

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI TIZI OUZOU
FACULTE DES SCIENCE ECONOMIQUES, COMMERCIALE
ET DES SCIENCE DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUE



Memoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences économiques.

Option : Economie et gestion des entreprises.

Thème

Le contrôle de gestion au service de la performance commerciale.

Cas : ENIEM

Présenté par :

-M^{lle} Ait Amer Taous.

-M^{lle} Abci Louiza.

Encadré par :

M^r : GUELMINE Mohamed Hicham

Devant les Membre du Jury :

Président: M^r SAM Hocine

M.C.A

Examineur: M^r OUSSAID Aziz

M.A.A

Rapporteur: M^r GUELMINE Mohamed Hicham

M.C.A

Année universitaire :
2022/2023.

Remerciement

Ce mémoire est le fruit d'énormes efforts et de sacrifice que nous avons consentit pendant plusieurs années. C'est également le résultat de l'aide et de la collaboration de plusieurs personnes dont nous avons bénéficié de l'expertise, de soutien et des encouragements.

Nous adressant nos sincères remerciements :

Avant tout, nous remercions le bon **DIEU** le tout puissant de nous avoir donné le courage et la patience de réaliser ce travail.

Nous tenons à adresser nos remerciements d'abord à notre promoteur **M^r GUELMINE MOHAMMED HICHEM** pour avoir accepté de nous encadrer tout le long de notre travail et pour ces conseils et ses orientations.

A tout le personnel de l'entreprise ENIEM de TIZI-OUZOU exceptionnellement à **M^r ABED AMINE** notre encadreur au sein de l'ENIEM pour sa disponibilité et les aides et informations qui nous ont fournis tout au long du stage.

Sans oublier les enseignants de la faculté Science Economie, Gestion et Commerciale et le département de science de commerciale qui nous ont accompagnés durant notre formation À L'université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou Tous nos amis et tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail de prêt et de loin.

Nous remercions les membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce modeste mémoire.

Enfin, nos remerciements sont également adressés à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.



Dédicace

A mon exemple éternel, mon soutien moral et source de joie et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, mon père,

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur ; maman que j'adore,

A mes très chers frères qui m'ont toujours encouragé IDIR et LARBI, et mes sœurs ZINA ET KENZA.et

A mes chères copines

A celui que j'aime beaucoup et qui m'a soutenue tout au long de ce projet MAHREZ,

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, je vous dis merci.

TAOUS



Dédicace

Je dédie ce travail à tous mes proches qui m'ont tous apporté à leur manière un soutien inestimable.

A ma mère qui m'a soutenu tant bien que mal durant toute mon éducation et mes études, qui m'a aidé à devenir une personne dont j'espère elle est fière.

A mon père qui m'a appris tous les fondements nécessaires que ce soit pour la vie ou après, et qui m'a aidé malgré les difficultés, et je souhaite le lui rendre au centuple.

A mes amis, mes sœurs, et mon frère qui grâce à leur projets plus farfelus les uns que les autres m'ont poussé à donner le meilleur de moi-même.

LOUIZA

LISTE DES ABREVIATIONS

- **C.-à-d.** : C'est-à-dire.
- **TIC** : Technologie de l'information et de la communication.
- **BFR** : Besoin en fonds de roulement.
- **VAN** : Valeur ajoutée net.
- **TRI** : Taux de rentabilité interne.
- **FC** : fonction commerciale.
- **SIM** : Système d'information marketing.
- **BDDC** : Base de données commerciales.
- **DPO** : Direction par objectifs.
- **DPPO** : Direction participative par objectifs.
- **PC** : Performance commerciale.
- **CPP** : Capacité des parties prenantes.
- **CA** : Chiffre d'affaire.
- **MC** : Marge commerciale.
- **PDM** : Part de marché.
- **UPT** : Unité de prestation technique.
- **TB** : Tableau de bord.
- **TR** : Taux de réalisation.
- **FCS** : Facteur de succès.
- **PM** : Petit modèle de réfrigérateur.
- **GM** : Grand modèle de réfrigérateur.
- **BAHUT** : famille de produit « Congélateurs ».
- **DRH** : Direction des ressources humaines.
- **DFC** : Direction de financière et comptable.
- **DM** : Direction Marketing.
- **DT** : Direction technique.
- **DPO** : Direction de production.
- **DPCG** : Direction planification et contrôle de gestion.

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titre du tableau	Page
01	Rôles du contrôleur de gestion.	17
02	formulation d'un objectif.	46
03	L'analyse SWOT à l'intérieur de l'ENIEM.	69
04	les aspects de la performance (cout, qualité et délais).	71
05	la mise en forme du tableau de bord de l'ENIEM.	71
06	Réalisation de la production par rapport au prévisionnel du mois de juillet 2021(quantité).	72
07	Réalisation de la production par rapport au prévisionnel du mois d'août 2021 (quantité).	74
08	Réalisation de la production par rapport au prévisionnel du mois de septembre 2021 (quantité).	76
09	Réalisation de la production par rapport au prévisionnel du 3ème Trimestre (Juillet, août, septembre) 2021 (quantités).	77
10	Réalisations de la production pour les trois mois de l'année 2021(quantités).	78
11	Réalisations de la production du 3 ^{ème} trimestre 2021 par rapport au 3 ^{ème} trimestre 2020 (Quantité).	81

LISTES DES FIGURES

N°	Titre de la figure	Page
1	Figure N° 01 : processus de la gestion.	8
2	Figure N° 02 : triangle de contrôle de gestion.	11
3	Figure N° 03 : le processus de fixation de l'objectif.	44
4	Figure N° 04 : organigramme de l'unité commerciale.	60
5	Figure N° 05 : organigramme de l'ENIEM.	63
6	Figure N° 06 : analyse externe de Porter au sein de l'ENIEM.	67
7	Figure N° 07 : présentation de vente du mois juillet 2021.	73
8	Figure N° 08 : présentation de vente du mois aout 2021.	75
9	Figure N° 09 : présentation de vente du mois septembre 2021.	76
10	Figure N°10 : représentation des réalisations mensuelle du 3émé trimestre 2021.	79
11	Figure N°11 : réalisations mensuelles de l'année 2020 par apport à l'année2021.	82

SOMMAIRE

Remerciements.

Dédicace.

Listes de tableaux et des figures.

Sommaire.

Introduction générale.....1

Chapitre01 :Revue de littérature de contrôle de gestion

Section 1 : Généralité sur le contrôle de gestion..... 6

Section 2 : Outils et méthodes du contrôle de gestion..... 18

Section 3 : Place et exercice du contrôle de gestion dans l'entreprise.....29

Chapitre 02:La performance commerciale

Section 1 : Généralité sur la fonction commerciale.....36

Section 2 : Les déterminants de la performance commerciale..... 42

Section 3 : Les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale 50

Chapitre 03: Tableau de bord vente de l'ENIEM

Section 1 : Présentation de l'ENIEM..... 58

Section 2 : Avants propos du tableau de bord..... 66

Section 3 : Tableau de bord de l'ENIEM..... 75

Conclusion générale..... 85

Bibliographie.

Table des matières.

Annexe.

Résumé.

INTRODUCTION
GENERALE

Introduction générale

Avec une concurrence intense, une instabilité économique croissante et une internationalisation progressive, les entreprises sont exposées à des menaces et des risques croissants de leur environnement. Elles ne peuvent plus compter sur une sécurité absolue et doivent constamment s'adapter pour prospérer dans cet environnement en mutation.

La pérennité de l'entreprise dépend de la motivation des dirigeants pour prendre des décisions opportunes et atteindre leurs objectifs. Cela requiert un système de surveillance efficace, comme le contrôle de gestion, qui s'appuie sur des outils tels que la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et le tableau de bord pour garantir une gestion efficace des ressources et une orientation vers le succès.

Le contrôle de gestion est depuis longtemps reconnu comme une valeur stratégique essentielle en raison de son rôle crucial dans le progrès et l'amélioration des organisations. Il est fondamental pour estimer les coûts, élaborer des stratégies et déterminer le positionnement des produits sur le marché, ce qui en fait la pierre angulaire de la réussite de diverses entreprises et entités.

Le contrôle de gestion vise à répondre aux exigences des gestionnaires en matière de prise de décision, de pilotage et d'évaluation des performances. Son rôle est de garantir l'alignement des objectifs des dirigeants avec ceux de l'entreprise, contribuant ainsi à une gestion plus efficace et à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Ainsi, Le contrôle de gestion peut revêtir des aspects à la fois opérationnels et stratégiques, variant en fonction des services et de la structure organisationnelle. Sa position et son rôle diffèrent d'une entreprise à une autre en fonction de divers critères tels que la taille, le secteur d'activité et les objectifs spécifiques de chaque organisation.

La performance commerciale est essentielle pour qu'une entreprise atteigne ses objectifs à long terme. Cela implique de générer des profits durables, d'améliorer la valeur par rapport aux coûts, et de maximiser la création nette de valeur. Une entreprise performante est à la fois efficace et efficiente dans l'accomplissement de ses objectifs prédéfinis.

La performance commerciale d'une entreprise atteint l'excellence grâce à l'équilibre entre efficacité et efficience, soutenu par des outils d'évaluation et de gestion. Elle repose sur la cohérence et la pertinence, favorisant des décisions logiques et précises, en adoptant une approche objective et rationnelle.

Pour prendre des décisions éclairées, le décideur doit disposer d'un outil de mesure rapide et fiable, et c'est là que le tableau de bord entre en jeu. Il sert de pilier essentiel en fournissant des indicateurs clés permettant une évaluation rapide de la situation et une orientation précise pour l'action.

Le tableau de bord, spécialement conçu pour les responsables d'entreprise, joue un rôle central dans le contrôle de gestion. Il sert d'interface entre le système d'information, les activités et le processus décisionnel. En offrant une vision synthétique de l'évolution des activités et de l'atteinte des objectifs, il reflète l'impact des décisions prises. En analysant les écarts significatifs, il facilite la prévision et la prise de décision, réduisant ainsi l'incertitude et contribuant à la maîtrise des risques.

Donc, le rôle essentiel du tableau de bord au sein de l'entreprise, ainsi que son importance, ont constitué la principale source de motivation pour notre étude.

La relation entre ces trois éléments est que le contrôle de gestion utilise les données de performance commerciale et de production pour évaluer l'ensemble de l'entreprise. Les données du tableau de bord de production aident à déterminer la capacité de l'entreprise à répondre à la demande, tandis que les données de performance commerciale évaluent la capacité de l'entreprise à générer des ventes. Le contrôle de gestion intègre ces données pour prendre des décisions éclairées, améliorer les performances et atteindre les objectifs de l'entreprise.

Dans le cadre de notre recherche, nous visons à mettre en lumière l'importance cruciale du tableau de bord dans le contexte du contrôle de gestion au sein d'une organisation. Cette démarche se base sur l'analyse des tableaux de bord utilisés au sein de l'ENIEM, tout en intégrant les principes fondamentaux et les normes universelles des tableaux de bord.

La problématique de la recherche

A travers tous ces faits et données scientifiquement connus, et en vue de l'importance de la performance et du contrôle de gestion au sein de toute entreprise, nous avons dégager des axes pour baser notre recherche afin de nous approfondir sur le sujet, du fait de l'importance de le pratiquer au sein d'une entreprise qui travaille avec ces systèmes pour approfondir plus nos recherches, le choix de l'entreprise pour faire un cas pratique s'est porté sur : « ENIEM ». Ensuite, les axes dégagés et le cas pratique que nous avons choisis nous ont conduits à la problématique que nous avons exposée à cette entreprise et qui nous ont répondu

favorablement à ce qui a fait l'objet de notre recherche et du cas pratique proposé, ce qui nous amène à la formulation suivante de notre problématique :

«Comment le tableau de bord de l'ENIEM contribue-t-il à l'optimisation du contrôle de gestion et à l'amélioration de la performance commerciale? ».

Afin de répondre à cette problématique, on a élaboré les sous-questions suivantes :

- Quels sont les éléments clés du contrôle de gestion qui influencent la performance commerciale ?
- Comment le contrôle de gestion peut-il aider à identifier les opportunités de croissance commerciale ?
- Quel sont les indicateurs de performance commerciale surveillés grâce au contrôle de gestion et le tableau de bord ?
- Comment le contrôle de gestion peut-il favoriser l'alignement des objectifs commerciaux avec la stratégie globale de l'entreprise ?

Notre travail tente d'approfondir la réflexion sur la problématique déjà citée, et cela en se basant sur deux (02) hypothèses qui seront par la suite confirmées ou infirmées et qu'on peut formuler comme suit :

H1 :Le tableau de bord de l'ENIEM est un outil efficace de suivi et de contrôle qui permet aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées basées sur des données en temps réel, favorisant ainsi une optimisation du contrôle de gestion.

H2 :L'utilisation du tableau de bord de l'ENIEM a un impact positif sur la performance commerciale de l'entreprise en améliorant la prise de décision, l'alignement des actions commerciales avec les objectifs stratégiques, et en facilitant la réactivité aux changements du marché.

L'objectif de notre travail de recherche

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser en profondeur le rôle du contrôle de gestion dans les services de la performance commerciale, en se concentrant sur le cas de l'ENIEME. Pour ce faire, nous avons définis les objectifs spécifiques suivants :

- Examiner les mécanismes et les outils de contrôle de gestion mis en place à l'ENIEM.
- Analyser l'impact du contrôle de gestion sur les résultats commerciaux de l'entreprise.

- Analyser les indicateurs du tableau de bord qui ont le plus d'impact sur l'amélioration de la performance commerciale.
- Évaluer l'efficacité du tableau de bord de l'ENIEM en tant qu'outil de suivi et de contrôle pour optimiser le contrôle de gestion.
- Explorer comment le tableau de bord affecte les activités commerciales, y compris les ventes, la rentabilité et la gestion des clients.

Méthodologie de recherche

Une recherche théorique, est sur l'exploitation des ouvrages qui ont une relation avec l'entreprise en générale, la finance, la gestion financière, l'analyse financière, et contrôle de gestion et enfin la performance, visant à construire un corpus théorique et conceptuel permettant d'appréhender le sujet de façon favorable d'une part, ensuite sur une enquête de terrain au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager « ENIEM ». L'enquête se réalise au niveau de la direction commerciale sis à Oued-Aissi, Wilaya de Tizi-Ouzou, via l'analyse des documents fournis par celle-ci, et sur un entretien semi directif administré à un agent au sein de cette entreprise.

Structure de notre travail de recherche :

Le plan de notre recherche est organisé autour des axes suivants :

- **Le premier chapitre** : vise à éclairer le lecteur sur les différents aspects du contrôle de gestion à travers trois sections qui reprennent les concepts généraux du contrôle de gestion, ses outils et sa place dans les entreprises ;
- **Le deuxième chapitre** : Le deuxième chapitre : performance commerciale.
- **Le troisième chapitre** : dernier chapitre sera réservé à notre cas pratique : tableau de bord de vente de l'ENIEME.
- **Conclusion générale** : dans laquelle seront présentés les principaux résultats del'étude.

Chapitre I :

Revue de littérature de contrôle de gestion

CHAPITRE 01 : Revue de littérature de contrôle de gestion

Introduction au chapitre :

Le contrôle de gestion en tant que tel est une discipline relativement récente. La fonction contrôle de gestion émergerait concrètement avec l'avènement de la grande entreprise industrielle, au début du 19^{ème} siècle. Elle a d'abord été considérée comme une fonction de contrôle au sens strict ; une forme de contrôle-sanction. Son objet était de vérifier l'adéquation entre une norme préétablie et le résultat d'une action. « La sanction, positive ou négative, était le résultat de ce contrôle ».

Par la suite, avec le développement de la technique des budgets et l'analyse des écarts, le contrôle a évolué dans le sens d'un « **contrôle budgétaire** », dépassant le rôle qui était attribué de surveillance pour devenir à la fois un instrument de pilotage de l'entreprise et de délégation de pouvoir. Il a alors été progressivement assimilé aux outils mis en œuvre : comptabilité analytique et budgétaire et plus précisément système d'information.

Dans ce chapitre introductif nous devons présenter le contrôle de gestion en offrant une vision d'ensemble de ces concepts, afin de pouvoir traiter le thème d'une manière valide et efficace. Ce chapitre contient donc trois (03) sections :

- La première focalise sur définition et les principes mission du contrôle de gestion ;
- La seconde section portera sur les outils du contrôle de gestion ;
- La troisième section est consacrée à la place et exercice du contrôle de gestion dans l'entreprise.

Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est un processus permettant de s'assurer que les ressources sont exploitées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation. Cette section portera sur le contrôle de gestion, nous allons définir le concept contrôle de gestion et présenter ses objectifs et missions.

1.1 L'apparition du concept du contrôle de gestion

Pour parler de l'historique du contrôle de gestion, nous devons retourner à ses racines et à son origine. D'après nos lectures de plusieurs ouvrages sur l'historique du contrôle de gestion dans le temps nous avons pu le résumer comme suit :

Apparu dans les années 1920 au sein de quelques entreprises industrielles américaines avec l'accroissement de la taille des unités de production de celle à et leurs diversifications, il devient nécessaire de déléguer des tâches de responsabilité tout en exerçant un contrôle sur les exécutants.

Le contrôle de gestion récente par rapport à d'autres fonction au sein de l'entreprise, ses origines ont été apparu avec l'implantation du système comptable qui est caractérisé par le développement du commerce international qui a nécessité la création d'une comptabilité en partie double inventé en Gènes au XIVe siècle.

Plusieurs siècles plus tard, le contrôle est apparu plus difficile à cause de l'une comptabilité industrielle en 1815. La fonction de contrôle de gestion fait son apparition entre la première et la deuxième guerre des Etats Unis, la date officielle de son apparition est en 1931. En France. Le plan comptabilité général de 1947 distingua pour la première fois entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique, que cette dernière est considérée comme l'un des outils de contrôle de gestion.

Au début du XXe siècle, le contrôle de gestion s'est d'abord pratiqué dans les très grandes entreprises industrielles américaines ; dans ce stade le contrôle de gestion a comme mission de motiver les personnels, d'identifier et corriger les erreurs, d'anticiper pour les éviter (logique de FAYOL et TAYLOR), et au milieu des années 1960, le contrôle de gestion s'est imposé dans les grandes entreprises industrielles qui a pour but d'améliorer la performance de production et cela par le biais de contrôle budgétaire. A la fin des années 1960 et au début des années 1970 des méthodes ont proposées (exemple : budget à base zéro) pour mieux améliorer l'évolution de contrôle de gestion des organisations. La place actuelle de contrôle

de gestion est d'assister les décideurs dans leurs choix organisationnels, donc le contrôle de gestion est un processus global aidant la direction générale à maîtriser le temps et l'incertitude en lui apportant les informations nécessaires.¹

A initier le contrôle de gestion traduit du mot anglais « management control » est apparu aux Etats-Unis dans les années soixante, par le professeur **Robert Anthony**, de l'université de Harvard², qui a véritablement formalisé les constitutions du contrôle de gestion, si nécessaire la délégation de la décision et cette époque où le multi nationalisme prend de l'ampleur, d'où l'apparition de la fonction de contrôle de gestion.

1.2 Généralités sur le contrôle de gestion

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion. Avant de faire le point sur celle-ci, il apparaît nécessaire de s'interroger au préalable sur la signification du terme contrôle lui-même. Ce dernier fonde la spécificité du domaine et induit la définition du contrôle de gestion.

1.2.1 Notion de contrôle

Au sens anglo-saxon du terme, le contrôle doit être entendu comme étant l'action de maîtriser, c.-à-d. comme le fait de dominer ou tout le moins, d'avoir une certaine entreprise sur un système. (On maîtrise un véhicule, un logiciel, un système,...etc).

Autrement dit, on utilise l'objet dans un but ou objectif précis en exploitant ses potentialités et en contrôlant son évolution, de telle sorte qu'il ne nous échappe pas. Le contrôle n'est donc pas la vérification, même s'il est nécessaire de vérifier en temps utile. La maîtrise ne s'exerce pas seulement à un niveau spécifique, mais peut et doit s'étendre à l'organisation : il s'agit d'un acte de management.

Aussi le contrôle de gestion c'est l'action de vérifier, surveiller et réguler quelque chose au quelque'un en fonction de normes, de standardisation d'objectif ; il implique la vérification de l'état, de la conformité ou de la performance.

- **ALAZARD.C** : « contrôler une situation signifie d'être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu »³. Tout contrôle vise les résultats d'une action et à comparer ces

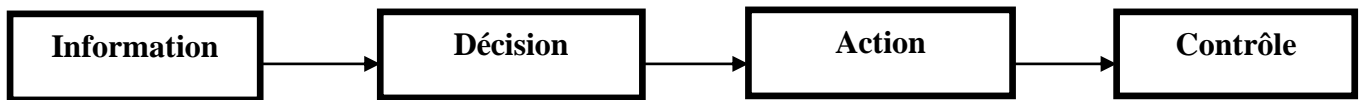
¹Guy DUMAS, Daniel LARUE, « contrôle de gestion », édition : litec, paris, 2005, P 15.

²MALO.J-L, MATHE.J-C, « Essential du contrôle de gestion » DUNOD, 2eme Edition, Paris

³ALAZARD.C, SEPARIS, « Contrôle de gestion manuel et application », DUNOD, 5eme édition, Paris 2001, P1

résultats avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence. Pour une entreprise, le contrôle (est compris et analysé, comme le respect d'une norme), c'est un contrôle de régularité. Il participe alors au processus de la gestion, comme suit :

Figure n°1 : processus de la gestion



Source : ALAZARD.C, SEPARI.S « Contrôle de gestion », DUNOD, 5eme Edition, Paris, 2001.

1.2.2 Les différents niveaux de contrôle

R. ANTHONY (1965) propose 3 types de contrôle correspondant aux 3 niveaux de prise de décision dans l'entreprise :

- Le contrôle d'exécution (contrôle opérationnelle), qui est celui des tâches élémentaires répétitives ;
- Le contrôle de la planification stratégique, qui s'intéresse aux processus et moyens permettant à la direction d'arrêter et d'ajuster les choix en matière stratégique (missions, métiers...);
- Le contrôle de gestion, qui se situerait entre les 2 et qui garantit la cohérence entre la stratégie et le quotidien.

Donc la maîtrise est assurée par les responsables opérationnels et la direction générale. Le contrôleur de gestion a pour vocation de les aider à obtenir cette maîtrise, en mettant en œuvre les outils nécessaires à la définition des objectifs, l'élaboration des plans d'action et le suivi des réalisations.

1.2.3 Définitions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est l'ensemble des procédures permettant à une organisation d'utiliser au mieux ses ressources afin d'atteindre ses objectifs. Le contrôle de gestion a été défini par plusieurs auteurs nous avons quelques définitions qui sont :

- **Pour Robert Anthony années 1960** « c'est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour

réaliser les objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie ».

Nous allons décortiquer la définition de ROBERT ANTHONY

➤ **Dirigeant**

Il existe deux types de dirigeants aux rôles différents ; « **opérationnels** » : qui adoptent le plan d'action permettant d'atteindre les objectifs et voient leurs performances mesurées à partir de ceux-ci. Et « **fonctionnels** » : collectent, résument et présentent les informations utiles au processus, ils font les calculs, écarts et analyses et soumettent leurs conclusions aux jugements des dirigeants opérationnels, et leur rôle la planification des objectifs, la définition des stratégies et des politiques.

➤ **Efficiace**

C'est d'obtenir à des résultats avec une mise minimale des ressources c'est-à-dire l'entreprise est efficace lorsqu'elle maximise le résultat en utilisant le maximum des moyens.

➤ **Efficacité**

C'est la capacité d'atteindre un résultat conforme à l'objectif fixé, elle s'apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation. Cette définition est enrichie plus tard par le même auteur en 1965 : « le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter les activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation ». ⁴

A partir de cette définition, quelques caractéristiques ou composants du contrôle de gestion sont mis en évidence ;

- Le contrôle de gestion est un processus ; une suite d'étapes inter connectées qui se déroulent de manière continue dans le temps, c'est un cycle de planification, de mise en œuvre, de suivi, d'évaluation et d'ajustement.
- Dans l'utilisation des objectifs le contrôle de gestion vise à s'assurer que l'organisation atteint ses objectifs fixes.
- La dimension initiative : le contrôle de gestion encourage l'initiative et l'engagement des responsables dans l'utilisation des objectifs de l'organisation.
- Motivation des responsables : en mettant en place des indicateurs de performance et en suivant les résultats d'une manière transparente, le contrôle de gestion peut stimuler la motivation des responsables ...est mise à l'évidence

⁴LONING Helene et autres, le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre, 2eme édition, Paris, 2003, P 03.

- Prise de décision éclairée : le processus de contrôle de gestion fournit des informations précises aux décideurs éclairés pour prendre des décisions éclairées, en surveillant les performances et en identifiant les écarts entre les résultats réels et les objectifs, les décideurs peuvent ajuster leurs actions et leurs.....de manière productive.
- Le contrôle de gestion est un processus durable de management d'entreprise permettant d'évaluer en réel l'ensemble des activités et leur réalisation. Ce processus est axé sur un sens de perfectionnement de la performance des services exercés par l'entreprise.

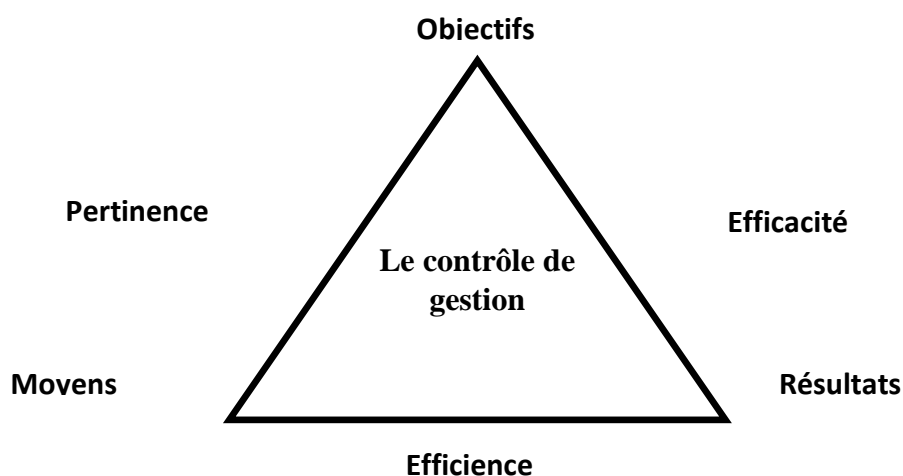
A partir de ce sens, nous pouvons affirmer que le contrôle de gestion est une notion multiforme faisant intervenir plusieurs composantes.

- ✓ Une procédure décisionnelle permettant d'atteindre des objectifs financiers et autres.
- ✓ Un système d'information constitué de procédures et de règles permettant de définir l'enchaînement des actions.
- ✓ Un ensemble d'outil, permettant la mise en œuvre de techniques propres au bon fonctionnement de la procédure décisionnelle et au système d'information.

Le contrôle de gestion doit, donc, conduire à la maîtrise de la gestion ; le contrôleur de gestion ayant pour rôle d'assister les responsables opérationnels à la réalisation de leurs objectifs.

Le contrôle de gestion est ainsi présenté sous l'angle de processus ou activités qui garantissent aux managers : efficacité et efficience à la fois dans l'acquisition et dans la gestion des ressources (financières, technologiques, humaines, etc.). En effet, la notion d'efficience se traduit par l'aptitude à optimiser le rapport entre résultats et moyens engagés ; et le concept d'efficacité fait référence à la capacité à atteindre les objectifs fixés.

Figure n°2 : Triangle de contrôle de gestion



Source : LONING.H, « le contrôle de gestion », DUNOD, 3eme Edition, Paris, 2008, p6.

1.2.4 Objectif du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion constitue un système d'information et de communication animé pour le contrôleur de gestion, qui est destiné aux responsables opérationnels et fonctionnels.

Il doit être présent à tous les niveaux et dans toutes les fonctions pour plusieurs buts :

- ✓ **Optimisation des coûts** : Cet objectif vise à minimiser les dépenses de l'entreprise pour maximiser la rentabilité. Cela peut inclure la réduction des coûts de production, d'exploitation et administratifs.
- ✓ **Amélioration de la rentabilité** : l'objectif ici est d'augmenter les marges bénéficiaires de l'entreprise en maximisant les revenus et en réduisant les coûts, ce qui conduit à une rentabilité accrue.
- ✓ **Gestion de la trésorerie** : il s'agit de maintenir un équilibre sain entre les flux de trésorerie entrants et sortants pour éviter les problèmes de liquidité et garantir la stabilité financière.
- ✓ **Optimisation des ressources humaines** : Cet objectif implique de maximiser l'efficacité des ressources humaines en termes de productivité, de formation et de gestion des effectifs.
- ✓ **Développement de nouveaux marchés** : il s'agit d'explorer et d'exploiter de nouvelles opportunités de croissance en élargissant la présence de l'entreprise sur de nouveaux marchés ou en lançant de nouveaux produits ou services.
- ✓ **Satisfaction client** : l'objectif est de garantir la satisfaction des clients en fournissant des produits ou services de qualité, en répondant rapidement à leurs besoins et en améliorant continuellement l'expérience client.
- ✓ **Conformité réglementaire** : il s'agit de s'assurer que l'entreprise respecte toutes les lois, réglementation et norme applicables, ce qui réduit les risques juridique et financiers.
- ✓ **Innovation et R&D** : Cet objectif consiste à investir dans la recherche et le développement pour stimuler l'innovation, améliorer le produit ou service et rester concurrentielle sur le marché.
- ✓ **Durabilité environnementale** : l'entreprise s'engage à réduire son impact environnemental en adaptant des pratiques respectueuses de l'environnement et en intégrant la durabilité dans ses activités.
- ✓ **Croissance à long terme** : l'objectifs et de planifier et de mettre en œuvre des stratégies visant à assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise de l'entreprise sur le long terme.

Chacun de ces objectifs peut être adapté aux besoins spécifiques de l'entreprise, mais ils servent tous de guide pour la gestion et le contrôle des activités à fin d'atteindre des objectifs globaux de l'organisation.

1.2.5 Mission du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion assure le bon déroulement de quelque structure opérationnelle, elle s'assure aussi du bon emploi des ressources de cette dernière, fournit les outils qui servent aux décideurs pour suivre l'impact de leurs actions.

Dans la majorité des entreprises il est en charge du management du système de pilotage avec la prise en charge des tableaux de bord destinés à la direction et aux responsables opérationnels.

La mission du contrôle de gestion est la participation à la bonne marche de l'entreprise par le biais de la conception et de l'exploitation d'outils performants. C'est un outil de pilotage d'une entreprise, ces missions s'inscrivent nécessairement dans une optique prospective en commençant par « La gestion prévisionnelle », ensuite par « Les budgets » qui favorisent la cohésion, et enfin par « Les tableaux de bord » qui sont conditionnés pour la bonne prise de la décision.

En s'appuyant sur l'emploi efficace des ressources, le contrôle de gestion est le garant de la bonne santé de la structure, il se charge aussi du management du système de pilotage dans de nombreuses entreprises avec prise en charge des tableaux de bord dédiés à la direction et aux responsables opérationnels. Ses missions comprennent principalement :

- **La planification des budgets :** cette mission consiste à élaborer des budgets prévisionnels pour l'ensemble de l'entreprise ou pour des départements spécifiques. Cela implique de prévoir les revenus, les dépenses et les investissements futurs, ce qui permet de fixer des objectifs financiers à atteindre.
- **La mise en place de la procédure de gestion et des règles opératoires :** Le contrôle de gestion implique de procéder pour garantir que les activités de l'entreprise sont conformes aux objectifs fixés. Cela peut inclure des directives sur la collecte de données, la manière dont les coûts sont attribués, et les processus de reporting.
- **Le suivi des résultats :** une fois les budgets sont établis et que les règles sont en place, il est essentiel de suivre régulièrement les performances réelles par rapport aux prévisions,

cela permet de détecter les écarts, d'identifier les domaines nécessitant des ajustements et de prendre des mesures correctives si nécessaire.

- **Le choix des indicateurs clés des tableaux de bord :** Sélectionner les indicateurs clés de performance (KPI) est une partie cruciale du contrôle de gestion. Ces KPI fournissent des mesures quantifiables de la performance de l'entreprise et aident à évaluer si les objectifs sont atteints. Ces indicateurs peuvent inclure des chiffres financiers tels que le chiffre d'affaire ou la marge bénéficiaire, ainsi que des mesures opérationnelles telles que le taux de rotation de stocks. Le choix des indicateurs dépend des objectifs spécifiques de l'entreprise, mais ils peuvent inclure des données financières, opérationnelles ou stratégiques.
- **La production et la diffusion des outils de pilotage :** cette mission implique la création d'outils de suivi et de contrôle tels que des tableaux de bord, des rapports financiers, des indicateurs de performance, et leur diffusion aux parties prenantes internes de l'entreprise. Ces outils aident à surveiller l'évolution des performances et à prendre des décisions informées. ⁵
- **Pilotage de la performance des institutions :** le contrôle de gestion vise à évaluer et à améliorer la performance globale de l'entreprise ou de l'institution. Cela implique de surveiller régulièrement les indicateurs clés, d'analyser les tendances et mettre en œuvre des mesures correctives pour atteindre les objectifs fixés.
- **Planification et gestion stratégique :** le contrôle de gestion contribue à la planification stratégique en aidant à définir les objectifs à long terme de l'entreprise, à allouer les ressources de manière appropriée et à suivre la mise en œuvre des stratégies. Il s'agit d'aligner les activités de l'entreprise sur sa vision et ses objectifs à long terme.
- **Evaluation de l'efficacité des moyens utilisés et l'efficacité des résultats obtenus :** cette mission consiste à évaluer comment l'entreprise utilise ses ressources (efficacité) pour produire des résultats (efficacité). Cela peut inclure l'analyse des coûts, la mesure de la rentabilité des investissements et l'évaluation de la qualité des produits ou services fournis.

En combinant ces missions, le contrôle de gestion contribue à assurer une gestion efficace des ressources et à guider les décisions stratégiques de l'entreprise en fonction des données et des performances réelles. Ces missions du contrôle de gestion sont essentielles pour assurer une

⁵<https://www.manager-go.com/finance/contrôle-de-gestion.htm> Fondamentaux du contrôle de gestion, l'essentiel à savoir.

gestion efficace, une prise de décision éclairée et l'optimisation des performances d'une entreprise ou d'une institution. Elles permettent de maintenir le cap sur les objectifs stratégiques et d'ajuster les actions en conséquence.

1.3 Le contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toutes autres organisations, pour créer, animer et faire évaluer les méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de résultats⁶

Le métier du contrôleur de gestion consiste à définir et analyser les données quantitatives et qualitatives relatives à la gestion de l'entreprise. C'est pourquoi il doit être doté d'une qualité spécifique pour exercer son métier.

1.3.1 Son métier

D'une manière générale, le métier de contrôleur de gestion est essentiel dans le domaine de la gestion d'entreprise. Il consiste à assurer le suivi financiers et la gestion des performances d'une organisation.

Voici une explication de ce métier ainsi que de ses principales responsabilités: ⁷

➤ **Contrôleur de gestion :** le contrôleur de gestion est un professionnel chargé d'optimiser la performance financière et opérationnelle d'une entreprise. Il s'appuie sur des données financières pour fournir des informations cruciales à la direction.

❖ **Responsabilités :**

- Evaluation des contrôles interne pour minimiser les risques.
- Audit des opérations financières et des systèmes comptables.
- Rapports sur les faiblesses identifiées et recommandation pour les améliorer.
- Garant de la conformité aux réglementations légales.

➤ **Contrôleur interne :** le contrôleur interne est responsable de la gestion des risques au sein de l'entreprise. Son rôle est de s'assurer que les processus internes sont conformes aux normes et aux réglementations.

❖ **Responsabilités :**

- Evaluation des contrôles interne pour minimiser les risques.

⁶Guirierc J-C et Guerny J de, « contrôle de gestion et choix stratégique », 6ème Edition, Delmas, Paris, 1998, P197.

⁷[http://www.ics-begue.com/métier contrôleur de gestion](http://www.ics-begue.com/métier%20contrôleur%20de%20gestion), Janvier 2015.

- Audit des opérations financières et des systèmes comptables.
- Rapports sur les faiblesses identifiées et recommandation pour améliorer.
- Garant de la conformité aux réglementations légales.

➤ **Contrôleur financier** : il supervise la gestion comptable et financière de l'entreprise. il veille à ce que les rapports financiers soient précis et conformes aux normes comptables.

❖ **Responsabilités** :

- Préparation des états financiers, y compris le bilan et le compte de résultats.
- Analyse des flux de trésorerie et gestion des liquidités.
- Collaboration avec les auditeurs externes.
- Elaboration de politiques comptable et financières.

➤ **Contrôleur de gestion sociale** : se concentre sur la gestion des ressources humaines et les coûts liés à la main-d'œuvre au sein de l'entreprise.

Responsabilité :

- Analyse des coûts salariaux et des avantages sociaux
- Suivi des effectifs et des indicateurs de performance RH (ressources humaines)
- Elaboration de rapports sur la gestion des ressources humaines.
- Participation à la mise en place de politique de rémunération.

Ces métiers sont cruciaux pour garantir la pérennité et la rentabilité d'une entreprise en assurant un contrôle financier, opérationnel, et parfois social, rigoureux. Chacun entre eux a des responsabilités spécifiques, mais tous contribuent à la gestion efficace des ressources et des risques au sein de l'organisation.

1.3.2 Rôle de contrôleur de gestion

On peut citer les rôles du contrôleur de gestion dont les quels :

- **Concevoir**, mettre en place ou adapter le système de contrôle ;
- **Faire fonctionner** le système de contrôle :
- Etablir les plans à long terme et les budgets,
- Contribuer au choix des méthodes de prévisions,
- Etablir une coordination lors de l'établissement des plans et des budgets,
- Faire respecter les délais,
- Consolider l'ensemble des documents pour porter un jugement global,
- Analyser les résultats,
- Proposer des actions correctives ;
- Suivre la mise en place des plans d'action.

✚ Le tableau suivant présente la différence entre le rôle classique et le nouveau rôle du contrôleur de gestion.

Tableau n°01 : Rôles du contrôleur de gestion

Rôle classique	Nouveaux rôles
Traduction de la politique générale en plans, programmes, budgets.	Démarche dynamique permanente d'amélioration Accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences.
Analyse des résultats et des écarts, sur les couts, les budgets et les tableaux de bord.	Amélioration des systèmes d'information et des outils.
Coordination et liaison avec les autres services.	Dialogue, communicateur, conseil et formateur manager d'équipe et de projet

Source : ALAZARD.C, SEPARIS « Contrôle de gestion, manuel et application », DUNOD, Paris, 2007.p32

Section02 : Outils et méthodes du contrôle de gestion.

La décision de mettre l'entreprise sous contrôle engage l'avenir pour une longue durée, il met en cause l'ensemble des pratiques, procédures et documents de sa direction. Elle touche aux problèmes de motivation, d'évaluation et au style de pilotage principalement aux sources d'information et à la manière de communiquer au sein de l'entreprise, elle suppose enfin, des moyens appelés aussi outils de contrôle, qui sont non négligeables pour la collecte et traitement d'information, ainsi pour une bonne prise de décision.

On va tenter d'énumérer dans ce qui suit, les différents outils, qui permettent d'informer et d'aider le contrôleur de gestion à bien mener sa mission au sein d'une entreprise, ces outils sont en nombre de quatre (4), la comptabilité analytique, la gestion budgétaire, le système d'information, le tableau de bord et le reporting.

2.1 La comptabilité analytique

La comptabilité analytique est un outil de mesure pour le contrôle de gestion.

2.1.1 Définition

La comptabilité analytique : « est un système de saisie et de traitement des informations comptables, qui a pour but de connaître et contrôler les coûts, selon une démarche s'appuyant sur l'analyse des composants directs. Elle permet de déterminer la valeur de certains éléments, de fixer les prix des produits, d'expliquer les résultats, de référencier les rentabilités partielles et globales, d'établir des prévisions et d'analyser les écarts entre résultats et prévisions. La comptabilité analytique est l'outil de gestion indispensable, une aide à la décision »⁸.

Donc, la comptabilité analytique est nécessaire et utile pour le contrôle, elle n'a plus seulement pour mission de calculer des coûts mais d'aider à la prise de décision elle analyse les résultats et fait apparaître les éléments rentables de rendement et de contrôle, elle a pour objectif de déterminer les coûts des biens et services et l'analyse des conditions interne de l'entreprise.

⁸DUPUIS Jérôme, le contrôle de gestion dans les organisations publiques, gestion Puf, 1991, P 121.

2.1.2 Le rôle de la comptabilité analytique

Ses objectifs sont intrinsèquement liés au processus du contrôle de gestion qui est comme suite :

- ✓ **Informé** : l'un des tout premiers rôles de la comptabilité analytique est d'informer les responsables sur les différentes fonctions qui structurent l'entreprise et les coûts des produits qu'elle fabrique ou commercialise, afin d'estimer la rentabilité. Elle influence ainsi directement le comportement des dirigeants et responsables.
- ✓ **Prévoir** : la prévision est essentielle pour le pilotage de l'entreprise. La comptabilité analytique doit permettre l'anticipation des conséquences sur les coûts que peuvent avoir des choix de conception d'un produit et aider les dirigeants dans la prise de décision.
- ✓ **Contrôler** : la notion du contrôle est retenue au sens strict du terme. il s'agit Contrôler la réalisation des plans et des budgets, par comparaison avec les prévisions.
- ✓ **Expliquer** : c'est une fonction importante, son but est d'expliquer sur le fond, les écarts constatés entre les prévisions et les réalisations ; pourquoi ce produit ou l'autre n'est pas rentable...etc. Ce travail fait essentiellement appel aux capacités d'interprétation, de raisonnement, et a l'expérience du contrôleur de gestion. Il est inhérent au processus du contrôle.

Mais l'objet de cette dernière reste cependant relativement limité aux coûts et elle ne peut pas tout traiter.

2.1.3 Les objectifs de la comptabilité analytique

Ces objectifs se résument comme suite :

- **Analyse des coûts** : elle permet de décomposer les couts d'une entreprise en différents éléments (matières premières, main-d'œuvre, frais généraux) pour mieux comprendre comment les ressources sont utilisées
- **Evaluation des performances** : elle aide à évaluer la rentabilité des produits, services ou départements de l'entreprise, en identifient les sources de profit de perte.

- **Aide à la prise de décision** : la comptabilité analytique fournit des informations précises pour aider la direction à prendre des décisions éclairées, telles que : la fixation des prix, l'allocation de ressources et la planification budgétaire.
- **Contrôle des coûts** : elle permet de surveiller et de contrôler les coûts de manière proactive, en identifiant les écarts entre les coûts prévus et réels, ce qui peut aider à réduire les dépenses excessives.
- **Optimisation des processus** : en identifiant les processus inefficaces ou coûteux, elle peut contribuer à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.
- **Calcul des coûts de revient** : elle permet de déterminer avec précision les coûts de production d'un produit ou service, ce qui est essentiel pour établir des prix de vente compétitifs.
- **Évaluations de la rentabilité des clients et des projets** : elle aide à identifier les clients, les produits ou les projets les plus rentables, ce qui peut orienter la stratégie commerciale.

En résumé, la comptabilité analytique vise à fournir des informations détaillées et pertinentes pour la gestion de l'entreprise en mettant l'accent sur l'analyse des coûts et la prise de décision éclairée.

En remarque que la comptabilité analytique s'intéresse au processus d'exploitation donc au résultat engendré par tous les produits de l'entreprise.

L'organisation de la comptabilité analytique est liée aux différentes fonctions de l'entreprise et cela lui permet de :

- Expliquer les variations de la productivité et de la rentabilité de tous les produits fabriqués ;
- Situer les responsabilités de gestion ;
- Elle est considérée comme un souci d'information interne auquel l'entreprise doit répondre.

2.1.4 Les méthodes de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique fait appel à plusieurs méthodes nous avons développé quelques-unes, mais avant d'appréhender ces méthodes nous allons d'abord donner des petites définitions des coûts et des charges et leurs types pour ne pas les confondre.

- **Un coût** : est la somme des charges relatives à un élément défini au sein des raisons comptables, le choix des coûts à calculer ce fait en fonction des activités de l'entreprise de sa structure de ses objectifs et du pilotage.
- **Une charge** : c'est une consommation de ressources par l'entreprise.

2.1.4.1. La méthode des coûts complets

Un des objectifs de la comptabilité analytique est de déterminer le coût de revient complet d'un bien. La méthode la plus ancienne et plus simple est la méthode des coûts complets (sections homogènes ou centres d'analyse).

2.1.4.1.1 Définition

La méthode des coûts complets consiste à affecter et/ou imputer toutes les charges au coût produit. C'est la démarche la plus ancienne, mais qui reste encore la plus utilisée dans les entreprises.

Cette méthode repose sur le calcul des coûts opérés en suivant pas à pas le cycle d'exploitation jusqu'à obtention du coût de revient des produits vendus.

À chaque stade du cycle de la production d'un bien ou d'un service correspond un calcul et un niveau de coût (coût d'achat, de production et coût de revient).

2.1.4.1.2 Principes de la méthode des coûts complets

Elle s'appuie sur une classification des coûts basée sur la typologie directe et indirecte et l'affectation totale de ces charges vers les centres principaux.

- **Les charges et leur imputation**

Les coûts directs sont directement affectés aux produits, sans répartition préalable. Les coûts indirects, le sont au moyen de clefs de répartition caractérisant avec le plus de pertinence possible de consommation globale des ressources des produits considérés, elles doivent être analysées, réparties puis imputées.

Par exemple ; en peut répartir le coût de maintenance en fonction des temps de production effectif de chaque produit, les coûts d'achats de la matière consommée par chaque produit.

- **Le traitement des charges indirectes**

Cette méthode est fondée sur la décomposition d'activités en centre d'analyse, il existe deux types ; centres principaux et centres auxiliaires.

- **Centres principaux**

Ils se trouvent au cœur du processus de production (chaîne de fabrication, approvisionnement) ; on peut aisément définir une relation entre leur activité et les produits obtenus.

- **Centres auxiliaires**

Dont leurs activités assistent à celle des centres principaux (administration ; maintenance ; gestion de personnel, transport, entretien ...). Quel que soit le nombre et le type du centre, l'objectif est tjrs le même, c'est d'aboutir au coût de revient complet du produit.

2.1.4.1.3 Les critiques de la méthode

Cette méthode est difficile à mettre en œuvre et se présente en contradiction avec un besoin d'une information rapide et un système évolutif lié à un environnement économique turbulent ; un chef d'entreprise préfère souvent une information grossière, mais rapide plutôt qu'une étude précise, mais tardive.

2.1.4.2. La méthode des coûts variables (direct costing)

2.1.4.2.1 Définition

Elle consiste à mesurer l'importance de l'activité de l'entreprise et surtout la capacité du chiffre d'affaire à couvrir les charges variables dans un premier temps puis les charges fixes. Elle permet d'éclairer notamment les décisions de lancement et l'abandon de produit.

2.1.4.2.2 Les principes de la méthode

- Le coût variable permet de séparer les charges variables des charges fixes, sachant que les charges variables sont celles qui varient avec le volume de production ou le taux le coût d'activité, et les charges fixes sont constantes quel que soit leurs activités directes ;
- Le coût variable est également appelé « direct costing » ; à ne pas confondre avec coût direct
- Le coût variable est constitué par l'ensemble des charges ;
- La différence entre le total des charges variables forme une masse représentant les charges de structure considérées comme fixes à court terme ;
- À moyen et long terme, toutes les charges sont variables, les éléments fixes évoluent par paliers.

2.1.4.2.3 Intérêt de la méthode

L'intérêt de la méthode réside dans la présentation dynamique des coûts et elle permet de procéder à une analyse des résultats de l'entreprise grâce à de différents indicateurs de gestion qui constituent des supports essentiels pour la prise de décision stratégique (abandonner un produit, lancer un nouveau produit...). Parmi ses indicateurs ; le seuil de rentabilité, la marge de sécurité et l'indice de sécurité, le levier opérationnel.

2.1.4.3. La méthode ABC

2.1.4.3.1 Définition

La méthode ABC est une méthode de calcul du coût de revient d'un produit ou d'un service qui consiste à identifier les activités ou les processus requis pour leur création et à prendre en compte leurs coûts respectifs.

La démarche adoptée par la méthode ABC consiste à représenter l'entreprise comme un ensemble d'activité ayant les relations entre elles au sein d'un processus clairement défini.

- L'activité est un ensemble de personnes, de technologie, de matières premières, et de méthodes qui permettent de produire un produit ou un service donné.
- Le processus est une combinaison d'activités reliées entre elles en vue d'atteindre un objectif commun. (Exp : processus de développement et de mise au point d'un nouveau séjour ou voyage, processus de réservation).
- L'inducteur est une unité d'œuvre permettant de répartir les coûts des activités entre les différents produits.

2.1.4.3.2 Le Principe de la méthode

La méthode ABC repose sur le principe suivant ⁹ : les activités consomment les ressources et les produits consomment les activités.

Les ressources sont réparties entre les activités à l'aide d'un inducteur de coût (clé de répartition dans les méthodes traditionnelles) et les activités sont ensuite imputées aux objets de coût (produits ou services). Contrairement aux méthodes traditionnelles, qui proposent de répartir les ressources utilisées par l'organisation sur les objets de coût. La méthode ABC intègre une interface, l'activité qui apparaît comme la cause première des coûts. Ce principe

⁹JACQUOT T et MILKOFF R, la comptabilité de gestion, Ed DARIOS, paris, 2007, P 238.

d'affectation a pour objectif d'améliorer la traçabilité des charges, qui permet le suivi de leur évolution et ainsi, d'en faciliter la maîtrise.

La comptabilité analytique joue une place centrale dans le processus de gestion de l'entreprise. À travers cet aperçu, nous pouvons conclure que la bonne gestion et la préparation de l'entreprise ne peuvent être assurées que par la mise en place d'un système de comptabilité analytique. Son rôle d'outil de contrôle de gestion permettra aux gestionnaires, s'il est utilisé efficacement de prendre les bonnes décisions et de se prémunir ainsi d'un moyen de prévention contre toute forme de menace qui peut affecter la pérennité de l'entreprise.

2.2 La gestion budgétaire

La gestion budgétaire occupe une place prédominante parmi les techniques de contrôle de gestion qui sont susceptible d'être utilisées pour établir des budgets et à comparer périodiquement les réalisations avec les données budgétées afin de mettre en place de.

2.2.1 Définition de la gestion budgétaire

Selon Alazard Claude : « La gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées « les budgets ». Périodiquement, les réalisations sont confrontées aux prévisions et permettent la mise en évidence des écarts qui doivent entraîner les actions correctives.».

La démarche de prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise et une anticipation sur les réalisations et l'amélioration de la réactivité de l'entreprise.

2.2.2 Définition du budget

Le budget : « est un plan à court terme chiffré comportant une affectation des ressources liées à une assignation de responsabilités pour atteindre les objectifs que souhaite l'entreprise ». ¹⁰

C'est la traduction monétaire du programme ou plan d'action retenu pour chaque responsable. il définit les ressources qu'ils lui sont délégués pour atteindre les objectifs qu'il a négocié. Les budgets sont généralement annuels et détaillés sur une périodicité plus au moins (mensuel, trimestriel).

¹⁰GUEDJ Norbert, le contrôle de gestion, Ed d'Organisation, paris, 2001, p 254.

2.2.2.1 Typologie des budgets

En distinguent d'une manière générale plusieurs budgets citant quelques-uns :

2.2.2.1.1 Les budgets opérationnels

Traduisent les opérations liées au cycle d'achat, de production et de vente. il s'agit du budget des approvisionnements et de ses charges, du budget de production et des ventes et les charges de commercialisation.

2.2.2.1.2 Le budget de vente (budget commercial)

Toute l'architecture du système budgétaire repose sur le budget de vente qui constitue la pierre angulaire, son but est d'établir une prévision des ventes réalisées.

Son élaboration exige de rassembler des informations sur l'évolution prévisible de la demande et de traiter ensuite des données par les techniques de prévision des ventes à court terme, par exemple la régression linéaire qui vise à établir une relation entre le niveau des ventes et les variables qui sont susceptibles d'avoir une influence sur le chiffre d'affaire.

2.2.2.1.3 Les budgets généraux

Ils assurent la vérification des prévisions à travers le contrôle des équilibres fondamentaux :

- L'équilibre de trésorerie ;
- La rentabilité d'exploitation ;
- L'équilibre financier.

2.2.2.2 Les limites de la gestion budgétaires

_ La construction budgétaire se fonde en grande partie sur les modèles passés, elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces, c'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels ;

_ La désignation des responsabilités, le contrôle peut être mal vécu. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel ;

_ Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux responsables.

_ Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.¹¹

2.3 Le système d'information

L'information est l'élément essentiel dans le processus de prise de décision, elle joue un rôle important dans une organisation, celle-ci circule à travers le système d'information qui a connu une évolution considérable ces derniers temps, il offre les informations nécessaires à la mise en œuvre du processus de contrôle et il effectue les traitements qui lui sont demandés, avant de définir ce dernier, nous allons avant tout définir la notion de l'information.

L'information est au cœur du système de gestion de l'entreprise, comme elle est au cœur de toute décision à prendre.

Selon DAVIS : « l'information représente les données transformées sous une forme significative, pour la personne qui les reçoit ; elle a une valeur réelle (ou perçue) pour ses décisions et ses actions. »¹²

2.3.1 Définition du système d'information

Plusieurs définitions peuvent être données nous nous limiterons à celle qui sera plus significative :

Selon BOUAR.F et LAURENT.P :« un système d'information est un ensemble structuré de ressources qui permettent d'acquérir, traiter, stocker et diffuser les informations nécessaires pour prendre des décisions et agir »¹³ .

Le système d'information est l'ensemble des procédures organisées permettant de fournir des informations nécessaires à la prise de décision dans l'entreprise, toutes les données de la comptabilité de l'entreprise, de gestion des ressources humaines, techniques, économiques, financières, juridique, démographiques qui vont venir de l'environnement externe sont étudiées, analysées dans le système d'information de l'entreprise.

¹¹DORIATH Brigitte, op. Cité, p16.

¹²ALAZARD C et SEPARI S, Op. Cit, p 337.

¹³BOUAR F et LAURAN P, économie d'entreprise, Tome 2, Edition d'organisation, Paris, 1997 p 65.

2.3.2 Les objectifs d'un système d'information

Le système d'information offre les informations nécessaires à la mise en œuvre du processus du contrôle de gestion et il effectue des traitements qui lui sont demandés.

Ainsi, on identifie les trois finalités essentielles d'un système d'information :

_ **Contrôle** : le système d'information doit être la mémoire de l'organisation en traitant les données passées ;

_ **Coordination** : le système d'information doit permettre de suivre les actions présentées ;

_ **Décision** : le système d'information traite des données prévisionnelles pour aider à préparer le futur ;

Ces trois qualificatifs s'appliquent tout à fait au contrôle de gestion qui doit être un système d'information représentant le fonctionnement de l'entreprise pour le contrôler, pour le coordonner et pour aider à la prise de décision.

Les systèmes d'information ont beaucoup évolué avec l'évolution technologique. Traditionnellement, les systèmes informatiques étaient simplement envisagés dans un but de rationalisation des tâches existantes telles que le suivi de la production, la comptabilité ou la facturation. À notre époque, les systèmes d'information jouent un rôle de plus en plus stratégique et fournissent une véritable aide à la décision. Ainsi, un système d'informations décisionnelles, le contrôle de gestion et le pilotage de la performance doivent répondre aux exigences des contrôleurs de gestion.

2.4 Le tableau de bord et le reporting

La comptabilité de gestion et le contrôle budgétaire produisent une information détaillée, exhaustive, en revanche la gestion d'une organisation (un service, une entreprise, un groupe...) requiert des informations synthétiques et triées. C'est le rôle du tableau de bord et du reporting.

1.2.1 Le tableau de bord

2.4.1.1 Définition

Le tableau de bord est un outil flexible qui permet de communiquer de façon simple, rapide et dynamique les indicateurs de performance retenus par l'entreprise en fonction de ses objectifs. Il s'agit donc, d'un moyen pour regrouper l'information importante que requière le gestionnaire pour prendre une décision éclairée.

On compare souvent le tableau de bord de gestion à celui de renseignement requis pour nous situer pour le fonctionnement de notre voiture et nous conduire à bon port¹⁴ .

Le tableau de bord fourni au responsable de l'entité, les informations relatives ont cette dernière pour en assurer le contrôle et la maîtrise.

Étant donné que notre travail portera sur le tableau de bord, les points nécessaires seront mis en évidence avec plus de précision dans le chapitre qui vient.

2.4.2 Le reporting

2.4.2.1 Définition

« Le reporting est un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité »¹⁵.

On peut également le définir comme un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances de l'unité. Dans le cadre d'une gestion décentralisée, le reporting permet de vérifier que les centres de responsabilité respectent leurs engagements contractuels

Le reporting est un système normalisé de remonté de l'information essentiellement, mais exclusivement, comptable et budgétaire après un travail de synthèse et de tri.

2.4.2.2 Les principes du reporting

On y trouve trois principes de base :

- **Contrôlabilité** : chaque rubrique a un responsable on ne juge les gens que sur quoi ils sont responsables ;
- **Détermination des écarts par exception** : pour faciliter la vérification par la direction générale, un seuil de tolérance est fixe.
- **Et correction des écarts** : s'il ya un écart, le responsable du centre doit pouvoir proposer une action corrective.

¹⁴BOUIN Xavier et SIMON Francois-Xavier, op.cité, P 11.

¹⁵GUEDJ Norbert, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise , Edition l'organisation, 3eme édition, 4eme tirage ,2005, p 285.

Section 3 : Place et exercice du contrôle de gestion dans l'entreprise

3.1 Place du contrôle de gestion dans l'entreprise

La place et l'exercice du contrôle de gestion dans l'entreprise dépendent de plusieurs facteurs, dont la taille n'est pas le moindre. La place du contrôleur de gestion, même si elle tend à subir autant de facteurs d'histoire, individuels et collectifs de contingences, semble tout de même entrer dans une phase de mutation profonde affectant et formalisant sa mission. De ce fait, le rôle du contrôleur de gestion et son influence sur le management semblent sensiblement s'accroître au sein des organisations gérées de façon matricielle ou par processus.

- Il permet d'informer les décideurs pour aider aux décisions et piloter l'action.
- Il permet de gérer la performance : soit par la délégation du couple objectifs/moyens, soit par l'optimisation du couple valeur/coût.
- Il doit aider à réguler le comportement des acteurs, à coordonner et à gérer le changement opérationnel.

Le contrôle de gestion est donc un élément clé du contrôle organisationnel, outil d'aide à la décision, au pilotage de l'action, des performances et du changement, outil d'animation et de coordination. Il est positionné comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel. Le contrôleur de gestion est très souvent rattaché à la direction générale ou à la direction financière.

Le rattachement à la direction générale

Elle définit la stratégie et oriente souvent l'action du contrôleur de gestion, même si avec le temps, on se rend compte que le choix des indicateurs en collaboration avec le contrôle de gestion finit par orienter également la stratégie. En effet, les systèmes d'information et de tableaux de bords orientent bien évidemment à long terme comme à court terme les choix stratégiques. C'est la solution qui apporte le plus de légitimité au contrôleur de gestion lorsqu'il ne dispose pas de pouvoir hiérarchique. Ce pouvoir est souvent informel ; il s'appuie sur l'influence dont le contrôleur de gestion dispose sur l'élaboration de la stratégie. Il assure alors souvent la cohérence du niveau de contractualisation avec la stratégie et l'exploitation, jouant ainsi le rôle de consultant interne et de formateur auprès des opérationnels.

Le rattachement au directeur financier

Cette solution présente plusieurs inconvénients. Elle diminue l'influence du contrôleur de gestion sur la direction financière (« écran » plus ou moins opaque pouvant être généré aussi bien par son étiquette de financier que par la personnalité du directeur financier). Ceci peut rendre plus difficiles ses rapports avec les opérationnels eux-mêmes et leurs responsables, car il est à la fois juge et partie.

3.2 Le contrôle de gestion et les autres disciplines

3.2.1 contrôle de gestion et stratégie

La stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.

La stratégie se doit d'assurer la pérennité de l'organisation tout en respectant un niveau de performance satisfaisant pour ses différents partenaires, dirigeants, actionnaires, et son personnel.

Le rôle du contrôle de gestion en tant qu'outil de pilotage dans la stratégie de l'entreprise est sensible à deux niveaux :

- Il intervient au moment du diagnostic stratégique dans le recensement des forces et faiblesse de l'entreprise, notamment sur le plan de son système d'information. Il contribue ensuite à l'élaboration du plan d'action et à mise en œuvre, jouant son rôle d'outil d'aide à la décision ;
- Il intervient également, lors du déroulement du plan stratégique. Il contribue à mettre en place les boucles de rétroaction nécessaires à la surveillance et la réalisation du programme.

3.2.2 Contrôle de gestion et comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion constitue un outil essentiel du contrôle de gestion, sans que l'un doive être assimilé à l'autre. Traditionnellement, la comptabilité de gestion intègre :

- la comptabilité analytique classique ;
- calcul et contrôle des coûts ;
- ainsi que la gestion budgétaire ;
- élaboration de budgets et suivi de leur réalisation.

3.2.3 Contrôle de gestion et gestion financière

Le contrôle de gestion inclut par le biais de la comptabilité de gestion, la conception des plans de financement et le suivi des investissements réalisés. Il s'intéresse tout particulièrement aux techniques de choix d'investissement et nécessite par conséquent, un minimum de connaissance dans le domaine de la Finance (BFR, VAN, TRI... etc).

3.2.4 Contrôle de gestion et fonction de l'entreprise

Dans une optique de pilotage de l'entreprise, le contrôle est à la charnière des différentes fonctions de l'entreprise (production, approvisionnement, distribution etc..) : il se doit de fournir à la direction, les informations nécessaires à l'arbitrage des décisions, aussi bien dans l'allocation des ressources qu'en cas de conflits. Le contrôle de gestion est une fonction extrêmement relationnelle. Au-delà des aspects techniques que comporte le travail du contrôleur, ce dernier constitue une interface entre les responsables, car lui seul possède en réalité, les éléments permettant d'avoir une représentation globale de l'organisation. Les budgets, dont il a généralement la maîtrise, constituent l'une ces représentations et servent souvent de base commune de discussion. Mais, ce n'est pas la seule. La mise en place et le suivi de tableaux de bord constitue également une opportunité et un cadre d'échanges entre le contrôleur et les différents responsables.

3.2.5 Le contrôle de gestion et le contrôle interne

Le contrôle interne concerne la fixation des règles, des procédures et le respect de celles-ci en vue :

- D'assurer la **protection**, la **sauvegarde du patrimoine** de l'entreprise et la **qualité del'information**, etc....
- **D'appliquer les instructions** de la direction et de **favoriser l'amélioration** des performances.

Il en découle que le contrôle interne et le contrôle de gestion convergent vers la maîtrise de l'entreprise, son évolution et les risques qu'elle peut encourir. Donc le contrôle de gestion est un dispositif du contrôle interne.

3.2.6 Contrôle de gestion et Audit

L'Audit vise à :

- **Mesurer et améliorer la fiabilité** des systèmes d'informations comptables et financiers.
- **Mettre en place des systèmes efficaces de contrôle** de tous les domaines de l'entreprise (**interne, audit financier, audit opérationnel, fiscal, ressource humaine**).
- **L'audit interne** : le contrôle appartient au personnel de l'entreprise
- **L'audit financier** : révision comptable, analyse des comptes
- **L'audit opérationnel** : cherche à améliorer toutes les dimensions de l'entreprise

D'où une certaine confusion entre les missions d'audit (ponctuelle) et le contrôle de gestion (fonctionnant de manière permanente).

Ainsi, comme on peut le constater la formation du contrôleur se doit d'être relativement étendue, non seulement en raison des liens que ce dernier entretient avec les autres disciplines, mais aussi en raison de la pratique dans les entreprises qui exige de lui des compétences multiples.

3.3 L'exercice du contrôle de gestion

L'exercice du contrôle de gestion dépend en grande partie de la place qu'il occupe dans l'entreprise, comme l'on a pu le percevoir dans les lignes qui précèdent. De manière générale, il est possible cependant d'affirmer que le rôle du contrôleur s'articule autour de deux (2) fonctions : la régulation interne et l'animation.

3.3.1 La fonction de régulation interne

Le contrôleur est responsable de la conception du système d'information, c.-à-d. plus précisément :

- qu'il a pour tâche première de définir la structure du système : ses missions, ses objectifs, ses fonctions. En particulier, il crée le cadre du processus budgétaire sous la forme de procédures, tableaux de bord destinés aux opérationnels, et il en assure les normes et la révision périodique ;
- qu'il est responsable du bon fonctionnement du système. Il participe à l'élaboration des programmes, établit les prévisions budgétaires et contrôle les réalisations. Son action doit être menée dans une perspective de planification, dans le sens où il doit chercher à optimiser les moyens de l'entreprise à court, moyen et long terme.

Ces diverses fonctions l'amènent, par conséquent, à intervenir à de nombreux niveaux dans l'entreprise et il devient de fait un interlocuteur privilégié. Ceci explique son rôle d'animateur au sein de l'entreprise.

3.3.2 Fonction d'animateur

Une des fonctions du contrôleur, on prend rarement la mesure a priori est celle d'animateur. En effet, de dernier a pour tâche de :

- mettre à la disposition des responsables des outils adéquats (budget, ...)
- les former éventuellement
- les stimuler par l'autocontrôle (ce qui signifie leur donner également les outils pour s'autocontrôler comme les tableaux de bord) ;
- les aider dans la préparation des décisions.

Par ailleurs, les responsables opérationnels n'ont pas toujours le temps de se consacrer à la tâche de contrôle. D'où la nécessité pour le contrôleur d'avoir de véritables correspondants dans l'entreprise, capables de dialoguer avec lui. Il devient ainsi le centre et l'animateur d'un réseau qui explique et prolonge par là même son influence au sein de l'entreprise.

Conclusion

Etant un processus de motivation des responsables qui a l'objectif d'atteindre les objectifs tracés en début d'activité en exécutant des tâches spécifiques à l'activité de l'entreprise, le contrôle de gestion est un système qui pilote l'entreprise par plusieurs aspects et grâce à différents outils.

Les outils qu'utilise le contrôleur de gestion bien qu'ils sont pour des fins différentes servent tous à la collecte et traitement de l'information qu'à la prise de décision, ils présentent en commun la mesure de performance. Donc, l'étude de ses outils fait apparaître la contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance des actions engagées par l'entreprise en assurant son développement.

Enfin ; La place et l'exercice du contrôle de gestion dans l'entreprise dépendant de plusieurs facteurs.

Chapitre II :

La performance commerciale

CHAPITRE02 : La performance commerciale

Introduction au chapitre :

Le succès d'une entreprise repose en grande partie sur sa capacité à atteindre et à maintenir une performance commerciale exceptionnelle. Dans le monde des affaires aujourd'hui, la performance commerciale est bien plus qu'une simple mesure de réussite. C'est un élément vital pour la survie et la prospérité de toute entreprise. Au cœur de cette évaluation se trouvent les indicateurs clés de performance commerciale, ou KPI, qui servent de boussole pour guider les décisions et les actions des entreprises.

Ce chapitre, se penche sur l'importance cruciale des KPI dans la gestion et l'amélioration de la performance commerciale. Nous explorerons en profondeur les différents KPI, leurs rôles spécifiques, et comment les utiliser efficacement pour stimuler la croissance, optimiser les opérations et rester compétitif sur le marché.

Ce chapitre porte sur la performance commerciale, que nous allons essayer d'éclairer et de présenter à travers trois sections suivantes :

- La première section consiste à présenter sur généralités de la fonction commerciale ;
- Dans la deuxième section, nous exposerons les déterminants de la performance commerciale ;
- Et pour la troisième section, sera réservé pour les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale.

Section 01 : Généralité sur la fonction commerciale.

La fonction commerciale est une fonction à part dans l'entreprise, et ceux au moins pour deux raisons : ¹⁶

- ✓ Les commerciaux sont autant au contact de leur propre organisation que des clients : C'est à dire les commerciaux jouent un rôle cruciale en étant au centre des interactions à la fois au sein de leur entreprise (pour coordonner les activités internes en vue de satisfaire les clients) et avec les clients (pour comprendre leurs besoins et leur offrir des solutions adaptés). Cela fait des commerciaux des acteurs essentiels dans la réalisation de la performance commerciale globale de l'entreprise.
- ✓ La fonction commerciale a un impact primordial dans la pérennité des entreprises : elle génère des revenus, acquiert de nouveaux clients, fidélise la clientèle existante, s'adapte au marché, évalue la demande, maximise la rentabilité, contribue à l'image de marque ; favorise l'innovation et maintient la réputation.

1.1 Définition de la fonction commerciale

« La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend à voir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise »¹⁷.

De ce fait la FC englobe toutes les tâches qui se rapportent d'une façon directe ou indirecte à la vente par l'entreprise de ses produits aux services, cela inclus les tâches opérationnelles de vente proprement dite « exécution et administration de vente, services après-vente », la fonction logistique tel que le transport et l'emballage des produits de soutien allant de l'étude de marché, les prévisions de vente, ou financement des opérations commerciales.

¹⁶Manuel Lange, Jean Michel Moullet, « mesure de la performance de la fonction commerciale », édition d'organisation, PARIS, 2008, p.47.

¹⁷P.CHARP ENTIER, « organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, paris, 1997, p.230.

H.FAYOL¹⁸ classe la fonction commerciale parmi les fonctions qui créent la richesse dans l'entreprise autant que les fonctions financière et technique (production).

Donc, la fonction commerciale regroupe plusieurs catégories d'activités :

- L'étude de l'environnement : du marché et des consommateurs ;
- Préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques ;
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales.

Donc L'étude de l'environnement consiste à analyser les facteurs susceptibles d'influencer le marché, comme la réglementation applicable, les évolutions technologiques ou tous autres éléments pour l'impacter.

En effet l'entreprise doit surveiller d'une manière permanente l'évolution des marchés, l'évolution de la concurrence et des technologies, il s'agit également d'identifier les risques technologiques (apparition d'innovation majeures), au structurelles (nouvelles réglementation, influence grandissante des organisations de consommateurs, etc.)

Cette surveillance se fait à l'aide des SIM (système d'information marketing), alimentés en données provenant des forces de vente, des distributeurs ou des organismes professionnels, il s'agit d'identifier tout d'abord l'ensembles des variables d'évaluations et d'élaborer ensuite le cadre des actions nécessaires pour profiter des opportunités environnementales ou pour réduire éventuelles contraintes imposés de l'extérieur, nous décrivant donc ici les composantes de cet environnement puis insisterons sur ses interactions de l'entreprise .

- **L'étude du marché :** est une activité cruciale pour la fonction commerciale, elle consiste à recueillir, analyser et interpréter des informations sur le marché comme :
 - La collecte des données :tels que les tendances du marché,les préférences du client,les comportements d'achat, la concurrence, les réglementations ...etc.
 - Analyse du la concurrence : il est nécessaire de comprendre la concurrence dans le secteur. Cela inclut l'identification des concurrents directs et indirects, leurs positions sur le marché, leurs forces et leurs faiblesses.
 - Prévision de la demande : en se basant sur les données collectée, l'étude du marché aide à prévoir la demande future pour les produits ou service de l'entreprise.

¹⁸FAYOL H « l'administration industrielle et générale », édition ENAG, 1990, p50.

- **La négociation** : elle se produit généralement à différentes étapes du processus de vente et consiste à parvenir à un accord mutuellement avantageux entre l'entreprise et le client ou le partenaire commerciale. Des discussions vis avec les clients, avec ses rencontres, avec eux pour presque conclure des accords sur les prix ressemble ...efficaces des produits.
- **Prospection** : identifications les opportunités des clients.
- **Evaluation et ajustement des stratégies** : est pour garantir que l'entreprise atteint ses objectifs et s'adapte aux évolutions plus détaillée de ces activités ; analyser les ventes, évalue l'efficacité des stratégies mises en place.

1.2 L'organisation de la fonction commerciale

Elle varie en fonction de l'entreprise, mais généralement, elle comprend des équipes de ventes, de marketing, de service client et de gestion des ventes. Ces équipes travaillent ensemble pour atteindre les objectifs de ventes promouvoir les produits ou services et répondre aux besoins des clients. Des structures telles que hiérarchiques, matricielles ou en équipes autonomes peuvent être utilisées pour organiser ces fonctions. Elle vise à optimiser les processus de ventes, de prospection, de fidélisation de la clientèle et de gestion des relations avec les partenaires commerciaux. Cela implique la mise en place de stratégies, de procédures et de ressources pour atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise. Cette organisation englobe plusieurs aspects clés :

- **Structure organisationnelle** : Il s'agit de définir les différentes hiérarchiques et les responsabilités au sein de département commerciale. Cela peut inclure des équipes de vente, de marketing, de service client, de gestion des comptes et d'autres fonctions connexes.
- **Segmentation de la clientèle** : la fonction commerciale doit identifier et regrouper les clients en fonction de leurs caractéristiques, besoin et comportements. Cela permet d'adapter les stratégies de ventes et de marketing pour mieux répondre aux attentes de chaque groupe.
- **Stratégies de vente** : les méthodes de vente et les approches varient en fonction du produit ou du service offert, du marché cible et des concurrents. L'organisation commerciale définit les approches de ventes, les canaux de distribution et les tactiques pour atteindre les objectifs de vente.

- **Gestion des relations clients** : il est essentiel de maintenir des relations positives avec les clients tout au long du processus. Cela inclut la gestion des requêtes, la résolution des problèmes et la création de programme de fidélisation.
- **Suivi et analyse** : L'organisation de la fonction commerciale implique également la collecte des données sur les performances de ventes, les taux de conversion, les retours sur investissement publicitaires, etc. Ces données sont en suit analysées pour ajuster les stratégies et améliorer les résultats.
- **Formation et développement** : les membres de l'équipe commerciale doivent être formés régulièrement pour rester à jour avec pour les nouvelles techniques de ventes, les produits de service, ainsi que pour améliorer leurs compétences en communication et en négociation.

Une organisation efficace de la fonction commerciale implique une répartition claire des rôles, des responsabilités et une communication fluide entre les équipes, dans le but ultime d'atteindre les objectifs de ventes et de maximiser les revenus de l'entreprise.

En somme, l'organisation de la fonction commerciale vise à créer une structure cohérente et efficace pour maximiser les ventes, fidéliser la clientèle et maintenir des relations fructueuses avec les partenaires commerciaux, tout en s'adaptant aux évolutions du marché et aux besoins changeants des clients.

✚ Parmi les types de l'organisation de la fonction commerciale en trouvent :¹⁹

- **L'organisation par produit** : c'est une organisation qui propose différents produits ou services, peut répartir ses commerciaux par ligne ou famille, cette technique permet aux équipes de développer une véritable expertise sur les gammes dont ils sont responsables. Ils apportent une plus-value en conseillant leurs prospects et clients, ainsi qu'un suivi jusqu'au renouvellement des gammes.
- **L'organisation géographique** : est une organisation qui limite les déplacements des commerciaux, ce qui optimise la productivité, le temps de travail et les performances. Elle peut fonctionner par code postale ou département sur le secteur national. Pour le secteur mondial, elle se découpe par zone économique.
Les commerciaux travaillant sur cette typologie d'organisation connaissent les acteurs de leur zone de prospection. Il peut exister quelques tensions entre les vendeurs lorsque les zones de répartition ne sont pas équitables.

¹⁹<https://www.nomadia-group.com/ressources/blog/organisation/12juin2023>.

- **L'organisation par client** : consiste à structurer les activités et les ressources d'une entreprise en fonction des différents clients qu'elle sert. Cela implique d'adapter les stratégies de vente, de communication et de service en fonction des besoins et des préférences spécifiques de chaque client, afin de maximiser la satisfaction client et les performances commerciales
- **L'organisation par marché** : consiste à structurer les activités de ventes et de marketing en fonction des segments de marché spécifiques, tels que les industries, les régions géographiques ou les type de clients. Cela permet d'adapter les stratégies et les efforts pour mieux répondre aux besoins et aux caractéristiques uniques de chaque marché ciblé. Cette approche peut améliorer l'efficacité, la pertinence et la personnalisation des interactions avec les clients.

1.3 Les objectifs de la fonction commerciale²⁰

Les objectifs de la FC peuvent varier d'une entreprise à l'autre, mais ils ont généralement pour le but de générer des revenus et d'accroître la rentabilité de l'entreprise.

Parmi les objectifs communs de la FC en trouvent :

- ✓ **Augmentation des ventes** : l'objectif principal est de vendre les produits ou service de l'entreprise pour générer des revenus.
- ✓ **Acquisition des clients** : attire de nouveaux et élargir la base de la clientèle de l'entreprise.
- ✓ **Fidélisation des clients** : maintenir des relations solides avec les clients existants pour favoriser la répétition des achats et la fidélité à la marque.
- ✓ **Expansion du marché** : étendre de la présence de l'entreprise sur de nouveaux marchés géographiques ou de nouveaux segments de clientèle.
- ✓ **Maximisation de la rentabilité** : veiller à ce que les ventes génèrent des marges bénéficiaires adéquates et contribuent aux bénéfices globaux de l'entreprise.
- ✓ **Développement de la marque** : renforcer la visibilité et la perception de la marque auprès du public.
- ✓ **Gestion du pipeline de ventes** : suivre et gérer efficacement les prospects et les opportunités de ventes à différentes étapes du processus de vente.
- ✓ **Amélioration de l'efficacité des ventes** : optimiser les processus de vente pour réduire les délais, minimiser les coûts et maximiser les résultats.

²⁰<https://diffusion.crp.education> »print

- ✓ **Collaboration inter fonctionnelle** : travailler en étroite collaboration avec d'autres départements, tels que le marketing et le service client, pour assurer une approche cohérente et intégrée envers les clients.
- ✓ **Innovation commerciale** : identifier de nouvelles opportunités, tendances ou besoins du marché et développer des solutions innovantes pour répondre à ces demandes.

Ces objectifs peuvent être ajustés en fonction de la stratégie globale de l'entreprise, des besoins du marché et des conditions économiques.

Section2 : les déterminants de la performance commerciale.

Les dirigeants de l'entreprise ont comme rôle principal d'atteindre les objectifs fixés. Un de leurs objectifs est la performance de leur entreprise.

La performance est une notion très vague qu'il convient de cerner ; comprendre et définir avant de procéder à son utilisation dans le procédé de classification.

La notion de « Performance » est largement employée dans la vie d'une entreprise quel que soit sa nature, sa taille, son domaine d'activité.

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

2.1 La définition de la performance commerciale

« La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend à voir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise »³⁰.

Lorsque l'on entend parler de performance commerciale, on pense généralement à des notions telles que l'efficacité ou l'efficience du dispositif commercial. Si ces termes sont souvent voisins de celui de performance commerciale en ce qu'il se rapporte à l'idée de réussite ou de rendement, certaines nuances peuvent cependant être apportées :

- **L'efficacité commerciale** qualifie l'utilité économique de l'outil commercial dans l'absolu. Sa force de vente est efficace ou inefficace.
- **L'efficience commerciale** quant à elle, se définit par l'efficacité commerciale mise en rapport avec les ressources utilisées. L'efficience est donc un ratio.

On comprend aisément l'importance cruciale du concept de performance, car c'est celui qui permet de mesurer la réussite ou l'échec d'une stratégie commerciale.

Une entreprise performante sur le plan commercial doit enregistrer un niveau de ventes et de marges élevé, une augmentation du nombre de clients recrutés et fidélisés, une diminution de son volume de stock... etc. contrairement aux autres performances de l'entreprise (sociale, sociétale, écologique, comptable, financière... etc.) celle-ci est nécessairement le fruit d'un consensus entre les différentes parties prenantes (clients, usagers, actionnaires, salariés, pouvoirs publics, concurrents...etc.) dont chacune va essayer d'imposer la définition qu'elle considère plus pertinente et la plus utile.

Dans le champ de l'action commerciale, la performance d'une entreprise peut être définie comme « l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Autrement dit, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut pas être dissociées du contexte et des ressources mobilisées pour les atteindre ».

Les critères qui caractérisent la performance commerciale tendent cependant à demeurer les mêmes : renforcer les liens avec une clientèle fidélisée, stimuler l'innovation et l'amélioration de produits et services, optimiser la gestion et développer des rapports avec les partenaires et les fournisseurs à forte valeur ajoutée.

Pour avoir une meilleure performance commerciale et ainsi réaliser pleinement, voire dépasser les objectifs de vente, il faut assurer :

- Une construction et une mise en œuvre d'un plan d'action commercial, véritable centre névralgique dans la quête de performance commerciale ;
- Une optimisation de la force de vente qui quant à elle représente le bras armé qui permet à l'entreprise de stimuler cette performance commerciale.

2.2 La fixation des objectifs commerciaux

Toute action commerciale a des buts à atteindre. Les objectifs commerciaux découlent des objectifs généraux de l'entreprise et doivent être mûrement réfléchis pour aboutir au succès.

La fixation d'un objectif doit respecter une démarche rigoureuse et réunir plusieurs qualités.

2.2.1 La détermination de l'objectif

2.2.1.1 Les sources d'information

L'information peut emprunter plusieurs canaux et peut être obtenue grâce à de nombreuses technologies : base de données commerciales (BDDC), intranet, extranet, Internet, agendas partagés, etc.

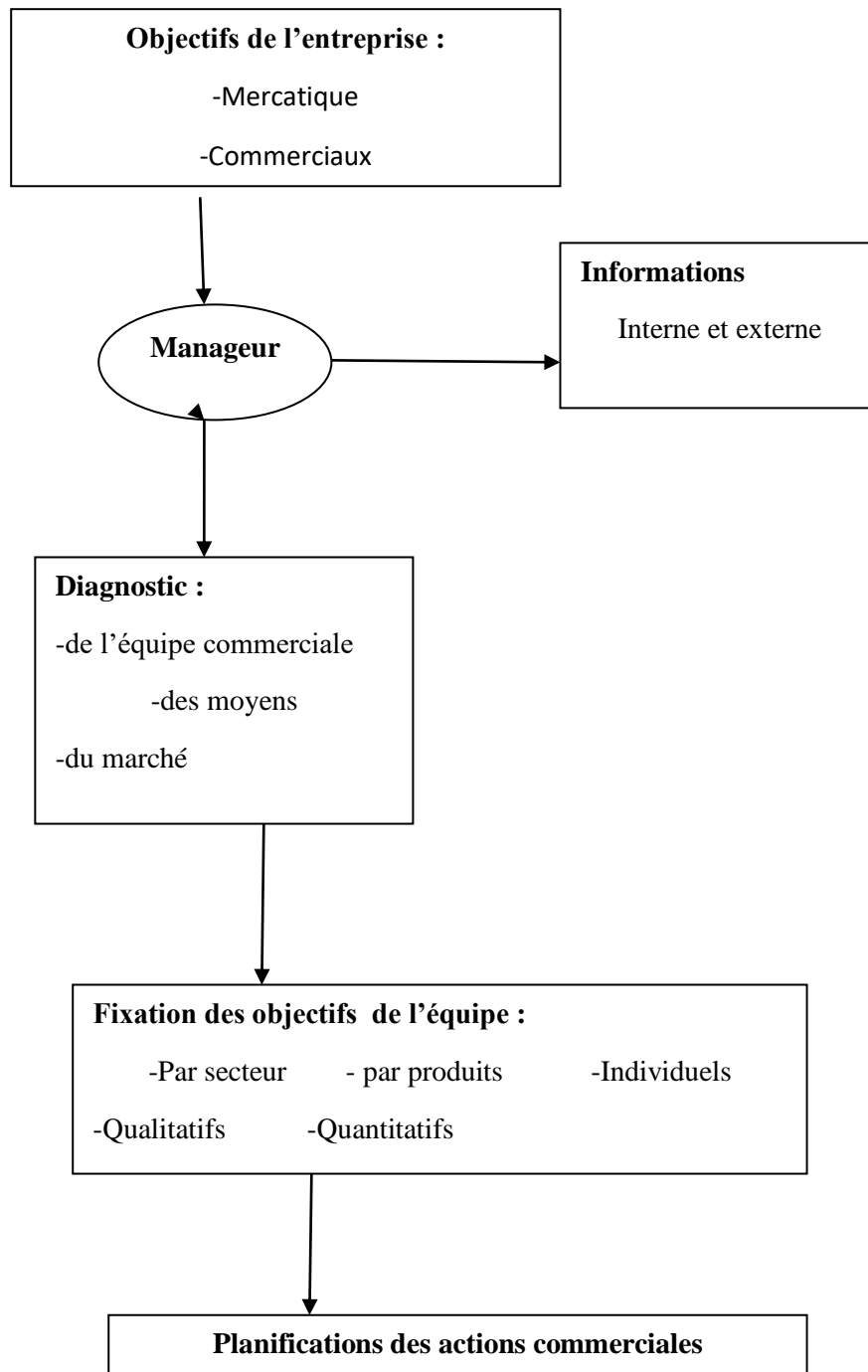
Il existe deux types de sources :

- **Les informations internes** : elles peuvent émaner de toutes les composantes de l'entreprise et recouvrir les objectifs marketing, les objectifs commerciaux de l'entreprise, les études de marchés, les fichiers clients, les prévisions des ventes, la logistique, les coûts, etc. ;
- **Les informations externes** : elles sont obtenues à l'extérieur de l'entreprise et peuvent concerner l'évolution de la consommation et des besoins, les indices économiques, la démographie, les projets publics, la réalisation d'études confiée à des organismes extérieurs, la location d'adresses, la fiscalité, la réglementation, etc.

2.2.1.2 Le processus de fixation de l'objectif

Le manager se situe au cœur du processus de fixation des objectifs :

Figure n° 3 : Le processus de fixation de l'objectif



Source : établi par nous-même.

Le processus de fixation des objectifs fait appel à deux types de démarches :

- **Le pilotage par objectifs** : c'est un processus qui consiste à fixer les objectifs à atteindre et à les attribuer aux vendeurs selon le principe de la direction par objectifs (DPO) ;
- **Le pilotage participatif par objectifs** : ce management interactif permet aux membres de l'équipe de participer à la fixation des objectifs selon le principe de la direction participative par objectifs (DPPO).

Les commerciaux sont en effet au contact du terrain et peuvent, grâce à leur expérience et à leurs analyses, émettre des points de vue pour améliorer les qualités des objectifs fixés par le manager et mieux les assumer par la suite.

Cette participation prend la forme d'une navette qui peut être soit descendante (le manager fixe des objectifs qui sont ensuite négociés avec le vendeur), soit ascendante (le vendeur propose des objectifs qui sont ajustés par le manager).

2.3 Les caractéristiques d'un objectif commercial

La fixation d'un objectif commercial doit intégrer plusieurs paramètres. Un objectif doit en effet être :

- ✓ **Cohérent** : il ne doit pas diverger des objectifs de l'entreprise ;
- ✓ **Réalisable** : pour cela, il faut qu'il soit :
 - **Réaliste** : il doit être fondé sur des données concrètes tenant compte des ventes enregistrées dans le passé et de la réalité du marché (évolution des comportements des clients, des besoins, de la concurrence...)
 - **Raisonné** : un objectif doit être stimulant. Trop ambitieux, il peut démotiver les commerciaux ; trop bas, il aboutit à une baisse des performances. Un objectif doit ainsi être évolutif afin de s'adapter aux évolutions de l'environnement et des événements et aux capacités des commerciaux ;
- ✓ **Clair** : il doit être parfaitement compréhensible par les commerciaux. Sa formulation revêt alors une importance capitale ;
- ✓ **Mesurable** : quantifier un objectif permet de faciliter sa compréhension par le commercial et d'en évaluer la performance ultérieurement ;
- ✓ **Équitable** : il doit éviter le développement de dissensions et de jalousies consécutives à un sentiment de faveur ou de défaveur parmi les membres de l'équipe commerciale.

2.4 La formulation d'un objectif

Le commercial doit cerner clairement les objectifs qui lui sont assignés, afin que son action soit efficace. Pour cela, la formulation des objectifs par le manager doit indiquer plusieurs éléments.

Tableau n°02 : Tableau de formulation d'un objectif

Élément	Contenu	Exemple
Action	Que faire ? Vendre, produire, augmenter, informer	Augmenter les ventes...
Objet	Quel élément ? Un produit, un coût, des réclamations, des clients	...des téléviseurs grand écrans, plat...
Résultats	Dans quelle proportion ? Un montant, un pourcentage	...20% ...
Délai	Quand ? La période Avant le lancement de la coupe du monde de football.
Moyens	Avec quoi ? Un personnel, des équipements, des techniques commerciales (prospections publipostage...etc).	Pour cela il faut : 1-organiser une campagne de promotion accompagnée d'un jeu-concours 2-Distribuer des prospectus 3- lister les clients possédants un poste de télévision de plus de cinq ans 4- les contacter mailing

Source : établi par nous-même.

2.5 Les déterminants de la performance commerciale

Nous traitons ici des éléments qui déterminent en général la performance commerciale, et de ceux qui permettent de l'évaluer, à savoir les indicateurs de la performance commerciale.

Les déterminants de la performance commerciale sont des facteurs qui influencent la réussite d'une entreprise sur le plan des ventes et de la rentabilité.

Plusieurs facteurs peuvent concourir à la performance commerciale, cependant les composantes ayant une influence directe sur la performance commerciale sont les suivantes :

2.5.1 La qualité de service

La qualité du service ou de produit est l'un des éléments primordiaux de l'attractivité d'une offre, elle englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui effectuent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites. Il existe donc un lien très étroit entre la qualité du service et la satisfaction des clients, raison pour laquelle il faut une attention particulière de la part des dirigeants, concernant ce déterminant.

2.5.2 La capacité financière des parties prenantes

Se réfère à leur aptitude à investir, dépenser et contribuer financièrement aux activités d'une entreprise. Cette capacité influence directement la PC, car des parties prenantes avec une solide assise financière peuvent soutenir l'entreprise de différentes manières substantielles peuvent injecter des capitaux pour favoriser la croissance et l'expansion. De même, des clients disposant de ressources financières suffisantes peuvent augmenter leurs achats contribuant ainsi aux revenus de l'entreprise.

En somme, la CPP joue un rôle crucial dans la dynamique financière globale d'une entreprise.

2.5.3 La capacité de production

Il s'agit d'ici de la quantité de produit offert par l'entreprise pour satisfaire une demande ou cours une période donnée. On considère qu'une augmentation significative des stocks diminue une production non composée par une consommation courante, tandis qu'une diminution chronique des stocks reflète un excédent de la consommation sur la production courante. Donc les ruptures, aussi bien que les excédents de stocks d'un produit, handicapent la performance commerciale d'un réseau de distribution.

2.5.4 La satisfaction des clients

Est l'un des facteurs essentiels de la performance commerciale. Lorsque les clients sont satisfaits de leurs expériences avec une entreprise, ils sont plus enclins à revenir pour des achats futurs et à recommander l'entreprise à d'autres. Une haute satisfaction client peut contribuer à fidéliser la clientèle, à réduire les taux de retour et de remboursement, et à renforcer la réputation positive de l'entreprise. De plus, des clients satisfaits sont susceptibles de dépenser davantage et de maintenir des relations à long terme avec l'entreprise, ce qui peut entraîner une croissance durable des ventes et une amélioration globale de PC.

2.5.5 Le réseau de distribution

La disponibilité du produit est un élément capital dans la satisfaction du client et par ailleurs a une influence indéniable sur la performance commerciale. Donc plus le réseau est étendu, plus l'entreprise a des chances de toucher le maximum de consommateurs qui pourront juger la qualité du produit en fonction de leurs besoins et de leurs attentes. Le nombre de revendeurs a également un impact direct sur les ventes globales du réseau.

Section 3 : les indicateurs d'évaluations de la performance commerciale

Dans cette section nous présentés les principaux indicateurs de la performance commerciale. La performance commerciale est reflétée par les parts de marché occupées par l'entreprise, le nombre de clients fidèles, l'opinion de la clientèle sur l'entreprise et la rentabilité dégagée par client, et ainsi le secteur d'activité...etc.

3.1 La mesure de la performance commerciale

La mesure des performances est liée à un contexte (temporel, géographique Communautaire, culturel). C'est la matérialisation de l'effet d'action que nous allons comparer un ou plusieurs référentiels (une prévision, un standard, des données historiques, des données d'autres entités, etc.). Et aussi implique l'évaluation systématique et la quantification des résultats et des objectifs liés aux activités de vente et de marketing d'une entreprise. Cela se fait en utilisant divers indicateurs clés de performance qui permettent de suivre et d'analyser les performances de l'entreprise. Ces mesures aident à identifier les forces et les faiblesses, à prendre des décisions stratégiques et à ajuster les efforts pour atteindre les objectifs commerciaux.

Pour mesurer la performance, on recourt un critère ou indice celui –ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultantes de l'entreprise, ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions entre autres : ²¹

- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise ;
- Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créé ;
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, rendement..) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficience et l'efficacité avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches ;
- Il permet et de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise ;
- S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ;
- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus élevées seront les primes distribuées au

²¹P.Lorino.Métho des et pratiques de la performance. Op.cit.p32.

personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer d'avantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise ;

- Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

Les indicateurs de la performance peuvent être regroupés en deux catégories : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

3.1.1 Les indicateurs quantitatifs :

Ce sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné, ils donnent des valeurs chiffrées des réalisations des revendeurs. Et ils prennent la forme quantitative qui permet de suivre un paramètre dans une démarche de gestion.

Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, nous pouvons relever quelques indicateurs principaux :²²

3.1.1.1 Les indicateurs liés à la vente : nous distinguons

- **Volume des ventes :** c'est la quantité de produit écoulés à un prix donné, pendant une période donnée. En effet, la performance commerciale est évaluée dans ce cas à travers la différence entre les prévisions et les réalisations. Si les prévisions sont supérieures aux réalisations, l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs. Dans le cas contraire, nous parlerons d'une évolution des ventes et par conséquent d'une bonne performance commerciale.

$$\text{Performance (P)} = \text{Réalisation} - \text{Prévision}$$

P = 0 ou p < 0, implique que c'est une mauvaise performance.

P > 0, implique une bonne performance ;

- **Le chiffre d'affaire :** C'est un montant global des ventes de biens ou de service d'une entreprise. Il est en générale exprime par ans, mais il arrive d'avoir des objectifs de chiffre d'affaires mensuel, voir même journalier. La performance dans ce cas, se

²²OUACHRINE H ... Op.cit. , P : 44-52.

mesure également sur la différence du chiffre d'affaire prévisionnel par rapport au chiffre d'affaires réalisé, selon la formule qui est la suivante :

$$\text{Performance (P)} = \text{CA prévisionnel} - \text{CA réalisé}$$

Avec :

$$\text{Chiffre d'affaire (CA)} = \text{Quantité vendus} \times \text{Prix unitaire}$$

L'interprétation des résultats reste identique à celle du volume des ventes. Plus précisément, « c'est le montant des facteurs établies au cours d'un exercice, envoyées aux clients et correspondant à des travaux, fournitures ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité professionnelle normale de l'entreprise. Le chiffre d'affaires figure hors taxe au compte de résultat, dans les produits d'exploitation ». ²³Cette définition est caractérisée par son aspect comptable. A.Burland, J.Y.Eglem, P.Mykita²⁴ proposent une définition commerciale.

« Le chiffre d'affaire est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et de sévices). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise .il conditionne la performance globale ». En effet, le chiffre d'affaires représente la réussite commerciale de l'entreprise. A l'inverse des quantités vendues, l'incidence des prix est remarquable dans le calcul du chiffre d'affaire. Donc son évolution est liée à deux composantes : les quantités vendues et les prix pratiqués par l'entreprise.

- **La marge commerciale (marge brute) :** la marge commerciale est un paramètre de gestion fondamentale pour l'entreprise commerciale. Il est plus significatif que le CA dans une branche d'activité déterminée la comparaison des marges commerciales dans le temps (évolution au sein d'une même entreprise) et dans l'espace (comparaison interentreprises) est pleine de signification. Le calcule principale de la marge commerciale est :

$$\text{MC} = \text{Ventes de marchandises} - \text{Cout d'achat des marchandises vendues}$$

MC : marge commerciale.

²³G.RAIMBAULT : comptabilité analytique et gestion prévisionnelle, Chihab, 1994, p : 171

²⁴A.BURLAND, J.Y.EHLEM, P.MYKITA : dictionnaire de la gestion, Foucher, paris, 1995, p : 84.

- **La part de marché :** « une part de marche représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donne comparativement à l'ensemble des concurrents »²⁵. Le simple examen du CA de l'entreprise ne permet pas à savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de marché. J. LENDREVIE et D. LINDON définissent la part de marche comme : « pourcentage du marché. La part de marche s'exprime en volume et en valeur ».²⁶Le calcul de chiffre d'affaire de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu et terrain par apport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de la part de marché. Elle indique les acquis d'une entreprise quelconque, exprimes en nombre de clientes et/ou en chiffre d'affaires. Sur une marche au cours d'une période donnée. Il existe diverses façons d'appréhender la performance commerciale en fonction de la part de marché :
 - ✓ La part de marche globale, qui est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totalesdu secteur. Par ailleurs, il est important ici de bien définir les limites du secteur ;
 - ✓ La part de marché « servi », c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur le marché qu'elle a affectivement vise. La part de marche « servi » est évidemment toujours supérieure à la part de marche globale ;
 - ✓ Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marche relative. « Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au CA du concurrent le plus important et traduit dons les rapports de force ».²⁷ Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par apport à ses concurrentes.

$$\text{PDM} = \text{CA de l'entreprise} / \text{CA du secteur}$$

CA : chiffre d'affaire.

P .D.M : part de marché.

²⁵H.DEBOISLANDELLE : gestion des ressources humaine dans la PME, economica, 2ème éd, paris 1998,p :313

²⁶LENDREVIE J. ; LINDON D ? « Mercator », Edition Dalloz, 8eme édition, paris, 2006.

²⁷P.KOTLER&B.DUBOIS et autres : Op.cit., p : 139.

- **Le nombre de clients** Toute clientèle a un cycle de vie , elle naît , vit et meurt, afin de compenser les clients perdus (concurrence, faillite, départ en retraite) par de nouveaux clients, pour acquérir ces derniers l'entreprise doit faire des prospections, les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise , avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients, ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaire soit moins exposé a des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client. Pour faire de la prospection, il faut avoir une qualité d'organisation, de rigueur, de professionnalisme et de contact.
- **Taux de conversion :** est un indicateur clé utilisé pour mesurer l'efficacité de la conversion des prospects(ou leads) en clients.les leads sont des personnes des entreprises potentiellement intéressées par les produits ou services de l'entreprise mais qui n'ont pas encore effectué l'achat.

Taux de conversion = Nombre de leads convertis en client / le nombre total des leads

- **Taux de fidélisation (ou taux de rétention) :** il mesure la capacité de l'entreprise à conserver ses clients existants sur une période donnée.

Taux de fidélisation = (Nombre de clients à la fin de la période - Nombre de nouveaux clients acquis pendant la période) / Nombre de clients au début de la période * 100

3.1.2 Les indicateurs qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs sont obtenus fréquemment grâce à des traitements difficiles de nature statistiques (quantitatif par nature). Nous citerons ci-après, les indicateurs qualitatifs les plus appréciés par les entreprises vis-à-vis la performance de la fonction commerciale.

- **L'image de marque :** l'image « est un ensemble des représentations, tant effective que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque d'un produit qui la connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes ». L'image d'une entreprise se construit à partir de sources multiples : personnalités et comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise. Il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de

l'entreprise. Cela, fait l'image d'une entreprise peut évaluer par l'influence de l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions, etc.

- **Le taux de satisfaction de clients :** la satisfaction exprime le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une souhaitable. Le client est le juge suprême des produits et des services de l'entreprise par son achat ou par sa commande, il ratifie son adhésion la consommation du produit, au service ou l'approche du commercial qui lui proposés.

Pour mieux satisfaire sa clientèle, l'entreprise doit avoir recours aux procédures suivantes :

- Mis en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement ;
- Traitement immédiat de toute réclamation ;
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par visites ou des contacts par tous les modes propres à la télécommunication ;
- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise. Finalement, le client exigeant est source de progrès pour l'entreprise, la mesure de sa satisfaction (à évaluer par enquête) est une action pour conserver un lien fort durable.

Conclusion :

On conclut dans ce deuxième chapitre que le manager sera responsable de la constitution d'une force de vente performance et efficace que soit en adéquation avec les objectifs de l'entreprise (marketing, commerciaux...) et aussi qui répond aux spécificités, aux caractéristiques et aux capacités de l'entreprise. Pour mieux comprendre l'évaluation de la performance commerciale de tableau de bord de l'entreprise nous allons étudier son évolution au sein de l'entreprise ENIEM dans le prochain chapitre.

Chapitre III

Le tableau de bord de vente de l'ENIEM

CHAPITRE 03 : Tableau de bord de la production l'ENIEM

Introduction au chapitre :

Après avoir exposé quelques repères théoriques, sur la notion de contrôle de gestion, la performance commerciale, une illustration par un cas pratique s'impose dans l'entreprise ENIEM spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des produits de l'électroménager constitue un sujet d'étude très significatif.

Pour étudier les outils d'appréciation de la performance commerciale dans cette entreprise, nous avons choisi pour l'analyse l'approche qualitative basée sur une série (l'axe client) d'entretiens avec un agent commercial au niveau de l'entreprise, en plus de l'examen de documents internes. Les entretiens sont effectués d'une manière itérative toute au long du stage de 02mois au niveau de l'unité commercial.

Dans ce cadre, le présent chapitre expliquera d'abord, le cadre méthodologique de notre enquête de terrain par la présentation générale de l'organisme d'accueil (section1). Puis, nous allons analyser l'existant en matière Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance commerciale de l'ENIEM utilisés, tout en essayant de justifier le besoin d'un autre système de contrôle de gestion qui est le TB de production (section2).

Section 1 : Présentation générale de l'ENIEM.

Dans cette section nous allons vous présenter l'organisation de l'entreprise ENIEM à travers les données dont nous disposons. Et qui nous ont été communiqué par le dernier rapport du conseil d'administration et aussi par les diverses séances de travail que nous avons effectué avec le personnel du service commercial.

Nous allons faire une présentation qualitative de l'entreprise.

1.1 Historique de L'ENIEM

En 1971, un contrat appelé « produit en main » a été établi dans le cadre du premier plan quadriennal avec un groupe d'entreprises allemandes, représenté par la société allemande D.I.A.G., d'une valeur de 400 millions de dinars. Les travaux de génie civil ont débuté en 1972, et la réception des bâtiments, ainsi que des équipements nécessaires, a été effectuée en juin 1977. Le complexe d'appareils ménagers, qui s'étend sur 55 hectares, dont 12,5 hectares sont couverts, a été mis en production le 16 juin 1977.

1.1.1Évolution de l'ENIEM :

L'Entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager (ENIEM) a été créée en conséquence de la restructuration de la Société Nationale de la Fabrication et du Montage de Matériaux Électriques (SONELEC), par un décret présidentiel en janvier 1983. Son siège social est situé à Tizi-Ouzou. Après la signature des statuts de l'Autonomie Holdings (SGP) Mécaniques et Électroniques (HOEMELEC), l'ENIEM est devenue indépendante de l'État.

L'ENIEM a été chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménagers. À sa création, elle disposait du Complexe d'Appareil Ménager (CAM) de Tizi-Ouzou, entré en production en juin 1977, ainsi que de l'Unité Lampe de MOHAMADIA (ULM), qui a commencé à produire en février 1979.

1.1.1.1Le capital social et le patrimoine de l'entreprise :

Le 8 octobre 1989, l'Entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager (ENIEM) a été transformée juridiquement en une société par actions, avec un capital de 40 000 000,00 DA, qui a été ultérieurement augmenté à 70 000 000,00 DA dans le cadre des mesures d'assainissement prises par la Direction Centrale du Trésor Public. En juillet 1993, le capital de l'entreprise a été porté à 2957 5000 000,00 DA. Actuellement, le capital social est de 10 279 800,00 DA et il est détenu à 100% par la société de gestion et de participation "Industrie

Électron-Domestique" (INDELEC), dont le siège est à Tizi Ouzou depuis 1998. L'ENIEM est organisée en unités et a obtenu la certification de l'organisation internationale "AFAQ" (Association Financière de l'Assurance Qualité) à partir de cette année.

1.2 Les unités de l'ENIEM :

L'ENIEM est composée de plusieurs unités, notamment :

- ✓ Trois unités de production, à savoir l'unité froid, l'unité cuisson, et l'unité climatisation. En plus de ces unités de production,
- ✓ Il existe une unité commerciale
- ✓ Ainsi qu'une unité de prestation technique (UPT) au sein de l'entreprise.

Ces différentes unités contribuent à la diversification des activités de l'ENIEM, couvrant ainsi plusieurs aspects de la production et de la prestation de services.

1.2.1 Unité de production

1.2.1.1 Unité froid

Elle est de loin l'unité la plus importante du point de vue effectif « 1880 travailleurs », elle produit plusieurs modèles de réfrigérateurs et congélateurs.

1.2.1.1.1 Sa Missions

Sa mission principale consiste à fabriquer, assembler, et développer des produits de froid domestique.

1.2.1.1.2 Ses Activités

Pour atteindre cet objectif, l'unité effectue diverses activités, notamment :

- Transformation de la tôle ;
- Injection plastique et poly stère ;
- Fabrication des pièces métalliques (condenseur, évaporateur...);
- Isolation ;
- Traitement et revêtement de surface (peinture, classification) ;
- Thermoformage ;
- Assemblage.

Cette unité joue un rôle essentiel dans la production d'appareils électroménagers de refroidissement au sein de l'ENIEM.

1.2.1.2 Unité cuisson

L'unité de production "Unité cuisson" de l'ENIEM se spécialise dans la fabrication de différents types de cuisinières, qu'elles fonctionnent au gaz, à l'électricité, ou de manière mixte, tout en utilisant des technologies similaires.

1.2.1.2.1 Sa Mission

La mission globale de l'unité de cuisson est la fabrication, l'assemblage et le développement des produits de cuisson à gaz, électrique ou mixte de tous produits de technologie similaire.

1.2.1.2.2 Ses Activités

Les activités principales de cette unité comprennent :

- Transformation de tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (Emaillage, zingage, chromage) ;
- Assemblage.

Elle joue un rôle central dans la production d'appareils de cuisson au sein de l'ENIEME.

1.2.1.3 L'unité de climatisation

Comme son nom l'indique, elle est spécialisée dans la fabrication et montage de plusieurs types de climatiseurs.

1.2.1.3.1 Sa mission

La mission globale de l'unité est de produire et développer Les produits de climatisation.

1.2.1.3.2 Ses Activités

Les activités de cette unité comprennent :

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (peinture) ;
- Assemblage de climatiseurs.

1.2.2 Unité commerciale

L'unité Commerciale est implantée dans la zone Industrielle de OUED-AISSI Wilaya de TIZIOUZOU. Elle est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise, de la Gestion du Réseau et du service après-vente.

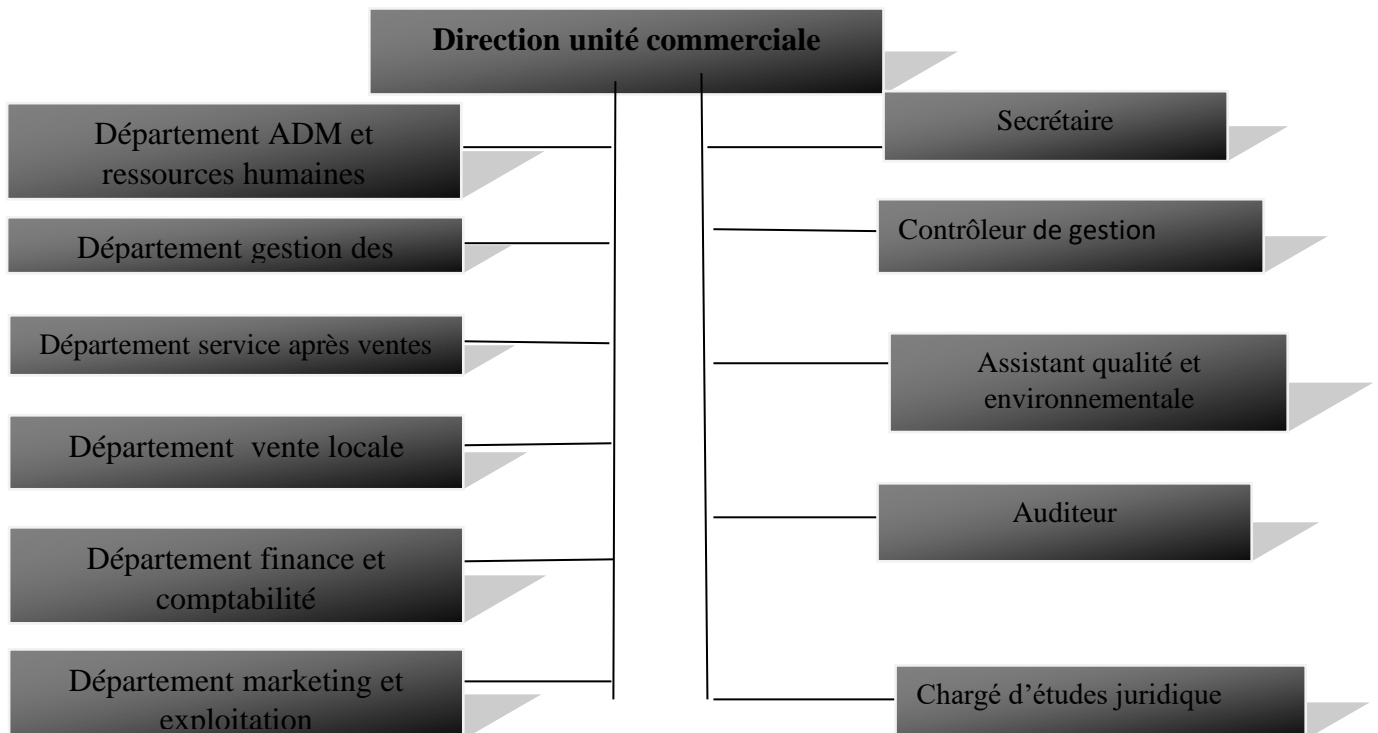
1.2.2.1 Sa Mission

Cette unité est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise et du service après-vente.

1.2.2.2 Activités

- Marketing
- La Vente (à travers ses moyens propres et un réseau D'agent agréé)
- Service après-vente
- Gestion des stocks des produits finis des produits ENIEM
- La distribution et l'exportation des produits

Figure N°4 : Organigramme de l'unité commerciale



Source : l'unité commerciale (département marketing)2020.

1.2.3 Unité prestation technique

C'est une unité de soutien aux autres unités de production, elle est chargée de la gestion :

- Des énergies et fluides
- De l'entretien des équipements
- Des engins roulants
- De l'entretien des bâtiments
- De fonction informatique au sein des complexes appareils ménagers.

1.2.3.1 Sa mission

L'unité est chargée de fournir et d'exploiter les moyens Techniques Communs ainsi que de la gestion de la totalité des infrastructures Communes (bâtiments, voiries, éclairages etc.)

Cette unité assure également la réalisation de pièces de Rechanges pour la production, la conception et la fabrication d'outillage (moules, outils etc.....), Assure toutes les activités informatiques des unités.

1.2.3.2 Activité

- Conception et réalisation des outils /moules ;
- Réalisation (usinage) de diverses pièces de rechange ;
- Etalonnage /vérification des instruments de mesure ;
- Impression ;
- Production des bâtiments ;
- Fabrication des palettes (menuiserie) ;
- Neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued ;
- Transport marchandises ;
- Prestation sociales.

1.3 Les filiales de l'entreprise ENIEM

1.3.1 Filiale EIMS (entreprise industrielles et matériels sanitaire) MILIANA

L'unité sanitaire de Miliana est acquise par l'entreprise ENIEM en l'an 2000, Elle n'est pas dans le champ de certification de l'entreprise, elle est devenue filiale à 100% ENIEM en 2006. La mission globale de l'unité est de produire et développer les produits sanitaires (baignoires, lavabos et éviers)

1.3.2 Filiale lampe

L'unité lampe de Mohammedia (ULM) qui a démarré en février 1979 pour fabriquer des lampes d'éclairages domestique ainsi que des lampes de réfrigérateurs est devenue filiale à 100% ENIEM le premier janvier 1979. cette filiale est dénommée **FILAMP**

1.4 Mission et objectifs de l'ENIEM et sa position sur le marché

1.4.1 Mission de l'ENIEM

La mission de l'ENIEM est la fabrication, le montage, les développements et la commercialisation des appareils ménagers, le développement et la recherche dans le domaine des branches clés de l'électroménager notamment :

- Appareils de réfrigération ;
- Appareils de climatisation ;
- Appareils de cuisson ;
- Petits appareils ménagers (PAM).

1.4.2 Objectifs de L'ENIEM

C'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonctions à savoir :

- L'amélioration de la qualité des produits ;
- L'augmentation des capacités d'études et de développement ;
- L'amélioration de la maintenance d'outils de production et des installations ;
- La valorisation des ressources humaines ;
- La réduction des coûts et la relance d'autres sources de revenus ;
- L'augmentation du volume de production en corrélation avec les variations de la demande (marché local, externe) ;
- Le renforcement de sécurité du patrimoine et des installations ;
- La restriction comme irréversible et impératif à la suite de l'entreprise.
- Réduire les charges de structure ;
- Le placement de son produit à l'échelle internationale.

1.5 La position de l'ENIEM sur le marché

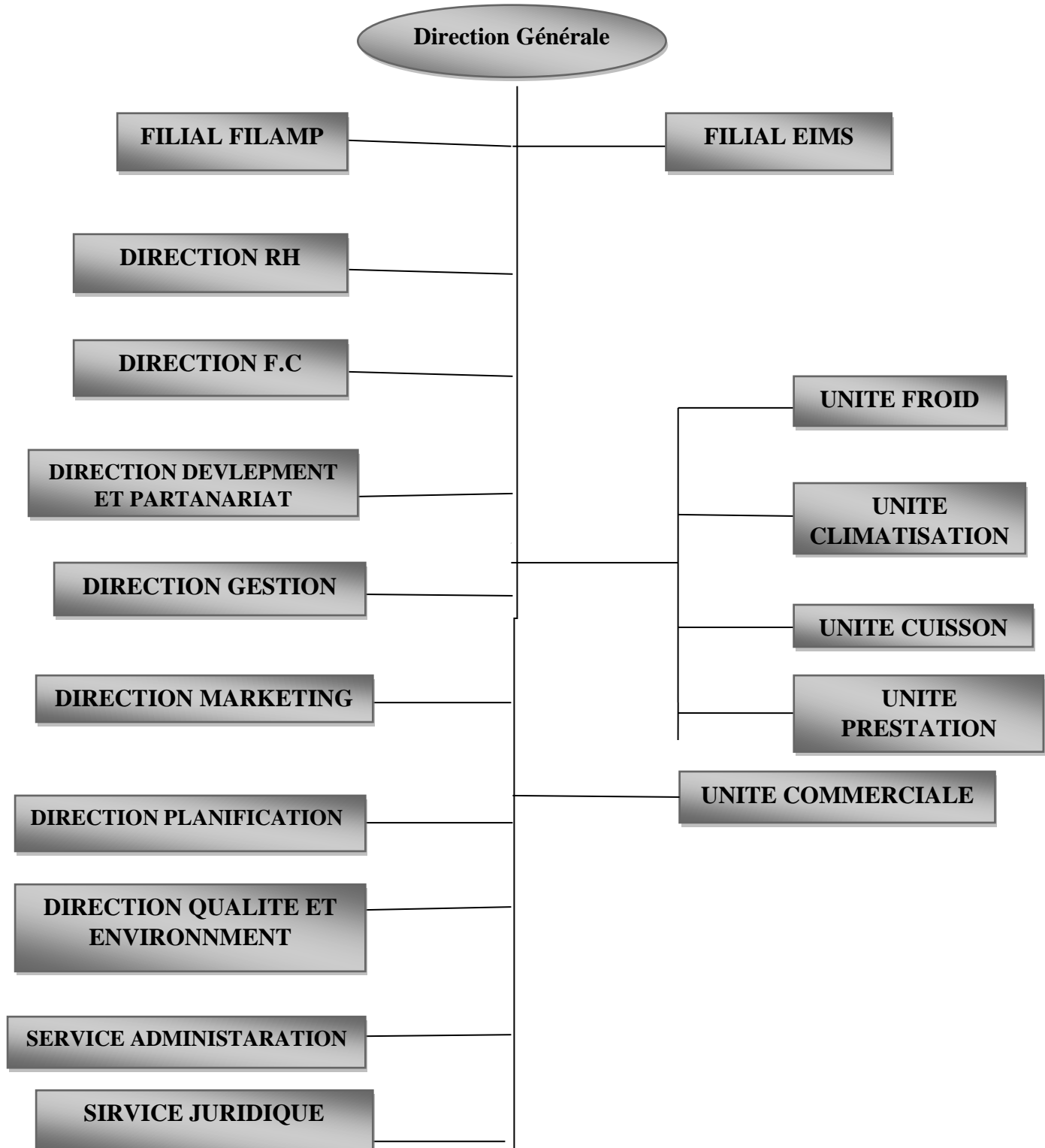
Grace à une expérience de plus de 30 ans et à des moyens matériels et humaines, importants, l'ENIEM est à la fois leader et le plus fabricant dans le domaine de l'électroménager sur le marché algérien. Par ses activités, ses caractéristiques et sa clientèle.

L'ENIEM se place en opérateur important dans l'économie nationale. Cette position est maintenue grâce à :

- La qualité de ces produits, son réseau de vent et de service après-vente, implante travers tous le territoire national permettant la prise en charge des réparations des produits ENIEM, qu'il soit garanti ou non La compétitivité des prix appliqués
- La garantie effective de ces produits (24mois).

1.6 L'organigramme de l'ENIEM

Figure n°5 : L'organigramme de l'ENIEM



Source : Document interne de l'ENIEM.

Section 2 : Avants propos du tableau de bord

Pour aider la direction sur la prise de décision, le contrôle de gestion est rattaché à cette dernière en position fonctionnelle, au même niveau que d'autres directions, et il dispose de plusieurs outils tels que : le budget, le contrôle budgétaire et les tableaux de bord au service de la performance.

Dans cette section nous procéderons à l'analyse de l'existence d'outils de mesure et pilotage de la performance de la fonction commerciale utilisés au sein de l'ENIEM, tout en essayant de justifier le besoin d'un autre système de contrôle de gestion qui est le tableau de bord de gestion (tableau de bord de pilotage).

2.1 Essai de conception d'un tableau de bord à L'ENIEM

Dans le cadre de notre démarche pour élaborer un tableau de bord au sein de l'ENIEM, nous avons pris soin de recueillir des données et des informations essentielles pour comprendre le fonctionnement du tableau de bord utilisé par cette entreprise.

Cette collecte d'information s'est appuyée sur de multiples entretiens avec le contrôleur de gestion de l'unité commerciale de l'ENIEM. Il est important de noter que le contrôleur de gestion utilise sa propre méthode dans la conception du tableau de bord, et nous avons choisi d'adopter cette approche dans notre cas pratique.

Notre démarche commence par accorder une attention particulière aux concepteurs et aux destinataires du tableau de bord, car leur implication est cruciale pour garantir que le tableau de bord réponde aux besoins spécifiques de l'entreprise. Nous examinons également le contenu du tableau, en nous concentrant sur les indicateurs clés de performance (KPI) qui seront surveillés. De plus, nous déterminons la périodicité à laquelle le tableau de bord sera mis à jour et examiné.

Enfin, nous prenons en compte l'environnement, à la fois interne et externe, dans lequel le tableau de bord sera utilisé. Cela inclut la culture de l'entreprise, les processus internes, les attentes des parties prenantes et les facteurs externes qui peuvent influencer les performances de l'ENIEM.

2.2. Condition d'élaboration du TB de l'ENIEM

2.2.1. Concepteur et destinataires du TB de l'ENIEM

Ici, le Contrôle de gestion au niveau de l'entreprise ENIEM C'est une fonction de soutien pour la direction générale, qui est rattachée à la comptabilité de l'entreprise. En vrai, le contrôle de gestion est là pour élaborer un rapport de gestion régulier grâce au tableau de bord. Il permet de suivre également la performance de l'entreprise au niveau stratégique et opérationnel. Cela dit, le contrôle de gestion permet l'évaluation de l'atteinte des objectifs fixés grâce à l'utilisation des indicateurs de performance pertinents.²⁸

Au sein de l'ENIEM, plus précisément à l'unité commerciale, chaque structure telle que la direction des Ressources humaines (DRH), la direction financière et comptable (DFC), la direction marketing (DM), la direction technique (DT), et la direction de la production (DPO) élabore son propre tableau de bord. Ces tableaux de bord sont conçus pour aider chaque structure à mieux diriger ses activités et à atteindre ses objectifs spécifiques en fonction de ses missions et responsabilités.

Il est important de noter que la direction de l'unité commerciale et la direction planification et contrôle de gestion (DPCG) ne créent pas directement leur propre tableau de bord. Au lieu de cela, elles reçoivent des tableaux de bord synthétisés provenant des différentes structures de l'unité commerciale. Ces synthèses sont présentées sous forme de rapport d'activité, et elles sont élaborées par le contrôleur de gestion de l'unité commerciale.

2.2.2. Périodicité et contenu du tableau de bord de l'ENIEM

Le tableau de bord est un outil utilisé à la fois mensuellement et trimestriellement dans toutes les directions de l'ENIEM. Ces tableaux de bord sont rassemblés et soumis à la direction générale de l'entreprise. Ils sont conçus pour contenir des indicateurs clés qui aident les gestionnaires à prendre des décisions éclairées et à identifier les domaines présentant des problèmes nécessitant des améliorations.

Une copie de ces tableaux de bord est également remise au directeur de l'unité « commerciale ». Après avoir reçu ces tableaux de bord, le directeur de l'unité « commerciale » engage des discussions avec les responsables concernés pour discuter des écarts identifiés et des mesures correctives à prendre.

²⁸<https://visionstrategique.com/performance-de-l-entreprise-comment-l-evaluer-par-mohamed-ali-bouharb/> Performance de l'entreprise : comment l'évaluer ?

En outre, une autre copie des tableaux de bord est envoyée à l'industrie de l'électricité et de l'électronique (INDELEC). Cette communication externe montre que l'ENIEM partage ses informations de performances avec des entités extérieures, ce qui peut être important pour la transparence et la communication avec des partenaires ou des organismes externes.

2.3. Environnement de l'ENIEM

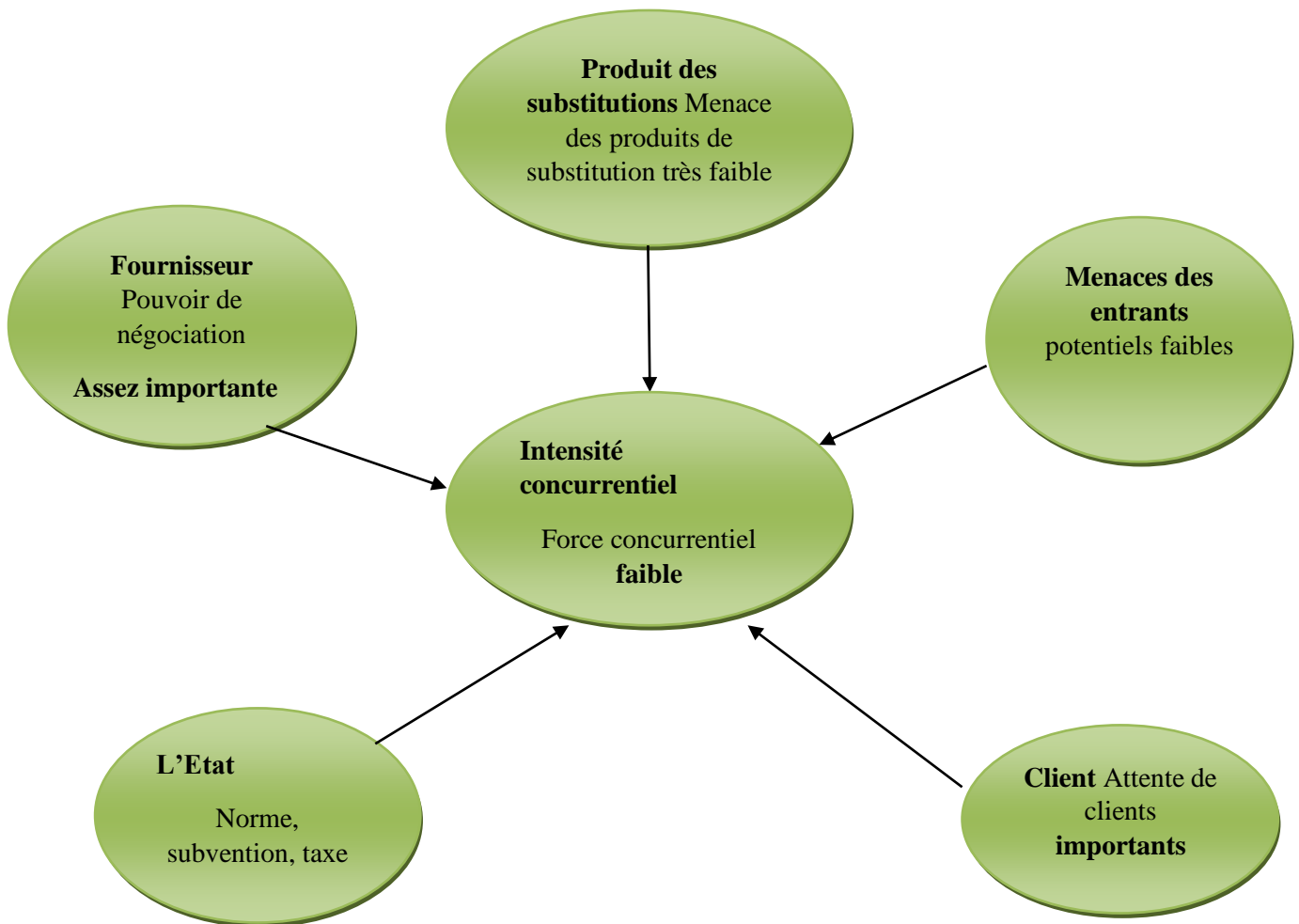
L'analyse de l'environnement de l'ENIEM est une étape cruciale dans la détermination de ses options stratégiques, visant à créer un avantage concurrentiel en évaluant à la fois son environnement interne et externe.

2.3.1. Analyse externe (modèle de cinq forces de M. Porter)

L'analyse externe consiste à examiner l'environnement externe de l'ENIEM pour identifier les opportunités et les menaces potentielles. L'objectif est d'exploiter ces menaces pour en faire des opportunités et de déterminer les facteurs clés de succès (FCS) qui permettront à l'ENIEM de se positionner avantageusement sur le marché.

L'approche de l'analyse concurrentielle de Michael Porter est utilisée pour doter l'ENIEM d'avantages concurrentiels et pour la situer par rapport aux opportunités et menaces. Cette analyse aide à distinguer les différents niveaux et sources de concurrence.

Figure N°6 : Analyse externe de M. Porter au sein de l'ENIEM



Source : Etablit par nos soins sur la base des données de l'ENIEM.

L'ENIEM, bien qu'importante et ancienne, fait face à des défis en ce qui concerne son pouvoir de négociation vis-à-vis de ses fournisseurs et de ses clients.

A. Pouvoir négociation fournisseur

En raison de la diversité de la concurrence sur le marché nationale et internationale, L'ENIEM ne peut pas imposer des conditions de négociation à ses fournisseurs. Elle doit composer avec les conditions imposées par les fournisseurs et ne peut pas dicter ses propres conditions.

B. Pouvoir négociation clients

Les clients (consommateurs) disposent d'un réel pouvoir de négociation. Ils ont la possibilité de choisir parmi une gamme diversifiée de produits électroménagers, notamment en termes de

qualité et de prix. L'émergence de nouveaux produits et de concurrents étrangers renforce leur capacité à influencer les choix de produits et les prix sur le marché.

C. Produits de substitution

Il y a peu de produits de substitution disponibles pour les produits électroménagers, ce qui réduit les menaces potentielles de substitution. Cette situation est avantageuse pour l'ENIEM.

D. La concurrence actuelle

ENIEM occupe une position de leader dans le secteur de l'électroménager en Algérie. Elle a une expérience de plus de 30 ans dans la fabrication et le développement de ces produits. Cependant, elle doit rester prudente en provenance de concurrents nationaux et internationaux.

E. L'Etat

L'état joue un rôle crucial dans le paysage concurrentiel de l'ENIEM. Il intervient en élaborant des réglementations, notamment en matière d'impôts, de taxes et de normes. Il peut également fournir des subventions ou des incitations pour soutenir l'entreprise. L'ENIEM doit donc être attentive aux réglementations et aux politiques gouvernementales.

✚ D'après cette **analyse de Michael Porteur** met en évidence l'importance croissante de la concurrence, en particulier ces dernières années avec l'entrée de concurrents étrangers dans le secteur de l'électroménager, créant un environnement commercial plus turbulent. Pour maintenir sa compétitivité et satisfaire ses clients, l'ENIEM doit adopter une approche axée sur l'écoute de ses collaborateurs, en améliorant sa politique de qualité pour les processus de production de produit et de services.

2.3.2. Analyse interne et externe

L'analyse SWOT et la conception d'un tableau de bord sont deux outils de gestion complémentaire qui peuvent être utilisés ensemble dans la planification stratégique et la prise de décision commerciale.

Dans le cadre de l'analyse interne et externe de l'ENIEM, une matrice SWOT a été utilisée en se basant sur les données fournies par l'entreprise. Cette matrice a permis d'examiner en détail les forces, les faiblesses, les opportunités, et les menaces qui concernent l'ENIEM.

Les résultats de cette analyse sont présentés dans un tableau qui offre une vue approfondie de la situation actuelle de l'entreprise.

Tableau N°03 : L'analyse SWOT a l'intérieur de l'ENIEM

<p><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Une demande en continuité d'augmentation• Prestigieuse intégration au sein du marché• Une bonne rentabilité.	<p><u>Menaces</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Les prix des matières premières en augmentation• Productions des concurrents importantes et harmonieuses.• Intégration de nouveaux concurrents au marché.
<p><u>Forces</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Relation clients/partenaires prestigieuse• Produits conçus et améliorés• Expérience remarquable dans le domaine• Délais non négligeables (respectables)	<p><u>Faiblesses</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Dispose d'une stratégie non expérimentée par tous.

Source : Etabli par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

Après avoir analysé l'entreprise, nous allons maintenant donner un aperçu de tableau de bord de production au sein de l'entreprise l'ENIEM en suivant un processus structuré.

2.4. Les étapes d'élaboration de tableau de bord

- Détermination des missions et centres de responsabilité ;
- Définition des points clés ;
- Mise en forme du TB.

2.4.1. Détermination des objectifs

Après une entrevue approfondie avec le contrôleur de gestion de l'unité « commerciale » nous avons recueilli les informations suivantes :

2.4.1.1. Les missions

La mission principale de l'ENIEM est de satisfaire un vaste nombre de consommateurs en se spécialisant dans le montage, le développement, et la recherche dans le domaine de l'électroménager. L'entreprise se focalise sur la production d'appareils tels que les réfrigérateurs, les équipements de cuisson et les systèmes de climatisations, en mettant en avant une intégration nationale significative.

2.4.1.2. Les objectifs

- Innover et améliorer la qualité de ses produits.
- Maîtriser au mieux les coûts de production
- Améliorer sa capacité en recherche et développement.
- Augmenter la satisfaction de ses clients.
- Réviser le design de ses réfrigérateurs.
- Valoriser le potentiel humain au sein du complexe.
- Etablir la présence de ses produits à l'échelle internationale.

2.4.1.3. L'image

L'ENIEM envisage de se positionner comme un acteur de premier plan sur le marché algérien et de maintenir sa position à long terme. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise se fixe des défis et se projette dans l'avenir, cherchant à bien remplir sa mission et ses responsabilités. Elle aspire à devenir le leader incontesté du marché algérien et à garantir cette position à long terme.

2.4.2. Définition des points clés

La définition des points clés est une étape complexe qui nécessite une réflexion approfondie sur les objectifs, les missions et la stratégie de l'entreprise. Pour préciser ces points clés il est essentiel de considérer les aspects de la performance : coût, qualité et délai.

Les points clés sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau N°04 : les aspects de la performance (cout, qualité et délais).

Cout	Qualité	Délais
<p>-Amélioration de la réduction de panne, de la qualité et des réparations des machines.</p> <p>-Réduction significative du temps mort, en particulier lors du changement de modèle de production.</p>	<p>-Fidéliser les clients en offrant un excellent service et en les récompensent pour leur fidélité.</p> <p>-Améliorer continuellement nos processus de production et de service pour fournir des produits et service de meilleure qualité.</p> <p>-Limiter les réclamations de la clientèle en identifiant et en résolvant rapidement les problèmes.</p>	<p>-Réduire les délais de recouvrement des créances pour garantir un flux financier plus stable.</p>

Source : Etablit par nos soins sur la base des données de l'ENIEM.

2.4.3. La mise en forme du tableau de bord

Il semble que le contrôleur de gestion de l'unité « commerciale » a confirmé que lorsque le responsable modifie la présentation de tableau de bord, cette modification peut être effectuée en fonction des besoins et des références spécifiques.

Pour ce faire nous avons choisi le modèle de fondement suivant, basé sur les données détenues par les tableaux de bord de l'ENIEM.

Tableau N°05 : la mise en forme du tableau de bord de l'ENIEM

Zone des indicateurs	Zone réalisée (Réalisation)	Zone prévu (Prévisions)	Zone d'analyse des écarts	Zone des T.R.
----------------------	-----------------------------	-------------------------	---------------------------	---------------

Source : Etablit par nos soins sur la base des données de l'ENIEM.

✚ Le rapport entre la matrice SWOT et le tableau de bord peut être décrit comme suit :

Après avoir réalisé une analyse SWOT, une organisation peut identifier ses principaux objectifs, stratégie et domaine d'intérêt.

Un tableau de bord peut être conçu pour suivre et afficher les indicateurs de performance liés à ces objectifs. Par exemple si une entreprise identifie une opportunité liée à une nouvelle ligne de produits, elle peut créer un tableau de bord qui affiche les ventes, les coûts de production et d'autres métriques liées à cette opportunité. De même, les menaces identifiées dans l'analyse SWOT peuvent conduire à la création de tableau de bord pour surveiller les risques potentiels.

En résumé, l'analyse SWOT fournit le contexte et les informations nécessaires pour la planification stratégique tandis que le tableau de bord sont des outils pratiques pour surveiller et mesurer la progression vers les objectifs stratégiques découlant de cette analyse.

Section 3 : Tableau de bord de la vente de l'ENIEM

Dans le cadre de notre enquête, une fois que nous avons identifié nos objectifs et nos indicateurs clés, la prochaine étape consiste à élaborer les tableaux de bord de gestion.

Toutefois, en raison de contraintes de temps et de données insuffisantes ; nous allons nous concentrer sur l'élaboration de tableaux de bord spécifiques à la vente.

Il est important de noter que l'ENIEM est une entreprise de production, ce qui justifie cette orientation.

3.1. Tableau de bord de vente

Dans notre étude de cas, nous avons choisi de nous concentrer sur le 3ème trimestre (Juillet, Août, Septembre) de l'année 2021 et de comparer les performances de quatre produits (**PM** : Petit modèle de réfrigérateur ; **GM** : grand modèle de réfrigérateur ; **BAHUT** : une famille du produit : « congélateurs » ; **cuisinières**), par rapport à celle de l'année 2020.

✚ Les tableaux que nous avons examinés illustrent la réalisation de vente par rapport aux prévisions pour ces produits au cours de l'année 2021, ainsi que les données correspondantes de l'année 2020.

Tableau N° 06: Réalisation de vente par rapport au prévisionnel du mois de juillet 2021 (quantité) :

(Unité : KDA)

Mois	Prévision	Réalisations	Ecart	TR
PM	1300	580	-720	44.62%
GM	3300	739	-2561	22.39%
BAHUT	3500	-2	-3502	-0.06%
Cuisinières	4890	351	-4539	7.18%
Total	12990	1668	-11322	12.84%

Source : Etablis par nos soins sur la base des données de l'ENIEM.

Avec :

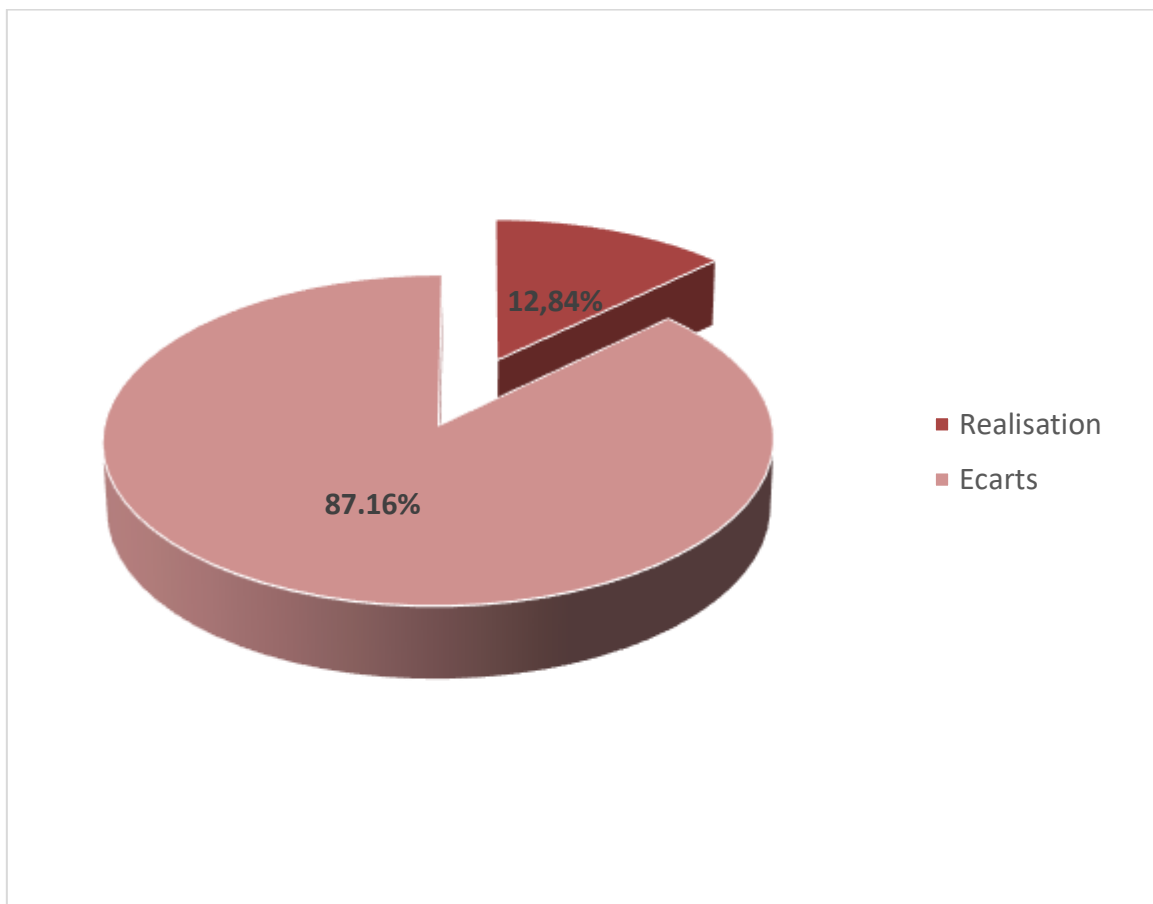
$$\text{Ecart} = \text{Réalisation} - \text{Prévision}$$

Et :

$$\text{Taux de réalisation (\%)} = (\text{Réalisation} / \text{Prévision}) \times 100$$

Implique : $(580/1300) * 100 = 44.62\%$

Figure N°7 : Représentation de vente du mois de juillet 2021.



Source : Etablit par nos soins sur la base des données de l'ENIEM.

D'après le graphe on peut remarquer que la réalisation du mois de Juillet (taux de réalisation)diffère en allant d'un produit à un autre.

- Pour le produit **PM**, affiche un écart important de **-720**unités par apport à la prévision, représentant d'un taux de réalisation de seulement **44.62%**, l'entreprise n'a pas parvenu à réaliser ses objectifs en raison :
 - ✓ De problème de production : quel que soit au niveau de défaut de la qualité et des inefficacités.

- ✓ De problème de distribution : comme les ruptures de stock, les retards dans la livraison et problème de logistique.
- ✓ De problème de facteur externe : tels que les changements inattendus dans le marché, et des fluctuations de la demande.
- Produit du **GM**, présente un écart extrêmement notable de **-2561** unités, avec un taux de réalisation de seulement **22.39%**, l'entreprise n'a pas parvenu à réaliser ses objectifs en raison :
 - ✓ De stratégie de vente : examinaisons de canaux de distribution, les prix et la promotion.
 - ✓ Cout de production : identification les possibilités de réduction des couts et d'amélioration de la rentabilité.
- Le produit **BAHUT** montre un écart négatif, ce qui signifie que les réalisations sont en deçà de zéro cause de l'arrêt de la production durant ce mois en raison de pannes des machines.
- Les **cuisinières** affichent un écart significatif de **-4539** unités, avec un taux de réalisation de **7.18%**, à cause de :
 - ✓ Cout de production et stratégie de vente.

Tableau N°07: Réalisation de vente par rapport au prévisionnel du mois d'août 2021 (quantité) :

(Unité : KDA)

Mois	Prévision	Réalisations	Ecart	TR
PM	1400	361	-1039	25.79%
GM	2510	73	-2437	2.91%
BAHUT	2700	0	-2700	0%
Cuisinières	4720	239	-4481	5.06%
Total	11330	673	-10657	5.94%

Source : Etablis par nos soins sur la base des données de l'ENIEM.

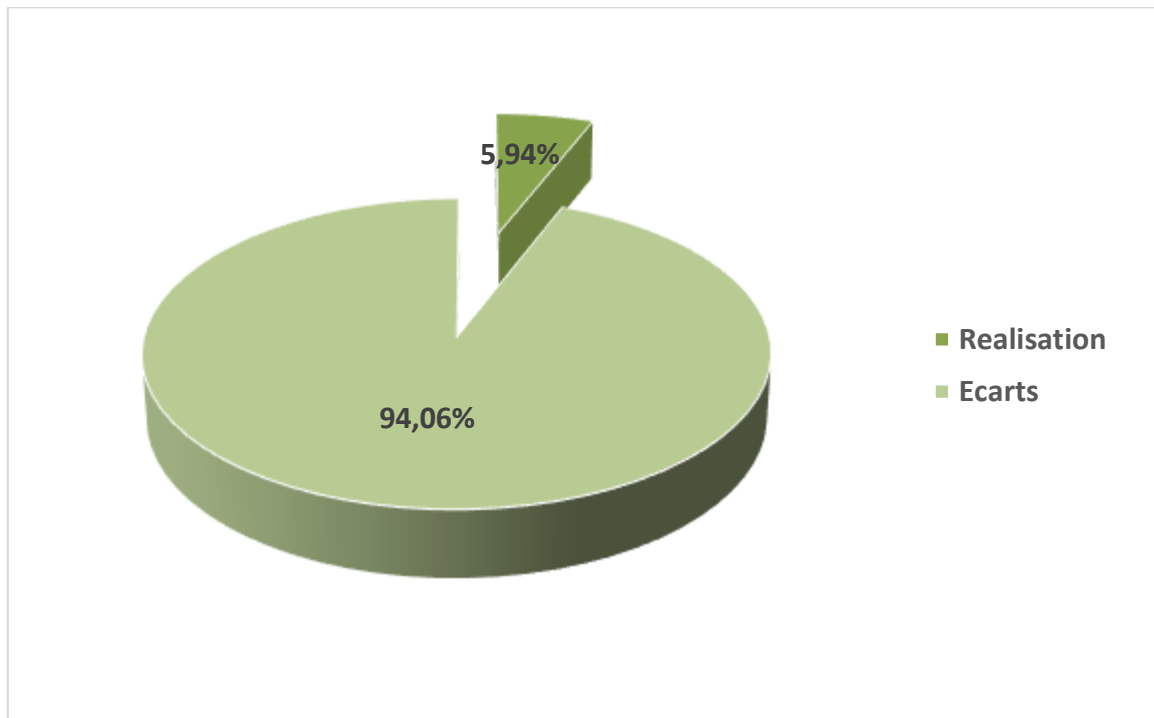
Ecart= Réalisation – Prévision

Implique : Pour PM (Petit modèle de réfrigérateurs) Ecart= 361- 14000= **-1039 unités**(Même chose avec autre produits).

Taux de réalisation (%) = (Réalisation / Prévision) ×100

Implique : $(361/1400)*100 = 25.79\%$ (Même chose avec autre produits).

Figure N°8 : Représentation de vente du mois d'Août 2021



Source : Etabli par nos soins sur la base des données de l'ENIEM.

La réalisation est toujours distincte, pour les trois produits du mois d'Août pour les quatre produit **PM, GM, BAHUT et Cuisinières**.

- Pour **GM, PM, et Cuisinière.**, l'objectif n'est pas réalisé pour cause du non qualité, et des pannes aux niveaux des machines qui s'avèrent anciennes.
- Il n'y a eu aucune réalisation du produit **BAHUT** cause de l'arrêt de la production durant ce mois en raison de pannes des machines.

Tableau N°08 : Réalisation de vente par rapport au prévisionnel du mois de septembre 2021 (quantité) :

(Unité : KDA)

Mois	Prévision	Réalisations	Ecart	TR
PM	1200	540	-660	45%
GM	1500	159	-341	10.6%
BAHUT	2100	723	-1377	34.43%
Cuisinières	3650	1074	-2579	2.34%
Total	8450	2493	-5957	29.50%

Source : Etablis par nos soins sur la base des données de l'ENIEM.

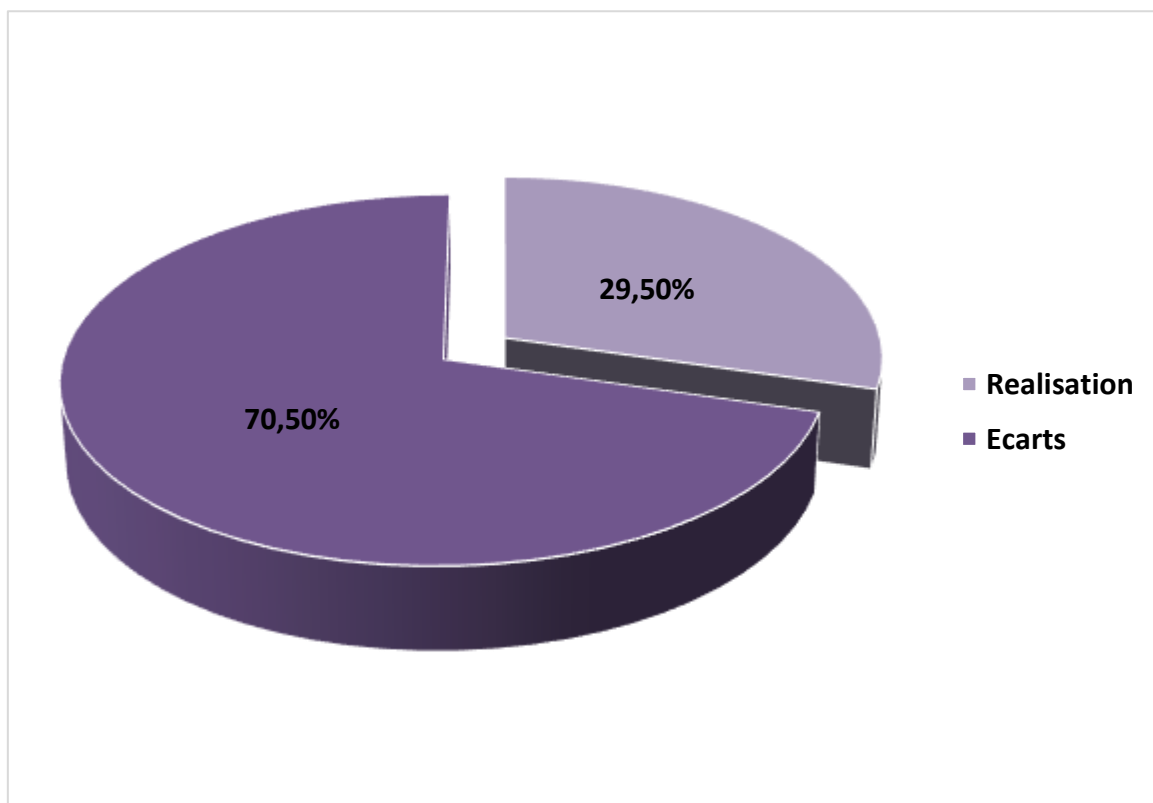
Ecart= Réalisation – Prévision

Implique : pour PM (Petit modèle de réfrigérateurs) Ecart= 540-120= **-660 unités (Même chose avec autre produits).**

Taux de réalisation (%) = (Réalisation / Prévision) ×100

Implique :pour PM (Petit modèle de réfrigérateurs) (540/1200) *100 = **45%(Même chose avec autre produits).**

Figure N°9 : Représentation de vente du mois Septembre 2021.



Source : Etablit par nos soins sur la base des données de l'ENIEM.

Les objectifs n'ont pas été atteints par l'entreprise durant le mois de septembre.

- En ce qui concerne **PM** l'objectif n'as pas été atteint en raison de manque d'effectif durant ce mois (retraite et maladies) ;
- Pour **GM, BAHUT, et Cuisinière.**, l'objectif n'est pas réalisé pour cause du non qualité, et des pannes aux niveaux des machines qui s'avèrent anciennes.

Tableau N°09: Réalisation de vente par rapport au prévisionnel du 3ème Trimestre (Juillet, août, septembre) 2021 (quantités)

(Unité : KDA)

Mois	Prévision	Réalisations	Ecart	TR
PM	3900	1481	-2419	37.98%
GM	7310	971	-6339	13.28%
BAHUT	8300	721	-7579	8.69%
Cuisinières	13260	1664	-11596	12.55%
Total	32770	4837	-24933	14.76%

Source : Etablis par nos soins sur la base des données de l'ENIEM.

Ce tableau semble représenter des prévisions (Prévision), des réalisations (Réalisations), des écarts (Écart), et un taux de réalisation (TR) pour différentes catégories de produits. Voici quelques observations sur ces données :

1. Prévisions et réalisations : Il est évident que les prévisions pour toutes les catégories de produits (PM, GM, BAHUT, Cuisinières, Total) sont considérablement supérieures aux réalisations. Cela suggère une nette sous-performance par rapport aux attentes, ce qui peut être un signe de problèmes dans la gestion des stocks, de la production, ou des ventes.
2. Écarts : Les écarts entre les prévisions et les réalisations sont tous négatifs, indiquant que les réalisations sont bien en deçà des prévisions. Les écarts les plus significatifs se trouvent dans la catégorie "PM" avec un écart de -2419, suivi de "GM" avec un écart de -6339. Ces écarts négatifs montrent un besoin d'amélioration dans la planification et la gestion des stocks ou des ventes.

3. Taux de réalisation : Le taux de réalisation (TR) est calculé en pourcentage et montre à quel point les réalisations sont inférieures aux prévisions. Tous les taux de réalisation sont négatifs, ce qui signifie que les prévisions n'ont pas été atteintes. Le taux de réalisation le plus bas est de 8,69% pour la catégorie "BAHUT," indiquant une performance particulièrement faible dans cette catégorie.
4. Analyse globale : Le total des prévisions pour toutes les catégories est de 32770, tandis que les réalisations sont seulement de 4837, ce qui donne un écart impressionnant de -24933. Le taux de réalisation global est de 14,76%, ce qui signifie que l'ensemble de l'entreprise est loin de ses objectifs.

En résumé, ce tableau révèle un problème majeur de sous-performance par rapport aux prévisions, ce qui pourrait indiquer des problèmes de gestion, de production, de ventes ou de planification. Il serait essentiel d'analyser les raisons de ces écarts et de prendre des mesures pour améliorer la performance et aligner les réalisations sur les prévisions.

Pendant le 3^{ème} trimestre de l'année 2021, l'ENIEM n'a pas atteint ses objectifs. Pour comprendre pourquoi, une analyse comparative des trois mois (Juillet, Août, Septembre) sera effectuée en utilisant une base de calcul de 30 jours par mois. Cette analyse permettra d'identifier les raisons de la non-atteinte des objectifs prévus.

$$\text{L'évolution} = \text{Réalisation(M)} - \text{Réalisation (M-1)}$$

**Tableau N°10: Réalisations de vente pour les trois mois de l'année
2021(quantités).**

Libelle	Réal juillet	Réal Août	Evolution
PM	580	361	-219
GM	739	73	-666
BAHUTE	-2	0	2
Cuisinières	351	239	-112
Total	1668	673	-995
Libelle	Réal Août	Réal Septembre	Evolution
PM	361	540	179
GM	73	159	86
BAHUT	0	723	723
Cuisinières	239	1074	835
Total	673	2493	1820
Libelle	Réal juillet	Réal Septembre	Evolution
PM	580	540	-40
GM	739	159	-580
BAHUT	-2	723	725
Cuisinières	351	1074	723
Total	1668	2493	825

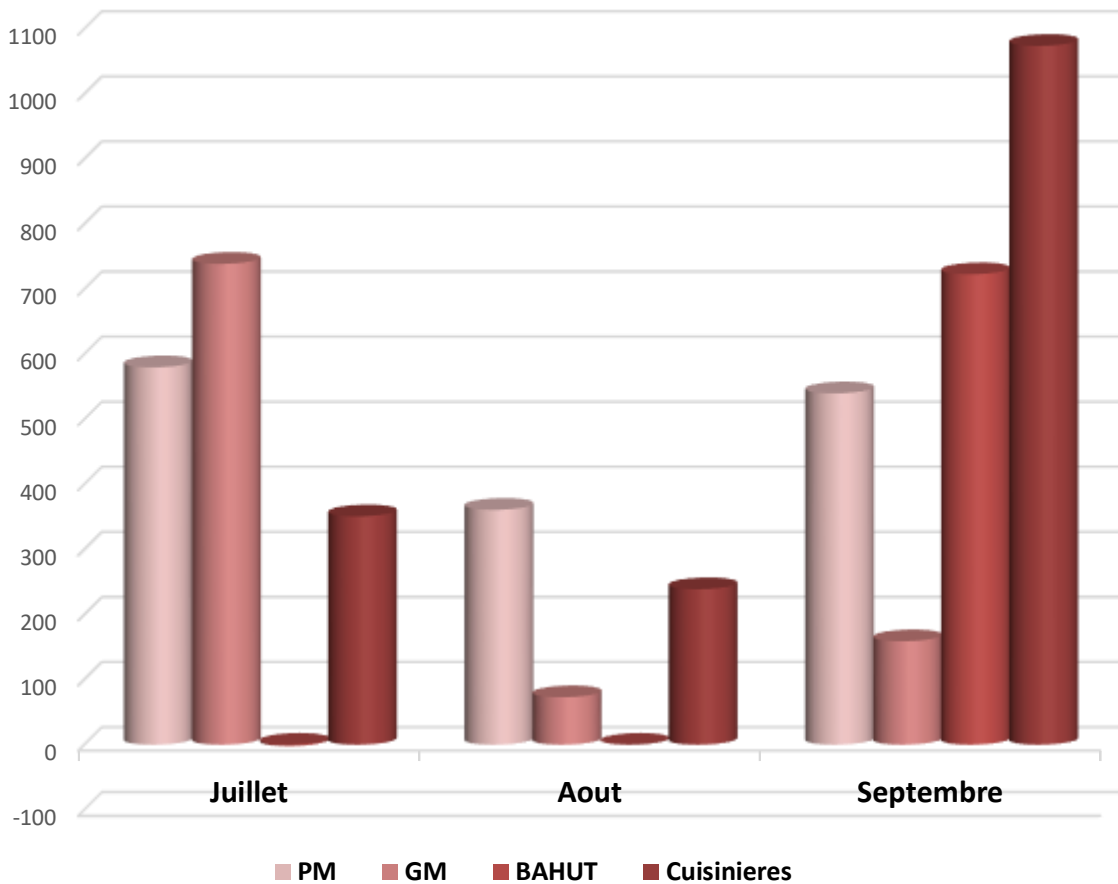
Source : Etablis par nos soins sur la base des données de l'ENIEM

Implique :

Evolution=(Réal juillet-réale septembre)

- Pour PM (361-580)=- 219unitésmême chose pour d'autre produit en différent mois.

Figure N°10 : Représentation des réalisations mensuelle du 3^{ème} trimestre 2021



Source : Etablit par nos soins sur la base des données de l'ENIEM.

- On peut voir que les ventes de **PM** étaient de 580 unités, mais elles sont chuté à 361 unité en aout, soit une baisse de 219 unités.
- Il semble que la catégorie **GM** ait également connu une forte baisse, passant de 739 unités en juillet à seulement 73 unités en aout soit une chute de 666 unités. Peut-être que cela pourrait être due à des problèmes d'approvisionnement ou à des changements dans la demande du marché.
- **BAHUT** : en aout jusqu'à mois du juillet, elle a enregistré une hausse soudaine passant de 0 à 723 unités.
- En ce qui concerne les **cuisinières**, nous avons également observé une baisse significative. En juillet, nous avons vendu 351 unités, mais ce chiffre est tombé de 112 unités peut être que la concurrence joué un rôle ici.

En résumé, en aout, nos **produits totaux** étaient de 673 unités, ce qui est en baisse de 995 unités par rapport à juillet. Cela représente une diminution significative de nos revenus.

❖ **Passons maintenant aux chiffres de septembre :**

- **Les ventes de PM** sont remontées à 540 unités, ce qui est une augmentation de 179 unités par rapport à Aout. Cela pourrait indiquer une reprise de la demande.
- **GM** montre également une amélioration, avec 86 unités vendues de plus en septembre par rapport à aout. Cependant, nous sommes encore loin de nos chiffres de juillet.
- Un point particulièrement intéressant est la catégorie **BAHUT**, qui a bondi à 723 unités en septembre. C'est une croissance impressionnante par rapport à aout.
- Enfin, nos **cuisinières** ont connu une belle reprise en Septembre, avec 835 unités vendues de plus qu'en aout. Cela pourrait indiquer que nous retrouvons notre dynamique dans cette catégorie.

En résumé, en Septembre, nos ventes totales ont atteint 2493 unités, ce qui représente une augmentation significative par rapport à aout.

- ❖ Pour terminer, si l'on compare **septembre à juillet**, nous pouvons voir que nos ventes totales ont augmenté de 1820 unités. Cela montre que nous sommes en train de remonter la pente après une baisse en aout.

En conclusion, ces chiffres nous montrent l'importance de surveiller de près nos performances mensuelles et d'adapter notre stratégie en fonction des fluctuations du marché.

- ✚ Le tableau qui vient présente la comparaison entre les réalisations du 3^{ème} de 2021 et celui du 2020 avec le taux de réalisation des objectifs.

Tableau N°11: Réalisations de ventes du 3^{ème} trimestre 2021 par rapport au 3^{ème} trimestre 2020 (Quantité).

Libelle	Juillet2020	Juillet2021	TR
PM	199	580	291.46
GM	1818	739	40.65
BAHUTE	313	-2	-0.64
Cuisinières	1291	351	27.19
Total	3621	1668	46.06
Libelle	Août2020	Août2021	TR
PM	216	361	167.13
GM	2736	73	267
BAHUT	152	0	0
Cuisinières	1466	239	16.30
Total	4570	673	14.73
Libelle	Septembre2020	Septembre2021	TR
PM	364	540	148.35
GM	1525	159	10.43
BAHUT	716	723	100.98
Cuisinières	1859	1074	57.61
Total	4464	2493	55.85

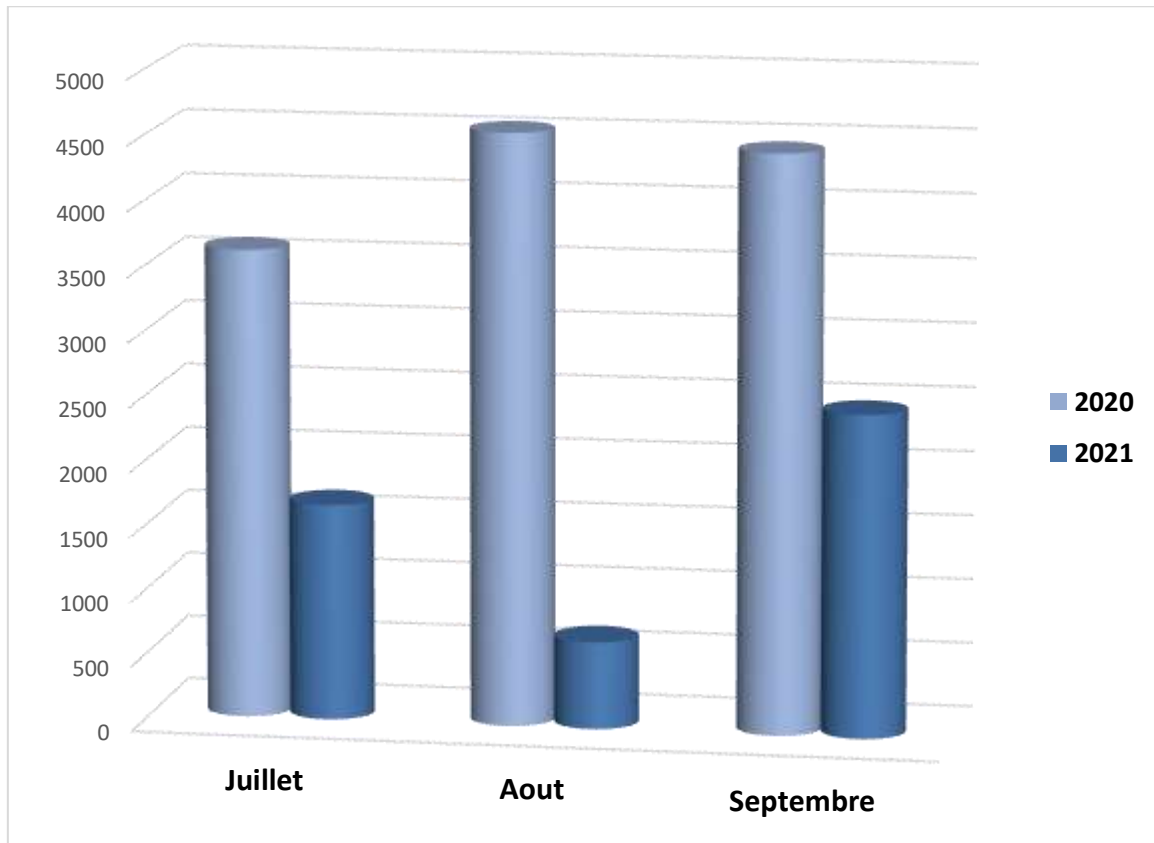
Source : Etablis par nos soins sur la base des données de l'ENIEM.

Implique :

$$TR = (\text{juillet 2021} / \text{juillet 2020}) * 100$$

Pour PM, le TR = $(580 / 199) * 100 = 291.46\%$ (Même chose avec autre produit et autre mois).

Figure N°11 : Réalisations mensuelles de l'année 2020 par rapport à l'année 2021.



Source : Etablit par nos soins sur la base des données de l'ENIEM.

- **PM :** en juillet 2020, les ventes de produits PM étaient de 199 unités, mais elles ont augmenté de manière significative à 580 unités en juillet 2021, ce qui représente une croissance impressionnante de 291.46%. En aout, les ventes sont également en hausse, passant de 216 unités à 361 unités, avec un TR de 167.13%. En septembre, bien que les ventes soient encore augmentées, la croissance est légèrement plus faible par rapport à aout, avec un TR de 14.35%.
- **GM :** en juillet 2020, les ventes de produits GM étaient de 1818 unités, mais elles ont chuté de manière significative à seulement 739 unités en juillet 2021, soit une baisse de 40.65%. En aout, les ventes sont en forte baisse, passant de 2736 unités à seulement 73

unité, avec un TRde -267%. Cette baisse probablement due à des facteurs exceptionnels ou à des données incorrectes. En septembre, les ventes sont en légère baisse, passant de 1525 unités à 159 unités, avec un TR de -10.43%.

- **BAHUT** : En juillet 2020, les ventes étaient de 313 unités, mais elles sont presque identiques en juillet 2021, avec une légère baisse de -2 unités, ce qui équivaut à un TR de -0.64%. En aout, les ventes ont stagné à 0 milliers, ce qui signifie qu'il n'y a eu aucune vente de BAHUTS en aout 2021, à cause de manque d'importation de la matière première). En Septembre, les ventes sont passées de 716unitésà 723 unités, avec un TR de 100.98%, ce qui indique une légère croissance.
- **Cuisinières** : En juillet 2020, les ventes de cuisinières étaient de 1291 unités et elles sont baisse à 351 unités en juillet 2021, avec un TR de 27.19%. En aout, les ventes sont en légère augmentation, passant de 1466 unité à 239 unités, avec un TR de 16.30%. En Septembre, les ventes de cuisiniers ont augmenté de manière significative, passant de 1859 unité à 1074 unité, ce qui représente une croissance de 57.61%.

Totale : en juillet 2020, les unités totales était de 3621 unité, et il a baissée à1668 unités en juillet 2021, avec un TR de 46.06%. En aout, les unités totalesont en baisse, passant de 4570 unités à 673 unités, avec un TR de 14.73%. En Septembre, les unités totalesont également, passant de 4464 unités à 2493 unités, avec un TR de 55.85%.

En résumé, la comparaison entre le troisième trimestre de 2020 et 2021 pour quatre produits a révélé des variations significatives dans la vente. Au cours des deux premiers mois de 2020, la vente a dépassé celle de 2021, en partie grâce à des facteurs tels que l'acquisition de nouvelles pièces, la résolution des problèmes d'organisation, la récupération de jours non travaillés et la mise à l'écart d'équipements anciens et moins performants.

Cependant, en septembre 2021, la vente a surpassé celle de 2020, principalement en raison de diverses contraintes, notamment le manque d'effectifs, des pannes d'équipement, des retards dans la livraison de matières premières, des problèmes de qualité et des jours non travaillés planifiés. Tout au long de l'année 2021, des défis majeurs tels que les ruptures de stocks, les pannes d'équipement, les problèmes de qualité, les problèmes d'organisation, les grèves cycliques et le manque d'effectifs ont entravé la réalisation des objectifs de production.

En résumé, les variations dans la vente entre les deux années sont dues à une combinaison de facteurs positifs et négatifs, ce qui a rendu difficile la constance dans l'atteinte des objectifs de production tout au long de l'année 2021.

Conclusion :

L'analyse des activités de l'unité commerciale permet de diagnostiquer les points forts et les insuffisances de chaque fonction. L'élaboration du tableau de bord vente de l'ENIEM est un processus mensuel de haute qualité, visant à prendre des décisions appropriées. Ces tableaux de bord sont partagés avec la direction générale pour discussion avec les responsables. Chaque structure doit s'efforcer de répondre aux objectifs assignés, favorisant la coordination, la cohérence et la communication entre tous les acteurs de la gestion, avec un degré de responsabilité défini pour chacun.

CONCLUSION GENERALE

Au cours de notre travail de recherche l'accent a été porté sur l'analyse, la maîtrise et l'exposition de l'un des outils du contrôle de gestion dont le tableau de bord, dans un univers de métier. Il s'agit en réalité pour nous de l'espace électroménager. Au long de notre enquête, nous avons opté à une méthodologie structurée autour d'une recherche documentaire, des entrevues et des annotations persistantes observées sur le terrain.

La problématique de l'intégration de contrôle de gestion « Comment le tableau de bord de l'ENIEM contribue-t-il à l'optimisation du contrôle de gestion et à l'amélioration de la performance commerciale ? », Le tableau de bord de l'ENIEM joue un rôle essentiel dans l'optimisation du contrôle de gestion et l'amélioration de la performance commerciale en fournissant une vue synthétique et en temps réel des données essentielles à la prise de décision. Il permet de surveiller en permanence les principaux indicateurs de performance, tels que les ventes, les coûts, les marges et d'autres KPI pertinents. Cette capacité à suivre les performances actuelles et passées permet aux responsables de réagir rapidement aux tendances émergentes, d'ajuster les stratégies commerciales, d'identifier les inefficacités opérationnelles et de prendre des décisions éclairées. De plus, en personnalisant les données et en favorisant la communication interne, le tableau de bord aligne les objectifs de l'entreprise, améliore la coordination des équipes et renforce la transparence. Ainsi, il contribue à une gestion plus efficace, à une meilleure planification et à l'optimisation des ressources, ce qui se traduit par une amélioration globale de la performance commerciale de l'ENIEM.

Le contrôle de gestion est une fonction clé au sein d'une entreprise, et il peut influencer de manière significative les résultats commerciaux de l'entreprise ENIEM, ou de toute autre entreprise ; de plusieurs manières tels que : la définition des objectifs cela aide à orienter les efforts des équipes de vente vers des cibles spécifiques et la maximisation des performances commerciale et accroît les ventes, à améliorer la rentabilité et à assurer la pérennité de l'entreprise. Il fournit un cadre structuré pour évaluer, ajuster et optimiser les activités commerciales d'une fonction des objectifs.

La relation entre le tableau de bord et le contrôle de gestion est étroitement liée à l'amélioration de la performance commerciale. Le tableau de bord agit comme un outil central dans le contrôle de gestion, en fournissant une interface visuelle pour surveiller en temps réel les indicateurs clés de performance (KPI) qui sont cruciaux pour l'entreprise. Il permet aux responsables de suivre, d'analyser et d'interpréter ces données, ce qui est essentiel pour

prendre des décisions éclairées. En alignant les objectifs stratégiques de l'entreprise avec les données opérationnelles, le tableau de bord aide à garantir que les actions de gestion sont cohérentes avec les objectifs commerciaux. De plus, il facilite la communication et la collaboration entre les différentes parties prenantes, ce qui favorise une meilleure coordination des efforts et une réponse rapide aux opportunités ou aux problèmes. Dans l'ensemble, le tableau de bord est un outil puissant pour le contrôle de gestion, en contribuant à l'optimisation des processus, à la réduction des coûts, à l'augmentation des revenus et à l'amélioration générale de la performance commerciale de l'entreprise.

Il est important de mettre en lumière la pertinence des résultats par rapport à nos hypothèses ce pendant les résultats de ces interprétation rapprochées aux hypothèses préétablie ont conduit aux résultats suivants :

Pour la première hypothèse :

H1 : Le tableau de bord de l'ENIEME est un outil efficace de suivi et de contrôle qui permet aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées basées sur des données en temps réel, favorisant ainsi une optimisation du contrôle de gestion. Elle est fondamentalement vérifiée par l'équipe dirigeante, Il offre un accès immédiat aux informations cruciales, notamment les indicateurs clés de performance spécifiques à l'entreprise, tels que les ventes, les coûts, la rentabilité des produits, etc. En mettant à disposition ces données et en les personnalisant pour chaque responsable, il devient un allié précieux pour mesurer la performance de manière objective. De plus, les fonctionnalités d'analyse comparative et les alertes en cas de déviations permettent de détecter rapidement les tendances et les problèmes potentiels, renforçant ainsi la prise de décision basée sur des données concrètes. En fin, le tableau de bord contribue à l'amélioration de la performance commerciale de l'ENIEME en facilitant une gestion proactive, en minimisant les risques et en renforçant l'efficacité opérationnelle.

Alors, pour la deuxième hypothèse :

H2 : L'utilisation du tableau de bord de l'ENIEME a un impact positif sur la performance commerciale de l'entreprise en améliorant la prise de décision, l'alignement des actions commerciales avec les objectifs stratégiques, et en facilitant la réactivité aux changements du marché. Elle est fondamentalement vérifiée, Tout d'abord, il améliore la prise de décision en mettant à disposition des gestionnaires des données en temps réel, favorisant ainsi des décisions éclairées et basées sur des informations actuelles. Deuxièmement, le tableau de bord permet l'alignement des actions commerciales avec les objectifs stratégiques en mettant en

évidence les indicateurs clés de performance qui sont en ligne avec la vision à long terme de l'entreprise. Cela encourage la cohérence des efforts au sein de l'organisation. Enfin, le tableau de bord renforce la réactivité aux changements du marché en détectant rapidement les tendances et les déviations par rapport aux objectifs, ce qui permet d'ajuster les stratégies et les tactiques en temps opportun. Dans l'ensemble, le tableau de bord de l'ENIEME constitue un outil essentiel pour une gestion plus agile, une meilleure coordination des équipes, et une amélioration continue de la performance commerciale.

Enfin au niveau de l'unité commerciale, les moyens marketings et commerciaux doivent être mis en œuvre et coordonnés pour atteindre les objectifs commerciaux qui devraient être fixés, au préalable, tout en tenant compte des ressources internes et de l'environnement externe.

Bibliographie

Ouvrage :

1. ALAZARD.C, SEPARI.S, « Contrôle de gestion manuel et application », DUNOD, 5ème édition, Paris 2001, P1.
2. Idem, p 337.
3. A.BURLAND, J.Y.EHLEM, P.MYKITA : dictionnaire de la gestion, Foucher, Paris, 1995, p 84.
4. BOUAR F et LAURAN P, économie d'entreprise, Tome 2, Edition d'organisation, Paris, 1997 p 65.
5. BOUIN Xavier et SIMON François-Xavier, op.cité, P 11.
6. DORIATH Brigitte, ibid. , p16.
7. DUPUIS Jérôme, le contrôle de gestion dans les organisations publiques, gestion PUF, 1991, P 121.
8. DUNOD, Paris, 2007.p32.
9. FAYOL H « l'administration industrielle et générale », édition ENAG, 1990, p50.
10. G.RAIMBAULT : comptabilité analytique et gestion prévisionnelle, Chihab, 1994, p : 171.
11. Guirièr J-C et Guerny J de, « contrôle de gestion et choix stratégique », 6ème Edition, Delmas, Paris, 1998, P197.
12. GUEDJ Norbert, le contrôle de gestion, Ed d'Organisation, Paris, 2001, p 254.
13. GUEDJ Norbert, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », 2ème Édition, Paris, P23.
14. GUEDJ Norbert, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Edition l'Organisation, 3ème édition, 4ème tirage, 2005, p 285.
15. H.DEBOISLANDELLE : gestion des ressources humaines dans la PME, economica, 2ème édition, Paris, 1998, p 313.
16. JACQUOT T et MILKOFF R, la comptabilité de gestion, Ed DARIOS, Paris, 2007, P 238.
17. LENDREVIE J. ; LINDON D ? « Mercator », Edition Dalloz, 8ème édition, Paris, 2006.
18. LONING Helene et autres, le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre, 2ème édition, Paris, 2003, P 03.
19. MALO.J-L, MATHE.J-C, « Essential du contrôle de gestion » DUNOD, 2ème Édition, Paris.
20. MANUEL Lange, Jean Michel Moul, « mesure de la performance de la fonction commerciale », édition d'organisation, Paris, 2008, p.47.
21. NORBERT Guedj, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », 2ème Édition, Paris, P23.
22. OUACHRINE H ... ibid. ., P : 44-52.
23. P.CHARP ENTIER, « organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, Paris, 1997, p.230.
24. P.KOTLER&B.DUBOIS et autres : ibid. , p : 139.

Cours et autres :

1. Eustache EBONDO, Cours : « contrôle de gestion », Eustache EBONDO, ESAA.
2. Hamid CALLAL, Cours « comptabilité analytique », université Mouloud Mammeri, 2011-2012.

Thèse et Mémoire :

1. Mr. ALILECHE Mohamed Akli.
2. Mr. LAHOUEL YAHIA, Analyse des outils de mesure et de suivi de la performance au sein de l'entreprise ENIEM- Cas de « Unité Commerciale » Mémoire mastère en Management et Stratégie d'Entreprise, IST, soutenu en 2015.
3. AIT MATEN Souad et IDIRI Samira, le tableau de bord : outil de contrôle de gestion et de mesure de la performance, mémoire de fin d'étude, master II CCA, 2011.

Sites internet :

1. "Fondamentaux du contrôle de gestion, l'essentiel à savoir," <https://www.manager-go.com/finance/controle-de-gestion.htm>, juin 2023.
2. "Organisation," <https://www.nomadia-group.com/ressources/blog/organiation>, septembre 2023.
3. "Print," <https://diffusion.crp.education>, juin 2023.
4. "Performance de l'entreprise: comment l'évaluer ?" <https://visionstrategique.com/performance-de-l-entreprise-comment-l-evaluer-par-mohamed-ali-bouharb/>, mai 2023.
5. "Métier contrôleur de gestion," <http://www.ics-begue.com/métier> contrôleur de gestion, octobre 2023.

Autres documents :

1. Documents internes à l'ENIEM.

TABLE DES MATIERES

Remerciements.

Dédicace.

Listes de tableaux et des figures.

Sommaire.

Introduction générale.....1

Chapitre 01 : Revue de littérature de contrôle de gestion

Section 01 : Généralités sur le contrôle de gestion.6

1.1 L'apparition du concept du contrôle de gestion6

1.2 Généralité sur le contrôle de gestion7

1.2.1 Notion de contrôle7

1.2.2 Les différents niveaux de contrôle.....8

1.2.3 Définitions du contrôle de gestion.....8

1.2.4 Objectif du contrôle de gestion11

1.2.5 Mission du contrôle de gestion12

1.3 Le contrôleur de gestion14

1.3.1 Son métier14

1.3.2 Rôle de contrôleur de gestion15

Section 02 : Outils et méthodes du contrôle de gestion.....17

2.1 La comptabilité analytique.....17

2.1.1 Définition17

2.1.2 Le rôle de la comptabilité analytique18

2.1.3 Les objectifs de la comptabilité analytique18

2.1.4 Les méthodes de la comptabilité analytique.....19

2.1.4.1. La méthode des coûts complets20

2.1.4.1.1 Définition.....20

2.1.4.1.2 Principes de la méthode des coûts complets.....20

2.1.4.1.3 Les critiques de la méthode21

2.1.4.2. La méthode des coûts variables (direct costing)21

2.1.4.2.1 Définition21

2.1.4.2.2 Les principes de la méthode.....21

2.1.4.2.3 Intérêt de la méthode.....22

2.1.4.3. La méthode ABC.....22

2.1.4.3.1 Définition22

2.1.4.3.2 Le Principe de la méthode22

2.2 La gestion budgétaire	23
2.2.1 Définition de la gestion budgétaire	23
2.2.2 Définition du budget	23
2.2.2.1 Typologie des budgets	24
2.2.2.1.1 Les budgets opérationnels	24
2.2.2.1.2 Le budget de vente (budget commercial)	24
2.2.2.1.3 Les budgets généraux	24
2.2.2.2 Les limites de la gestion budgétaires.....	24
2.3 Le système d'information.....	25
2.3.1 Définition du système d'information	25
2.3.2 Les objectifs d'un système d'information	26
2.4 Le tableau de bord et le reporting	26
1.2.1 Le tableau de bord	26
2.4.1.1 Définition	26
2.4.2 Le reporting	27
2.4.2.1 Définition	27
2.4.2.2 Les principes du reporting	27
Section 3 : Place et exercice du contrôle de gestion dans l'entreprise.....	28
3.1 Place du contrôle de gestion dans l'entreprise	28
3.2 Le contrôle de gestion et les autres disciplines.....	29
3.2.1 contrôle de gestion et stratégie	29
3.2.2 Contrôle de gestion et comptabilité de gestion	29
3.2.3 Contrôle de gestion et gestion financière	30
3.2.4 Contrôle de gestion et fonction de l'entreprise	30
3.2.5 Le contrôle de gestion et le contrôle interne	30
3.2.6 Contrôle de gestion et Audit.....	31
3.3 L'exercice du contrôle de gestion	31
3.3.1 La fonction de régulation interne	31
3.3.2 Fonction d'animateur	32
Section 01 : Généralité sur la fonction commerciale.....	36
1.1 Définition de la fonction commerciale.....	36
1.2 L'organisation de la fonction commerciale	38
1.3 Les objectifs de la fonction commerciale	40
Section 2 : les déterminants de la performance commerciale.....	42
2.1 La définition de la performance commerciale	42
2.2 La fixation des objectifs commerciaux.....	43

2.2.1	La détermination de l'objectif	44
2.2.1.1	Les sources d'information	44
2.2.1.2	Le processus de fixation de l'objectif	45
2.3	Les caractéristiques d'un objectif commercial	46
2.4	La formulation d'un objectif	47
2.5	Les déterminants de la performance commerciale	48
2.5.1	La qualité de service	48
2.5.2	La capacité financière des parties prenantes	48
2.5.3	La capacité de production	48
2.5.4	La satisfaction des clients	49
2.5.5	Le réseau de distribution	49
Section 3 : les indicateurs d'évaluations de la performance commerciale		50
3.1	La mesure de la performance commerciale	50
3.1.1	Les indicateurs quantitatifs :	51
3.1.1.1	Les indicateurs liés à la vente : nous distinguons	51
3.1.2	Les indicateurs qualitatifs	54
Section 1 : Présentation générale de l'ENIEM.		58
1.1	Historique de L'ENIEM	58
1.1.1	Évolution de l'ENIEM :	58
1.1.1.1	Le capital social et le patrimoine de l'entreprise :	58
1.2	Les unités de l'ENIEM :	59
1.2.1	Unité de production	59
1.2.1.1	Unité froid	59
1.2.1.1.1	Sa Missions	59
1.2.1.1.2	Ses Activités	59
	Pour atteindre cet objectif, l'unité effectue diverses activités, notamment :	59
1.2.1.2	Unité cuisson	60
1.2.1.2.1	Sa Mission	60
1.2.1.2.2	Ses Activités	60
	Les activités principales de cette unité comprennent :	60
1.2.1.3	L'unité de climatisation	60
1.2.1.3.1	Sa mission	60
1.2.1.3.2	Ses Activités	60
1.2.2	Unité commerciale	60
1.2.2.1	Sa Mission	60
1.2.2.2	Activités	61

1.2.3	Unité prestation technique	61
1.2.3.1	Sa mission	62
1.2.3.2	Activité	62
1.3	Les filiales de l'entreprise ENIEM	62
1.3.1	Filiale EIMS (entreprise industrielles et matériels sanitaire) MILIANA	62
1.3.2	Filiale lampe.....	62
1.4	Mission et objectifs de l'ENIEM et sa position sur le marché	63
1.4.1	Mission de l'ENIEM	63
1.4.2	Objectifs de L'ENIEM.....	63
1.5	La position de l'ENIEM sur le marché	63
1.6	L'organigramme de l'ENIEM.....	65
Section 2 : Avants propos du tableau de bord		66
2.1	Essai de conception d'un tableau de bord à L'ENIEM	66
2.2.	Condition d'élaboration du TB de l'ENIEM	67
2.2.1.	Concepteur et destinataires du TB de l'ENIEM	67
2.2.2.	Périodicité et contenu du tableau de bord de l'ENIEM	67
2.3.	Environnement de l'ENIEM.....	68
2.3.1.	Analyse externe (modèle de cinq forces de M. Porter)	68
2.3.2.	Analyse interne et externe	70
L'analyse SWOT et la conception d'un tableau de bord sont deux outils de gestion complémentaire qui peuvent être utilisés ensemble dans la planification stratégique et la prise de décision commerciale.....		70
2.4.	Les étapes d'élaboration de tableau de bord	71
2.4.1.	Détermination des objectifs	72
2.4.1.1.	Les missions.....	72
2.4.1.2.	Les objectifs	72
2.4.1.3.	L'image	72
2.4.2.	Définition des points clés	72
2.4.3.	La mise en forme du tableau de bord	73
Section 3 : Tableau de bord de la vente de l'ENIEM		75
3.1.	Tableau de bord de vente	75
Conclusion au chapitre.....		88
Conclusion générale.....		89
Bibliographie.		
Table des matières.		
Annexe.		
Résumé.		

Annexes

GUIDE D'ENTRETIEN (annexe 1)

A propos de l'entreprise :

- 1) Pourriez-vous nous parler de la généralité de votre entreprise (historique, activités, missions et objectifs, organigramme) ?
- 2) Pouvez-vous nous parler de la Direction dans votre société (organigramme et ces activités principales) ?
- 3) Comment se situe votre entreprise par rapport à la concurrence ?
- 4) Quel est l'effectif des employés dans votre entreprise ?

A propos du contrôle de gestion et tableau de bord :

- 5) Pensez-vous que le contrôle de gestion est nécessaire pour une organisation ?
- 6) Disposez-vous d'un service de contrôle de gestion au sein de votre organisation ?
- 7) Quelles sont les missions du contrôle de gestion dans votre entreprise ?
- 8) Quelle est sa place dans l'organigramme ?
- 9) Quels instruments ou outils de contrôle employez-vous ?
- 10) Quelle est la relation du contrôle de gestion et tableau de bord avec la performance de l'entreprise ?
- 11) Pour quelles raisons définissez-vous des budgets ?
- 12) Qui est chargé de définir le budget ?
- 13) Sur quelle base formulez-vous des budgets ?
- 14) Selon vous, quel rôle joue le budget dans la performance de l'entreprise ?
- 15) Dans votre entreprise, quel rôle joue le contrôle budgétaire ? Quelles sont ses limites ?
- 16) Quels sont les tableaux de bord utilisés dans votre entreprise ?
- 17) Parmi eux, quel tableau de bord est utilisé par le contrôleur de gestion à la Direction ENIEM ?
- 18) Pourriez-vous nous donner un extrait de ce tableau de bord ? Quels sont les indicateurs dans ce tableau de bord ?
- 19) Que faites vous en cas d'écart sur les indicateurs de tableau de bord ?
- 20) Quel rôle joue ce tableau de bord dans la performance de l'entreprise ?

Résumé :

La gestion d'une organisation implique principalement de la diriger vers ses objectifs en choisissant une trajectoire qui soit plus favorable et en accord avec sa mission. Le gestionnaire s'efforce d'aligner au mieux les compétences et les aspirations de chaque responsable sur les objectifs définis au niveau global. Pour atteindre ces objectifs, le chef d'entreprise doit se munir d'un outil de pilotage rapide et synthétique pour faciliter la prise de décision. C'est là que le tableau de bord entre en jeu, en fournissant aux décideurs de tous les échelons et de toutes les fonctions les informations essentielles pour évaluer leur performance par rapport aux objectifs fixés. Pour gérer les aspects imprévus et irréguliers, il est crucial d'établir un réseau de tableaux de bord dans toutes les fonctions et à tous les niveaux de responsabilité.

En se référant à l'entreprise ENIEM, chaque responsable hiérarchique doit être en mesure de prendre des mesures correctives qui relèvent de sa compétence tout en rendant compte de ses résultats à ses supérieurs. Bien que de nombreux efforts aient été déployés pour élaborer des tableaux de bord pertinents, il semble que les attentes des entreprises et de leurs dirigeants dans ce domaine ne soient pas encore pleinement satisfaites à ce jour.

Mots clés : Contrôle de gestion, Performance commerciale, Tableau de bord, indicateur de performance commerciale.

Abstract :

Managing an organization primarily involves guiding it toward its established objectives by choosing a more favorable trajectory that aligns with its mission. The manager strives to align the skills and aspirations of each leader with the overarching goals. To achieve these results, business leaders must equip themselves with a quick and concise decision-making tool. The dashboard fulfills this need by providing decision-makers at all levels and across all functions with essential information to assess their performance in relation to the set objectives. To navigate the unpredictable and irregular, it is crucial to establish a network of dashboards in all functions and at all levels of responsibility.

Referring to the ENIEM company, each hierarchical position should be able to take corrective actions within their purview while simultaneously reporting their results to higher levels. Despite numerous efforts to develop relevant dashboards, it appears that the expectations of companies and their leaders in this field have not yet been fully met to date.