### Réalisé par

- ❖ AIT-AMARA Melissa
- ❖ HABBI Meriem

### Encadré Par

Mr ARHAB Samir

### Constitution du jury :

- ❖ Mr. ARHAB Samir, MAA, UMMTO: rapporteur
- ❖ Mr. GUELMINE Mohand Hicham, MCA, UMMTO: president
- ❖ Mr. Habbas Boubeker, MAA; UMMTO: Examineur.

ANNÉE UNIVERSITAIRE : 2021/2022

## **Remercîments**

---

*Nous remercions nos familles d'avoir assuré avec*

*Loyauté nos cursus et d'avoir toujours fait de nos*

*Réussites leur priorité ;*

*Nous tenons à adresser nos vifs remerciements à*

*Notre promoteur Mr ARHAB SAMIR, on le remercie pour ses*

*Efforts et on est heureux de pouvoir lui exprimer notre*

*Très sincère reconnaissance.*

*Nous remercions aussi toutes personnes ayant contribué*

*De près ou de loin dans notre travail.*

## Dédicaces

---

*On dédie ce modeste travail*

*A nos très chers parents, qu'on remercierait jamais assez, dont*

*L'amour, la patience, l'encouragement sont la source de*

*Notre réussite et ma motivation la plus forte ;*

*On les remercie pour leurs présences et leurs sacrifices sans mesures et*

*Inconditionnels.*

*On leurs présente notre respect sans limites*

*À nos frères et nos sœurs, ainsi qu'à toutes nos familles*

*Qu'ils trouvent ici le témoignage de notre attachement et de nos reconnaissances,*

***MELISSA ET MERIEM***

## **Introduction générale**

### **Chapitre I : la performance ; fondement théorique**

**Section 01** : la performance dans sa globalité

**Section 02** : la performance fonctionnelle

### **Chapitre II : fonction de production au sein d'une compagnie d'assurance**

**Section 01** : fonction production : missions, objectif et organisation

**Section 02** : métier des assurances

### **Chapitre III : évaluation de la fonction production au sein de la CAAT d'azazga**

**Section 01** : présentation de l'organisme d'accueil

**Section 02** : étude de cas

## **Conclusion**

*Introduction*  
*générale*

## **INTRODUCTION GENERALE**

---

L'assurance est un moyen pour mieux gérer les risques et de profiter d'une assistance financière, en cas de sinistre.

Elle est un service obligatoire dans certains cas et facultatif dans d'autres. Elle engage généralement deux parties, dont l'assuré ainsi que l'assureur et est encadrée par un contrat d'assurance. Ces deux parties sont tenues de respecter des engagements stipulés par le contrat à savoir le paiement d'une cotisation ou le versement de l'indemnisation en cas de sinistre.

Le secteur des assurances est si important pour l'économie, d'où il a connu une grande ampleur, grâce aux compagnies d'assurance qui y sont actives, en raison de leur rôle incontournable dans la mobilisation de l'épargne, qui est la clef de la croissance économique. Il agit également en tant qu'intermédiaire financier et il constitue un instrument de protection des biens et des personnes

Le secteur de l'assurance en Algérie est caractérisé par une concurrence intense entre les compagnies, pour cela chaque entreprise met en œuvre des stratégies qui lui permettent de se propager efficacement sur le marché et répondre aux attentes des clients

L'assuré doit souscrire un contrat d'assurance, qui est un accord passé entre un assureur et un assuré pour la garantie d'un risque, où l'assureur accepte de couvrir le risque et le souscripteur (l'assuré) s'engage à payer une prime ou une cotisation convenue.

Une compagnie d'assurances fait appel à de nombreux prestataires de services et de partenaires pour vendre ses services et réaliser le service après-vente à ses clients, particuliers et entreprises (règlement des sinistres, assistance, etc.)

Toute organisation économique a pour objectif principal la réalisation du profit, l'assurance d'une pérennité solide et de la performante, ce qui engendre le développement de son activité et lui permet de se confronter à divers obstacles qu'elle rencontre comme la concurrence intensive, la mondialisation des marchés et les troubles de l'environnement économique auxquels la performance de l'entreprise est très sensible.

La performance de l'entreprise est une notion polysémique complexe et difficile à définir à cause des multiples approches.

## **INTRODUCTION GENERALE**

---

Selon Philippe LORINO <sup>1</sup>« est performance dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégique ... »

En outre, la mesure de la performance prend une dimension essentielle au sein de toute organisation dont l'existence dépend de l'efficacité. Le concept est multidimensionnel, il existe autant d'approche de la performance que deux parties prenantes : performance économique, technique, humaine et financière. Chacun le construit en fonction des objectifs s'il assigne à l'organisation.

L'étude de la production de biens et services conduit à étudier d'abord, ses objectifs qui sont liés au délai requis pour fabriquer un produit de qualité mais aussi au coût qu'il engendre. Ensuite, à préciser les moyens matériels et humains nécessaires pour réaliser la fabrication dans les meilleures conditions. Enfin, au niveau de l'organisation de la production, le modèle Taylorien, encore en vigueur dans beaucoup d'entreprises, propose des méthodes spécifiques pour rationaliser la gestion de la fabrication. En revanche, la conception moderne de la production propose de relever des défis nouveaux liés à la recherche et l'innovation, à la gestion de la qualité et au respect de certaines normes.<sup>2</sup>

Pour cela nous allons formuler la problématique suivante :

**« Quelles sont les modalités d'évaluation de la performance de la fonction de production au sein d'une compagnie d'assurance ? »**

L'objectif de notre travail porte dans un premier temps sur la présentation du cadre conceptuel de la performance de la fonction de production ainsi que des assurances. Dans un dernier temps sur la mobilisation d'un outil permettant de quantifier la performance de la fonction de production dans une compagnie d'assurance.

---

<sup>1</sup> Philippe LORINO, Méthodes et pratiques de la performance, Editions d' Organisations, Paris, 2003

<sup>2</sup> Vincent GIARD, « gestion de la production et des flux », 3<sup>ème</sup> Edition, economica, 2003

## INTRODUCTION GENERALE

---

Notre recherche repose sur deux objectifs à savoir

**Objectif 01** : c'est de comprendre la performance de la fonction production

**Objectif 02** : la réalisation d'une évaluation de la performance production à travers les trois pôles de la fonction afin de déterminer si la fonction production de la CAAT est performante.

Notre étude sera essentiellement axée sur une approche descriptive des concepts de mesure et d'évaluation de la performance, dans un volet théorique et sur une méthode quantitative qui consiste en la mesure de la performance grâce à un outil qui est le questionnaire au niveau de la CAAT AZAZGA dans un volet pratique.

Cette méthode s'appuie sur divers outils aussi bien quantitatifs tel que les états financiers, les ratios,...etc. que qualitatifs comme l'interprétation et l'analyse des résultats obtenus, l'explication des documents et des tableaux...etc. Et ce, tout en respectant l'objectivité requise dans le cadre de notre capacité.

Afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique, nous avons scindé notre travail en 3 chapitres :

- **Le premier chapitre** traitera des fondements et théoriques de la performance, ses composantes, l'objectif, les types et les caractéristiques.
- **Le second chapitre** abordera les différents indicateurs et outils permettant de mesurer la performance de la fonction production ainsi que le lien existant de cette dernière avec l'assurance
- **Le troisième et dernier chapitre** est consacré à mesurer l'outil de la performance de la fonction production et à la présentation de La compagnie d'assurance la CAAT et l'analyse de sa performance production.

*Chapitre 1 :*  
*La performance,*  
*fondement théorique*

## **Introduction**

Dans ce chapitre, nous allons présenter les notions importantes et nécessaires à la réalisation de notre mémoire. En effet, avant d'entamer l'évaluation de la performance de la fonction de production, il nous paraît plus judicieux d'éclairer certaines notions telles que la performance dans sa globalité, ces composants ainsi que ces objectifs dans la première section. Dans la deuxième section, nous allons évoquer la performance fonctionnelle ainsi que les modèles d'évaluation.

## **1 Section I : La performance dans sa globalité**

La notion de performance au sein d'une entreprise intrigue et soulève pas mal de questionnement tout en générant des définitions diverses. La conception de la performance ayant évolué avec le temps, on peut plus ou moins dire que la performance se fonde sur le rapport valeur-coût que l'entreprise tend à optimiser.

### **1.1 Définition**

Pour l'auteur KHEMAKHEM dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion » a expliqué la notion de performance de la manière suivante : « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais »<sup>3</sup>. Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs

La Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.

La performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Pour l'expliquer, nous retiendrons la définition de BOURGUIGNON (2000) <sup>4</sup>: selon lui, «c'est la

---

<sup>3</sup> KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 1976, p.6.

<sup>4</sup> BOURGUIGNON Annick : « Peut-on définir la performance » Revue française de comptabilité, 1999, p61.

## **Chapitre I : la performance : fondements théorique**

---

réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ».

La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût et qui tend ainsi vers la maximisation de création nette de valeur.

### **1.2 Les composantes de la performance**

La performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé, Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience

L'analyse de la performance va se décliner en deux grandes notions : **l'efficacité et l'efficience**.

#### **1.2.1 L'efficacité**

L'efficacité est le degré de réalisation des objectifs. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis. Mais, pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions des divers intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes. On pourra alors parler d'organisation efficace.<sup>5</sup>

AUTREMENT DIT : « C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle »<sup>6</sup>

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>7</sup>

Efficacité = Résultat atteints/ Objectifs visés

---

<sup>5</sup> <https://www.maxicours.com/se/cours/la-performance-et-les-criteres-de-performance/>

<sup>6</sup> GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33.

<sup>7</sup> BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P139.

## Chapitre I : la performance : fondements théorique

---

### 1.2.2 L'efficience

L'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Un groupe est efficient s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires. L'efficience se mesure avec un ratio : résultats obtenus / frais engagés. Ce calcul permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources.<sup>8</sup>

Autrement dit « C'est le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »<sup>9</sup>


$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

### 1.2.3 La pertinence :

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

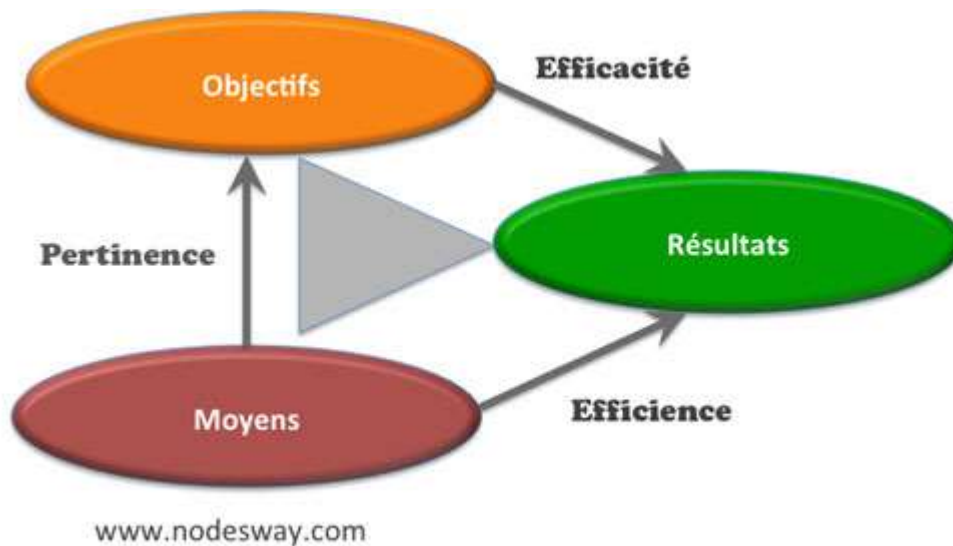
Pour assurer un Pilotage efficace la performance doit aussi s'apprécier plus globalement en étendant la problématique un peu au-delà de ce simple schéma :

---

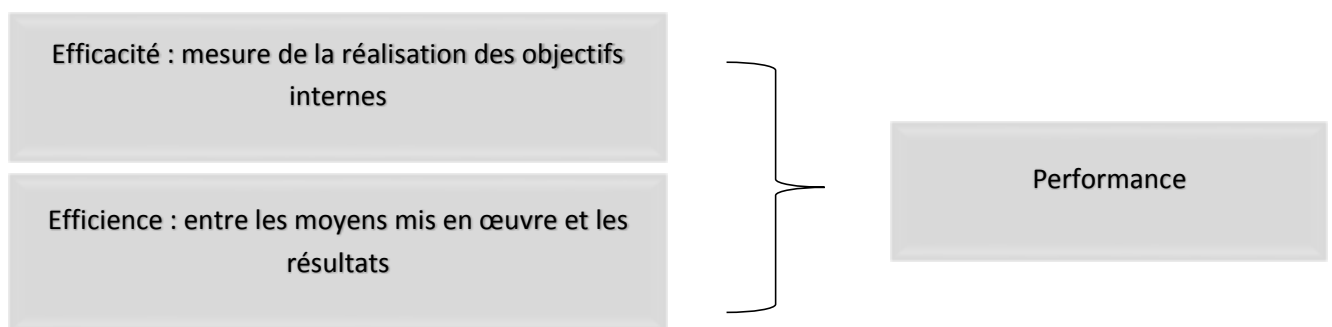
<sup>8</sup> <https://www.maxicours.com/se/cours/la-performance-et-les-criteres-de-performance/>, juillet 2022.

<sup>9</sup> GRANSTED, (I) :Op.cit. .P 33

*Schéma 1 : le concept d'efficacité, d'efficience et de performance*



*Schéma 2 : le concept d'efficacité, d'efficience et de performance*



**Source :** BESCOS P.L ET AL « contrôle de gestion et management », montchrestien ; 4<sup>ème</sup> éd, paris 1997.p 42

### 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 les produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- Réduire les coûts de fabrication

## **Chapitre I : la performance : fondements théorique**

---

- Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel
- Améliorer le traitement des réclamations
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail
- Identifier et évaluer les compétences clés
- Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ;
- Consolider et développer les savoir-faire

### **1.4 Types de performances<sup>10</sup>**

Dans une organisation il existe trois types de performances à savoir : la performance organisationnelle, la performance sociale et la performance économique.

#### **1.4.1 La performance organisationnelle.**

L'entreprise doit chercher à minimiser ses coûts de transactions et ses coûts d'organisations. Des coûts sont implicitement des coûts visibles ou une mauvaise qualité du fonctionnement et du management de la structure. Des coûts sont implicites or une mauvaise qualité de fonctionnement et du management de l'entreprise des coûts cachés.

#### **1.4.2 La performance sociale.**

La performance sociale se définit comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel, elle peut aussi comporter une dimension externe et renvoie alors à la question de la responsabilité sociale de la structure c'est à dire aux effets sociaux externes de son activité. La mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et l'implication des salariés. Elle est généralement utilisée dans le cadre de l'évaluation du système de gestion des ressources humaines. Les indicateurs sont : La rotation du personnel, l'absentéisme, la communication, etc.

#### **1.4.3 La performance économique.**

La performance économique qui peut être appréhendé par la rentabilité, c'est à dire un surplus économique ou marge économique obtenue par la différence entre un revenu et coût.

---

<sup>10</sup> <https://fr.scribd.com/document/346200757/Type-de-La-Performance>

## **Chapitre I : la performance : fondements théorique**

---

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.

### **1.4.4 La Performance commerciale (vente & marketing)**

Ces indicateurs de performance ont pour mandat d'identifier et de suivre les activités commerciales de votre entreprise. Ce type d'indicateurs de performance peut réunir des données permettant d'explorer plusieurs axes stratégiques tout en validant plusieurs hypothèses se référant à votre stratégie commerciale telle que :

- Mesurer les revenus générés en fonction des chaînes de production ;
- Calculer la productivité de vos chaînes de production ;
- Évaluer la capacité de production de nouveaux produits sur vos chaînes de montage ;
- Estimer votre potentiel d'acquérir de nouvelles parts de marché ;
- Identifier la concordance de vos produits/services et de son prix sur le marché.

### **1.4.5 Performance organisationnelle**

Ces mesures sont surtout maîtrisées par les personnes responsables des ressources humaines. Ils sont utilisés principalement pour faciliter le contrôle des coûts de la masse salariale et la capacité de production. Reste qu'il est possible de formuler des indicateurs de performance pour mettre en lumière des enjeux qui concernent la main-d'œuvre et permettre d'identifier des pistes d'améliorations impliquant la gestion de votre personnel :

- Taux d'absentéisme ;
- Coût d'intégration de nouveaux employés ;
- Niveau de performance ;
- Taux de roulement ;

### **1.4.6 Performance financière et comptable**

En référence aux principaux ratios financiers établis selon le secteur d'activité exploité, les indicateurs de performance financière permettent d'obtenir les indications nécessaires pour évaluer la santé financière de l'entreprise. Grâce à ce type d'indicateur de performance, il est possible d'évaluer plusieurs composantes impliquées à la solidité et au potentiel financier de votre organisation :

- Retour sur investissement ;
- Taux de rentabilité ;
- Besoins en fonds de roulement ;
- Plan de trésorerie ;
- La gestion des comptes à recevoir.

### **1.4.7 Performance Internet, médias sociaux et commerce électronique**

Les entreprises qui utilisent Internet et les médias sociaux dans sa stratégie de commercialisation, sont probablement déjà familières avec ce type d'indicateurs de performance. Reste à savoir jusqu'à quel point elles les utilisent pour diagnostiquer leurs résultats. Lorsque bien exploités, ces indicateurs de performance aident grandement à faire le pont entre les efforts investis pour la promotion numérique de leurs produits et la performance de leurs ventes. Ces mesures deviennent en quelque sorte la voix de votre marché cible en permettant de mettre en lumière différents comportements de leurs audiences et leur niveau d'engagement face à leurs marques de commerce.

Voici quelques exemples d'indicateurs de performance retrouvés dans cette catégorie :

- Nombre de nouveaux visiteurs ;
- La durée moyenne d'une visite sur votre site Internet ;
- Volume de trafic au coût par clic ;
- Taux de clics des campagnes publicitaires en ligne ;

- Nombre de paniers abandonnés ;
- Les produits les plus consultés.

### **1.4.8 Performance informatique**

Ces indicateurs ont pour objectif de mesurer la performance des activités technologiques de votre organisation. Pour une entreprise qui désire rentabiliser et optimiser ses processus d'affaires par le biais de solutions technologiques, elle pourra, à l'aide de ces indicateurs, calculer le coût total de ses solutions technologiques et les comparer au gain qu'elles apportent en termes de productivité ou de chiffre d'affaires (KPI alignement stratégique). Ces indicateurs sont aussi utilisés pour mesurer :

- La sécurité de vos systèmes informatiques ;
- Les incidences et problématiques informatiques ;
- La performance des infrastructures informatiques ;
- La disponibilité des systèmes ;

### **1.5 Les caractéristiques de la performance La performance**

Regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :

#### **1.5.1 Support de jugement**

Elle implique un jugement de valeurs sur son environnement dit les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social autant de significations qu'il existe des individus ou de groupes qui l'utilisent. Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de l'entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat du travail, et pour un client la qualité des services rendus.

#### **1.5.2 Evolution dans le temps**

Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès de l'entreprise pendant une phase d'innovation peuvent

## **Chapitre I : la performance : fondements théorique**

---

se révéler incompatible avec ceux exigés pendant une phase de développement. Il faut admettre qu'il existe des combinaisons des facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels, qu'ils sont efficace, dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans l'autre. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps.

### **1.5.3 La performance se pilote**

Les critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers vient compléter les premiers, ils sont le moteurs de la réussite future, ils fournissent aux pilotes vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément. La performance à un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants si les résultats sont en dessous des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

### **1.5.4 Composants antinomiques (opposés)**

Les composants antinomiques se présentent comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposant donc des arbitrages permanents. Tous les composants n'ont pas la même importance.

## **1.6 Les formes et les dimensions de la performance**

La performance se décompose en forme et en dimensions

### **1.6.1 Les formes de la performance**

Les formes de la performance se composent en :

#### **1.6.1.1 La performance clients :**

La satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un temps assez important. Les entreprises ont bien compris que pour être compétitive elles doivent déployer des efforts cohérents pour capter et

## **Chapitre I : la performance : fondements théorique**

---

conserver les parts de marché. Ces efforts, concrétisés par l'anticipation des attentes des clients et aussi à la recherche de les fidéliser<sup>11</sup>.

### **1.6.1.2 La performance actionnaire :**

L'accès au capital est devenu un enjeu stratégique pour l'entreprise en raison de plusieurs développements interdépendants, notamment, on peut citer la croissance des besoins en capitaux, liée aux évolutions technologiques et plus récemment, un retour en force des actionnaires et un accroissement du rôle des investisseurs institutionnels. En plus la nécessité d'expansion des entreprises, les a poussés à rechercher continuellement des capitaux afin de soutenir leur croissance économique. Selon les marchés financiers la performance de l'entreprise est mesurée par la création de la richesse pour l'actionnaire.

### **1.6.1.3 La performance personnelle**

Pour innover et servir mieux le client, il est nécessaire pour l'entreprise de motiver leurs employés de manière à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de cette entreprise. Depuis, la concurrence pour un savoir-faire particulier oblige des entreprises à fidéliser efficacement leur capital ; humain. Par ailleurs, si ces dernières ont pu réussir à maintenir une bonne performance en management des ressources humaines elles auront alors compris du rapport de confiance entre employé et entreprise<sup>12</sup>

## **1.7 Les dimensions de la performance**

En général, on distingue la performance externe qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, et la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. Le tableau suivant recense les différences.

---

<sup>11</sup> FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des manages », édition d'organisation, paris, 2005. page 39

<sup>12</sup> FERNANDEZ Alain, op.cit. 39

*Tableau 1 : la performance externe et la performance interne*

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision
Générer l'analyse financière des grands équilibres	Aboutir à la définition des variables d'action
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

(Source : DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, p173).

### **1.8 Les outils de mesure de la performance**

Les outils de mesure de la performance se distinguent en plusieurs indicateurs :

#### **1.8.1 Les indicateurs de performance :**

« Ces indicateurs permettent d'accéder à des informations précises sur les opérations financières, les modalités d'organisations et les activités commerciales. Il s'agit d'outils qui facilitent la gestion et l'exploitation des données disponibles afin d'améliorer les résultats et de réduire au minimum les erreurs et les omissions susceptibles d'occasionner d'importantes pertes. »

## **Chapitre I : la performance : fondements théorique**

---

### **1.8.1.1 Les différents types d'indicateurs :**

Il existe plusieurs types d'indicateurs, selon Mendoza et AL nous avons les indicateurs de moyens, les indicateurs de résultats et les indicateurs de contexte.

#### **1.8.1.1.1 Les indicateurs de résultats :**

Comme leur nom l'indique, ils expriment le niveau de performance atteint grâce aux moyens et aux ressources alloués durant la période mesurée. Ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisation ils permettent de suivre l'état d'avancement d'un projet.

#### **1.8.1.1.2 L'indicateur de moyens :**

Indique le niveau des ressources consommées, qu'elles soient leurs nature financières, humaines, matérielles, organisationnelles ou autres, utilisées pour appliquer le programme d'action. Grâce à ces ratios nous pourrions comprendre quelle a été la disponibilité et l'affectation des ressources de notre entreprise allouée à la réussite de notre objectif.

#### **1.8.1.1.3 L'indicateur de contexte :**

Ce sont des indicateurs externes à l'entreprise. Ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultats.

##### **1.8.1.1.3.1 Les indicateurs de mesure de la performance :**

❖ **La rentabilité :** « La rentabilité est un indicateur d'efficacité établissant une comparaison entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour obtenir ce résultat. En d'autres termes, c'est donc l'aptitude d'un capital à dégager un bénéfice. »

Talentia software. Indicateur de performance financière pour mieux gérer les ressources de son entreprise. Elle constitue un élément privilégié pour évaluer la performance des entreprises. On distingue deux types de rentabilité : la rentabilité économique et la rentabilité financière.

→ **La rentabilité économique :** Elle mesure la rentabilité des capitaux engagés c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à générer un résultat (bénéfices) à partir des capitaux investis, soient

## Chapitre I : la performance : fondements théorique

apportés par des actionnaires, ou prêtée au près d'une banque, elle intéresse essentiellement les dirigeants.

Elle est mesurée comme suit

$$\text{La rentabilité économique} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Capital investi}$$

→ **La rentabilité financière** : La rentabilité financière mesure la rentabilité des capitaux propre, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à rémunérer les associés pour ne pas les perdre, et attirer les investisseurs. Cet indicateur intéresse donc plus particulièrement les associés actuels et futurs.

Elle est mesurée comme suit :

$$\text{La rentabilité financière} = \text{Résultat de l'exercice} / \text{Capitaux propres}$$

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique alors on dira que l'entreprise bénéficie d'un effet de levier.

→ **L'effet de levier** : C'est le multiplicateur de l'endettement sur la rentabilité économique. C'est un mécanisme qui désigne l'impact du recours à l'endettement sur la rentabilité financière d'une entreprise.

Il s'exprime comme suit :

$$RF = RE + (RE - i) DTCP$$

- Si le  $RE > i$  : l'effet de levier est positif.

Donc L'excédent de rentabilité économique bénéficie aux actionnaires,

La rentabilité des capitaux propres croit avec l'endettement.

- Si le  $RE = i$  : l'effet de levier est nul.

RF : Taux de rentabilité financière.

RE : Taux de rentabilité économique.

D : Dettes.

CP : Capitaux propres.

i : taux d'intérêt des dettes.

## Chapitre I : la performance : fondements théorique

---

Donc L'endettement n'a pas d'effet sur la rentabilité financière. Dans ce cas il y a neutralité de la structure financière.

- Si le  $FE < i$  : l'effet de levier est négatif.

La rentabilité économique est insuffisante pour absorber le cout des dettes, le paiement d'intérêt pénalise

Les actionnaires qui constatent une diminution de leur rentabilité. Ainsi plus l'entreprise est endettée plus

La rentabilité des capitaux diminue.

❖ **La profitabilité** : C'est la capacité de l'entreprise à générer un résultat par son activité. Les analystes financiers utilisent ce taux de profitabilité pour évaluer les résultats futurs.

Le taux de profitabilité est calculé à partir de la formule suivante :

$$\text{Taux de profitabilité} = \frac{\text{Résultat net comptable}}{\text{Chiffre d'affaire (hors taxe)}} \times 100$$

- ❖ **L'auto financement** : C'est une source de financement interne, ou une part de la CAF qui reste après avoir versé les dividendes. Il permet à l'entreprise de financer son développement et sa croissance et compléter le financement par capitaux et part emprunt, via son activité sans faire appel à un financement externe.

L'autofinancement se détermine par la relation suivante :

$$\text{Autofinancement} = \text{Capacité d'autofinancement} - \text{Dividendes payés en (N)}$$

### 1.8.1.1.3.2 Actif du bilan

C'est le répertoire de l'ensemble des biens possédés par l'entreprise. Les postes d'actif sont classés de haut en bas par ordre de liquidité croissante. Le plan comptable a regroupé ces postes en trois rubriques :

### **1.8.1.1.3.2.1 Actif immobilisé (Immobilisations) :**

Il s'agit des biens de toute nature possédés par l'entreprise, non pour être vendus ou transformés, mais pour être utilisés d'une manière durable comme instruments de travail. Ce poste comprend :

**Immobilisations en non valeurs** : ce sont des charges dont l'existence conditionne la création ou le développement de l'entreprise. On trouvera les frais préliminaires (frais de constitution ; frais d'augmentation de capital, frais de publicité...), les charges à répartir sur plusieurs exercices... ;

➤ **Immobilisations incorporelles** : ce sont les immobilisations en recherche et développement, brevets, fonds de commerce ;

➤ **Immobilisations corporelles** : ce sont les terrains, les constructions, les installations techniques, le matériel et outillage... ;

➤ **Immobilisation financières** : ce sont les prêts immobilisés, les titres de participation... Ces immobilisations sont comptabilisées à leur prix d'acquisition (immobilisations brutes) déduites de la dépréciation subie au cours du temps (amortissement); le solde (immobilisation nette) représente donc la valeur nette comptable de ces immobilisations.

### **1.8.1.1.3.2.2 Actif circulant (hors trésorerie) L'actif circulant regroupe :**

- **les stocks** : constitués par l'ensemble des biens et services qui interviennent dans le cycle d'exploitation soit pour être vendus en l'état (produit fini) soit transformés dans un processus de production (matières premières, produits semi-finis) ;

- **les créances liées ou non au cycle d'exploitation** : matérialisant les dettes des tiers envers l'entreprise (comptes clients...);

- **titres et valeurs de placements** : il s'agit des titres et valeurs (actions et obligations) acquis par l'entreprise pour la réalisation d'un gain à brève échéance.

### **1.8.1.1.3.2.3 Trésorerie-Actif**

Cette rubrique regroupe les soldes débiteurs de trésorerie qui traduisent les liquidités ou quasi liquidités détenues par l'entreprise : chèques et valeurs à encaisser, banques, trésorerie générale et chèque

### **1.8.1.1.3.3 Passif du bilan**

Le passif est le répertoire de l'ensemble des dettes de l'entreprise, par solde avec le total de l'actif, on obtient la richesse des actionnaires, appelée résultat net ou situation nette. Le plan comptable a regroupé ces postes en trois rubriques.

#### **1.8.1.1.3.3.1 Financement permanent**

Il comprend l'ensemble des ressources stables dont dispose l'entreprise pour une durée supérieure à un an, ils englobent :

- **Les capitaux propres** : constitués essentiellement du capital apporté par les actionnaires, ainsi que des bénéfices non distribués (réserves, report à nouveau...);
- **Les capitaux propres assimilés** : composés essentiellement des dons et des subventions accordés à l'entreprise pour acquérir ou créer des immobilisations, et ayant un caractère durable (subventions d'investissement);
- **Les dettes de financement** : constituées par l'ensemble des emprunts contractés par l'entreprise à plus d'un an;
- **Les provisions pour risques et charges durables** : il s'agit de provisions destinées à faire face à des risques ou à des charges, dont le délai de réalisation est supérieur à un an.

#### **1.8.1.1.3.3.2 Passif circulant hors trésorerie**

Il regroupe les dettes dont le délai d'exigibilité est inférieur à une année. En d'autres termes, il s'agit de ressources destinées à financer le cycle d'exploitation (fournisseurs, crédits bancaires à CT...)

## Chapitre I : la performance : fondements théorique

---

### 1.8.1.1.3.3 Trésorerie-passif

Elle constitue des ressources de financement à très court terme. Elle comporte l'ensemble des soldes bancaires créditeurs, c'est-à-dire toutes les facilités financières accordées par les banques à l'entreprise en plus des crédits d'escompte et de trésorerie.

### 1.8.1.1.3.4 Equilibre financier du bilan

Les équilibres financiers permettent à l'entreprise de savoir sa situation financière.

#### 1.8.1.1.3.4.1 Fonds de roulement (FR)

Le FR constitue un élément important de la structure financière de l'entreprise sur le long terme. Il mesure les ressources stables dont l'entreprise dispose afin de financer son actif immobilisé. Le calcul du FR se fait :

→ Soit à partir du haut du bilan, selon la formule suivante :

$$\text{FR} = \text{capitaux permanents} - \text{actif immobilisé} \quad \text{FR} = (\text{C P} + \text{DLMT}) - \text{VI}$$

→ Soit à partir du bas du bilan par la formule suivante :

$$\text{FR} = \text{Actif Circulant} - \text{DCT}$$

❖  $\text{FR} > 0$  (Positif) : cela signifie que l'entreprise finance ces actifs immobilisés par ces capitaux permanents, et dégage un excédent qui lui permet de financer ses besoins à court terme, ce qui constitue un équilibre à long terme.

❖  $\text{FR} = 0$  : c'est le juste équilibre, ce qui signifie que les capitaux permanents couvrent les besoins à long terme.

❖  $\text{FR} < 0$  (négatif) : ce qui implique une insuffisance en fonds de roulement.

Les capitaux permanents sont inférieurs aux actifs immobilisés. En d'autres termes, l'entreprise finance une partie de l'actif immobilisé par les DCT (passif circulant).

## Chapitre I : la performance : fondements théorique

---

### 1.8.1.1.3.4.2 Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le BFR est le montant que l'entreprise doit avoir pour financer le besoin résultant des décalages entre les encaissements et les décaissements auprès des clients et les décaissements effectués pour les fournisseurs.

Le BFR peut être :

$$\text{BFR} = \text{actif circulant} - \text{VD}$$

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - \text{DCT}$$

- ❖  $\text{BFR} > 0$  (positif) : ce qui est un signe de l'équilibre financier car en recouvrant ces valeurs réalisables et en vendant ces valeurs d'exploitation, l'entreprise peut régler ces dettes.
- ❖  $\text{BFR} = 0$  (nul) : c'est le juste équilibre.
- ❖  $\text{BFR} < 0$  (négatif) : on ne parlera plus de besoin de financement mais de l'existence de ressources d'exploitations.

### 1.8.1.1.3.4.3 Trésorerie nette (Tr N)

La trésorerie représente les disponibilités de l'entreprise. Autrement dit, les montants à court terme liquides résultant de la différence entre le FR et le BFR.

$$\text{Tr N} = \text{FR} - \text{BFR}$$

- ❖ Si la  $\text{Tr} > 0$  : l'entreprise dispose de liquidités permettant de faire face à ses besoins immédiats.
- ❖ La  $\text{Tr} < 0$  : l'entreprise ne dispose pas de liquidités pour faire face à ses besoins immédiats. Il n'y a donc aucune situation de déséquilibre financier immédiat.
- ❖ La  $\text{Tr} = 0$  : on parle d'un juste équilibre immédiat.

### 1.8.1.1.3.5 Compte de résultat

Il permet de faire un diagnostic de la rentabilité de l'entreprise. En présentant l'ensemble des charges et des produits, il aide à comprendre la formation de résultat et de mesurer la variation du patrimoine de l'entreprise.

## Chapitre I : la performance : fondements théorique

---

Selon Deffain: « le compte de résultat est un document de synthèse qui permet de faire une analyse par nature des charges et des produit de l'entreprise pendant une période donnée»<sup>13</sup>

Il fait ressortir huit soldes significatifs de gestion avant le solde final appelé résultat net. En effet, ces soldes significatifs appelés soldes intermédiaires de gestion sont des indicateurs permettant d'apprécier la performance de l'entreprise. Il s'agit de :

❖ La marge brute sur marchandises : La marge commerciale est la différence entre montant des ventes de marchandises et leur coût d'achat. Elle mesure la performance commerciale de l'entreprise.

$$\text{Marge commerciale} = \text{Vente de marchandises} - (\text{Achat de marchandises} - \text{Variation de stock})$$

❖ La marge brute sur matières :

Selon Massiera <sup>14</sup>« la marge brute sur matières correspond à la différence entre la production de la période et les achats de matières corrigés de la variation de stock de matières et fournitures liées. »

$$\text{Marge brute sur matières} = \text{Production de la période} - (\text{achat de matières premières et fournitures liées} + \text{variation de stock})$$

❖ La valeur ajoutée : selon Massiera<sup>15</sup> : « Elle correspond à l'accroissement de valeur que l'entreprise apporte aux biens et services en provenance des tiers dans l'exercice de ses activités professionnelles courantes. »

❖ L'excédent brut d'exploitation (EBE) : L'excédent brut d'exploitation est un indicateur de la performance industrielle et commerciale ou de la rentabilité économique de l'entreprise.

---

<sup>13</sup> 3DEFAINS-CRAPSKY CATHERINE (2009), comptabilité générale, 5ème édition, 1rue de Rome-93651 Rosny cedex, 2003, p 30

<sup>14</sup> 4MASSIERA ALAIN, (2001), finance d'entreprise et finance de marché en zone francs éditions Harmattan, Paris, P41

<sup>15</sup> 5MASSIERA ALAIN op.cit., p44.

## Chapitre I : la performance : fondements théorique

---

L'EBE représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux. Il indique la ressource générée par l'exploitation de l'entreprise indépendamment de la politique d'amortissements (dotations) et du mode de financement (charges Financières).

$$\text{EBE} = \text{valeur ajoutée} + \text{Subventions d'exploitation} - \text{impôts, taxes et versements assimilés} \\ - \text{charges de personnel}$$

❖ Le résultat d'exploitation : qui est la différence entre les produits et les charges d'exploitation ; il provient des opérations courantes et habituelles de l'entreprise (Achat de matières premières, consommations d'énergie, paiement des salaires, ventes...)

$$\text{RE} = \text{EBE} - \text{dotations aux amortissements et aux provisions} \\ \text{D'exploitation} + \text{Reprises correspondantes} + \text{Transferts de}$$

❖ Le résultat hors exploitation : Il mesure les opérations inhabituelles qui ne sont pas censées se reproduire d'un exercice à l'autre. Il se définit par la différence entre les produits hors activité ordinaire et les charges hors activité ordinaire

$$\text{RHE} = \text{produits HAO} - \text{charges HAO}$$

❖ Le résultat financier : est égal à la différence entre les produits et les charges financières ; il provient de l'activité financière de l'entreprise (paiement des intérêts relatifs aux dettes contractées, perception d'intérêts liés à divers placements...)

$$\text{RF} = \text{PF} - \text{CF}$$

❖ Le résultat exceptionnel : qui est la différence entre les produits exceptionnels et les charges exceptionnelles.

❖ Le résultat net : Selon Vizzavona : « le calcul du résultat net met en évidence la répartition qui est faite du profit entre les principaux intéressés, à savoir : l'Etat, le personnel et les actionnaires. »<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> VIZZAVONA PARICE Gestion et marchés financiers, 10<sup>ème</sup> édition ATOL EDITION, 64 Boulevard Maurice BARRES 92200Neuilly-sur-Seine, 1996, p43

## Chapitre I : la performance : fondements théorique

---

Il traduit l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours de l'exercice considéré

$$RN = RE + RHE - \text{participation des salariés-impôts sur les bénéfices}$$

### 1.8.1.1.3.6 Ratios de mesure de la performance financière

Le terme de ratio désigne le rapport entre deux valeurs caractéristiques du bilan qui exprime leur importance relative. L'étude des ratios permet de mettre en évidence l'évolution de la structure de l'entreprise, ainsi que sa situation financière.

#### 1.8.1.1.3.6.1 Ratios de liquidité

La liquidité correspond à la capacité de l'entreprise à transformer ces actifs en trésorerie pour faire face à l'ensemble des dettes à moins d'un an. On distingue alors trois ratios :

**1.8.1.1.3.6.1.1 Ratio de liquidité générale** : c'est la mesure la plus répandue à court terme.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{Actif à moins d'un an}}{\text{Passif à moins d'un an}} = \frac{VE+VR+VD}{\text{Passif}} < 1\text{an}$$

- Si ce ratio est  $> 1$  : cela signifie que l'entreprise est en mesure de faire face à ces engagements à court terme, elle est donc solvable à court terme.

- Si ce ratio est  $< 1$  : cela signifie que l'entreprise n'est pas en mesure de faire face à ces obligations à court terme.

**1.8.1.1.3.6.1.2 Ratio de liquidité réduite** : c'est un ratio de liquidité auquel sont retirées les valeurs d'exploitations, car ces valeurs ont une liquidité incertaine. Il est rare qu'il soit égal à 1

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \frac{VR+VD}{\text{PASSIF (-1 an)}}$$

1.8.1.1.3.6.1.3 **Ratio de liquidité immédiate** : ce ratio mesure la capacité de remboursement des dettes immédiatement exigible par les disponibilités liquides de la firme.

Ratio de liquidité immédiate = VD /

PASSIF (-1 an)

## 2 Section 2 : la performance fonctionnelle

Pour évaluer une fonction ressources humaines ou contrôle de gestion qui ne réalise pas de recettes à proprement parler, et dont les informations de bilans et de résultats ne sont pas aussi formalisées que pour une entreprise qui a l'obligation de fournir des comptes, nous intéressons en proposant un modèle d'évaluation fonctionnelle.

### 2.1 La nécessité d'évaluer pour piloter

L'évaluation consiste en la réalisation de mesures qui permettent de dire si un fonctionnement est performant ou pas, et quelles sont les actions de correction et d'amélioration à mener. La notion de mesure est très importante en gestion. Sans mesure, la boucle du pilotage ne peut être réalisée. La mesure peut être relative mais reste indispensable à toute action de pilotage, car elle constitue une évaluation qui permet de voir les évolutions et d'établir les écarts par rapport à un objectif et/ou d'autres repères dans une logique de comparaison.

Le pilotage d'une fonction support réside dans le niveau d'investissement qu'un dirigeant juge pertinent au regard de ses besoins et obligations.

Pour cela, nous proposons de développer le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) qui permettra à un dirigeant d'avoir des éléments de réponse aux questions suivantes : -

- La fonction support me coûte-t-elle trop cher ?
- Quels sont les postes d'économie ?
- Dois-je conserver une fonction support ou la supprimer ?
- Dois-je internaliser ou externaliser tout ou partie d'une fonction support ?
- Dois-je intégrer une fonction support dans les métiers de l'entreprise ou la laisser en tant que fonction indépendante.
- Quelles obligations de production puis-je demander à une fonction support ?
- Le positionnement et le management de la fonction support sont-ils pertinents ?

- Comment rendre une fonction support plus performance ?
- Quel est le niveau de satisfaction des clients d'une fonction support ?

### **2.2 Les composantes du modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) :**

Une fonction support d'entreprise est un ensemble de ressources réalisant différentes prestations pour les autres services dans le but de favoriser l'activité de ces derniers. Une fonction support est constituée d'individus doués de compétences, de matériel et d'une organisation ; cet ensemble a un coût, et sa performance s'analyse en rapportant ce coût à la quantité et à la qualité des prestations réalisées. Les fonctions support sont surtout présentes dans les moyennes et grandes organisations. Dans les petites entreprises, elles sont souvent intégrées à une fonction administrative générale gérée par un salarié ou par le dirigeant/fondateur.

Fonction "support" regroupent l'ensemble des activités de gestion qui concourent au fonctionnement des services. Les principales fonctions concernées sont la gestion des ressources humaines, les systèmes d'information et de la communication, la logistique, l'immobilier, la gestion financière, les affaires juridiques, les achats et la communication<sup>17</sup>.

Que faut-il mesurer pour évaluer une fonction support ?

Les activités, les compétences, les ressources et les clients. Ces quatre thèmes structurent l'évaluation de la performance d'une fonction support et nous invitent à trouver des mesures objectives pour chacun d'eux.

#### **2.2.1 Mesurer les activités d'une fonction support**

Concerne la formalisation de ce qui est réellement fait et de l'écart qu'il y a entre l'activité théorique et l'activité réelle. Cela oblige à formaliser les produits et prestations et à les comparer à un référentiel exhaustif pour déterminer des écarts d'activités.

#### **2.2.2 Mesurer les compétences d'une fonction support**

Cette question s'intéresse à la compétence des individus qui occupent les postes de la fonction support.

---

<sup>17</sup><https://www.performance-publique.budget.gouv.fr>

### **2.2.3 Mesurer les ressources allouées à une fonction support**

Cette question traite de l'évaluation des ressources qui sont mobilisées pour faire fonctionner la fonction support. La notion de ressources est ici comprise comme l'ensemble des moyens mis à la disposition des acteurs pour réaliser leur activité.

### **2.2.4 Mesurer la satisfaction des clients d'une fonction support**

Cette question concerne les clients de la fonction transverse et leur niveau de satisfaction. Une fonction transverse livre ses prestations à différents types de clients, qu'ils soient internes et/ou externes à l'entreprise. Il s'agit donc d'évaluer leur avis.

## **2.3 Le modèle MEF et les tableaux de bord**

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) constitue un modèle de pilotage permettant de Produire des tableaux de bord pour les fonctions supports. Les différents taux obtenus peuvent être intégrés dans les tableaux de bord de la fonction ou bien dans les tableaux de bord de L'entreprise.

Nous distinguerons les tableaux de bord par objectifs et les tableaux de bord Stratégiques avec les notions de Balanced Scorecard et de navigateur Skandia. La littérature managériale nous propose différentes méthodes pour construire les outils de Pilotage d'une entreprise ou d'une partie de celle-ci.

Les méthodes du tableau de bord Prospectif (Balanced Scorecard) et du navigateur Skandia illustrent cette conception des outils de pilotage.

Il Ya de différents outils de pilotage nous distinguons deux approches : la première approche est dite « méthodologique » et consiste à produire des indicateurs à partir d'objectifs dans les méthodes OVAR (Objectifs, Variables d'Action Responsables) et OFAI (Objectifs, Facteurs clés de succès, Actions, Indicateurs).

### **2.3.1 L'approche par les objectifs**

Cette approche détermine des variables d'action par rapport aux besoins exprimés. Pour chaque variable d'action, il faut déterminer les indicateurs qui répondent aux objectifs initiaux découlant de la stratégie. Pour déterminer des indicateurs selon cette logique, il existe deux 27 méthodes : la méthode OVAR et la méthode OFAI

## **Chapitre I : la performance : fondements théorique**

---

### **2.3.1.1 Les objectifs :**

Un objectif est un but concret et accessible que l'on recherche à atteindre dans un délai déterminé. C'est une orientation d'action chiffrée en relation avec la stratégie de l'entreprise Il est important qu'un objectif soit SMART :

- ✓ S (Spécifique : très précis en termes de périmètre),
- ✓ M (Mesurable : avoir obligatoirement une mesure quantitative),
- ✓ A (Accessible : suffisamment opérationnel pour être compris par tous),
- ✓ R (Rattaché à un projet : quelle est la finalité poursuivie par la réalisation de l'objectif ?),
- ✓ T (Temps : défini dans le temps en termes d'échéance).

### **2.3.1.2 Variables d'action :**

Elle correspond à une action opérationnelle, Une variable d'action est en quelque sorte le moyen mis en œuvre pour atteindre l'objectif, et il existe souvent pour un objectif plusieurs moyens de l'atteindre.

### **2.3.1.3 Les indicateurs :**

Un indicateur est un outil d'évaluation et d'aide à la décision, élaboré à partir d'un élément mesurable ou appréciable permettant de considérer l'évolution d'un processus par rapport à une référence<sup>18</sup> Il existe cinq grandes catégories d'indicateurs :

- Les indicateurs de coût : ils mesurent la valeur des ressources consommées.
- Les indicateurs de résultat : ils apprécient en termes qualitatifs et/ou quantitatifs ce qui est réalisé.
- Les indicateurs d'activité : ils donnent des éléments relatifs à l'action réalisée pour l'obtention des résultats.
- Les indicateurs de performance : ils s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre coût et du déploiement de la stratégie.
- Les indicateurs stratégiques : ils renseignent directement sur la réalisation de la stratégie et de ses objectifs

---

<sup>18</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Indicat>

## **Chapitre I : la performance : fondements théorique**

---

Pour déterminer les indicateurs selon cette logique il y a deux méthodes : méthode OVAR, OFAI

### **2.3.1.3.1 La méthode OVAR (Objectifs-Variables d'Action responsabilités) :**

Qui est une méthode française créée par trois professeurs de HEC France 2, quant à leur utilisation dans le cadre du tableau de bord prospectif. Est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins (Fiol, 2004)<sup>19</sup> La méthode OVAR est par construction un processus ayant pour objectif de mettre en valeur un "consensus construit" entre dirigeants sur les objectifs à long, moyen et court terme de l'organisation.

### **2.3.1.3.2 La méthode OFAI (Objectifs, Facteurs clés de succès, Indicateurs) :**

Par cette méthode, les objectifs sont déclinés en facteurs clés de succès, qui représentent les forces de l'entreprise au travers desquelles 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.

## **2.3.2 L'approche par le modèle de pilotage :**

L'approche par les modèles de pilotage s'intéresse aux macro-objectifs d'une entreprise par lesquels la stratégie peut se décliner. Cette approche est complémentaire de l'approche par les objectifs. Elle cherche à compléter la mesure de la performance des entreprises par de nouveaux indicateurs non financiers. La méthode propose des nouveaux tableaux de bord, qui tentent de mesurer et de communiquer la stratégie de l'entreprise en arborant des indicateurs extracomptables comme la satisfaction client ou la qualité des collaborateurs de l'entreprise. Les trois méthodes les plus connues sont le navigateur SKANDIA et le tableau de bord prospectif et le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) et bien d'autres.

### **2.3.2.1 Le navigateur SKANDIA :**

L'objectif du navigateur SKANDIA est de dépasser la vision financière et privilégier le pilotage de l'immatériel et plus précisément du capital intellectuel, véritable moteur de la création de valeur et identifier des indicateurs de suivi du capital immatériel de l'entreprise. Ces

---

<sup>19</sup> Le site de la méthode française OVAR, <http://www.decision-line.com/ToutOVAR.htm>

## **Chapitre I : la performance : fondements théorique**

---

indicateurs s'appuient sur la dimension prospective et sociale et place l'humain au centre de la démarche.

### **2.3.2.2 Le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard):**

Est la méthode la plus répandue des méthodes proposées. Les auteurs, Norton et Kaplan, affirment que la question du pilotage stratégique était plus importante que la formulation de la stratégie elle-même. Selon Kaplan et Norton, cette méthode permet à toute entreprise de lier ses actions avec sa stratégie et d'apprécier l'évolution des variables de performance en adoptant une vision « globale et équilibrée » de ses activités. Comme le souligne les auteurs : « le BSC, quant à lui une vision équilibrée de la performance de l'entreprise [ ] ».

L'apport du BSC se retrouve dans l'équilibre entre les indicateurs financiers classiques (indicateurs a posteriori) qui mesurent la performance passée de l'entreprise et les indicateurs non financiers (indicateurs avancés) prospectif déterminant la performance future de l'entreprise.»<sup>20</sup> . La méthode BSC définit la stratégie de l'entreprise selon 4 perspectives d'analyse recouvrant respectivement les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Elle est d'abord un équilibre entre les indicateurs extérieurs (indicateurs d'intérêts pour les clients et les actionnaires) et ceux intérieurs (par exemple les indicateurs concernant les processus, ceux-là étant d'intérêt pour le fonctionnement de l'organisation elle-même).

Elle établit un équilibre entre les indicateurs qui renseignent sur des résultats par le passé et ceux qui renseignent sur le degré d'atteinte des résultats au moment présent.

## **2.4 Le Modèle MEF et les outils d'évaluation financiers :**

Ce modèle ne s'intéresse pas au pilotage de toute l'entreprise mais aux fonctions supports de celle-ci. La méthode propose d'analyser pour chaque fonction support, son taux activité, son taux de compétence, son taux de support structurel et le taux de satisfaction de ses clients internes. Les méthodes d'évaluation financière sont organisées en trois approches : patrimoniale, économique et boursière.

---

<sup>20</sup> 3 F. RASOLOFO-DISTLER, [2010]. « Conception D'un Système De Tableaux De Bord Intégrant Le Développement Durable : Une Démarche Qui Articule " Méthode OVAR " Et " Balanced Scorecard », Archives de HAL, May 2010, Nice, France. P.6

## **Chapitre I : la performance : fondements théorique**

---

### **2.4.1 Les méthodes d'évaluation financière :**

On distingue plusieurs méthodes :

#### **2.4.1.1 L'approche patrimoniale :**

La méthode patrimoniale privilégie le patrimoine détenu par l'entreprise au moment d'évaluation. Elle revient à évaluer séparément les différents actifs et engagements de l'entreprise et à en faire la somme algébrique. C'est une démarche simple qui consiste à étudier systématiquement chacun des actifs et des passifs inscrit au bilan d'une entreprise. En effet les valeurs comptables sont souvent éloignées des valeurs réelles pour des raisons comptables, fiscales, historiques, etc. ces valeurs comptables doivent être réévaluées pour déterminer une valeur réelle et actuelle de l'actif.

#### **2.4.1.2 L'approche économique :**

L'approche économique calcule, à partir de l'évolution sur plusieurs années du compte de résultats, des prévisions de bénéfices actualisés en tenant compte d'un niveau de risque.

#### **2.4.1.3 L'approche boursière :**

Les méthodes d'évaluation boursière sont simples, elles sont fiables et elles peuvent être publiées dans toutes négociations, car elles font appel à des renseignements publiés par les sociétés (rapport annuels, bilan déposés aux greffes des tribunaux de commerce).les indices

Le PER : Price Earnings Ratio

Il s'agit d'une approche comparative où la bourse est prise comme référence. Dans ce cas la forme utilisée habituellement est :

$PER = \text{Capitalisation boursière} / \text{Résultat Net}$

Le PER constitue un outil d'évaluation très fréquemment utilisée dans la comparaison interentreprises au niveau d'un même secteur d'activité. Cependant, ce coefficient reste souvent controversé du fait qu'il ne saisit pas d'une façon dynamique le contexte économique et financier.

Le PTB : Prince To Book

## Chapitre I : la performance : fondements théorique

---

Est l'un des actifs de valorisation des actions que les analystes jugent le plus utile pour repérer les sociétés sous-valorisées.

PTB= capitalisation Boursière / Fond propre

Ce ratio financier permet de comparer la valeur comptable des actifs de l'entreprise avec son prix de marché boursier.

EV : Entreprise Value :

Est un calcul qui permet de trouver la valeur d'une entreprise. On la calcule comme suit:

EV = Capitalisation boursière + Dettes – Disponibilités

L'EBITDA: Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization. En français " Le bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement "

EBITDA = Revenu net + taxes + amortissements + provision +  
intérêt financier

Il s'agit d'un indicateur initialement développé aux États-Unis. Ce n'est pas un indicateur normalisé, c'est-à-dire que le contenu peut différer d'une entreprise à une autre. On le trouve parfois sous un autre terme, OIBDA, operating income before depreciation and amortization, profit d'activité avant dotations aux amortissements et provisions.

L'EVA: Economic Value Added (résultat):

EVA = résultat d'exploitation après impôt - le coût moyen pondéré de capital  
\*(actif total – dettes circulantes)

### 2.4.2 Les limites de l'évaluation financière par les fonctions support

Il ne s'agit pas ici de critiquer les méthodes d'évaluation financière, mais de montrer leurs difficultés à appréhender la performance des fonctions supports et autres entités ne bénéficiant pas de documents financiers propres. Dès que nous sommes dans un cas de figure où les données comptables et financières ne sont plus disponibles, qu'il faut analyser la performance de processus et non des produits ou des prestations, et que nous avons besoin d'indicateurs selon

## **Chapitre I : la performance : fondements théorique**

---

des périodicités différentes des cycles de production comptable, nous constatons le besoin de méthodes et d'outils.

### **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons pu présenter la performance dans sa globalité en citant : (Ces caractéristiques, Ces formes, Ces objectifs ainsi que les types, les moyens ainsi que les outils de mesure de la performance. Et ce dans la première section.

Dans la deuxième section, nous avons pu évoquer l'importance de l'évaluation de la performance, ainsi que des méthodes d'évaluation de la performance fonctionnelle dans une entreprise.

*Chapitre 2 :*  
*Fonction de*  
*production au sein*  
*d'une compagnie*  
*d'assurance*

### Introduction

La Fonction de la production est la mise en application de méthodes et techniques dans le but d'accomplir la transformation des matières en produits fini. Elle se résume en la combinaison de ressources, parmi lesquelles les moyens matériels (les machines), les moyens humains (le personnel par qualification) et les matières (matières premières, matières consommables) dans un planning avec pour but d'assurer la fabrication du produit en qualité et en quantité définies.

## 1 Section I : généralité sur la fonction de production

La production est au cœur de l'activité de l'entreprise. Afin de mettre à la disposition des clients des biens et services, elle rassemble et met en œuvre des moyens humains et techniques pour fabriquer, installer et distribuer ses produits ou fournir des services. La fonction de production regroupe l'ensemble des moyens et activités et utilise une palette d'outils indispensables pour atteindre les certains objectifs et mettre au point des produit différents et variés.

### 1.1 Définition et évolution de la fonction de production

#### 1.1.1 Définition

La fonction « Production » englobe l'ensemble des activités qui transforment des matières premières et composantes en produits vendus aux clients. En d'autres termes, il s'agit d'un ensemble de processus grâce aux quels l'entreprise produit un bien ou un service apte à satisfaire une demande à l'aide de facteurs de production.

« Pour se faire, on devra trouver une combinaison efficace des principaux moyens de production : le travail (main d'œuvre), le capital (terrain, construction, machines) et la matière »<sup>21</sup>.

#### 1.1.2 L'évolution de la fonction de production

- **Jusque dans les années 1950**, la production est la fonction reine dans l'entreprise. L'objectif poursuivi est la minimisation du coût de production grâce aux

---

<sup>21</sup> A. Lahrech et M. Kadouss cours d'« Economie et organisation d'entreprise »-FSJES-Meknès première édition 2003/2004 p.50

économies d'échelle et grâce à la division et la spécialisation des tâches. Le travail est découpé afin de produire toujours plus. (TAYLORISME)

- **Pendant les 30 glorieuses** : Face à l'augmentation de la production, les entreprises n'arrivent pas à écouler toute la production. L'importance de la fonction de production diminue au profit de la fonction marketing afin de sélectionner les produits qui auront les meilleures chances d'être vendus.
- **Depuis les années 1980**, la fonction « Production » est remise en avant. En effet, face aux changements continus des attentes des consommateurs, la fonction de production a dû s'adapter pour faire preuve de plus de flexibilité et de réactivité. L'utilisation des hautes technologies devient indispensable pour rester compétitif et de nouvelles formes d'organisation de production voient le jour tel que le juste à temps (JAT).

### 1.1.3 Les objectifs de la fonction de production

On peut résumer les impératifs actuels de l'entreprise en ces termes : **fabriquer au moindre coût des produits de qualité, adaptés aux désirs des consommateurs et mis à leur disposition dans des délais raisonnables**

#### 1.1.3.1 Les objectifs de la fonction de production<sup>22</sup>

Les cadres de production sont soumis à des objectifs liés aux besoins de l'entreprise et du marché. Au-delà des secteurs d'activité et de leurs spécificités, la recherche du meilleur équilibre entre les moyens humains, financiers, matériels... est souvent mesurée par les indicateurs de qualité, de coûts et de délais.

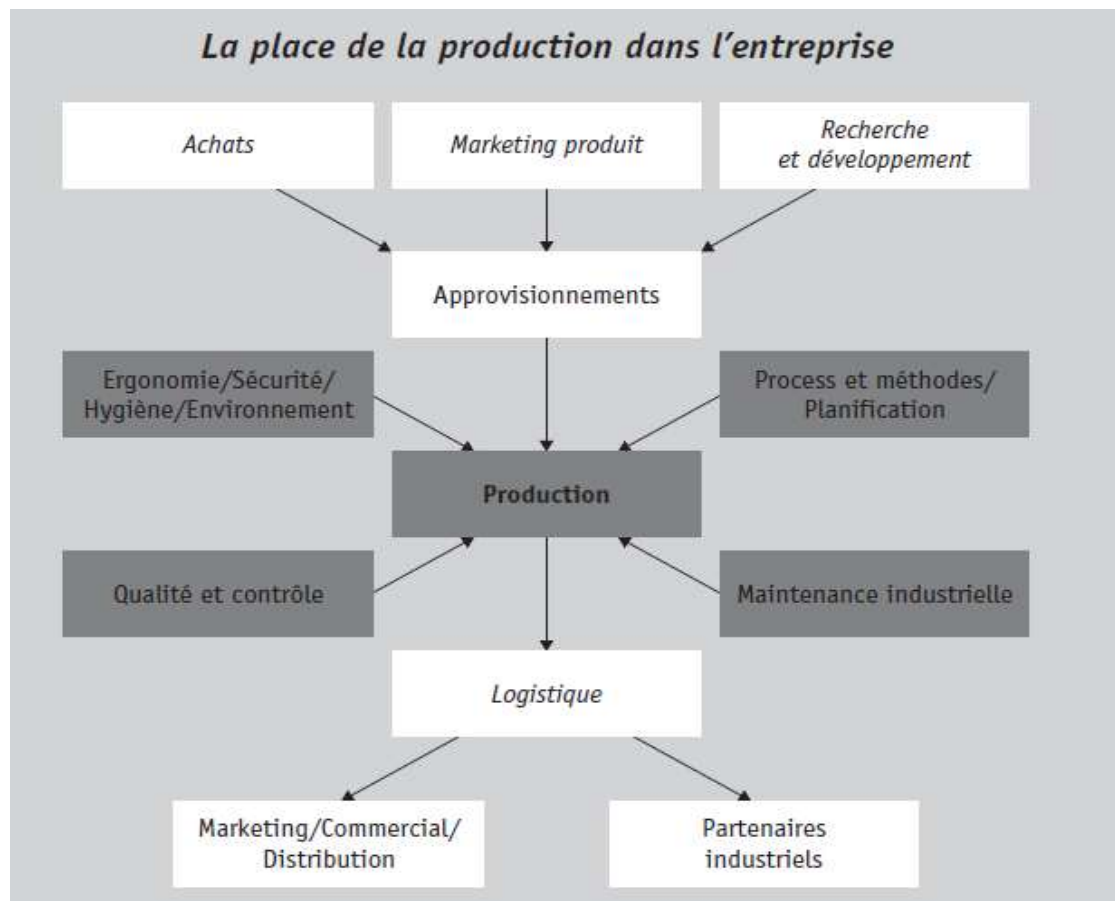
- **La qualité** : il s'agit de l'un des éléments de positionnement de l'entreprise sur son marché. La qualité des produits rend plus ou moins compétitive l'entreprise face à la concurrence, valorise ses activités de recherche et développement, et contribue à son image. Par ailleurs, la conformité des produits de l'entreprise à certaines normes de qualité (ISO entre autres) peut lui ouvrir de nouveaux marchés.

---

<sup>22</sup> [www.apec.fr](http://www.apec.fr): Apec (**A**ssociation **P**our l'**E**mloi des **C**adres) - Référentiel des métiers cadres de la fonction production industrielle, page 14

- **Les coûts** : cette variable conditionne en partie la rentabilité de l'entreprise et sa capacité à gagner et fidéliser ses clients face à la concurrence. La maîtrise des coûts permet à l'entreprise d'accroître sa marge pour investir, ou de diminuer le prix de vente de ses produits.
  
- **Les délais** : le respect des délais peut être fixé contractuellement avec les clients de l'entreprise, un non-respect des délais entraînant alors des pénalités financières et/ou commerciales (perte des clients ou des contrats). Par ailleurs, la non-capacité de l'entreprise à fournir aux marchés les quantités prévues en temps et en heure peut entraîner une baisse des ventes liée à une pénurie de produits commercialisables.
  
- **Objectif de flexibilité** : Il permettra de s'adapter plus rapidement aux goûts et attentes des consommateurs. Et ce, en termes de délai, de qualité et de quantité.
  - ✓ Sur le plan financier, la mise en place d'un système de production adapté permet de réduire considérablement les coûts de production tout en assurant des marges élevées.
  
  - ✓ Sur le plan commercial, une fonction de production flexible (c'est-à-dire qui peut changer rapidement de produit fabriqué) permettra de s'adapter plus rapidement aux goûts et attentes des consommateurs. Et ce, en termes de délai, de qualité et de quantité.

Schéma N° 3: la place de la fonction de production dans une entreprise



Source : APEC

### 1.2 L'organisation de la fonction de production

Il est important de noter que cette fonction se décompose en un certain nombre de services qui ont un rôle soit opérationnel, soit fonctionnel.

#### 1.2.1 1.2.1 Les services opérationnels<sup>23</sup>

Un service a un rôle opérationnel lorsqu'il a pour mission soit la fabrication, soit l'expédition du bien produit par l'entreprise. On distingue dans l'entreprise différents types de services opérationnels dont les principaux sont :

<sup>23</sup> Jean Charles BECOUR, Henri BOUQUIN « Audit Opérationnel, Efficacité, Efficience ou Sécurité » Ed. Economica 1996 p276

- **Le service fabrication** : est en charge de la fabrication proprement dite des produits finis de l'entreprise. Ce qui implique la gestion des quantités produites, de la qualité de la production et du respect des délais de fabrication prévus.
- **Le service d'expédition** : ce service se charge de la préparation des commandes et leur livraison au service de transport chargé de les livrer aux clients de l'entreprise. Ce service assure donc entre autre, la gestion des stocks de produits finis de l'entreprise.
- **Le service manutention** : il se charge de l'organisation de la circulation des flux physiques au sein de l'entreprise entre les différents services ou ateliers intervenant dans le processus de production.
- **Le service outillage** : il est chargé de la gestion des stocks outils indispensables à la réalisation de la production qu'il s'agisse de les acheter ou de les produire en interne.
- **Le service entretien** : ce service a pour mission de maintenir le bon fonctionnement de la chaîne de production soit en intervenant sur les pannes éventuelles, soit en assurant une maintenance permanente de l'outil de Production.

### 1.2.2 1.2.2-Les services fonctionnels<sup>24</sup>

Un service a un rôle fonctionnel lorsqu'il se charge de définir, d'organiser ou de contrôler l'activité de production de l'entreprise. Ces services prennent en charge la préparation du travail (c'est-à-dire l'organisation du mode de production) et le contrôle du bon fonctionnement de la chaîne de production.

- **Le bureau d'études** : il intervient en aval de la recherche sur un produit ou un procédé. Il pilote le développement industriel de l'innovation, ce qui consiste à mettre en œuvre les moyens industriels adéquats, la matière et les pièces pour aboutir à un produit commercialisable.
- **Le bureau des méthodes** : le rôle du bureau des méthodes est d'obtenir les meilleurs coûts opératoires grâce à l'optimisation des moyens de production disponibles. Ceci étant, il définit les méthodes de production qui vont être utilisées pour réaliser le produit proposé par le bureau des études dans le souci de permettre une production au moindre

---

<sup>24</sup> A.LARECH, cours d'économie et organisation d'entreprise, p60, 2003/2004

coût. Ce service décrit donc entre autre la succession des opérations à réaliser pour produire un bien, l'organisation de ces différentes phases de production dans le temps et dans l'espace.

- **Le bureau d'ordonnancement** : la mission du bureau d'ordonnancement est d'organiser la fabrication dans le temps avec un double souci de minimiser les délais et d'utiliser au mieux les moyens de production.
- **Le service de contrôle de la production** : ce service, vérifie que les services opérationnels remplissent bien leur mission dans les conditions définies par le bureau des méthodes que ce soit en terme de délai, de qualité, de rendement ou de coût de production.

### 1.3 Mission de la fonction production <sup>25</sup>

#### 1.3.1 Gestion des contrats

- Après analyse des risques, il faut rédiger et émettre les contrats en contrôlant le respect des règles de souscription.
- Adapter la rédaction des contrats nécessitant une complète reformulation des clauses et les garanties aux demandes des sociétaires en établissant l'avenant le plus conforme.
- Déterminer, à partir de barèmes, le montant des cotisations en fonction des options de garanties et de franchises choisies et en effectuez le suivi.

#### 1.3.2 Chargé de contrats grands comptes

- Prendre en charge la gestion d'un portefeuille d'assurés en privilégiant en permanence la relation directe.
- Intervenir hors cadre du contrat habituel pour adapter les garanties. Pour cela, vous préparez toutes les analyses techniques que vous soumettez au service spécialisé centralisé afin de mettre en œuvre ensemble des solutions d'assurance adaptées.

---

<sup>25</sup> Bernard Guerrien et Ozgur Gun, 2014, "En finir, pour toujours, avec la fonction de production ? note de lecture de l'ouvrage de Felipe et McCombie, dans Revue de la régulation (En ligne), 15. 1<sup>er</sup> semestre / Spring 2014

- Elaborer un suivi du portefeuille

### 1.3.3 Chargé(e) de clientèle grands comptes

- Il est dédié à un ou deux clients grands comptes pour lesquels il élabore et met au point la politique de souscription et les programmes d'assurance tout en veillant à la qualité du risque.
- Il suit et développe le portefeuille confié en étant attentif à la satisfaction de ces clients et à l'équilibre des résultats techniques des polices.
- Il est donc le véritable garant de l'équilibre du portefeuille et, à ce titre, décide des conditions de garantie qui doivent être appliquées pour obtenir cet équilibre.

## 2 Section 2 : le métier des assurances

Dans cette section nous présenter l'historique en premier lieu puis les rôles et objectifs des assurances.

### 2.1 Historique

Les besoins sont à l'origine de l'assurance. En effet, les hommes ont de tout temps éprouvé un besoin de protection à l'égard de tous les dangers qui menacent :

- Leur intégrité physique,
- Leurs revenus,
- Leur patrimoine.

Avant l'apparition de l'assurance, des pratiques ont été mises en place de façon naturelle pour atténuer, soulager et compenser les conséquences de la fatalité ou des accidents.

- La prévention : Il s'agit des mesures prises afin d'éviter ou d'atténuer la réalisation du risque,
- L'assistance : C'est un acte d'entraide effectué par solidarité envers la victime et qui intervient après la réalisation du risque,
- L'épargne : C'est une opération individuelle qui consiste à prélever une partie des revenus actuels.

Celui-ci sera capitalisé afin d'en disposer ultérieurement en cas de besoin. L'assurance apparaît donc comme la combinaison :

- D'une forme d'assistance,
- D'une opération d'épargne au sein d'un groupe de personnes subissant le même sort

Les dates clés de l'assurance :

- 2700 av JC : Caisse d'entraide des tailleurs de pierre égyptiens,
- Au M-A : Pratique du prêt à la grosse aventure,
- 1347 : A Gênes, première police d'assurance maritime,
- 15ème siècle : Premières assurances-vie sur l'équipage des navires, ,
- 2 septembre 1666 : Incendie de Londres (13000 maisons détruites),
- 1710 : Création de la « Sun », le plus ancien assureur au monde.
- 16 juillet 1976 : Publication du code des assurances.

L'histoire de l'assurance est bien évidemment liée à celle des mathématiques et de la science actuarielle qui en découle. Sans les travaux de ses précurseurs, l'assurance moderne, de surcroît l'assurance vie n'existerait tout simplement pas.

Ces précurseurs sont :

- Edmund Halley, anglais créateur des tables de mortalité,
- Blaise pascal et Pierre Fermat, inventeurs du calcul de probabilité,
- Jacob Bernoulli, suisse inventeur de la Loi des grands nombres,
- Jean de Witt et Johannes Hudde, Hollandais auteurs du calcul des rentes,
- Abraham de Moivre, français travaux par lesquels l'anglais James Dodson a fondé la 1ere société d'assurance sur la vie reposant sur de vraies bases techniques,
- Stauffer & Schätzle créateurs des tables de capitalisation ou tables d'activité.

### 2.2 Définition

D'une manière classique, L'assurance peut être définie comme étant « une convention par laquelle, en contrepartie d'une prime, l'assureur s'engage à garantir le souscripteur en cas de réalisation d'un risque prévu au contrat ».<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> François, Chapuisat, « le droit des assurances », édition, paris, 1995.p30.

Techniquement, elle est définie d'après une formule célèbre, comme « la compensation des effets du hasard sur le patrimoine de l'homme par la mutualité organisée suivant les Lois de la statistique »

### 2.3 Rôle<sup>27</sup>

Tout le monde s'accorde à dire que l'assurance joue un rôle non négligeable voire très important dans la société contemporaine. Nous citerons les fonctions importantes de l'assurance tant sur le plan social qu'économique. L'assurance :

- ✓ Indemnise les préjudices résultant de la réalisation des risques : l'immeuble incendié sera reconstruit, l'objet volé sera remplacé, l'automobile endommagée sera réparée, les frais d'hospitalisation seront couverts etc.....,
- ✓ Couvre la responsabilité civile des personnes : sa fonction est réparatrice ce qui fait d'elle un très important facteur de sécurité dans la vie de chacun,
- ✓ Assume de nouveaux risques : elle se révèle ici un facteur de progrès technique. En effet, de nombreuses activités risquées ne seraient pas jamais entreprises sans le soutien de l'assurance, tels que l'utilisation de nouveaux modes de transports (super pétroliers), conquête de l'espace etc...
- ✓ Prévient la réalisation des sinistres : elle met contractuellement à charge de l'assuré diverses obligations relatives à la prévention et fait contribuer l'assuré à la prise en charge du sinistre telle que l'application de la franchise. Cela incitera l'assuré à plus de vigilance et réduira ainsi la fréquence des sinistres.
- ✓ Est un mode privilégié de formation de l'épargne, particulièrement en assurance vie.

### 2.4 Les éléments d'une opération d'assurance

#### 2.4.1 Le risque

Le risque est un événement qui peut survenir dans le futur de manière aléatoire. Il constitue une cause d'insécurité en raison des conséquences qu'il peut entraîner s'il se réalise.

---

<sup>27</sup> <https://levolontaire.fr/differents-types-contrat-assurance>

### 2.4.1.1 La notion du risque et risque assurable :

L'incertitude ou le caractère imprévisible du risque peut porter sur :

- La probabilité de la réalisation de l'événement,
- La date de survenance de l'événement,
- L'ampleur de ses conséquences.

Les causes à l'origine du risque sont de deux sortes :

- Les causes indépendantes de toute action humaine (objectives)
  - Les événements naturels (tempête)
  - Les cas de force majeure
  - Les cas fortuits (sans cause apparente)
- Les causes en relation avec l'action humaine (subjectives)
  - L'action (fait) d'une personne qui subit ou qui cause le dommage,
  - Le fait des choses ou des animaux qu'une personne a sous sa garde,
  - Le fait d'autrui : par autrui il faut entendre une personne dont on est responsable (enfants, apprentis,...)

Une entreprise d'assurance ne peut d'emblée souscrire pour tous les risques. Elle doit solliciter une autorisation pour telle ou telle nature de garantie. Cette autorisation dénommée agrément est accordée par branche d'activité.

Un risque assurable doit être :

- Aléatoire,
- Futur,
- Licite (non contraire à la Loi),
- Involontaire (indépendant de la volonté de l'assuré),
- Réel (le bien assuré doit exister),
- Suffisamment courant pour pouvoir calculer sa probabilité,
- Sans être trop courant, au point d'être quasi certain.

L'aléa est le caractère principal de tout contrat d'assurance et définit donc la notion de risque assurable. Il peut porter sur la survenance ou le non survenance d'un événement (par

exemple le vol), mais aussi sur la date de réalisation d'un événement certain (par exemple en assurance décès).

### 2.4.1.2 Le transfert du risque à l'assureur

L'assuré moyennant une prime ou cotisation, transfère le risque qu'il encoure à l'assureur, lequel s'engage à le couvrir en cas de survenance de l'événement assuré.

### 2.4.1.3 L'homogénéité des risques

Les risques sont classés dans des catégories étroites de façon à leur donner une grande homogénéité. Les risques du particulier ne sont pas mélangés avec les garanties accordées pour une usine. Les premiers sont des risques simples avec une sinistralité faible alors que les seconds sont des risques industriels avec des possibilités d'inflammabilité importante, des stockages considérables et des machines coûteuses.

Si cette distinction n'est pas réalisée, le particulier verrait sa cotisation augmentée en fonction de la vulnérabilité d'un risque auquel il est totalement étranger.

### 2.4.1.4 La dispersion des risques

La concentration de biens assurés à un même endroit, dans une même région peut, par le fait de la propagation, de la densité d'un événement catastrophique naturel ou technologique, alourdir la charge financière de l'assureur. Exemple : une société qui assure tous les immeubles d'une même avenue, l'un des immeubles prend feu et le communique aux immeubles voisins.

Les assureurs doivent donc éparpiller les risques de façon à ne pas compromettre l'équilibre de leur trésorerie en cas de survenance de sinistres.

### 2.4.1.5 La division du risque <sup>28</sup>

L'assureur ne doit accepter qu'une fraction d'un gros risque menaçant la mutualité en recourant aux techniques de division des risques.

#### ✓ La coassurance

La coassurance consiste en un partage proportionnel d'un même risque entre plusieurs assureurs. Chacun accepte un certain pourcentage du risque,

---

<sup>28</sup> Henriët.D Rochet J-C, « Microéconomie de l'assurance », édition, économie, paris, 1991.p16

reçoit en échange de ce même pourcentage de la prime et, en cas de sinistre, sera tenu au paiement de la même proportion des prestations dues.

Le pourcentage accepté par chaque assureur est fonction des capacités financières de chacun.

Chaque Co assureur n'est tenu qu'à concurrence du pourcentage (appelé « quote-part ») qu'il a accepté. La société apéritrice est le Co assureur chargé de représenter tous les autres dans les relations avec le client.

### ✓ **La réassurance**

La réassurance est une opération par laquelle une société d'assurance (la cédante) s'assure elle-même auprès d'une autre société (le réassureur ou le cessionnaire) pour une partie des risques qu'elle a pris en charge.

• Le traité de réassurance détermine :

- ❖ les contrats qui entrent dans le cadre de la réassurance,
- ❖ la prime due au réassureur,
- ❖ la date d'effet et la durée des engagements.

### **2.4.2 La cotisation (Prime)**

La prime est la contribution que verse l'assuré à l'assureur en échange de la garantie qui lui est accordée.

La contribution du souscripteur est généralement déterminée à forfait ; il s'agit alors d'une prime ou cotisation fixe qui ne peut, en principe, être modifiée en cours de validité du contrat sans le consentement du souscripteur.

Les primes ou cotisations doivent être suffisantes pour :

- ❖ indemniser les sinistres survenus dans l'année ;
- ❖ couvrir les frais (d'acquisition, de gestion, d'encaissement) exposés par l'assureur.

### 2.4.3 La prestation de l'assureur

L'engagement pris par l'assureur en cas de réalisation du risque consiste à exécuter une prestation. Il s'agit du versement d'une indemnité destinée :

- ❖ soit à l'assuré, par exemple en assurance incendie,
- ❖ soit à un tiers, par exemple en assurance de responsabilités,
- ❖ soit au bénéficiaire, par exemple en assurance vie (en cas de décès).

Il existe deux sortes de prestations :

- ❖ des indemnités qui sont déterminées après la survenance du sinistre, en fonction de son importance ;
- ❖ des prestations forfaitaires qui sont déterminées à la souscription du contrat, avant la survenance du sinistre (par exemple : assurance vie).

### 2.4.4 La compensation

Les assurés qui cotisent par des versements de prime pour faire face aux conséquences d'un même risque, constituent une mutualité. C'est grâce à ses versements que l'assureur pourra indemniser ceux qui auront été sinistrés.

L'assurance est donc l'organisation de la solidarité entre les assurés contre la survenance d'un même événement.

- ✓ si le risque s'aggrave, l'ensemble de la mutualité devra s'acquitter d'une prime plus élevée ;
- ✓ si le risque diminue, la prime de chacun diminuera.

## 2.5 Les différents types de produits d'assurance

En général, les contrats d'assurance sont répartis en deux principaux groupes. Il s'agit de l'assurance de personnes et de l'assurance de dommages.

### 2.5.1 L'assurance de personnes<sup>29</sup>

L'assurance de personnes ou ADP est une forme d'assurance mise en place pour couvrir les personnes physiques, l'assuré. Elle peut être souscrite en tant qu'assurance individuelle, c'est-à-dire à l'initiative du concerné à savoir l'assurance retraite, l'assurance décès invalidité, l'assurance complémentaire santé, l'assurance home clé ou l'assurance vie. Vous pouvez également vous inscrire à une assurance de prévoyance collective, c'est-à-dire destinée aux membres d'une même collectivité notamment les salariés d'une société.

Il s'agit entre autres d'une assurance retraite collective, de l'épargne salariale ou de l'assurance collective pour l'indemnité de licenciement. L'ADP est généralement souscrite « en cas de vie ». Elle prend la forme d'une cotisation restituée au titulaire ou à des bénéficiaires à une date indiquée.

#### 2.5.1.1 La Mutuelle Santé

Aussi appelée "complémentaire santé" elle rembourse les frais supplémentaires de santé que la Sécurité Sociale ne prend pas en charge. Elle est particulièrement utile en cas d'hospitalisation, de soins optiques et de soins dentaires par exemple.

La mutuelle santé est sans doute le type d'assurance le plus important.

Lorsqu'on envisage de souscrire une mutuelle santé, on tient compte des éléments suivants :

- **Besoins :** les célibataires jeunes et en bonne santé nécessitent moins de couverture que ceux qui ont une famille, des personnes âgées ou des personnes souffrant de problèmes de santé chroniques. Si on pense utiliser notre assurance fréquemment, il faudra trouver un contrat qui a une faible prime et de bons remboursements.
- **Praticiens :** Si on est déjà habitué avec un spécialiste, il faudrait trouver un contrat qui permet de garder nos praticiens habituels.
- **Coût :** Analysez notre budget et déterminer ce qu'on peut se le permettre. sachant que les contrats avec des franchises plus élevés ont également des primes plus faibles, tandis que les contrats avec des primes élevées ont généralement des franchises plus faibles.

---

<sup>29</sup> Jérôme yeatman, « manuel international de l'assurance », édition, economica, 2005.p148.

Les enfants sont généralement couverts par l'un des contrats de leurs parents.

### **2.5.1.2 Assurance vie<sup>30</sup>**

L'assurance-vie couvre les coûts associés au décès, tels que les frais d'inhumation et mortuaires. Si vous êtes le principal soutien de famille, l'assurance-vie aidera également votre famille à compenser la perte de revenu. Cette dernière est la principale raison pour laquelle les gens achètent une assurance-vie.

L'assurance-vie est le type d'assurance auquel la plupart des gens veulent éviter de penser. Cependant, c'est très important. Si vous avez une famille, vous avez également la responsabilité de vous assurer que les frais seront couverts au cas où vous passeriez l'arme à gauche plus tôt que prévu, surtout si vous avez des enfants ou si vous avez un conjoint qui ne travaille pas.

### **2.5.1.3 Assurance invalidité**

L'assurance invalidité est similaire à l'assurance vie, car elle offre une couverture financière si quelque chose vous arrive. Si vous vous blessez et n'êtes pas en mesure de travailler, l'assurance invalidité vous remboursera la perte de revenu. L'assurance invalidité peut couvrir une invalidité permanente, temporaire, partielle ou totale.

L'assurance invalidité est relativement abordable, mais elle pourrait fournir une aide financière considérable si vous devenez invalide pour une durée indéterminée.

## **2.5.2 L'assurance de dommages**

L'assurance de dommages consiste à indemniser l'assuré en cas de sinistre. En termes de Droit des assurances, le sinistre désigne les circonstances prévues et mentionnées dans un contrat d'assurance. Il concerne entre autres le vol, l'incendie, le naufrage, le décès du souscripteur ou d'un bénéficiaire ou un dégât des eaux. Ce type d'assurance donne lieu au versement d'une indemnité dont le montant est égal à celui du préjudice causé par un sinistre involontaire ou inattendu.

L'on retrouve généralement l'assurance des tiers, l'assurance perte d'exploitation ou l'assurance des biens. Si cette dernière concerne la protection des biens immobiliers ou de

---

<sup>30</sup>Arman colin, « Économie des assurances », édition economica ; paris 1996.p273.

meubles, l'on parle d'assurance habitation ou d'assurances locales. En revanche, si elle se porte par exemple sur la protection d'une automobile ou d'une moto contre les accidents, l'on se réfère à une assurance automobile ou à une assurance motocycle. Ces différentes sortes d'assurance peuvent être englobées dans un seul contrat qui est l'assurance multirisque.

### 2.5.2.1 Assurance automobile<sup>31</sup>

Il existe plusieurs types d'assurances automobiles mais on retrouve généralement deux grandes catégories :

- **Remboursement au Tiers** : Si vous avez un sinistre responsable avec votre véhicule, les frais de réparation de votre automobile ne sont pas remboursés. C'est également le cas pour des chocs avec des animaux sauvages. Ce type d'assurance couvre donc le minimum de ce qui est obligatoire aux yeux de la loi. Ces contrats sont généralement les moins chers.
- **Tous Risques** : Ce type de contrat vous couvre pour toutes les situations où votre véhicule serait impliqué. En cas de sinistre responsable ou avec des animaux, une franchise peut être à prévoir. Si vous habitez en région plutôt rurale, il vous faudra surement souscrire à ce type de contrat. Bien entendu, une assurance auto tous risques coûtent plus chère qu'une assurance au Tiers.

Les assurances automobiles sont obligatoires pour pouvoir circuler en voiture. Dans le cas contraire, vous risquez une forte amende (surtout en cas d'accident) et une immobilisation du véhicule en cas de contrôle.

### 2.5.2.2 Assurance Habitation

L'assurance habitation couvre votre maison contre les dommages et le vol. Cependant, vous pourriez avoir besoin d'une assurance supplémentaire pour couvrir les catastrophes naturelles, comme les inondations, les tremblements de terre et les incendies de forêt.

L'assurance habitation des locataires vous couvre contre les dommages ou le vol d'objets personnels dans un appartement ou une maison en location.

---

<sup>31</sup> François, Chapuisat, « le droit des assurances », édition, paris, 1995.p30

L'assurance habitation est absolument essentielle, car une maison ou un appartement est souvent le bien le plus précieux.

L'assurance habitation des locataires est obligatoire, et vous sera demandée pour récupérer vos clés.

Vous n'avez pas besoin d'une assurance habitation si vous ne possédez pas de maison. De même, vous n'aurez pas besoin d'assurance locataire si vous ne louez pas d'appartement.

### 2.6 La tarification

Pour qu'un assureur accepte de garantir un aléa, il doit pouvoir tarifier le risque, c'est-à-dire calculer une prime d'assurance.

#### 2.6.1 La détermination et le calcul de la prime :

Les principes de calcul d'une prime d'assurance sont l'ensemble des méthodes qui permettent à une compagnie d'assurances de calculer la prime qui doit être payée par un assuré pour se voir garantir un risque ; Le calcul de la prime est basé :

- Sur des paramètres techniques,
- Sur des paramètres commerciaux,
- En incorporant les taxes.

Ce calcul est en général effectué par des actuaires.

##### 2.6.1.1 La prime pure

La prime pure d'un risque est la prime permettant à l'assureur de régler les sinistres frappant la mutualité des assurés. Elle est appelée également prime de risque ou encore prime d'équilibre (ou même prime technique).

$$\text{PRIME PURE} = \text{FREQUENCE} \times \text{COÛT MOYEN}$$

##### 2.6.1.2 La prime nette

$$\text{PRIME NETTE} = \text{PRIME PURE} + \text{CHARGEMENTS}$$

- Il convient de distinguer :
  - les chargements d'acquisition (commissions des intermédiaires notamment)  
;
  - les chargements de gestion (frais de fonctionnement de la société d'assurance).

### 2.6.1.3 La prime totale

$$\text{PRIME TOTALE} = \text{PRIME NETTE} + \text{FRAIS ACCESSOIRES} + \text{TAXES REGLE PROPORTIONNELLE DE TAUX DE PRIME}$$

Si le risque a été inexactement déclaré par l'assuré, l'indemnité due après un sinistre sera réduite, en cas d'absence de mauvaise foi, "en proportion du taux des primes payées par rapport au taux des primes qui auraient été dues si les risques avaient été complètement et exactement déclarés".

L'assiette de la prime varie selon que : , le bien assuré a une valeur déterminable, , qu'il s'agisse d'une assurance de responsabilité , ou une assurance de personnes Les choses à valeur déterminée :

- Valeur vénale : Pour les biens destinés à être vendus
- Valeur d'usage : Valeur de remplacement, moins vétusté
- Valeur à neuf : Valeur de remplacement sans vétusté

La valeur assurée peut résulter :

- soit de la valeur déclarée qui résulte des simples déclarations de l'assuré.
- soit de la valeur agréée sur laquelle l'assureur a donné son accord. Les risques variables
- Il est prévu lors de la souscription du contrat des variations de la valeur du risque au cours de son exécution. On appelle "police flottante ouverte" ou "police d'abonnement" le contrat d'assurance portant sur des objets qui peuvent être constamment modifiés au cours du contrat.

### 2.7 Le sinistre (ou réalisation du risque)

En assurance de dommages, Il peut s'agir :

- de la perte de la chose elle-même, ou d'une dégradation partielle. de pertes financières, telles que : Perte d'exploitation, pertes des loyers,
- assurance en cas d'annulation de manifestations sportives ou culturelles, ...

#### 2.7.1 La déclaration

En assurance de dommages et dès qu'il en a eu connaissance, l'assuré est tenu de déclarer le sinistre à l'assureur dans un délai de :

- \* 07 jours, sauf cas fortuit ou de force majeure.
- \* 03 jours ouvrables en cas de vol,
- \* 04 jours en cas de grêle,
- \* 48 heures en cas de mortalité des animaux.

#### 2.7.2 Le contrôle des garanties (couverture)

A la réception de la déclaration du sinistre, l'assureur procède systématiquement au contrôle des garanties souscrites au contrat d'assurance. Il saura alors si le sinistre déclaré est couvert par ledit contrat.

Exemple : un contrat Vol ne pourra couvrir un sinistre Bris de glace.

#### 2.7.3 Les exclusions et les limitations

Deux cas d'exclusions peuvent compromettre l'indemnisation d'un sinistre :

##### 2.7.3.1 Les exclusions légales :

Elles sont prévues par la Loi et nous citerons :

- Cas de guerre civile,
- Cas de faute intentionnelle de l'assuré.

##### 2.7.3.2 Les exclusions contractuelles :

Elles sont précisées au contrat d'assurance :

- Emeutes et mouvements populaires,

L'indemnisation due au titre d'un sinistre peut être diminuée en raison de la fausse ou de la mauvaise déclaration de la valeur de l'objet assuré.

A ce propos, il est important de savoir que l'assurance dommages répond au principe indemnitaire dont l'objectif est d'éviter l'enrichissement sans cause de l'assuré.

Le principe indemnitaire : L'assurance relative aux biens est un contrat d'indemnité. L'indemnité due par l'assureur à l'assuré ne peut pas dépasser le montant de la chose assurée au moment du sinistre. Le montant de la prestation est nécessairement proportionnel au dommage effectivement subi.

La valeur de la chose sinistrée constitue le montant maximum de l'indemnité due par l'assureur.

### 2.7.3.2.1 Cas de sur assurance

Lorsqu'un assuré a, de mauvaise foi, surestimé la valeur du bien assuré, l'assureur est en droit de demander la nullité du contrat. L'assureur peut alors conserver les primes payées.

- S'il n'y a eu ni dol ni fraude, le contrat est valable, mais seulement jusqu'à concurrence de la valeur réelle des objets assurés.
- L'assureur conserve dans ce cas les primes échues, mais la prime sera réduite pour l'avenir.

### 2.7.3.2.2 Cas de sous assurance :

Application systématique de la règle proportionnelle de capitaux.

S'il s'avère que la valeur de la chose assurée excède au jour du sinistre la somme garantie, l'assuré est considéré comme restant son propre assureur pour l'excédent, et supporte, en conséquence, une part proportionnelle du dommage, sauf convention contraire. La règle proportionnelle de capitaux donne le calcul suivant :

$$\text{Indemnité} = \text{Montant des dommages} \times \text{valeurs déclarée} / \text{valeur réelle}$$

Le principe étant qu'il ne peut y avoir d'indemnisation sans expertise préalable. Chaque compagnie d'assurance sollicite les services d'un expert pour le constat, l'appréciation et l'évaluation des dommages causés aux biens ou aux personnes.

A dire d'expert et sur la base d'un rapport établi par ses soins, l'assureur procédera à la réparation des dommages subis par son assuré.

### 2.7.4 L'indemnisation

L'assureur a établi des règles dans le cadre de l'indemnisation visant à faire participer l'assuré dans la prise en charge de son sinistre.

#### 2.7.4.1 La franchise

On distingue deux types de franchises :

- franchise simple
- franchise absolue
  - **la franchise simple** est la franchise selon laquelle l'assureur ne prend pas en charge les sinistres inférieurs à un montant déterminé.
  - **la franchise absolue**, est une somme ou un pourcentage qui est déduit systématiquement de tous les sinistres.

#### 2.7.4.2 Le découvert obligatoire

Cette clause oblige l'assuré à conserver à sa charge une part du dommage fixée, correspondant soit à un pourcentage du dommage, soit à un capital forfaitaire.

La franchise se distingue du découvert dans la mesure où elle peut parfois être "rachetable" moyennant surprime.

### 2.7.5 Les provisions pour sinistres à payer

Les provisions techniques désignent l'argent que l'assureur doit verser à son assuré face à des sinistres pouvant atteindre ce dernier.

Les provisions pour sinistres à payer également appelées « provisions pour sinistres connus ». Elles sont versées à l'assuré s'il a pris connaissance dudit sinistre mais que le

règlement des charges y afférentes n'ait pas encore été effectué. Le mode de paiement se fait selon deux méthodes :

**a. Processus « Dossier-dossier » :** Qui consiste à évaluer les remboursements correspondant à chaque sinistre.

**b. Méthode statistique :** Qui consiste à évaluer d'une façon globale le coût des sinistres.

### 2.7.6 La fin du contrat d'assurance

**a. Cas de cessation de plein droit :** Si le contrat arrive à échéance, il s'éteint automatiquement. Il peut être reconduit automatiquement ou par « tacite reconduction » ou renouvelé à la demande de l'assuré.

A l'échéance du contrat, l'assureur est tenu d'en aviser l'assuré, ce dernier ayant par oubli, omis de renouveler son assurance et d'être surpris par un sinistre. L'avis d'échéance est l'une des obligations imposées par la Loi à l'assureur.

**b. Cas de résiliation à l'initiative de l'assureur et/ou du souscripteur :** L'assuré peut mettre fin à un contrat d'assurance pour diverses raisons : Changement d'adresse, augmentation de la prime d'assurance, aliénation du bien assuré etc... L'assureur est en mesure également de faire cesser les effets du contrat d'assurance :

- dans les cas de fausse déclaration et de mauvaise foi de l'assuré, les primes resteront toutefois acquises à l'assureur.

### 2.8 les acteurs d'une opération d'assurance :

Dans l'opération d'assurance les acteurs qui interviennent :

#### 2.8.1 a. L'assureur :

L'assureur c'est celui qui s'engage à payer l'indemnité, c'est-à-dire le sinistre L'assureur est généralement une société commerciale ou une mutuelle qui doit être présent avant, pendant et après la souscription du contrat :

- Avant la réalisation du contrat car il doit concevoir des produits correspondant aux besoins, informer et conseiller utilement les éventuels clients ;

- Lorsque le contrat est souscrit ; il doit veiller à la confection de la police d'assurance dans les meilleurs délais et selon les normes convenues ;

## CHAPITRE II : fonction de production au sein d'une compagnie d'assurance

---

- Une fois garantie acquise, il doit non seulement régler les sinistres, mais encore répondre aux questions des assurés, fournir des attestations, surveiller l'évolution des garanties et proposer des modifications<sup>32</sup>.

### 2.8.2 b. l'assuré :

L'assuré est une personne physique ou morale dont le patrimoine ou la personne est exposé au risque. Il se confond très souvent avec le souscripteur, redevable des primes, mais il peut être distinct. Il s'agit précisément, soit de celui qui est le propriétaire des biens assurés dans une assurance de biens, soit de celui dont la responsabilité est assurée dans une assurance de responsabilité, soit enfin, de la personne dont le sort futur engendre le risque<sup>33</sup>.

L'assuré est donc une personne dont la vie, les achats ou les biens sont garantis par un contrat d'assurance, contre les différents risques, moyennant le versement d'une certaine somme<sup>34</sup>.

### 2.8.3 c. Le bénéficiaire :

Le bénéficiaire est la personne qui recevra les prestations promises par l'assureur en cas de la réalisation du risque prévu au contrat d'assurance.

### 2.8.4 d. Le tiers :

Toute personne étrangère au contrat mais qui peut revendiquer le bénéfice (comme les bénéficiaires d'une assurance décès, les victimes en assurance de responsabilité ...).

## Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons pu présenter la fonction de production en citons : son évolutions au fil du temps, ses missions et objectifs ainsi que de son organisation.

Dans la deuxième section, nous avons présenté le domaine des assurances, en touchons à plusieurs spécificités. Cela en présentant son évolution historique, puis en évoquant son rôle économique et social. Puis en citant les éléments d'une opération d'assurances ainsi que de ces différents types de produits

---

**Source spécifiée non valide.**Source spécifiée non valide.<sup>32</sup> COUILBAULT.F, LATRASSE.M, « les grands principes de l'assurance », Éditions largus, 2002, P.59.

<sup>33</sup> EWALD.F, « Encyclopédie d'assurance », Éditions Economica, Paris, 1997, P.9.

<sup>34</sup> MRABET.N, « Centre de recherche pour les budgets familiaux, Bien utiliser les assurances », Éditions de l'épargne, 1990, P.22.

*Chapitre 3 :*  
*évaluation de la*  
*fonction production*  
*au sein de la*  
**CAAT**  
*d'AZAZGA*

## **Introduction :**

Afin de voir de près les concepts étudiés dans les deux chapitres précédents, nous allons, dans la première section de ce chapitre, faire connaître l'agence ou nous avons effectué notre stage en présentant, son histoire, ses missions, ses objectifs, et son organigramme, ainsi que ses offres. Puis nous présentons, dans la deuxième section la méthodologie suivie dans l'élaboration de l'enquête, et les actions qui sont menées par l'agence CAAT.

## **1 Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil**

Dans cette section nous procédons à la présentation de la compagnie CAAT, son évolution, ainsi que ses démarches de la performance de fonction production, et la présentation de la méthode utilisé et enfin l'application au sein de l'agence CAAT.

### **1.1 Présentation et Historique de la CAAT**

#### **1.1.1 Présentation de la compagnie CAAT**

La Compagnie Algérienne des Assurances – CAAT de nature juridique est une Entreprise Publique Economique, Société par actions (EPE/SPA) au Capital de 20.000.000.000 DA, détenu entièrement par l'Etat Algérien, actionnaire unique. Après les changements intervenus dans le dispositif législatif et réglementaire, l'Entreprise a veillé à maintenir sa position de Leader sur le marché des risques Transport, tout en investissant progressivement les autres segments ; notamment les risques industriels.

La CAAT ainsi a adopté une stratégie privilégiant la sensibilisation de la clientèle en mettant en avant la prévention des risques et qualité des prestations. Parallèlement des mesures ont été prises pour :

- La refonte de l'organisation ;
- L'extension du réseau commercial ;
- L'intégration des intermédiaires d'assurance ;
- Le renforcement du patrimoine ;

## CHAPITRE III : évaluation de la fonction de production au sein de la CAAT d'AZAZGA

-L'amélioration et la valorisation de la ressource humaine et les compétences.

### 1.1.1.1 L'organigramme de la compagnie CAAT

Le schéma ci-dessous représente l'organigramme de la direction générale de la CAAT.

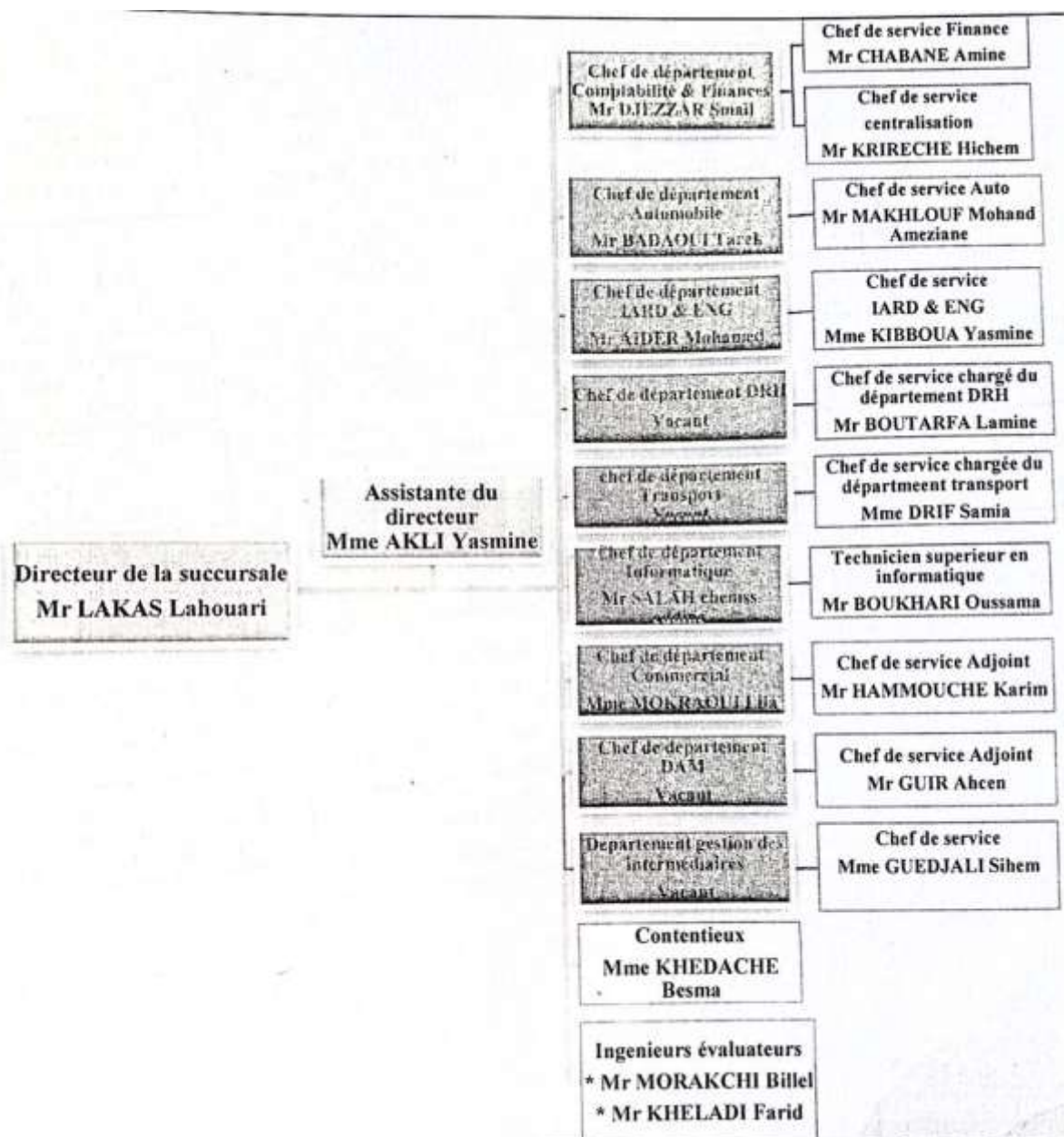


Schéma 3 : organigramme de la direction générale

Source : document interne de l'agence / annexe 1

## **CHAPITRE III : évaluation de la fonction de production au sein de la CAAT d'AZAZGA**

---

### **1.1.1.2 Les participant de la CAAT**

Les participant de la CAAT au 31/12/2020 sont au nombre de quatorze (15) dont une (01) dans une société mixte, elles totalisent 3.781.239 million de dinars<sup>35</sup>.

Ces participants répartis comme suit :

---

<sup>35</sup> Rapport annuel 2020, P32

### CHAPITRE III : évaluation de la fonction de production au sein de la CAAT d'AZAZGA

Tableau 2 : tableau de prises de participations <sup>36</sup>

Sociétés	Montant de participations(en million de dinars)
TAAMINE LIFE ASSURANCE	550 000 000
CAGEX	200 000 000
AMNAL	52 000 000
EXAL	128 000 000
SRH	130 000 000
SIH	2 024 000 000
SGCI	41 800 000
ALFA	16 500 000
IAHEF	2 160 000
ASSURE-IMMO	260 000 000
EHEA	2 000 000
BUA	1 000 000
AFRICA RE	327 419 197
VERITAL	1 360 000
TPA SPA SAGPS	45 000 000
TOTAL	3 781 239 197

<sup>36</sup> Idem

## **CHAPITRE III : évaluation de la fonction de production au sein de la CAAT d'AZAZGA**

---

La gestion administrative de CAAT (encadré par neuf directions régionales) qui se présente par l'implantation de plusieurs agences directes et agents généraux, ainsi que l'amélioration continue des compétences par la formation et création des centres de formations (Zeralda, Arzew et Laghouat) avec capacités d'hébergements dotés de moyens pédagogiques modernes, aussi des centres d'inspection, Centre est, centre ouest, Est, Ouest, SUD.

### **1.1.1.3 Les clients potentiels de La CAAT**

Etant que la CAAT s'est diversifiée dans plusieurs segments d'assurances, tel que Assurance particuliers, par la personnalisation de son marketing relationnel qui (one to one), elle a pu décrocher les plus importantes entreprises publiques, tel que :

- Ministère de la Défense Nationale
- DGSN ;
- SONELGAZ ;
- Douanes Algériennes ;
- Air Algérie ;
- Protection Civile ;
- Agence Spatiale Algérienne (ASAL) ;
- La Banque d'Algérie ;
- Universités et Centres hospitalo-universitaires
- Les Entreprises portuaires.
- Les collectivités locales : Wilaya, APC

### **1.1.2 Historique de la CAAT**

Issue d'une restructuration au sein de la CAAR, la CAAT a été créée le 30 avril 1985, et avait pour mission de gérer, développer et d'exploiter les assurances liées au transport qu'il soit Maritimes, Aériens ou Terrestres. En octobre 1989, la CAAT prend le statut d'entreprise

## **CHAPITRE III : évaluation de la fonction de production au sein de la CAAT d'AZAZGA**

---

publique économique .Avec l'ère de l'autonomie, le 24 /12/1989 l'assemblée des actionnaires habilite la CAAT à étendre son activité aux autres branches d'assurance, qui était auparavant du domaine de la CAAR (pour les risques industriels) et la SAA (pour les risques particuliers).

Du fait de la spécialisation, la CAAT a élargi son activité, dès la levée de la spécialisation en 1990, qui lui a permis à maintenir sa position de Leader dans la branche Transport et engager sa politique dans la diversification des services offerts à sa clientèle, (l'accès aux autres branches). La poursuite du processus de réformes confrontée par la loi 06/04 du 20 février 2006 instaurant la séparation des assurances de dommages, des personnes a introduit le changement du statut de la CAAT en Compagnie « d'assurances dommages Toutes Branches » conformément à l'arrêté ministériel du 14 juillet 2011. L'application de cette nouvelle législation a amené la CAAT à réagir à la création d'une filiale spécialisée dédiée aux assurances de personnes ; dénommée Taamine Life Algérie « TALA » en partenariat avec le Fond National d'investissement (FNI) et la Banque Extérieure d'Algérie (BEA).

### **1.2 Les activités et les objectifs de la CAAT**

#### **1.2.1 Les activités de la CAAT**

Après la déspecialisation, la CAAT est devenue une Compagnie d'assurance Multi Branches. En effet la classification Nationale du secteur des assurances est répartie en cinq grandes classes nommées branches, ( Assurances Dommage, Assurances Agricole, Assurances Transport , Assurance Personnes et Crédit ) à noter que l'assurance personnes et crédit est incluse dans une filiale nommée TALA life et ce depuis le 1 er juillet 2011 ; de même chacune des branches est divisées en plusieurs sous branches : ( les sous branches de la branches Assurance Transport sont :Transport Aérien, Maritimes, Transport Terrestre Transport Ferroviaire).

Les sous branches de l'assurance Dommages est répartie en deux catégories assurance Automobiles et assurance IARD (Incendie, Accident et Risque Divers) à savoir (Assurance Incendie et Risques annexes, Assurance perte d'exploitation, assurance de Responsabilité Civile, Assurance des Risques divers, Assurances Multirisques, Assurances Technique). Concernant la Branche Agricole on y trouve d'autres sous branche tel qu'Assurance de Bétail, Mortalité des Bovins etc. Quant aux activités de la CAAT, elles se résument en ce qui suit :

-Production : Réalisation de contrats d'assurance avec les clients ;

## **CHAPITRE III : évaluation de la fonction de production au sein de la CAAT d'AZAZGA**

---

- Déclaration : Déclaration de sinistres de la part des clients ;
  
- Indemnisation : Remboursement des clients victimes de sinistres ;
  
- Réception de recours : Réception de recours de la part d'une compagnie d'assurance, dans le cas où un de leur client a été endommagé par un client de la CAAT ;
  
- Etablissement de recours : Dépôt de recours auprès d'une autre compagnie d'assurance, dans le cas où un de leur client a endommagé un client de la CAAT ;
  
- Réassurance : Lors de l'établissement d'un contrat d'assurance dans le moment est important, la CAAT sollicite d'autres compagnies d'assurances (généralement les compagnies étrangères) afin de faire face à un éventuel risque ;
  
- Les produits Financiers : les titres de placement au sein des autres entreprises notamment celle de production.

### **1.2.2 Les objectifs de la CAAT**

Les objectifs assignés à l'entreprise à sa création, en 1985, étaient d'assurer une couverture efficace du patrimoine national de son champ d'activité tout en contribuant au financement de l'économie nationale et au développement du pays par la création de l'emploi et de la richesse. L'activité de base de la CAAT étant la couverture des risques liés au transport maritimes, aériens et terrestres ,sa mission a consisté à préserver le post de leadership dans l'assurance de transport et de protéger le patrimoine des entreprises relevant du secteur des transport ainsi que celui des particuliers par le biais de l'indemnisation financière et aussi grâce à l'assistance et aux conseils en matière de prévention des risques dans le domaine du transport. De par la nature de ses fonctions, la mission de l'entreprise a consisté également à drainer l'épargne générée par l'importance des fonds collectes vers le financement et le développement de l'économie.

La CAAT a aussi œuvré à la recherche du bénéfice et à améliorer son niveau de rentabilité en terme de résultat brut, à développer un style de climat de gestion et un climat social favorable à l'épanouissement des travailleurs et à créer des postes d'emplois grâce au développement de son réseau commercial. Les stratégies mises en œuvre dans ce sens ont été adaptées non seulement à l'évolution de l'environnement mais également aux moyens de peser sur cet environnement.

## **CHAPITRE III : évaluation de la fonction de production au sein de la CAAT d'AZAZGA**

---

La CAAT a veillé à maintenir sa position de leader sur le marché des risques transport et à fidéliser sa clientèle tout en pénétrant progressivement les autres segments du marché, notamment les risques industriels, grâce à l'utilisation des compétences techniques et des connaissances acquises dans la branche d'origine et aussi sur une politique commerciale novatrice qui est la diversification du portefeuille. De même l'intérêt accordé à la prévention des risques (transport et risques industriels) a permis à l'entreprise d'offrir à ses assurés une prestation complète de gestion des risques (visite de risque, recommandation en matière de prévention actualisation des capitaux) notamment par l'amélioration du service après-vente (cadence de règlement plus élevée, prestation de qualité) ; et la recherche et mise en œuvre de nouvelle forme d'indemnisation (assurance de personne et d'automobile). Les stratégies poursuivies ont ainsi confronté la CAAT à une position de leader en transport et une position favorable dans les autres branches telles que les risques simples, industriel, agricoles et automobiles.

Avec la libéralisation du secteur, les mesures prises en vue de préparer l'entreprise aux transformations de son environnement n'ont pas modifiés les lignes directrices tracées. Les mesures initiées ont porté essentiellement sur la réorganisation de l'entreprise, son informatisation, extension de son réseau par l'intégration des intermédiaires d'assurance, le renforcement du patrimoine et la formation et le développement des compétences et ce par la poursuite des actions de formation et de perfectionnement de son personnel. Autrement dit, les objectifs généraux de l'entreprise, tels que la diversification du portefeuille, la défense de la position de leader en transport l'accroissement des parts de marché, la modernisation de la gestion et du développement des ressources humaines ont été maintenus et toutes les actions et les moyens de l'entreprise ont été axés sur la concrétisation de ces objectifs.

### **1.3 L'environnement concurrentiel de la CAAT**

La CAAT est confronté à une concurrence continue qui se manifeste avec l'ouverture du marché des assurances aux autres compagnies d'assurance (du secteur public et privé) voici les diverses sociétés et compagnies :

## **CHAPITRE III : évaluation de la fonction de production au sein de la CAAT d'AZAZGA**

---

### **1.3.1 Secteur public :**

Ses diverses sociétés sont

- Compagnie Algérienne D'assurance et de la Réassurance (CAAR) ;
- La Société Algérienne des Assurances (SAA) ;
- Compagnie D'assurance D'hydrocarbures (CASH) ;
- Caisse Nationale de Mutuelle Agricole (CNMA) ;
- Mutuelle Algérienne D'assurances des Travailleurs de L'éducation et de Culture (MAATEC)
- CAGEX SGCI AGCI.

### **1.3.2 Secteur privé :**

Les différentes compagnies du secteur privé sont

- Algérienne des assurances (2A) ;
- Général Algérienne Méditerranéen (GAM) ;
- Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance(CIAR) ;
- Baraka wa El amane ;
- AL RAYAN Assurance
- Alliance Assurance.
- TRUST ;

Malgré la concurrence farouche à laquelle est confrontée la CAAT, n'empêche, elle a pu s'imposer sur le marché des assurances et être le Leader de l'assurance Transport, et même dans les autres branches d'assurance. Et aussi à garantir la veille concurrentielle et progresser dans la réalisation du portefeuille de la compagnie. Ainsi , on trouve que la dynamique de développement dans laquelle s'est engagée la CAAT, repose pour une grande part, sur la qualification, le perfectionnement et la valorisation de sa ressource humaine

## **CHAPITRE III : évaluation de la fonction de production au sein de la CAAT d'AZAZGA**

---

### **1.4 . Présentation de l'organisme d'accueil CAAT Tizi-Ouzou**

#### **1.4.1 Le raison sociale de L'agence CAAT Tizi-Ouzou**

L'organisme d'accueil est une compagnie algérienne des assurances, dont la forme juridique est une société par action (SPA), son activité principale est la réalisation des produits d'assurance, sise immeuble APC route du parc communal, AZAZGA, willaya de T code N°148

## CHAPITRE III : évaluation de la fonction de production au sein de la CAAT d'AZAZGA

### 1.4.2 Organigramme de l'agence

Le schéma ci- dessous présente l'organisation interne de la dite agence et sa répartition selon plusieurs services.



*Schéma 4 organigramme de la CAAT. .Agence 148*

Source : annexe 2 / document interne à l'agence

## **CHAPITRE III : évaluation de la fonction de production au sein de la CAAT d'AZAZGA**

---

### **1.4.2.1 Service Production**

Le service production est la porte de l'agence. En effet, c'est le premier service auquel tout nouvel assuré se rend pour contracter avec la CAAT. La mission de ce service est la gestion des nouvelles affaires, des renouvellements prorogations, des annulations etc. la gestion des portefeuilles des assurés.

### **1.4.2.2 Service Sinistre**

On entend par sinistre la survenu d'un risque garanti par le contrat dans les conditions qui entraînent pour l'assureur, l'obligation de faire jouer sa garantie. Le service sinistre est donc considéré comme le service après-vente car, il vient à la suite du service production pour honorer les engagements pris par l'assureur, lors de la souscription d'assurance. Section sinistres automobile et risques divers.

### **1.4.2.3 Service Comptabilité**

Le service comptabilité est chargé de l'encaissement de l'ensemble des recettes provenant du service production et de paiement de l'ensemble des dépenses. Ces dépenses peuvent être des dépenses de fonctionnements quotidiens ou alors des dépenses de règlement des sinistres. C'est pour cette raison que le comptable gère au quotidien la trésorerie.

### **1.4.2.4 Service Commercial**

Le service commercial au sein de l'agence joue un rôle primordial, tant c'est lui qui met en pratique la politique commerciale et marketing de la CAAT, qui tourne au tour du développement du chiffre d'affaire de la marge, du service qui doit intervenir avant et après la vente.

En se mettant à la disposition du client et en écoutant ses remarques, et à la vente à proprement parler, qui vient conclure la phase de l'approche du client et de la présentation commerciale du produit ou service, et pour conclure à la fidélisation des clients, en leur proposant des offres complémentaires et promotionnelles. Pour mieux consolider notre recherche, nous avons envisagé d'effectuer notre stage au service commercial de l'agence CAAT, puisqu' il joue un rôle primordial et qui intervient avant et après la vente du produit, Notre intégration au sein de l'agence, nous a permis de connaître le rôle de chaque, service,

## **CHAPITRE III : évaluation de la fonction de production au sein de la CAAT d'AZAZGA**

---

mais afin de mieux prouver notre problématique, nous avons atterrit aux services production automobile et service sinistre automobile. (Front Office).

### **2 Section 2 : Présentation de la méthode de recherche**

Cette section sera consacrée à la présentation de la méthode de recherche au sein de l'agence CAAT, et la méthode utilisée pour la collecte des données.

#### **2.1 Présentation de la méthode de recherche**

Cette partie présentera les étapes que nous avons empruntées pour la réalisation de notre étude, en présentant les méthodes de recherche adoptées, les techniques de collecte de données, ainsi que les méthodes d'analyse de résultats.

#### **2.2 La présentation de l'étude**

Rappelons que notre travail de recherche consiste à répondre la problématique s'intitule sur la performance de la fonction production, l'objectif est de mesurer la performance de la fonction production envers l'offre des services de l'agence CAAT.

Pour atteindre cet objectif nous avons opté pour une méthode mixte qui est l'observation afin de rapporter les faits authentiques au sein de l'agence et d'un questionnaire afin d'évaluer cette dernière.

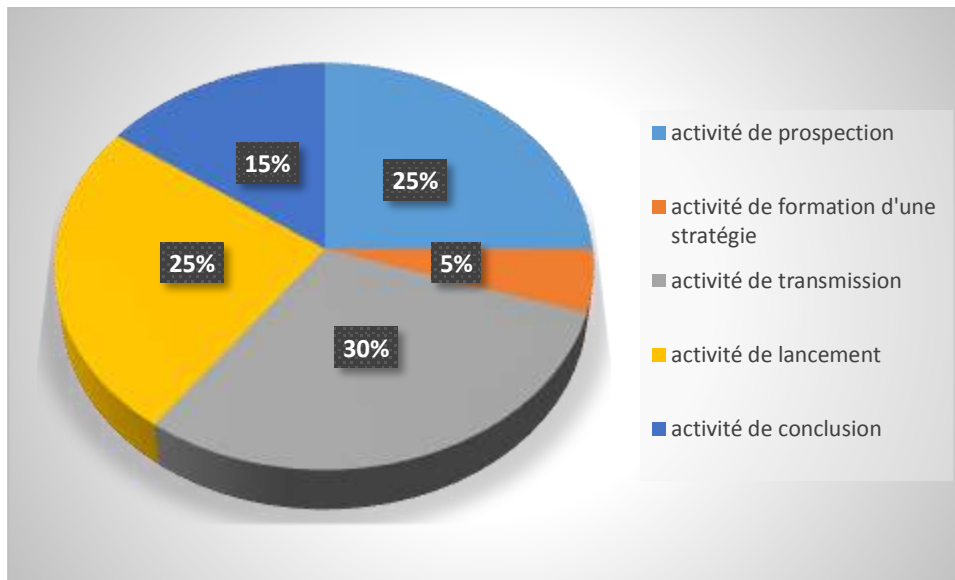
#### **2.3 La structure des questionnaires et le déroulement de l'enquête**

Notre enquête par questionnaire a été élaborée auprès du directeur de l'agence ainsi que d chef de service de comptabilité, Le questionnaire a été distribué d'une manière totalement aléatoire

Nous avons structuré le questionnaire (**voir annexe 3**)

## CHAPITRE III : évaluation de la fonction de production au sein de la CAAT d'AZAZGA

### 2.3.1 Evaluation des activités de la fonction production



*Figure 1: résultat d'évaluation des activités de la fonction de production*

**Source : réaliser par nous-même à partir des résultats obtenue par l'annexe 3**

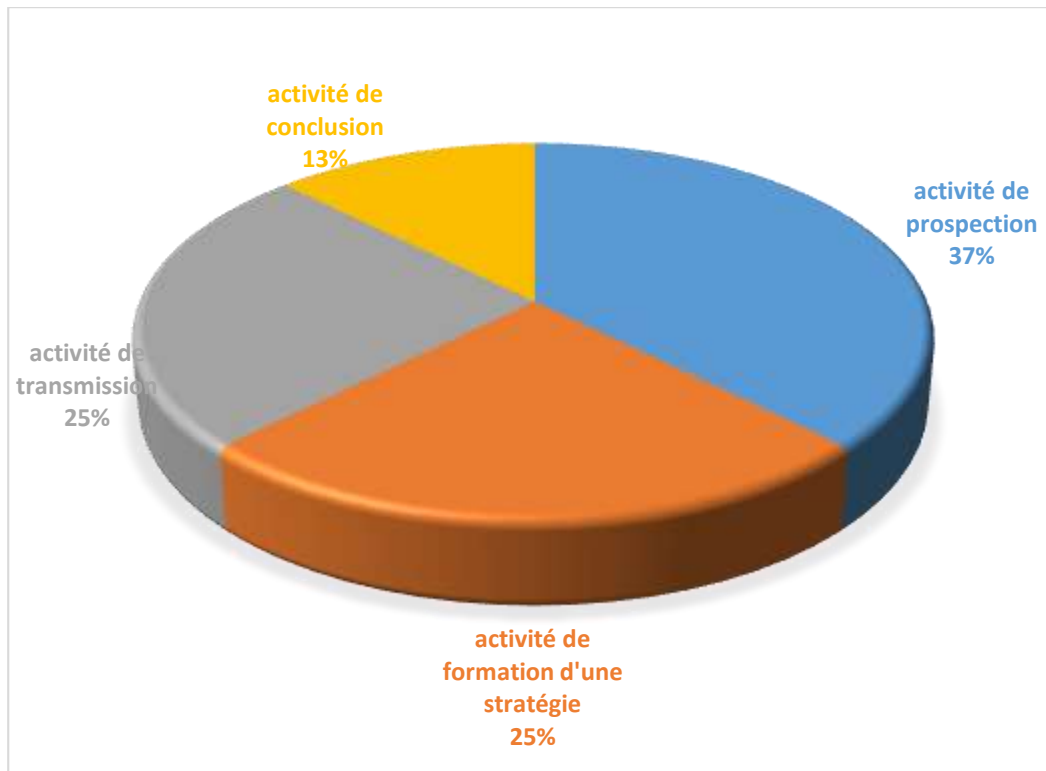
Le taux d'activité permet de positionner la fonction production sur une échelle de 0 à 100 avec 5 configurations type.

D'après les résultats obtenus par rapport à l'activité de la fonction de production, on constate que l'activité essentiel est l'activité de transmission à la hauteur de 30 %, puis en second lieu l'activité de lancement et de prospection à la hauteur de 25%, puis à 15% l'activité de conclusion. En dernière position qui est l'activité de formation d'une stratégie a 5%.

C'est pourquoi, l'analyse de la fonction de production de production se réfère aux activités qui permettent d'obtenir le taux d'activité et de mesure ainsi que l'écart entre le référentiel théorique et pratique réelle au sein d'une entreprise.

## CHAPITRE III : évaluation de la fonction de production au sein de la CAAT d'AZAZGA

### 2.3.2 Evaluation des compétences de la fonction production



**Figure 2: résultat de l'évaluation des compétences de la fonction de production**

**Source : réaliser par nous-même à partir des résultats obtenue par l'annexe**

Le taux de compétence permet de positionner la fonction production sur une échelle de 0 à 100 avec 4 configurations type.

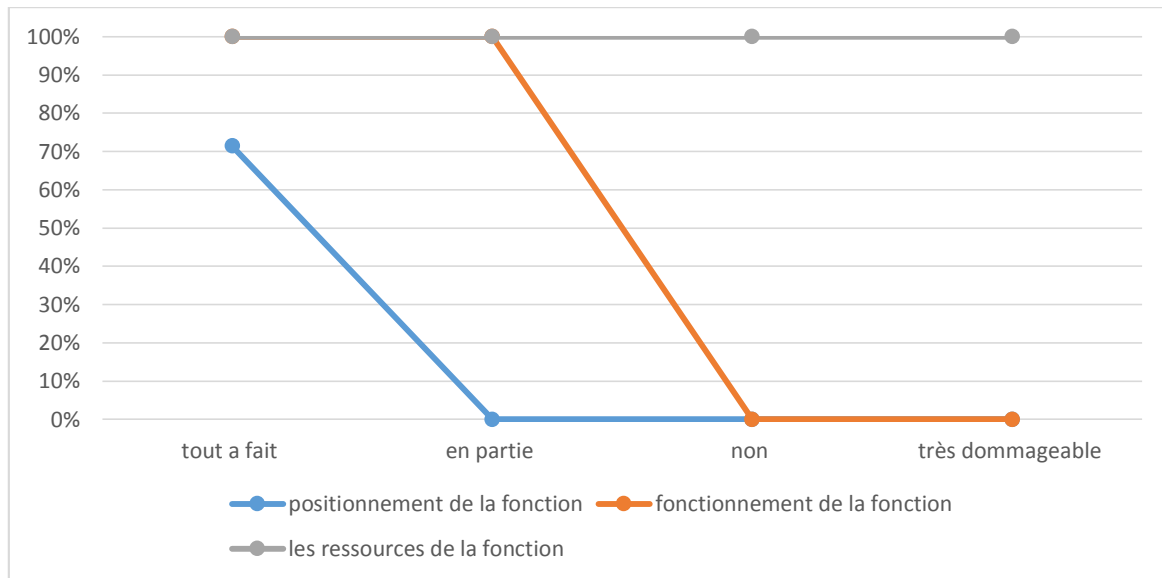
D'après les résultats obtenus par rapport aux compétences de la fonction de production, on constate que l'activité essentielle est l'activité de prospection à la hauteur de 37%.

Puis en second lieu, on a l'activité de transmission et l'activité d'une formation d'une stratégie a une hauteur de 25%.

En dernière position on a l'activité de conclusion qui a 13%.

## CHAPITRE III : évaluation de la fonction de production au sein de la CAAT d'AZAZGA

### 2.3.3 Évaluation des ressources et de l'organisation de la fonction de production



**Graphique 1 : évaluation des ressources et de l'organisation de la fonction de production**

**Source : réaliser par nous-même à partir des résultats obtenue par l'annexe**

Le taux de compétence permet de positionner la fonction production sur une échelle de 0 à 100 avec 3 configurations type

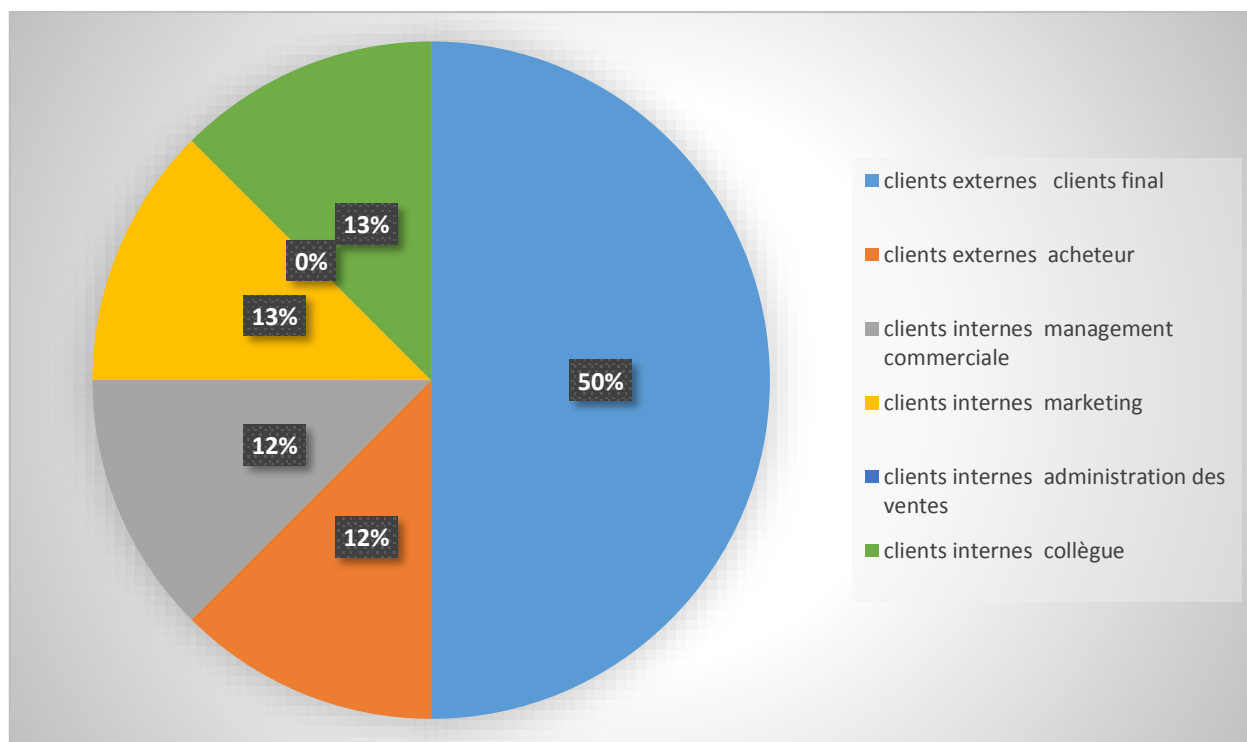
D'après le graphe d'évaluation des ressources et de l'organisation de la fonction de production, on constate que les ressources de la fonction est constante a 100%. Cela illustre une situation ou la fonction de production bénéficie d'un effectif satisfaisant

En deuxième lieu, le taux de fonctionnement de la fonction est compris entre 100% et 0%, cela démontre que les différentes variables sont jugés acceptables.

En dernier lieu le taux de positionnement de la fonction est compris entre 70% et 0%, fait mention d'une situation tendu.

## CHAPITRE III : évaluation de la fonction de production au sein de la CAAT d'AZAZGA

### 2.3.4 Evaluation de la fonction client



**Figure 3 : évaluation de la fonction client**

**Source : réaliser par nous-même à partir des résultats obtenue par l'annexe 3**

Le taux de compétence permet de positionner la fonction production sur une échelle de 0 à 100 avec 2 configurations type essentiel, que chacune d'elle regroupe des sous configuration.

A partir des résultats obtenus à partir de la figure d'évaluation de la fonction client nous constatons que :

Ce graphe permet d'expliquer le taux de satisfaction client global et d'analyser ce taux par type de client pour identifier les zones de progrès

Une fonction production à l'écoute des clients sait être attentive à leurs besoins, sans être en mesure d'y répondre systématiquement en raison de ses faiblesses de moyens structurels, tant en volume qu'en compétences. Les clients finaux qui sont des clients externes à l'agence qui ont un pourcentage assez important à hauteur 50 %, par rapport aux acheteurs qui sont à 12%

Le marketing et les collègues ont à un pourcentage assez important pour les clients internes à hauteur de 13%.

## CHAPITRE III : évaluation de la fonction de production au sein de la CAAT d'AZAZGA

Le management commercial cherche à comprendre en permanence les besoins des clients pour adapter les prestations, Par ailleurs il représente 13% de la clientèle de l'agence.

L'administration des ventes auprès des clients internes sont inexistantes.

Il Ya une relation importante dans la capacité de transformation des prestations pour correspondre pleinement aux attentes des clients internes et externes.

### 2.4 Synthèse des évaluations fonctionnelles selon le model MEF

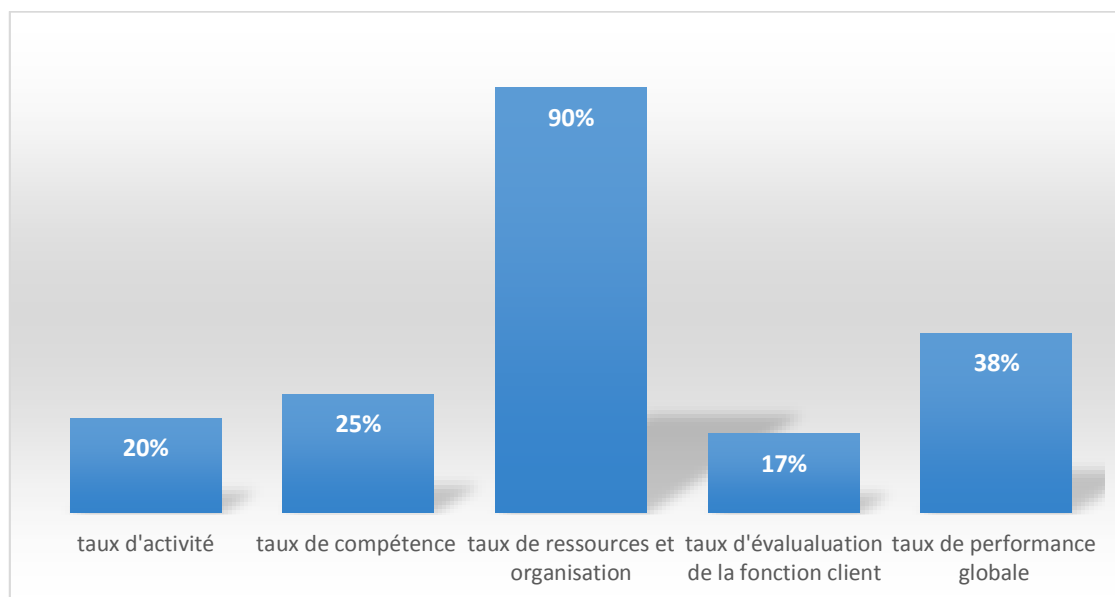
les thèmes d'évaluation	le taux d'évaluation
activités prospection	25%
activité de formation d'une stratégie	5%
activité de transmission	30%
activité de lancement	25%
activité de conclusion	15%
<b>taux d'activité</b>	<b>20%</b>
activité de prospection	37%
activité de formation d'une stratégie	25%
activité de transmission	25%
activité de conclusion	13%
<b>taux de compétence</b>	<b>25%</b>
positionnement	100%
fonctionnement	100%
ressources	70%
<b>taux de ressources et organisation</b>	<b>90%</b>
client externe (final)	50%
client externe (acheteur)	12%
client interne (management commerciale)	12%
client interne (marketing)	13%
client interne (administration des ventes)	0%
client interne (collègue)	13%
<b>taux d'évaluation de la fonction client</b>	<b>17%</b>
<b>taux de performance globale</b>	<b>38%</b>

**Tableau 3 : synthèse des évaluations fonctionnelles**

**Sources : résultats obtenu à partir de l'annexe 3**

## CHAPITRE III : évaluation de la fonction de production au sein de la CAAT d'AZAZGA

---



**Figure 4 : taux de performance globale**

**Source : résultat obtenu à partir de tableau n° 3**

A partir du graphique de la figure 4 on obtient le positionnement de la fonction qui sera illustré comme suit :



**Figure 5 : positionnement du taux de performance de la fonction de production**

La fonction est à améliorer. Elle correspond à un taux de performance compris entre 25 et 50%. Avec une telle évaluation il n'y a pas de domaine d'excellence mais avec des valeurs moyennes et basses.

Faisant état d'une situation où la fonction production répond de manière partielle à ces obligations et aux attentes de ces clients.

## **CHAPITRE III : évaluation de la fonction de production au sein de la CAAT d'AZAZGA**

---

### **2.5 Proposition d'une démarche d'amélioration**

Afin de pouvoir améliorer le taux de la performance de la fonction de production, nous proposons les solutions suivantes :

- Lister les axes de développement de nouveaux produits à prospecter,
- Etablir de nouvelles offres a développé sur les produits déjà existant,
- Déterminer des critères de prospect potentiel,
- Etudier le marché concurrentiel afin de cibler les critères exigés par la clientèle,
- Moderniser le secteur des assurances en proposant des services innovants à l'aide de
- Communiquer sur les axes stratégiques définis afin de contribuer à faire s'avoir que le changement est maîtrisé.

### **Conclusion**

Dans ce chapitre nous avons pu évoquer dans la première section la présentation de l'organisme d'accueil ainsi que de son historique et de son évolution au fil du temps. Dans la deuxième section nous avons pu traiter les fondements théoriques citer dans le premier et dans le deuxième chapitre en les appliquant dans notre démarche de recherche dans une agence d'assurance afin d'arriver résultats aux obtenus.

*Conclusion  
générale*

## Conclusion générale

---

Tout au long de notre mémoire nous avons essayé de mettre l'accent sur la performance de la dans les compagnies d'assurances en générale et plus particulièrement la CAAT, ainsi, déterminer la relation de la performance et la fonction production, qui se distingue par l'analyse des différentes méthodes de mesure de la performance liés au le taux de satisfaction des clients, la marge d'assurance nettes et l'évolution du chiffre d'affaire, etc.

Les compagnies d'assurance évoluent dans un environnement concurrentiel exacerbé et sur un marché de plus en plus tendu, ou l'amélioration de la satisfaction des clients est plus que jamais primordiale à leurs survie dans un secteur de service très fragmenté, qui constituent la partie essentielle de l'économie et représentent aussi la part la plus importante dans la création d'emplois.

L'objectif principal de la CAAT, comme toute autre compagnie, c'est de réaliser un chiffre d'affaires élevé.

En effet, l'étude tentait de répondre à la problématique centrale suivante :

- ❖ Comment mesurer la performance en analysant la fonction production dans la compagnie d'assurance ?

La problématique centrale à son tour été scindé en question sous-jacente suivante :

- Quels sont les outils les plus appropriés de la mesure la performance financière de la CAAT ?
- Qu'est-ce que la performance d'une compagnie d'assurance et quelles sont ses indicateurs ?

Afin de pouvoir donner des éléments de réponse, l'étude empirique s'est tachée d'étudier la situation financière de la compagnie d'assurance algérienne de transport de l'exercice 2020.

L'étude et l'analyse des états de la CAAT a permis de relever ce qui suit :

- 1- Confirmation du premier objectif de travail : en générale la performance consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.
- 2- Le second objectif est d'infirmer, en effet, La fonction de production regroupe l'ensemble des moyens et activités et utilise une palette d'outils indispensables pour atteindre les certains objectifs et mettre au point des produit différents et variés. En effet, Il s'agit d'outils qui facilitent la gestion et l'exploitation des données disponibles afin

## **Conclusion générale**

---

d'améliorer les résultats et de réduire au minimum les erreurs et les omissions susceptibles d'occasionner d'importantes pertes.

Pour conclure, les conditions dans lesquelles notre étude a été menée, notamment la contrainte de temps, le manque d'ouvrages portant sur la performance de la fonction production et des données issues après de l'agence pour étudier la performance des compagnies d'assurance .

## Listes des tableaux et figures

---

- Lahrech et M. Kadouss cours d'« Economie et organisation d'entreprise »-FSJES-Meknès première édition 2003/2004.
- A.LARECH, cours d'économie et organisation d'entreprise, 2003/2004
- Arman colin, « Économie des assurances », édition economica ; paris 1996.
- Bernard Guerrien et Ozgur Gun, 2014, "En finir, pour toujours, avec la fonction de production ? note de lecture de l'ouvrage de Felipe et McCombie, dans Revue de la régulation (En ligne), 15. 1<sup>er</sup> semestre / Spring 2014
- BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998.
- BOURGUIGNON Annick : « Peut-on définir la performance » Revue française de comptabilité, 1999.
- COUILBAULT.F, LATRASSE.M, « les grands principes de l'assurance », Éditions largus, 2002.
- DEFAINS-CRAPSKY CATHERINE (2009), comptabilité générale, 5<sup>ème</sup> édition, Iruede Rome-93651 Rosny cedex, 2003.
- EWALD.F, « Encyclopédie d'assurance », Éditions Economica, Paris, 1997.
- F. RASOLOFO-DISTLER, [2010]. « Conception D'un Système De Tableaux De Bord Intégrant Le Développement Durable : Une Démarche Qui Articule ” Méthode OVAR ” Et ” Balanced Scorecard », Archives de HAL, May 2010, Nice, France
- FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des manages », édition d'organisation, paris, 2005.
- François, Chapuisat, « le droit des assurances », édition, paris, 1995.
- GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980.
- Henriet.D Rochet J-C, « Microéconomie de l'assurance », édition, économie, paris, 1991.
- Jean Charles BECOUR, Henri BOUQUIN « Audit Opérationnel, Efficacité, Efficiente ou Sécurité » Ed. Economica 1996.
- Jérôme yeatman, « manuel international de l'assurance », édition, economica, 2005.
- KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 1976.
- MASSIERA ALAIN, (2001), finance d'entreprise et finance de marché en zone francs éditions Harmattan, Paris.
- MRABET.N, « Centre de recherche pour les budgets familiaux, Bien utiliser les assurances », Éditions de l'épargne, 1990.

## Listes des tableaux et figures

---

- Philippe LORINO, Méthodes et pratiques de la performance, Editions d' Organisations, Paris, 2003
- Rapport annuel de la CAAT, 2020.
- Vincent GIARD, « gestion de la production et des flux », 3<sup>ème</sup> Edition, economica, 2003
- VIZZAVONA PARICE Gestion et marchés financiers, 10<sup>ème</sup> édition ATOL EDITION, 64 Boulevard Maurice BARRES 92200Neuilly-sur-Seine, 1996.

### Webographie

- <https://fr.scribd.com/document/346200757/Type-de-La-Performance>
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Indicat>
- <https://levolontaire.fr/differents-types-contrat-assurance>
- <https://www.maxicours.com/se/cours/la-performance-et-les-criteres-de-performance/>
- <https://www.maxicours.com/se/cours/la-performance-et-les-criteres-de-performance/>, juillet 2022.
- <https://www.performance-publique.budget.gouv.fr>
- [www.apec.fr](http://www.apec.fr): Apec (**A**ssociation **P**our l'**E**mloi des **C**adres) - Référentiel des métiers cadres de la fonction production industrielle.
- Le site de la méthode française OVAR, <http://www.decision-line.com/ToutOVAR.htm>

## **Listes des tableaux et figures**

---

### **Listes tableau**

<b>Tableau 1 : la performance externe et la performance interne.....</b>	<b>14</b>
<b>Tableau 2 : tableau de prises de participations .....</b>	<b>61</b>
<b>Tableau 3 : synthèse des évaluations fonctionnelles.....</b>	<b>75</b>

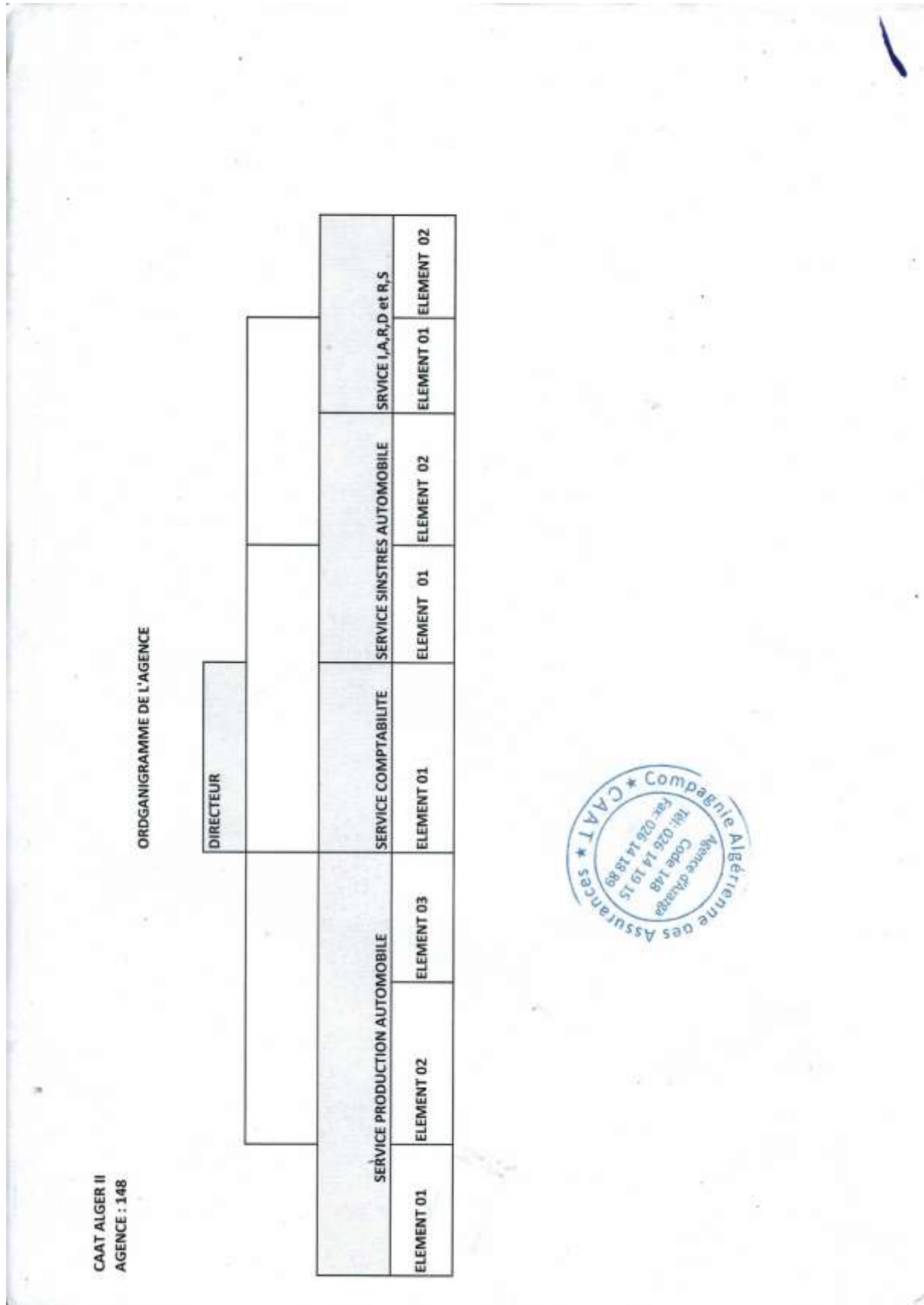
### **Listes des figures**

<b>Figure 1: résultat d'évaluation des activités de la fonction de production .....</b>	<b>71</b>
<b>Figure 2: résultat de l'évaluation des compétences de la fonction de production .....</b>	<b>72</b>
<b>Figure 3 : évaluation de la fonction client.....</b>	<b>74</b>
<b>Figure 4 : taux de performance globale .....</b>	<b>76</b>
<b>Figure 5 : positionnement du taux de performance de la fonction de production.....</b>	<b>76</b>

### **Liste des graphiques**

<b>Graphe 1 : évaluation des ressources et de l'organisation de la fonction de production .....</b>	<b>73</b>
---	-----------

Annexe 1



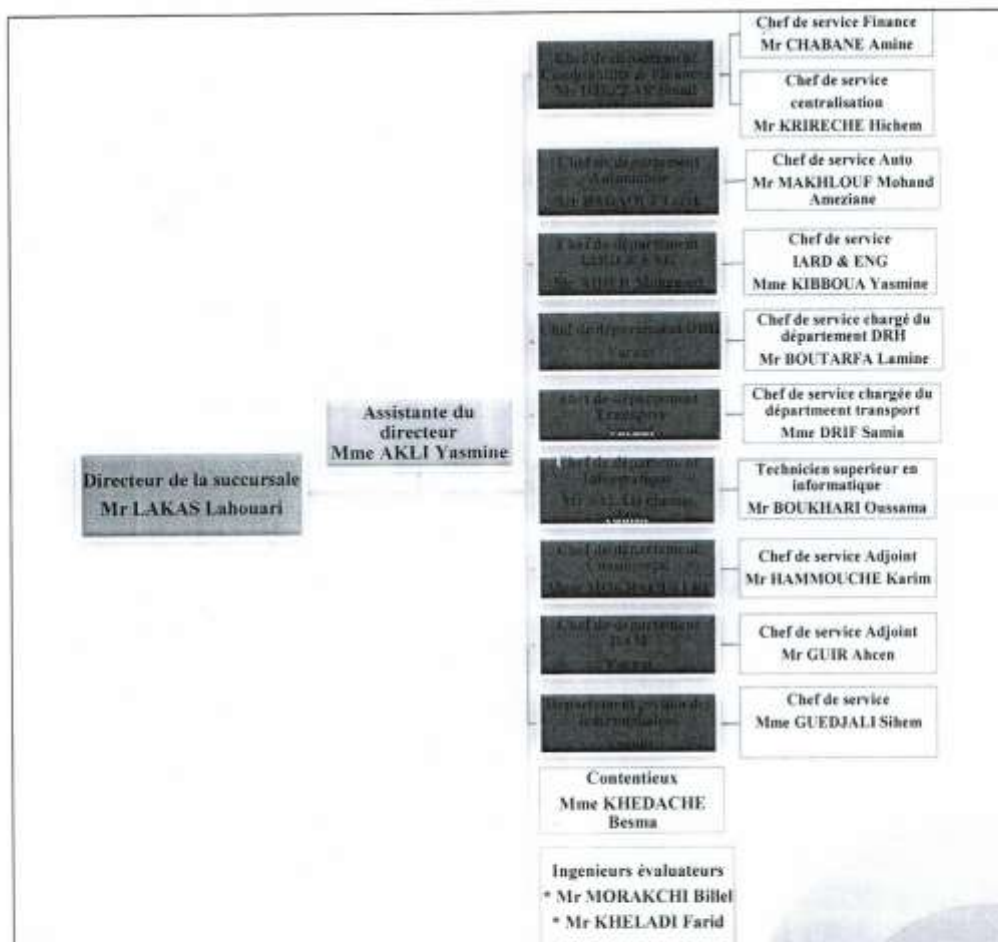
Annexe 2

**RAPPORT D'ACTIVITÉ  
SUCCURSALE ALGER II  
Au 31/10/2021**

**ENCADREMENT DE LA SUCCURSALE**

**ALGER II**

Pour mener à bien les missions qui lui sont confiées, la succursale ALGER II est dotée d'un encadrement qualifié, que ce soit au niveau des départements, qu'au niveau de son réseau composé de treize (13) agences directes et onze (11) AGA .



## Annexes

---

### Annexe 3

#### Questionnaire d'évaluation des activités de la fonction de production

##### Activité de prospection

Activités prospection		
Identifier les demandes	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Optimiser les productions	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Maitriser son système de gestion de production	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Evaluer les compétences	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Analyser les écarts prévus et réaliser et proposer un plan d'action	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Concevoir, lancer et gérer une production	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Elaborer un budget prévisionnel (fonctionnement, investissement) et le suivre	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Elaborer et suivre des tableaux de bord pertinents	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante

##### Evaluation des activités formation d'une stratégie

Activités formation d'une stratégie		
Planifier les étapes de production	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Identifier les éléments critique de valeur	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Déterminer la solution technique	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante

## Annexes

Etudier le marché concurrentiel par rapports aux produits déjà existant	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Mobiliser des ressources complémentaires pour finaliser la stratégie	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante

### Evaluation des activités transmission

	Activité de transmission	
Faire une présentation générale de produit	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Soutenir une proposition de production	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Envoyer un devis de production	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Recevoir l'accord de la direction central de l'agence	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Démarrer le processus de production	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Authentifier le produit par la compagnie	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Commercialiser le produit	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante

### Evaluation des activités lancement

	Activité de lancement	
Rassembler les données qui permettent d'évaluer les chances de succès du nouveau produit	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Préciser le positionnement du nouveau produit : (caractéristique, valeur ajoutée)	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Etablir le diagnostic SWOT du produit	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Préciser les objectifs de ventes à moyen et long terme	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante

## Annexes

Définir la stratégie de lancement auprès des différentes catégories de client	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Planifier les actions de communication, événementiel, et promotion pour le lancement du nouveau produits : budget, indicateurs de performance.	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Construire le budget à court et moyen terme et faire le retour sur investissement.	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante

### Evaluation des activités conclusion

	Activités conclusion	
Relancer le produit	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Confirmation de la solution technique	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Confirmer le plan de plan de mise en place de la solution technique	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Crée « événement de rupture »	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Négociation du prix du produit	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante
Renseigner les systèmes internes	<input type="radio"/> Activité réalisée <input type="radio"/> Activité non réalisée	<input type="radio"/> Activité importante <input type="radio"/> Activité peu importante

### Le référentiel de compétences de la fonction de production

	Compétences	
Planifier la production avec les membres des services	<input type="radio"/> Compétence réalisée <input type="radio"/> Compétence non réalisée	<input type="radio"/> Compétence importante <input type="radio"/> Compétence peu importante
Superviser les services liés à la production	<input type="radio"/> Compétence réalisée	<input type="radio"/> Compétence importante

## Annexes

	<input type="radio"/> Compétence non réalisée	<input type="radio"/> Compétence peu importante
Lancer le nouveau modèle	<input type="radio"/> Compétence réalisée <input type="radio"/> Compétence non réalisée	<input type="radio"/> Compétence importante <input type="radio"/> Compétence peu importante
Etre flexible avec les exigences des clients	<input type="radio"/> Compétence réalisée <input type="radio"/> Compétence non réalisée	<input type="radio"/> Compétence importante <input type="radio"/> Compétence peu importante
Assurer les communications avec les autres services	<input type="radio"/> Compétence réalisée <input type="radio"/> Compétence non réalisée	<input type="radio"/> Compétence importante <input type="radio"/> Compétence peu importante
Suivre la production journalière par rapport aux prévisions et les réajuster	<input type="radio"/> Compétence réalisée <input type="radio"/> Compétence non réalisée	<input type="radio"/> Compétence importante <input type="radio"/> Compétence peu importante

### Formation de stratégie

	Formation de stratégie	
Planifier les étapes de production	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je connais	<input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je ne connais pas
Identifier les éléments critiques de de valeur	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je connais	<input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je ne connais pas
Déterminer le plan de mise en place de la solution technique	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je connais	<input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je ne connais pas
Gérer les avantages concurrentiels	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je connais	<input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je ne connais pas
Mobiliser des ressources complémentaires pour finaliser la stratégie	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je connais	<input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je ne connais pas

### Activité de transmission

	Activité de transmission	
Faire une présentation du produit	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je connais	<input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je ne connais pas
Soutenir une proposition de production	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je connais	<input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je ne connais pas
Envoyer un devis	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je connais	<input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je ne connais pas

## Annexes

Recevoir l'accord du client	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je connais	<input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je ne connais pas
Démarrer le processus de vente	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je connais	<input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je ne connais pas
Référencer son entreprise en tant que fournisseur	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je connais	<input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je ne connais pas
Préparer les rendez-vous	<input type="radio"/> Je maîtrise <input type="radio"/> Je connais	<input type="radio"/> Je pratique <input type="radio"/> Je ne connais pas

### Résultat attendu

	Résultat	
Efficacité, productivité et qualité de la production, son cout en fonctionnement et investissement	<input type="radio"/> Compétence réalisée <input type="radio"/> Compétence non réalisée	<input type="radio"/> Compétence importante <input type="radio"/> Compétence peu importante
Evolution technologique de l'agence	<input type="radio"/> Compétence réalisée <input type="radio"/> Compétence non réalisée	<input type="radio"/> Compétence importante <input type="radio"/> Compétence peu importante
Formation du personnel	<input type="radio"/> Compétence réalisée <input type="radio"/> Compétence non réalisée	<input type="radio"/> Compétence importante <input type="radio"/> Compétence peu importante

## Organisation

### Positionnement de la fonction

Connaissez-vous l'organigramme de la fonction production ?	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable
Connaissez-vous le nom de l'ensemble des personnes de la force production avec lesquels vous pouvez être amené à travailler ?	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable
Connaissez-vous le nom de l'ensemble des personnes des autres services avec lesquels vous pouvez être amené à travailler ?	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable
Le positionnement de la fonction production permet-il l'obtention des informations facilement ?	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable

## Annexes

Le positionnement de la fonction production est-il en correspondance avec la culture de l'entreprise ?	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable
--	--

### Evaluation du fonctionnement de la fonction

La structure de la force de vente et ses règles de gestion des activités est-elle clairement définie?	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable
Le mode de coordination est-il en adéquation avec les attentes et les aspirations des commerciaux ?	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable
Le mode de management de la fonction commerciale vous satisfait-il ?	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable
Avez-vous connaissance et/ou utilisez-vous les 6 outils de formalisation de postes ?	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable
Les processus de la fonction commerciale sont-ils formalisés et communiqués ?	<input type="radio"/> Oui tout à fait <input type="radio"/> Oui en partie <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Non et c'est très dommageable

### Evaluation des ressources de la fonction

Comment se situent le nombre de commerciaux et le nombre de niveaux hiérarchiques de votre entreprise par rapport à la norme ?	<input type="radio"/> À plus ou moins 10 % <input type="radio"/> À plus ou moins 20 % <input type="radio"/> À plus ou moins 50 % <input type="radio"/> À plus ou moins 100 %
Comment se situe le coût global de la fonction production de votre entreprise par rapport à la norme ?	<input type="radio"/> À plus ou moins 10 % <input type="radio"/> À plus ou moins 20 % <input type="radio"/> À plus ou moins 50 % <input type="radio"/> À plus ou moins 100 %
Comment se situe le coût salarial de la fonction production de votre entreprise par rapport à la norme ?	<input type="radio"/> À plus ou moins 10 % <input type="radio"/> À plus ou moins 20 % <input type="radio"/> À plus ou moins 50 % <input type="radio"/> À plus ou moins 100 %
Comment se situe le coût des frais de déplacement de la fonction production de votre entreprise par rapport à la norme ?	<input type="radio"/> À plus ou moins 10 % <input type="radio"/> À plus ou moins 20 % <input type="radio"/> À plus ou moins 50 % <input type="radio"/> À plus ou moins 100 %

## Annexes

Comment se situe le coût de fonctionnement de votre entreprise par rapport à la norme ?	<input type="radio"/> À plus ou moins 10 % <input type="radio"/> À plus ou moins 20 % <input type="radio"/> À plus ou moins 50 % <input type="radio"/> À plus ou moins 100 %
---	---

### Client

Présentation à destination des clients externes

	Client final	
Analyse des besoins clients	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
Configuration de l'offre commerciale	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
Suivi des commandes/du service et reporting	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
Conseil	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
Facturation	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
Information sur les évolutions (de produit, législatives...)	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
Information sur les évolutions (de produit, législatives...)	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
Réactivité de prise en compte des demandes et des modifications	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait

Acheteur

	Acheteur	
Fourniture d'une politique de prix adéquate	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
Suivi des contrats	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
Dossiers administratifs (appel d'offres, référencement de fournisseur...)	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
Analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait

Evaluation de la satisfaction clients internes

	Management commercial	
Prévisions de vente	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
Analyse des affaires perdues	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
Analyses des affaires en cours	<input type="radio"/> Très satisfait	<input type="radio"/> Satisfait

## Annexes

	<input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Non satisfait
Identification des besoins en assistance	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
Utilisation des outils CRM/SFA internes	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait

	Marketing	
Analyse des clients	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
Analyse des offres	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
Retour sur actions et outils marketing	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait

	Administration des ventes	
Fourniture des commandes	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
Fournitures des contrats	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait

	Collègues	
Bonnes pratiques de production	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
Coaching de collègues débutants ou moins performants	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait
Coordination équipes de vente	<input type="radio"/> Très satisfait <input type="radio"/> Peu satisfait	<input type="radio"/> Satisfait <input type="radio"/> Non satisfait

# Tables des matières

---

Remercîments

Dédicaces

Sommaire

Introduction générale  
..... 1

Chapitre I : la performance fondement théorique ..... 4

Introduction ..... 4

1 Section I : La performance dans sa globalité ..... 4

1.1 Définition..... 4

1.2 Les composantes de la performance ..... 5

1.2.1 L'efficacité ..... 5

1.2.2 L'efficience ..... 6

1.2.3 La pertinence :..... 6

1.3 Les objectifs de la performance :..... 7

1.4 Types de performances ..... 8

1.4.1 La performance organisationnelle..... 8

1.4.2 La performance sociale. .... 8

1.4.3 La performance économique..... 8

1.4.4 La Performance commerciale (vente & marketing)..... 9

1.4.5 Performance organisationnelle ..... 9

1.4.6 Performance financière et comptable ..... 10

1.4.7 Performance Internet, médias sociaux et commerce électronique ..... 10

1.4.8 Performance informatique..... 11

1.5 Les caractéristiques de la performance La performance ..... 11

1.5.1 Support de jugement..... 11

1.5.2 Evolution dans le temps ..... 11

## Tables des matières

---

1.5.3	La performance se pilote .....	12
1.5.4	Composants antinomiques (opposés) .....	12
1.6	Les formes et les dimensions de la performance .....	12
1.6.1	Les formes de la performance .....	12
1.6.1.1	La performance clients : .....	12
1.6.1.2	La performance actionnaire : .....	13
1.6.1.3	La performance personnelle .....	13
1.7	Les dimensions de la performance .....	13
1.8	Les outils de mesure de la performance .....	14
1.8.1	Les indicateurs de performance : .....	14
1.8.1.1	Les différents types d'indicateurs : .....	15
1.8.1.1.1	Les indicateurs de résultats : .....	15
1.8.1.1.2	L'indicateur de moyens : .....	15
1.8.1.1.3	L'indicateur de contexte : .....	15
1.8.1.1.3.1	Les indicateurs de mesure de la performance : .....	15
1.8.1.1.3.2	Actif du bilan .....	17
1.8.1.1.3.2.1	Actif immobilisé (Immobilisations) : .....	18
1.8.1.1.3.2.2	Actif circulant (hors trésorerie) L'actif circulant regroupe : .....	18
1.8.1.1.3.2.3	Trésorerie-Actif .....	19
1.8.1.1.3.3	Passif du bilan .....	19
1.8.1.1.3.3.1	Financement permanent .....	19
1.8.1.1.3.3.2	Passif circulant hors trésorerie .....	19
1.8.1.1.3.3.3	Trésorerie-passif .....	20
1.8.1.1.3.4	Equilibre financier du bilan .....	20
1.8.1.1.3.4.1	Fonds de roulement (FR) .....	20
1.8.1.1.3.4.2	Besoin en Fonds de Roulement (BFR) .....	21
1.8.1.1.3.4.3	Trésorerie nette (Tr N) .....	21

## Tables des matières

---

1.8.1.1.3.5	Compte de résultat.....	21
1.8.1.1.3.6	Ratios de mesure de la performance financière.....	24
1.8.1.1.3.6.1	Ratios de liquidité .....	24
1.8.1.1.3.6.1.1	Ratio de liquidité générale : c'est la mesure la plus répandue à court terme. ....	24
1.8.1.1.3.6.1.2	Ratio de liquidité réduite : c'est un ratio de liquidité auquel sont retirées les valeurs d'exploitations, car ces valeurs ont une liquidité incertaine. Il est rare qu'il soit égal à 1 .....	24
1.8.1.1.3.6.1.3	Ratio de liquidité immédiate : ce ratio mesure la capacité de remboursement des dettes immédiatement exigible par les disponibilités liquides de la firme. ....	25
2	Section 2 : la performance fonctionnelle .....	25
2.1	La nécessité d'évaluer pour piloter .....	25
2.2	Les composantes du modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) :.....	26
2.2.1	Mesurer les activités d'une fonction support .....	26
2.2.2	Mesurer les compétences d'une fonction support .....	26
2.2.3	Mesurer les ressources allouées à une fonction support.....	27
2.2.4	Mesurer la satisfaction des clients d'une fonction support .....	27
2.3	Le modèle MEF et les tableaux de bord .....	27
2.3.1	L'approche par les objectifs .....	27
2.3.1.1	Les objectifs :.....	28
2.3.1.2	Variables d'action : .....	28
2.3.1.3	Les indicateurs :.....	28
2.3.1.3.1	La méthode OVAR (Objectifs-Variables d'Action responsabilités) :.....	29
2.3.1.3.2	La méthode OFAI (Objectifs, Facteurs clés de succès, Indicateurs) : .....	29
2.3.2	L'approche par le modèle de pilotage :.....	29
2.3.2.1	Le navigateur SKANDIA : .....	29
2.3.2.2	Le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard):.....	30

## Tables des matières

---

2.4	Le Modèle MEF et les outils d'évaluation financiers :.....	30
2.4.1	Les méthodes d'évaluation financière : .....	31
2.4.1.1	L'approche patrimoniale :.....	31
2.4.1.2	L'approche économique : .....	31
2.4.1.3	L'approche boursière :.....	31
2.4.2	Les limites de l'évaluation financière par les fonctions support.....	32
1	Section I : généralité sur la fonction de production .....	34
1.1	Définition et évolution de la fonction de production.....	34
1.1.1	Définition .....	34
1.1.2	L'évolution de la fonction de production.....	34
1.1.3	Les objectifs de la fonction de production .....	35
1.1.3.1	Les objectifs de la fonction de production.....	35
1.2	L'organisation de la fonction de production.....	37
1.2.1	1.2.1 Les services opérationnels.....	37
1.2.2	1.2.2-Les services fonctionnels .....	38
1.3	Mission de la fonction production .....	39
1.3.1	Gestion des contrats .....	39
1.3.2	Chargé de contrats grands comptes.....	39
1.3.3	Chargé(e) de clientèle grands comptes.....	40
2	Section 2 : le métier des assurances .....	40
2.1	Historique .....	40
2.2	Définition.....	41
2.3	Rôle.....	42
2.4	Les éléments d'une opération d'assurance .....	42
2.4.1	Le risque .....	42
2.4.1.1	La notion du risque et risque assurable : .....	43
2.4.1.2	Le transfert du risque à l'assureur .....	44

## Tables des matières

---

2.4.1.3	L'homogénéité des risques .....	44
2.4.1.4	La dispersion des risques .....	44
2.4.1.5	La division du risque .....	44
2.4.2	La cotisation (Prime) .....	45
2.4.3	La prestation de l'assureur .....	46
2.4.4	La compensation .....	46
2.5	Les différents types de produits d'assurance .....	46
2.5.1	L'assurance de personnes .....	47
2.5.1.1	La Mutuelle Santé .....	47
2.5.1.2	Assurance vie .....	48
2.5.1.3	Assurance invalidité .....	48
2.5.2	L'assurance de dommages .....	48
2.5.2.1	Assurance automobile .....	49
2.5.2.2	Assurance Habitation .....	49
2.6	La tarification .....	50
2.6.1	La détermination et le calcul de la prime : .....	50
2.6.1.1	La prime pure .....	50
2.6.1.2	La prime nette .....	50
2.6.1.3	La prime totale .....	51
2.7	Le sinistre (ou réalisation du risque) .....	52
2.7.1	La déclaration .....	52
2.7.2	Le contrôle des garanties (couverture) .....	52
2.7.3	Les exclusions et les limitations .....	52
2.7.3.1	Les exclusions légales : .....	52
2.7.3.2	Les exclusions contractuelles : .....	52
2.7.3.2.1	Cas de sur assurance .....	53
2.7.3.2.2	Cas de sous assurance : .....	53

## Tables des matières

---

2.7.4	L'indemnisation .....	54
2.7.4.1	La franchise .....	54
2.7.4.2	Le découvert obligatoire .....	54
2.7.5	Les provisions pour sinistres à payer .....	54
2.7.6	La fin du contrat d'assurance .....	55
1	Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....	58
1.1	Présentation et Historique de la CAAT .....	58
1.1.1	Présentation de la compagnie CAAT .....	58
1.1.1.1	L'organigramme de la compagnie CAAT .....	59
1.1.1.2	Les participant de la CAAT .....	60
1.1.1.3	Les clients potentiels de La CAAT .....	62
1.1.2	Historique de la CAAT .....	62
1.2	Les activités et les objectifs de la CAAT.....	63
1.2.1	Les activités de la CAAT .....	63
1.2.2	Les objectifs de la CAAT .....	64
1.3	L'environnement concurrentiel de la CAAT .....	65
1.3.1	Secteur public : .....	66
1.3.2	Secteur privé : .....	66
1.4	. Présentation de l'organisme d'accueil CAAT Tizi-Ouzou.....	67
1.4.1	Le raison sociale de L'agence CAAT Tizi-Ouzou .....	67
1.4.2	Organigramme de l'agence .....	68
1.4.2.1	Service Production.....	69
1.4.2.2	Service Sinistre .....	69
1.4.2.3	Service Comptabilité .....	69
1.4.2.4	Service Commercial.....	69
2	Section 2 : Présentation de la méthode de recherche .....	70
2.1	Présentation de la méthode de recherche.....	70

## Tables des matières

---

2.2	La présentation de l'étude.....	70
2.3	La structure des questionnaires et le déroulement de l'enquête .....	70
2.3.1	Evaluation des activités de la fonction production.....	71
2.3.2	Evaluation des compétences de la fonction production .....	72
2.3.3	Évaluation des ressources et de l'organisation de la fonction de production .....	73
2.3.4	Evaluation de la fonction client.....	74
2.4	Synthèse des évaluations fonctionnelles selon le model MEF .....	75
2.5	Proposition d'une démarche d'amélioration.....	77
	Conclusion .....	76
	Conclusion générale.....	78
	Liste bibliographique	
	Liste du tableau et figures	
	Annexes	
	Tables des matières	
	Résumer	