

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DESSCIENCES**  
**DE GESTION**

**DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE**



**MEMOIRE**

**En vue d'obtention du diplôme master en sciences financières et comptabilité**

**Option : audit et contrôle de gestion**

**THÈME**

**Le contrôle de gestion commerciale, cas pratique ENIEM de tizi-ouzou**

**Présentée par :**

- **Almabouada Mourad.**
- **Zemouche Zahia.**

**encadré par:**

**Mr. Oussaid Aziz.**

**Soutenu devant le jury composé de :**

- **Président:** Mr. KHEZNADJI Mohamed.    MCB    UMMTO.
- **Examineur :** Mr MALEK Nadir.            MCB    UMMTO.
- **Rapporteur :** Mr. OUSSAID Aziz.        MAA    UMMTO.

***Promotion 2024***

***Remerciements***

Que toutes personnes ayant contribué à la réalisation de ce travail trouve ici  
l'expression de nos vifs remerciements.

Nos sincères remerciements s'adressent à notre promoteur OUSSAID AZIZ  
pour son encadrement et ses Orientations qui nous ont permis de mener à bien ce  
travail.

Nos remerciement vont aussi à l'ensemble de nos enseignants pour leurs  
orientations et de nous apporter de l'aides et les informations nécessaires au  
long du notre parcours de l'année universitaire.

Ma gratitude s'adresse aussi à l'ensemble du personnel du «Service commercial»  
de l'entreprise ENIEM, en particulier mon encadreur qui ma prise en charge  
durant le stage pratique, malgré son travail, elle nous a consacré du temps, en  
mettant à notre disposition les informations nécessaires pour l'accomplissement  
de notre cas pratique.

Nous remercions également l'ensemble des membres du jury, qui ont accepté  
d'examiner et de juger ce travail. Nous tenons également, à remercier nos  
parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience. Sans oublier  
d'exprimer notre reconnaissance envers nos frères et sœurs et famille en général,  
et nos amis intimes pour leur encouragement pour la réalisation de cette modeste  
recherche. Nos remerciements vont aussi à tous les étudiants de la filaire Audit  
et contrôle de gestion.

**Mouradet Zahia**

*Liste des schémas*

<b>Schéma n° 01 : Structure général de l'ENIEM .....</b>	<b>61</b>
<b>Schéma n°02 : Organisation des structures du contrôle de gestion de l'ENIEM .....</b>	<b>62</b>
<b>Schéma n°2 : structure de l'unité commerciale.....</b>	<b>68</b>

# *Sommaire*

**Introduction générale..... 1**

**Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion**

**Introduction ..... 4**  
**Section I : fondement théorique du contrôle de gestion..... 5**  
**Section02 : CONDITIONS DE RÉUSSITE DES OBJECTIFS DU CONTRÔLE DE GESTION ..... 18**  
**Section3 : PILOTAGE DES CENTRES DE RESPONSABILITÉ ..... 28**  
**Conclusion du chapitre 1 :..... 33**

**Chapitre 2 : Le contrôle de gestion au service de la direction commerciale**

**Introduction :..... 34**  
**Section 1 : la complexité et diversité de la fonction commerciale ..... 36**  
**Section 2 : les outils du contrôle de gestion commercial :..... 43**  
**Conclusion :..... 53**

**Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM**

**Introduction :..... 54**  
**Section 1 : Présentation générale de l'ENIEM ..... 55**  
**Section 2 : Champs d'activité et stratégie globale de l'ENIEM : ..... 69**  
**Section 3 : La pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM : ..... 72**  
**Conclusion générale ..... 87**

# *Introduction générale*

## Introduction générale

L'entreprise est un ensemble de moyens humains, matériels et immatériels rassemblés afin de créer des produits et des services pour la satisfaction des besoins des consommateurs et la réalisation des profits ; ces ressources nécessitent une gestion rationnelle qui contribue à la réussite et la pérennité de l'entreprise.

Face à la concurrence et les divers défis rencontrés sur l'écoulement des produits , les entreprises recherchent de nouveaux espaces en vue de capter de nouveaux marchés (clientèle, matières premières, main d'œuvre qualifiée ou à bas prix). Elles adoptent des stratégies de développement pour faire face à la menace de l'apparition et la diversité de produits sur les marchés et influençant constamment leurs environnements, notamment par le bais de la concurrence. L'ouverture de l'entreprise sur son environnement externe constitue une source de menaces à appréhender mais aussi d'opportunités à saisir, elle doit en permanence améliorer sa compétitivité afin d'assurer sa pérennité, d'où la nécessité de la mise en place d'une fonction de vigilance au sein de son organisation, représentée par un ensemble de dispositifs du contrôle de gestion que les dirigeants exploitent comme moyens d'identification des facteurs clés de succès et d'aide à la décision.

Pour parvenir à la réalisation des objectifs de l'entreprise notamment l'objet de notre recherche sur le contrôle de la gestion commerciale qui constitue la fonction la plus sensible au sein de l'entreprise dans le monde actuel qui est basé sur la concurrence pure et parfaite.

en effet, Le contrôle de gestion est considéré comme le garant de la bonne santé de l'entreprise en s'assurant que les ressources sont employées efficacement, il sert de levier d'action pour les décideurs dans le suivi des impacts de leurs actions, ce contrôle est considéré comme étant un régulateur qui fait le lien entre l'activité réelle et la stratégie. Son efficacité dépend de sa capacité à anticiper et à établir des prévisions en prenant en compte aussi bien les forces que les contraintes qui peuvent freiner la démarche de l'entreprise.

le contrôle de gestion est un processus ou un ensemble d'étapes qui permet au contrôleur de gestion de mesurer et de suivre le degré d'atteinte des objectifs tracés toute au long de la période désigné ou d'un autre terme la vérification et la maîtrise de la stratégie, cette opération est le résultat d'une cohérence d'informations et d'actions entre tous les acteurs de l'entreprise, sachant que le système d'information est une composante fondamentale du système de contrôle, lequel synthétise toutes les informations internes et externes qui sont pertinentes et utiles pour l'organisation, permettant aux responsables la préparation des décisions.

Finalement, au sein des entreprises toutes les pratique du contrôle de gestion qui sont essentiellement dans la structure organisationnelle de la fonction commerciale servent à optimiser ses performances globales et cette fonction est la clé de succès du développement des entreprises, c'est une fonction clef de l'organisation. Comment le contrôle de gestion permet d'améliorer la performance commerciale des entreprises et aide à la prise de décisions notamment au niveau de l'ENIEM ?

Durant notre recherche ce mémoire répond à cette question grâce aux observations et des échanges menés tout au long de notre stage pratique au sein de l'entreprise ENIEM. Nos travaux d'analyse et d'observation sur le terrain nous permettent de confirmer que le contrôle

## Introduction générale

de gestion aide l'entreprise ENIEM à détecter ces risques et de résoudre les problèmes liés à la stratégie et la prise de décisions futures.

L'organigramme de l'ENIEM est l'un des atouts de la réussite de sa gestion qui est la décentralisation de ces fonctions, c.-à-d. chaque fonction est assurée par un responsable qui doit mener son rôle à bien et assurer la performance de son activité en premier lieu, et aussi les outils de contrôle de la gestion facilitent la circulation des informations au sein de l'entreprise et ils sont à la fois un instrument de communication, de dialogue et de comparaison. Le contrôle de gestion contribue à l'atteinte des objectifs de la firme suite à une bonne utilisation de ses outils ainsi la bonne gestion des risques et à l'organisation de sa fonction ou dispositif. Ces dernières années le contrôle de gestion est devenu la pierre angulaire du fait qu'il est source de progrès et d'amélioration potentiels de tous types d'entreprises. C'est une fonction qui a pour but de motiver les responsables, et à les inciter à exécuter des activités contribuant à atteindre les objectifs de l'organisation. Tous les organismes de toutes dimensions sont confrontés à des risques internes et externes, l'identification de ces derniers est une étape essentielle car elle permet de les mesurer et de les évaluer, afin de mettre en place des mesures de contrôle pour les maîtriser et les contenir dans une limite acceptable. c'est notamment le cas de l'Entreprise National des Industries de l'Electroménager (ENIEM).

### Problématique et hypothèses de recherche

L'objectif de notre recherche est de savoir quelle est la place et le rôle de contrôle de gestion commercial dans l'amélioration de la performance de l'entreprise d'une part, et la contribution du contrôle de gestion à l'unification de la structure organisationnelle de l'ENIEM qui je considère comme étant la source de maîtrise des fonctions de l'entreprise et l'élaboration des bonnes stratégies à long terme dans le but d'assurer sa pérennité.

Lors de nos interventions en entreprise on constate souvent que les difficultés de contrôle de gestion proviennent généralement de la coordination entre les différents services les outils qu'il faut mettre en place durant le processus du contrôle, ce qui nous amène aux questions suivantes :

- La performance d'une entreprise est-elle liée directement à la mise en place d'un bon contrôle de gestion commerciale ?
- Le contrôle de gestion est-il un bon moyen d'établir un dialogue et le partage d'information entre les départements de l'ENIEM pour assurer la bonne prise de décisions stratégique ?
- Existents-ils des liens de causalités de la performance du contrôle de gestion entre les différentes unités de l'ENIEM qui impact la stratégie globale de l'entreprise ?

### Les hypothèses à notre thématique :

**Hypothèse N°1 :** le bon fonctionnement du service commercial permet à l'ENIEM d'augmenter ses ventes et d'accroître ces parts du marché grâce aux outils du contrôle de gestion utilisé tel que le budget provisionnel et la politique commerciale (garanties et les services après vente).

## **Introduction générale**

**Hypothèse N°2 :** la coordination entre les contrôleurs de gestion dans la fonction commerciale, production et ressources humaines est un axe de changement et d'amélioration assurant l'efficacité et l'efficience, par conséquent chaque disfonctionnement de l'un de ces fonctions impact la performance globale.

*Chapitre I*  
*Organisation du contrôle de*  
*gestion*

# Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion

## Introduction

Le contrôle de gestion est une fonction indispensable à l'intérieure des entreprises quel que soit sa vocation, et dans notre premier chapitre il est important de décrire la notion du contrôle de gestion, sa mission, ces objectifs ainsi que sa structure organisationnelle.

Il est très important d'introduire des nouvelles pratiques du contrôle de fonctionnement car l'évolution des entreprises a engendré la diversité des activités conjuguée à un environnement externe instable ont produit une rupture avec les anciennes pratiques informelles voir classique de contrôle de gestion traditionnel à l'époque de F.w. Taylor au début de 20<sup>em</sup> siècle. Compte tenu de toutes ces évolutions, notamment le cas de l'ENIEM de tizi-ouzou la fonction contrôle de gestion regroupe et collabore avec l'ensemble des composantes de l'entreprise à travers la communication, le système d'information, la décentralisation, la budgétisation, la culture de l'entreprise et le pilotage de la performance globale.

La présentation de ce chapitre nous permet de comprendre en premier lieu, les notions théoriques du contrôle de gestion et son organisation, en suite les conditions de réussite des objectifs tracés par ce contrôle et les paramètres qui influencent l'implantation et le fonctionnement de cette fonction, et au final nous expliquons le rapport qui existe entre le pilotage à travers la création des centres de responsabilité et la mise en place de la stratégie de l'entreprise.

Sous forme de trois sections qui se compose de :

Section 01 : fondement théorique du contrôle de gestion

Section 02 : conditions de réussite des objectifs du contrôle de gestion

Section03 : stratégie et pilotage des centres de responsabilité

# **Chapitre I :Organisation du contrôle de gestion**

## **Section I :fondement théorique du contrôle de gestion**

### **1. Notions du contrôle de gestion**

Vouloir définir le contrôle de gestion n'est pas chose aisée. Les définitions varient selon les auteurs et les périodes au rythme de l'avancée des savoirs, des techniques et des pratiques propres à ce qui relève à la fois d'une fonction managériale de contrôle de gestion, d'un ensemble de techniques quantitatives de gestion favorisant l'aide à la décision et le contrôle des ressources ,il est également un champ disciplinaire qui s'enseigne à l'université ou dans les écoles de management et constitue un objet de recherche. En effet, le contrôle de gestion est un domaine en constante évolution. Depuis ses premières apparitions sous une forme structurée et formalisée, au début du 20 eme siècle dans de grandes société organisées en division, ses concepts et ses outils n'ont cessé de faire l'objet de redéfinitions et d'amélioration permanentes, quand il ne s'agissait pas, plus radicalement, de profondes remises en cause et de phase avec les grandes mutations technologiques, organisationnelles et stratégiques du moment.

#### **1.1 Signification du contrôle :**

Contrôler peut signifier en premier lieu (vérifier). Né de la notion contrôle – Rolle, du latin médiévale « contra retenus ».Apparu à la cour d'Angleterre au 13eme siècle, ce double registre administratif faisait alors office de duplicata en permettant, par confrontation, de vérifier l'exactitude des informations portées sur un premier registre ou « rôle ». Le contrôle de gestion assure ainsi une mission de vérification de la conformité des actions a un corpus de règle. dans une vision plus moderne a travers plusieurs missions de contrôle de gestion , il s'agit encore aujourd'hui de vérifier le comportement et les actions sont bien conforme a un référentiel de règles et de procédures, mais aussi a des objectifs ou des standards budgétaires, par exemple, le contrôle inséparable de la comparaison.

Mais contrôler peut aussi renvoyer à la notion d'influence. Il s'agit d'influencer ou d'orienter les comportements dans le sens de l'accomplissement des buts organisationnels. Le contrôle des actions ou contrôle des comportements, appelé

## **Chapitre I :Organisation du contrôle de gestion**

aussi souvent contrôler par les règles, dans la mesure où il s'agit de s'assurer que, dans l'exercice de leur activités, il est aussi possible de contrôler le comportement en vue d'éviter notamment les pratiques déviantes ou a risque.

### **1.2 Quelques définitions fondamentales :**

Il existe plusieurs définitions de contrôle de gestion. L'une des plus classique est, sans conteste, celle que donne Anthony, Dearden& Vancil (1965) ou bien Anthony et al(1965), dans leur ouvrage fondateur publié en 1965, sans doute le premier manuel de contrôle de gestion. Le contrôle de gestion y définit comme « le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels, le contrôle de gestion comporte bien une dimension stratégique et managériale d'après la définition de Robert Anthony qui nous donne une seconde définition en 1988 « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies, comme en trouve la définition de Henri Bouquin professeur à l'université de Paris Dauphine, précise alors et qu'il conviendra d'appeler le contrôle de gestion « l'ensemble des dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes.

*Dans notre projet de recherche sur le contrôle de gestion de la fonction commerciale, consiste à l'application d'un processus quotidien d'un ensemble d'actions que nous allons voir par la suite dans le cas pratique de l'entreprise ENIEM pour garantir l'atteinte des objectifs tracés par l'entreprise, par ailleurs la définition la plus adéquate est celle d'Henri Bouquin*

A travers ces trois définitions, apparaissent d'ores et déjà les objectifs et missions de contrôle de gestion, qu'il convient à présent de préciser à savoir.

### **1.3 Les objectifs et missions du contrôle de gestion :**

A quoi sert le contrôle de gestion dans une organisation ?

## Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion

Si l'on s'appuie notamment sur les définitions étudiées précédemment et sur les diverses significations que l'on peut prêter au contrôle de gestion, il s' semble possible de classer ces objectifs et missions aux seins de 2 dimension inséparable.

- **La première dimension est de nature technico-économique** procède essentiellement de calculs économiques et mobilise fin tout u appareillage de techniques quantitatives et d'outils de gestion. Le contrôle de gestion doit garantir aux managers une gestion économe, efficiente et efficace modélisation, d'aide à cela, il apporte son expertise en matière de la décision et d'évaluation des performances.

- **La deuxième dimension est de portée managériale.** Elle présente un caractère plus immatériel. Le contrôle de gestion n est une fonction considérée comme stratégique dans l'entreprise. S'il peut apporter son expertise dans l'aide à la décision stratégique, il joue un rôle central dans le déploiement de la stratégie depuis le sommet stratégique jusqu'aux niveaux les plus opérationnels. On parlera alors d'alignement stratégique. Cela est d'autant plus important dans des structures organisationnelles décentralisées en de multiples centres de responsabilité autonomes (filiales, divisions, établissements. services, ateliers, etc.). Tout en favorisant l' autonomie et l'exercice des responsabilités, le contrôle de gestion joue alors un rôle majeur de coordination à travers la production de représentations partageables et l'orientation des comportements en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques.

### **1.3.1 Dimension technico-économique : modéliser, aider à la prise de décision et évaluer les performances**

Le contrôle de gestion doit permettre en premier lieu de modéliser des relations de causalité complexe afin de favoriser, en second lieu, la prise de décision et d'évaluation des performances. Instrument de calcul économique, il devient alors le garant d'une gestion économe, efficiente et efficace des ressources de l'entreprise.

En déployant ces outils et méthodes, le contrôle de gestion apportés son expertise dans la modélisation de problèmes complexe comme ceux afférent a la maîtrise de la relation cout-valeur, aux décision d'investissement et de financement, a la gestion des portefeuilles des produits ou d'activité, ou le lancement de nouveaux produits, a la fixation des prix ou encore, d'une manière plus opérationnels a

## Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion

l'optimisation de la taille des séries sur une ligne de production. Modéliser consiste en effet à schématiser et souvent simplifier des relations de causalité complexe. La modélisation apportée pour le contrôle de gestion et ajoute alors à la compréhension des phénomènes et l'identification de variables d'actions, en cela, le contrôle de gestion remplit une mission précieuse d'aide à la décision.

*Dans cet intitulé le contrôle de gestion est un support d'aide à la prise de décision à travers sa contribution à l'élargissement de ses activités ou son portefeuille d'activité ainsi que l'amélioration de la qualité de ses produits qui permet d'apporter des nouvelles parts de marché et de fidéliser sa clientèle.*

**Prenant** l'exemple d'un système de comptabilité analytique, le contrôle de gestion modélise les consommations de ressources et le comportement des coûts au sein de l'entreprise, notamment en identifiant les facteurs de causalité des coûts et leur relation avec la création de valeur. Or, quand on sait que de la maîtrise de la relation coûts-valeur dépend la capacité de l'entreprise à maintenir un avantage concurrentiel durable, on mesure ici la dimension stratégique jouée par le contrôle de gestion. Celui-ci peut ainsi apporter une expertise précieuse aux dirigeants dans leur prise de décision stratégique. La comptabilité analytique peut alors jouer un rôle stratégique majeur dans les décisions d'abandon de produit, de positionnement et de segmentations stratégiques,

En calculant, tous les mois, des écarts entre les coûts constatés dans les ateliers de production et les coûts préétablis élaborés à partir des prévisions budgétaires et des standards de production, le contrôle de gestion permet d'identifier des causes de dérive des coûts par rapport aux prévisions et normes de fabrication et, ainsi de prendre des décisions visant à corriger ces dysfonctionnements.

Mais cette dimension technico-économique du contrôle de gestion ne saurait être complète sans faire référence à l'une des missions essentielles du contrôle de gestion : l'évaluation des performances.

*La comptabilité analytique est l'un des outils du contrôle de gestion, parmi d'autres (la communication financière, la comptabilité de gestion, la gestion budgétaire, les tableaux de bord et le reporting financier) comme par exemple, la comptabilité*

## Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion

*financière qui est un indicateur de la rentabilité économique et financière et qui permet aussi de déterminer si l'entreprise est solvable ou endettée,*

Nous avons vu précédemment que l'on pouvait appréhender la performance à travers trois critères fondamentaux :

-l'économie : les ressources sont-elles obtenues aux moindres couts

-l'efficience : le rapport résultat/moyens engagés est-il maximisé

-l'efficacité : les objectifs ont-ils été atteint ?

L'efficience s'exprime par un ratio qui rapporte un élément de résultat à un élément de moyen mis à la disposition des dirigeants

- les ratios « volume de salariés » volume de produits/nombre ou « valeur ajoutée /masse salariale » constituent des indicateurs du travail (en volume Ou en d'efficience qui mesurent la productivité du valeur).
- les ratios « résultats de l'exercice/capitaux propres » ou « résultats de l'exercice/capitaux investis », constituent des indicateurs d'efficience qui mesurent la rentabilité de l'entreprise (respectivement la rentabilité financière et la rentabilité économique).

L'efficacité, à elle seule, résume toute la problématique de la performance. En effet, on peut considérer que le fait d'atteindre ses objectifs pour une organisation, qu'elle soit, constitue en soi un critère de performance suffisamment englobant.

Serait donc performante toute organisation qui réalise ses but, et cela quel que soit la nature de ces derniers.

Par ailleurs la performance est souvent assimiler a la création de valeur la notion même d'évaluation ne traduit- elle pas d'ailleurs l'acte qui consiste à attribuer des valeurs ? Le contrôle de gestion est alors confronte a de redevable question portant sur la nature de la valeur ainsi crée : s'agit elle, comme dans les modèles d'analyses stratégique de la valeur pour le client ? Par le temps plutôt, comme c'est le cas en finance de la valeur pour l'actionnaire ?ou bien peut-on considérer que l'entreprise est socialement responsable et, dès lors prendre en compte la valeur crée-ou détruite pour un ensemble élargit de partie prenante ? Confronter au problématique actuelle du

## Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion

développement durable, les entreprises étendent aujourd'hui l'asphère de leur préoccupations au-delà des seuls critères économiques pour intégrer des critères environnementaux sociaux et sociétaux.

Il convient cependant de préciser que les critères d'économies d'efficacité et d'efficience peuvent parfois s'avérer contradictoire

En effet, **d'une part**, afin de minimiser ses coûts, l'entreprise privilégie des composants bon marché (économie) au détriment de la qualité et de la création de valeur pour les clients (efficacité), aussi l'entreprise cherche à accroître la productivité du travail (*cas de l'ENIEM*) en réduisant au maximum les effectifs dans les ateliers (efficience),.

Cela produit une désorganisation des ateliers, une surcharge de travail chez les ouvriers restants qui se traduit par du stress, de l'absentéisme et une augmentation des défauts en production, un allongement des temps de cycle et des délais de livraison, autant d'éléments important dans la valeur créée pour le client (efficacité).

Dans son activité d'évaluation, le contrôle de gestion apporte son expertise dans sa capacité à mesurer les performances. L'évaluation s'appuie donc sur la mesure des performances. Un proverbe affirme à ce propos que « que l'on ne peut contrôler que ce que l'on mesure »

*La mission du contrôle de gestion est de veiller au bon fonctionnement des activités de l'entreprise et le respect des règles en vigueur, et pour se faire il faut des acteurs (les contrôleurs de gestions, les managers opérationnels et les managers fonctionnels) qui maîtrisent leurs fonctions*

- *le contrôleur de gestion a une mission en tant que conseiller-animateur*
- *mission en tant que technicien qui construit des outils et mesures de performance*

*Les managers opérationnels qui peuvent être par exemple durant mon stage pratique à l'ENIEM sont des directeurs d'unités (unité froid, unité cuisson, unité climatisation, unité prestations technique et unité commerciale) et les managers fonctionnels qui sont des responsables de la gestion des systèmes d'informations ou des ressources humaines*

## Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion

*C'est reconnaître alors que le contrôle de gestion ne se réduit pas à une pure dimension technico-économique, mais qu'il revêt une dimension plus managériale*

### **1.3.2 dimension managériale : aligner la stratégie, favoriser l'exercice des responsabilités, et orienter les comportements**

Le contrôle de gestion doit permettre la traduction des buts stratégiques de l'entreprise en objectifs stratégiques et opérationnelle quantifiable sous la forme d'indicateurs de performance et la déclinaison de ces objectifs à tous les niveaux décisionnels et échelons de responsabilité. Cette mission d'alignement stratégique consiste plus précisément dans la traduction de la stratégie en actions concrètes. La stratégie est alors redéployer et, via les contrôles de gestion, tel le flux sanguin dans le corps humain, elle « innerve » l'ensemble des organes de l'entreprise. Le contrôle de gestion est alors garant de la cohérence entre le domaine stratégique et le domaine opérationnel, le long et le court terme, le global et le local. Pour cela, il s'appuie notamment sur la définition d'indicateurs qui permettent d'évaluer les performances des différents centres de responsabilités et s'assurer qu'ils correspondent bien aux objectifs préalablement fixés.

Mais la fixation des objectifs ne peut se concevoir sans une définition préalable de niveaux et de domaines de responsabilité, tout comme l'atteinte de ces objectifs ne peut s'envisager sans une nécessaire prise en compte des motivations et compétences des membres de l'organisation. Les objectifs et missions du contrôle de gestion comportent alors une dimension organisationnelle et psychosociale.

Il s'agit d'abord de définir des domaines de responsabilité en vue de la définition d'objectifs et de l'évaluation des performances. Le contrôle de gestion décompose alors l'entreprise en centres de responsabilité

. Une délégation de responsabilité est ainsi accordée à des managers qui disposent alors d'une autonomie de décision dont l'étendue et les limites sont clairement définies. Le contrôle de gestion met alors à la disposition de ces managers tout un ensemble d'outils et de dispositifs qui favorisent l'exercice des responsabilités et leur donnent, par là même, les moyens de leur autonomie. Les budgets, par exemple, leur

## Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion

permettent de gérer en toute autonomie les ressources qui leur ont été allouées sur l'année et de contrôler leur évolution. De même, les tableaux de bord constituent des outils de pilotage, instruments d'autonomie par excellence en ce qu'ils sont fondés sur des principes de clarté et de simplicité, favorisant rapidité d'analyse et réactivité face à une situation donnée.

Des responsabilités ont été déléguées, chaque manager responsable s'est vu assigner des objectifs et allouer des moyens pour les atteindre. Comment s'assurer dès lors que chacun ne soit pas tenté de se focaliser sur des objectifs locaux – ceux de l'entité dont il est responsable et à court terme, au détriment des buts organisationnels d'ensemble ? Comment garantir la cohésion organisationnelle et la coordination entre unités de l'entreprise ? C'est là qu'intervient un rôle souvent méconnu du contrôle de gestion : l'orientation des comportements vers l'accomplissement des buts organisationnels. Comment y parvient-il ? D'abord, par son travail de fixation d'objectifs, traduisibles sous la forme d'indicateurs de performance *que nous avons spécifié avant*, le contrôle de gestion est un puissant créateur de sens au sein de l'organisation. Il contribue à produire des représentations communes sur la stratégie et la performance.

*Ici nous pouvons remarquer que la création des centres des responsabilités est une méthode moderne du contrôle de gestion du fait de l'évolution de l'environnement interne des entreprises tel que (la taille, la complexité des activités et de la technologie, la diversité des produits) notamment dans notre travail de recherche l'ENIEM est caractérisée par cette forme structurelle en vu de sa taille et son capital humains et matériel, aussi l'évolution de l'environnement externe tel que la concurrence par le prix et la qualité.*

En suite les contrôleurs de gestion ont un rôle à la fois pédagogique et d'animation autour de la performance. Ils peuvent ainsi animer des revues de performance, au cours desquelles ils expliquent le sens des indicateurs, participent à l'interprétation des résultats et favorisent une interaction des participants autour de la recherche de solutions d'amélioration. De même, ils animent des réunions budgétaires au cours desquelles il s'agit de répartir des enveloppes financières, par exemple. ils

## Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion

doivent alors faire montre de fermeté, de clairvoyance et de diplomatie face à des managers qui sont là pour emporter l'enveloppe budgétaire la plus élevée possible, quitte à surévaluer sciemment leurs besoins en vue de se ménager ce que l'on appelle un « matelas budgétaire ».

Enfin, dès lors que l'on fait référence à des notions telles que celles de contrôle, d'objectifs, d'évaluation ou de performance, on est confronté à une dimension psychosociale.

Par ailleurs, autour du contrôle, s'exercent des jeux et stratégies d'acteurs, chacun cherchant à « tirer son épingle du jeu » face à une fonction qui évalue des performances alloue des enveloppes budgétaires, contrôle les dépenses.)!

En définitive, diplomatie, pédagogie, aptitude à communiquer, à convaincre, animer et organiser, comptent parmi les qualités qui, aujourd'hui, sont de plus en plus reconnues comme des compétences nécessaires à l'exercice des fonctions de contrôleur de gestion, *précisément dans le monde actuel de développement technologique et de croissance continue, la multiplicité des entreprises de grande taille et l'apparition de la concurrence pure et parfaite*. En réalité les dimensions technico-économique et managériales du contrôle de gestion, loin de représenter deux faces distinctes, sont étroitement inter reliées. Elles sont complémentaires et se nourrissent l'une de l'autre pour former un tout cohérent que l'on pourra alors appeler « contrôle de gestion ». Celui-ci mobilise alors différents processus et dispositifs.

### 2. LES PROCESSUS ET DISPOSITIFS DE CONTRÔLE DE GESTION

Pour Henri Bouquin, le contrôle de gestion mobilise un triple processus : la finalisation, le pilotage et la post-évaluation.

- ✓ La finalisation porte sur la fixation des objectifs et leur déclinaison, depuis les buts stratégiques jusqu'aux objectifs opérationnels,

Le pilotage, du grec « Πέδον » - gouvernail- emprunte à la métaphore de la navigation pour traduire la conduite d'un système. Le pilotage s'inscrit généralement dans une logique de régulation ou il s'agit de comparer, régulièrement, les états observés du système à des objectifs, de prévisions, des standards ou normes de fonctionnement et d'apporter des mesures correctrices en cas de dérives.

## **Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion**

- ✓ La post-évaluation traduit ce travail d'évaluation a posteriori des performances où il s'agit de comparer les résultats obtenus aux objectifs. Ainsi, selon les cas, au mois, au trimestre ou à l'année, les centres de responsabilité de l'entreprise font l'objet d'une évaluation régulière de leurs performances.

Mais le système de contrôle ne serait pas complet si l'on n'ajoutait pas à ces trois ensembles de processus, des éléments qui relèvent plus encore de la dimension managériale précédemment évoquée : les systèmes de responsabilisation et les systèmes de motivation récompensent qui participent de la motivation des managers.

### **2.1 Les systèmes de responsabilisation**

Consistent tout d'abord à définir des centres de responsabilité. Ces derniers se verront alors définir des objectifs et allouer des ressources. Ils feront l'objet d'une évaluation régulière des performances. Il convient d'ajouter à cela, un aspect fondamental du contrôle de gestion : la reddition des comptes, En effet, régulièrement, en général chaque trimestre, les responsables de centres de profit, filiales, divisions, etc. sont tenus de « faire remonter » au contrôle de gestion central, souvent au siège de l'entreprise, divers états financiers)

### **2.2 Les systèmes de motivation –récompensent :**

Dans ce système, les contrôleurs de gestion sont les acteurs principaux du contrôle de gestion, ils partagent leur activité avec d'autres cadres de l'entreprise avec lesquels ils entretiennent des relations étroites : les dirigeants, les directeurs financiers, les comptables, les responsables des systèmes d'information, bien entendu, pour tout ce qui concerne les systèmes de récompenses, les directeurs des ressources humaines.

### **2.3 Le système budgétaire :**

À partir des prévisions et objectifs définis dans le cadre du plan stratégique de l'entreprise, décliné à son tour en plans opérationnels et en plans d'action annuels au stade des différents centres de responsabilité de l'entreprise, il s'agit de réaliser un chiffrage de ces plans d'action sous la forme d'états prévisionnels appelés budgets. Ces derniers constituent ainsi un chiffrage des revenus, charges et investissements propres à chaque centre de responsabilité. Chaque responsable de centre, à partir des

## Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion

prévisions et des objectifs sur l'année, devra établir son budget. Celui-ci est ensuite généralement soumis à une négociation et un arbitrage avec la direction qui, sur cette base, accordera une enveloppe budgétaire au responsable. Le contrôleur de gestion est garant de la procédure budgétaire, c'est lui qui fixe le calendrier et définit les différents stades de la procédure. Lorsque tous les budgets sont approuvés par la direction, il réalise une synthèse budgétaire complétant l'ensemble des budgets par un budget de trésorerie, un budget des investissements, un tableau de financement et généralement. Un compte de résultats et un bilan prévisionnels.

### 2.4 Les systèmes de régulation, de pilotage et de reporting :

Ce qu'il faut retenir :

En premier lieu le contrôle budgétaire qui consiste à comparer, à étape régulière, les objectifs, standards et prévisions budgétaires aux données réelles, en vue de procéder à des ajustements correctifs en cas d'écart constatés. En troisième partie, nous traiterons de cet aspect à travers l'étude du contrôle budgétaire par écarts.

En second lieu, le pilotage fait appel aux tableaux de bord, qui constituent des instruments de suivi, de guidage et d'alerte permettant d'assurer, au plus près de l'action.

En troisième lieu, dans une optique de reddition des comptes, le reporting permet aux responsables de centres de responsabilité de rendre compte de leur action à leur hiérarchie. On distingue généralement

- un reporting interne, qui consiste en une remontée -souvent trimestrielle d'informations sous la forme d'états financiers et commerciaux, auprès des services de contrôle de gestion du siège,
- d'un reporting externe, à des fins de communication financière, par lesquels, sous la forme d'un rapport annuel (ou semestriel), les dirigeants de la société rendent compte à leurs actionnaires, et d'une manière générale, à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise)

*En résumé, l'ensemble de ses systèmes explique ce qui suit :*

## Chapitre I :Organisation du contrôle de gestion

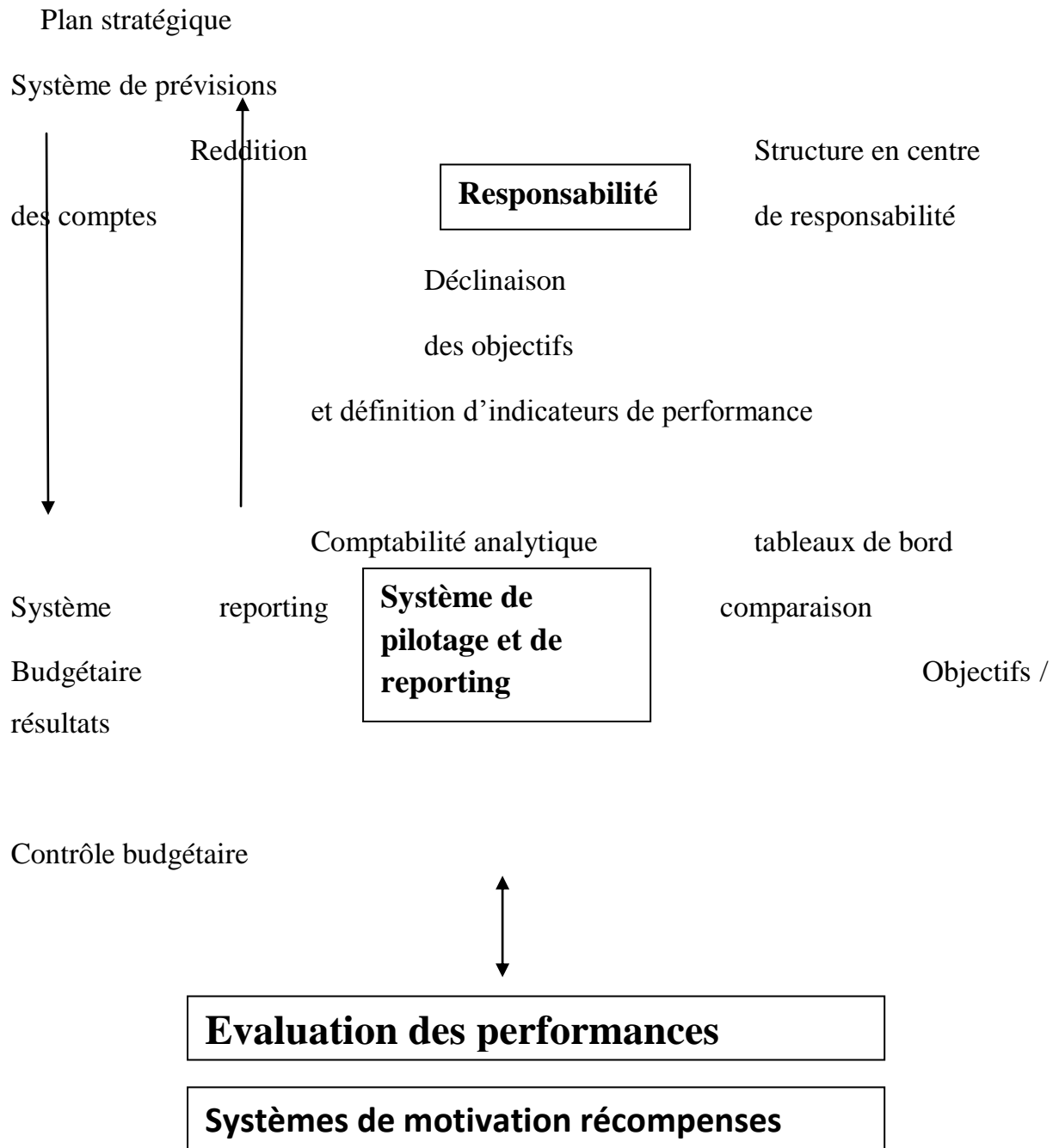
- *la création des centres des responsabilités est primordiale pour le partage des responsabilités entre les dirigeants en fixant à chaq'un d'eux des objectifs à atteindre et sur lesquels il sera évalué*
- *l'attribution de budget pour la réalisation de la stratégie prédéfinie par la direction générale avec l'accord des parties prenantes de l'entreprise, aux profils des dirigeants pour la réalisation des objectifs*
- *Le système de régulation qui signifie la comparaison entre les prévisions et les réalisations, le contrôle de gestion est perçu dans l'idée de mise en œuvre de la stratégie et de régulation des actions par la rétroaction, et l'usage des tableaux de bord perspectifs pour le suivi des opérations quotidiennes et le reporting qui est un rapport contenant des indicateurs essentiellement financier que nous allons voir en détail dans la prochaine section.*

Cette figure, nous décrit l'ensemble des processus et dispositifs qui forment, classiquement, un système de contrôle de gestion.

Vision et buts stratégiques

**Planification-Finalisation**

# Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion



## Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion

### Section 02 : CONDITIONS DE RÉUSSITE DES OBJECTIFS DU CONTRÔLE DE GESTION

#### 2.5 La répartition des rôles ou l'implication généralisée

*Cette réussite est basée sur répartition des tâches sur les dirigeants au sein de l'entreprise dans le but de faciliter le contrôle*

##### 2.5.1 Direction générale :

La direction générale doit être ouvertement le premier usager du contrôle de gestion, la première de ses sources d'alimentation, et le faire savoir. Lorsque pour une raison quelconque l'idée « contrôle de gestion » ne s'est pas imposée, et dans toutes ses implications, à une direction, la motivation de tous les agents de l'entreprise sera impossible. Il faut clairement démontrer que c'est l'intérêt de l'entreprise et de chacun de procéder au montage de moyens de surveillance internes et externes afin d'augmenter les performances de l'entreprise,

Le rôle de la direction est de motiver tous les agents impliqués dans la formation, la saisie, la circulation et les conséquences de l'interprétation des informations. L'objectif est de :

- mieux comprendre les finalités de leur action grâce à un feed-back sur les lignes stratégiques de la firme. Ceci suppose que la DG, gardienne de la stratégie d'entreprise, leur donne une possibilité significative (en fonction de leurs responsabilités) de connaître les grands axes directeurs de la stratégie et du projet de l'entreprise. En effet, c'est le seul moyen pour éviter que les responsables considèrent le haut de la hiérarchie comme une « pompe à informations.

- agir de concert et sur les conseils du contrôleur de gestion pour le conforter (conseils pouvant même toucher à des propositions de structure d'entreprise). être l'usager phare du système d'information et en montrer l'utilité dans sa fonction. Ceci implique qu'elle utilise vraiment les données et les modèles de simulation qui lui sont fournis.

- être la première à organiser des voies d'information descendantes. Accepter que le contrôle de gestion exprime la vision la plus large possible de sa fonction,

## Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion

-accorder un pouvoir de recommandations au contrôleur de gestion qui a normalement la vision la plus large possible de l'entreprise, puisqu'il est dans l'entreprise le mieux informé ou le mieux à même de savoir où il convient de s'informer.

Le contrôle de gestion doit être l'organe d'alarme et de cohésion d'une direction, Cette fonction qui n'est pas une fonction de pouvoir, doit cependant, par sa largeur de vue, être considérée comme l'alter ego consultatif de la direction générale ou d'une direction opérationnelle.

En théorie, un contrôleur de gestion devrait pouvoir fournir les éléments nécessaires à toute prise de décision.

### 2.5.2 Le contrôleur de gestion porteur de la clientèle

*Pour mieux satisfaire les clients, il doit jouer le rôle de vendeur pour*

-penser à son intérêt en tant que fournisseur, mais aussi chercher à satisfaire le besoin de ses clients (sinon ils n'achètent pas), c'est-à-dire chercher à offrir les meilleurs services au meilleur coût ;

-définir les besoins, c'est-à-dire, procéder à toutes les analyses nécessaires auprès de ses clients et leur apporter un « plus »;

-expliquer ses produits, leur utilisation:

-en assurer le service après-vente; ***qui est une politique adoptée par l'ENIEM ce qui a augmenté ces parts du marché parce que le client cherche toujours à être assuré de la qualité de produits en premier lieu et la garantie durable de ce produit***

-proposer ses conseils et ses solutions :

-définir les besoins de formation afférents aux services qu'il vend, et parfois essayer d'organiser cette formation... (Architecte du système d'information)

-s'appuyer sur la direction générale, et ne pas limiter a priori son rôle ;

- démontrer par sa créativité le « plus » apporté par sa fonction: la passivité du contrôleur de gestion face à l'existant affaiblit souvent son pouvoir de négociation. Il ne sait pas convaincre de sa valeur en entretenant système historique.

# Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion

## 2.5.3 Les opérationnels sont les principaux acteurs

Comme tous les acteurs du contrôle de gestion, les opérationnels sont les acteurs de la mise en place et du fonctionnement du système. Les directions doivent s'assurer qu'à tous les niveaux, l'enjeu de la qualité de l'information est compris ; ceci suppose que les directions soient convaincues de l'utilité pour elles d'avoir une information fiable. Un des moyens de les convaincre est d'associer dans leurs tableaux de bord le reporting qui constituent des éléments nécessaires à leur gestion.

Le message « qualité » touche aussi bien la saisie de l'information que les comportements des agents face à l'information. Il doit toucher tout le monde.

Les opérationnels doivent assurer le feed-back entre niveaux hiérarchiques. C'est à la direction d'éviter les mauvaises interprétations. Le système du feed-back est souvent contrecarré des malentendus d'autant plus nombreux que le style de direction de l'entreprise bride le dialogue et défend les « territoires »

## 2.6 Les modalités de mise en place

### 2.6.1 Un style de direction qui permette la participation de chacun à l'élaboration et au maintien du système d'information et favorise la pratique du feed-back

**STYLE DE DIRECTION → COMMUNICATION**

Ceci exige que tous les préalables soient pris au plan humain, au plan technique et, à tous niveaux hiérarchiques.

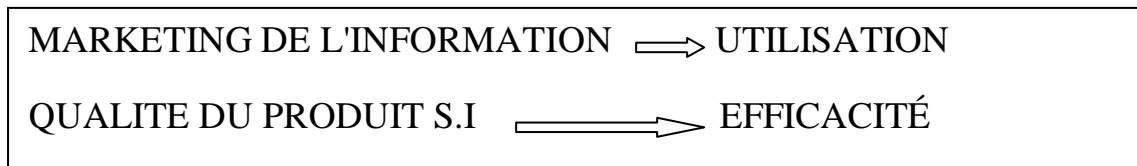
On ne s'en tiendra pas à des formations liées au contrôle de gestion lui-même, mais on élargira au domaine managérial : (communication, conduite de réunion, animation pédagogique, négociation, finance, marketing...).

### 2.6.2 Une direction impliquée personnellement dans la mise en place et l'utilisation systématique du système d'information

**VOLONTÉ DE MANAGEMENT UTILISATION**

## Chapitre I :Organisation du contrôle de gestion

### 2.6.3 Des méthodes qui satisfont réellement les besoins de gestion et non seulement les besoins de la direction générale



En effet, l'information utile à la direction générale dont le but essentiel est de permettre la prise de décision à partir du suivi des objectifs, n'est pas forcément la même que celle qui permet aux responsables d'améliorer leur propre gestion.

Cette réflexion est en fait déconnectée dans les phases préalables de deux aspects essentiels:

- \* les contraintes informatiques,
- \* les contraintes de structure.

#### 2.6.3.1 Les contraintes informatiques

Une modalité particulière est celle liée à l'informatique. L'informatique, Support de la gestion de l'information permet en effet, grâce aux bases de données, de moduler de façons diverses, la vaste base de données qu'est l'entreprise et son environnement. Il convient donc de penser d'abord aux aspects de fond avant d'attaquer la forme.

#### 2.6.3.2 Les contraintes de structure

La Qualité Totale dans l'entreprise est une modalité qui permet de soutenir toutes les tentatives utiles à l'amélioration du contrôle de gestion et ce, de manière générale dans l'entreprise. En effet, un des pans de la qualité totale doit être la qualité de la communication, de l'information et de la gestion. Elle fait alors prendre conscience de l'importance de la gestion aux non-spécialistes en les intégrant dans le « projet gestion » et dans le projet d'entreprise lui-même. Elle permet aux utilisateurs d'apporter leurs pierres aux systèmes de gestion, enfin de valoriser l'enjeu attaché au système d'information de manière simple et pédagogique.

## Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion

Les opérationnels et les services de gestion doivent clairement définir le système d'information comme n'étant pas lié aux supports écrits seuls, mais devant faire l'objet d'une politique de communication.

*En effet ce qui nous constatons que pour la réussite de l'entreprise dans sa gestion en général et son contrôle de gestion en particulier, est conditionné par la veille de la direction générale qui constitue la gouvernance de l'entreprise et cela à travers la mise en place d'un système de collaboration et l'échange d'information surtout entre les contrôleurs de gestion, les opérationnels et les fonctionnelles (personnels de l'entreprise) pour atteindre un niveau de performance important. Cela en ce qui concerne la performance humaine, nous avons besoin aussi de moyens matériels qui contribuent à cette réussite.*

### 2.6.4 L'informatique

L'informatique connaît un développement foisonnant qui la rend très sujette à l'anarchie et aux doubles emplois.

La micro-informatique est un pilier de l'informatique et des systèmes d'informations de demain, mais ne se substituera pas à l'informatique lourde. Et si les informaticiens traditionnels ont pu craindre une révolution dans leur fonction, elle ne provient certainement pas de la micro, ni de l'informatique répartie (réseaux). C'est plutôt l'inter-action grandissante entre système d'information et informatique qui entraîne (pour l'informatique de gestion) une translation des services informatiques vers la zone d'influence des services de gestion.

### 2.6.5 La gestion

Seuls les services de gestion peuvent être les architectes conceptuels du canevas informatique. Ceci pourrait constituer un motif d'inquiétude au sein de services informatiques tout puissants, c'est pourtant la seule voie possible.

L'informatique est certes un facteur essentiel de nos jours dans le fonctionnement des entreprises, mais elle n'est en tout état de cause le support (exclusif ou quasi exclusif) des systèmes de gestion. Qui dit support, dit rôle neutre dans la transmission de l'information. Or, on peut rétorquer que l'informatique est la mère de tous les maux

## Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion

lorsqu'elle est désorganisée ou trop protégée. Le procès qui lui est alors fait est un peu injuste.

En fait, derrière ce type de problème, il faudra toujours rechercher les causes, dans la philosophie, la conception ou la mise en place du système de gestion et d'information.

Lorsque la philosophie, la conception ou la mise en place des systèmes d'informations reposent sur de mauvaises bases, l'informatique en amplifie les défauts ou au mieux les reproduit.

Par ailleurs, une confusion des fonctions «informatique > et « informative » ne peut que nuire puisqu'a priori les métiers sont différents. La réflexion informatique résout les problèmes physique d'information selon les cahiers des charges. Elle ne doit en aucun cas imposer, sous s des prétextes techniques, sa philosophie en tant que fonction. la micro-informatique est en ce sens une réponse subversive à la main-mise des informaticiens sur l'information.

Mais cette réponse, si elle est efficace, peut l'être plus encore si elle se développe dans un contexte harmonieux. En effet, les compétences des utilisateurs non-informaticiens peuvent certes être importantes, mais ne sont, de toute manière, pas suffisantes pour résoudre tous les problèmes ; et réciproquement, les connaissances des informaticiens ne suffisent pas. La micro-informatique constitue néanmoins un entraînement pour les non-spécialistes qui en fait de meilleurs interlocuteurs face à l'informatique (elle les rend aussi plus exigeants) et pousse les deux fonctions à communiquer.

On peut donc conclure que la demande en solutions informatiques globales et multidimensionnelles établies sur cahiers des charges précis doit croître et inciter les informaticiens à développer leurs compétences plus encore que par le passé dans des domaines plus variés de leur métier et de la gestion.

De plus, la maintenance et la révision plus facile des chaînes de traitement, (facteurs d'adaptation de l'entreprise), ne remettent pas en cause l'utilisation des services informatiques.

## Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion

Les bases de données et la micro-informatique ne sont pas des menaces pour les informaticiens. Au contraire, elles redéfinissent leur champ d'action dans leur domaine de compétence et redonnent au contrôle de gestion sa vraie responsabilité ce qui concerne la qualité de l'information.

C'est ainsi que la floraison spontanée de micro-ordinateurs et de tableaux de bord « sauvages » sur micro doit systématiquement interroger le contrôleur de gestion sur la qualité opérationnelle de son système, et sur la capacité du système à donner des informations pertinentes aux opérationnels pour améliorer leur action dans la stratégie de l'entreprise.

### 2.7 L'apport t de la communication

On peut très bien trouver des systèmes de gestion où des liens d'organigramme non orthodoxes fonctionnant grâce au style de direction et aux personnes qui les appliquent. Car l'homme pallie les structures défectueuses.

Le système de prix de cession interne .la mise en place d'un contrôle de gestion lié, hiérarchiquement, à la fois à une fonction opérationnelle et fonctionnelle ou un directeur financier, peuvent fonctionner si l'ambiance de l'entreprise le permet.

Pour gérer ce type de situation, il y a des précautions à prendre :

- faire attention lors des changements d'hommes dans les fonctions de direction;
- être sensible aux facteurs techniques qui peuvent permettre le succès (système d'intéressement, culture d'entreprise, choix des objectifs), et aux facteurs organisationnels.

La mauvaise communication provient aussi du phénomène « Tour d'ivoire » chiffré dans lequel s'enfermait parfois le contrôle de gestion. La réponse est : « Donner une dimension opérationnelle au contrôle de gestion ». Mais les moyens qui lui sont alloués doivent correspondre à une volonté significative. Une volonté que le contrôleur de gestion a souvent lui-même intérêt à faire naître dans les têtes dirigeantes de l'entreprise.

S'il ne le fait pas, le phénomène « Tour d'ivoire » s'amplifiera.

## Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion

L'objectif d'adéquation entre information et besoin d'utilisateurs est naturel à tel point qu'il ne semble pas s'imposer de le formuler. Or parfois, cet objectif n'est pas atteint.

Les causes sont de divers ordres :

• **La non-communication** entre les services responsables du système d'information et les autres fonctions de l'entreprise

La mauvaise communication entre le contrôle de gestion et les autres responsables provient souvent du manque de préalables mis en place lors de la réflexion et de la construction des systèmes d'information. Nous rappelons que la culture de gestion en France est faible à tous les échelons.

Mais elle peut souvent venir d'un mauvais choix des hommes (formation, caractère, philosophie de fonction) ainsi que d'un style de direction inadéquat. Il faut bien voir qu'en matière de méthode de gestion, tout peut marcher dans une entreprise à partir du moment où les tempéraments et la *formation des hommes le permettent*.

On peut aussi, à l'encontre de la situation précédente, avoir des structures bloquant toute communication. C'est le cas des structures fonctionnelles organisées de manière à ce qu'une information de base doive remonter hiérarchiquement l'ensemble des niveaux d'une même fonction (commerciale, production, personnel...) avant de pouvoir être communiquée aux membres d'une autre fonction. Outre que ce système fait perdre du temps par la lourdeur des procédures induites, il empêche un voyage transversal (par produits, par localisations industrielles ou commerciales) de l'information.

En effet, toute communication directe (entre un producteur et un commercial par exemple), constitue un court-circuitage de la hiérarchie propre (commerciale en production).

En ce sens, une structure organisée autour des produits ou des marchés permet une meilleure communication entre les parties prenantes à la gestion d'une même activité. On notera que même dans des organisations de ce type, le contrôle de gestion est souvent lui-même organisé hiérarchiquement de manière interne. Son rôle étant un

## Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion

rôle de communication et de surveillance auprès des autres fonctions, cela reste logique et même efficient.

Enfin, un facteur de non-communication entre le contrôle de gestion et les autres fonctions tient dans une des deux fonctions essentielles qu'il doit assurer: le pilotage de l'entreprise

**Le contrôle de gestion permet à l'entreprise de garder le cap par rapport à ses lignes stratégiques. Il est évident qu'un pilotage efficace n'existe que si des comparaisons périodiques sont faites par rapport aux prévisions d'ensemble (le cap), et de plus, si ces comparaisons entraînent une corrective des déviations. La réponse aux déviations résulte en une action auprès des responsables qui souvent fait suite à un « contrôle » et entraîne des sanctions. Le contrôle de gestion est donc tout naturellement ressenti (un peu à juste titre) comme un chien de garde ou un policier : l'œil de « la direction ».**

Ce rôle de pilote est essentiel et incontournable mais il a un impact néfaste sur la «vente » du système d'information dans l'entreprise et nuit hélas à l'efficacité des systèmes de gestion. En fait, c'est une priorité qui est donnée à l'action curative, alors que c'est préventivement comme conseiller et comme vendeur de méthodes que le contrôle de gestion devrait agir en soignant le marketing interne de ses méthodes.

Les considérations de coûts et le problème du sur mesure informationnel, si l'on veut satisfaire le besoin des utilisateurs en indicateurs de gestion, il faut multiplier les angles d'attaque de la base de données et le coût en est multiplié, notamment au niveau logiciel. Par contre, une base de données simplifie la saisie.

Cette préoccupation ramène à une analyse préalable : en effet, les besoins touchent souvent la forme des informations (graphiques, chiffres, vocabulaire des tableaux de bord...), Le fond est relativement plus standard et les formes moins changeantes qu'on ne le croit en fonction des perceptions des individus, Par ailleurs, on doit expliquer très précisément à chacun le coût de ce qu'il demande. Il faut donc une volonté d'assurer auprès des intéressés un service de manière pragmatique mais satisfaisante.

La forme est plus importante qu'on ne le croit.

## Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion

Face à certain vocabulaire, il existe des réactions épidermiques :

Vu dans un tableau de bord : « Objectif final »

Réactions:

- Les associations d'idées type « guerre finale ou terminale » (agaçant) ou de type « après nous le déluge » ou « ça n'a jamais de fin » : démotivant, décourageant.

Mieux vaut dire « Objectifs fin de période » ou « objectifs de la période »,

Un responsable qui soulève ce problème n'est en fait bien souvent qu'une des nombreuses personnes agacée par ce tableau,

La communication est un art et on ne prend jamais assez de précautions dans la forme pour améliorer la trame de dialogue.

Conclusion :

Cet ensemble résume les questions préalables à se poser avant de prendre en main la refonte ou le concept d'un système d'information et les enjeux qu'une information réellement managée procure une rente d'information, source d'alimentation de la stratégie.

# **Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion**

## **Section 3 : PILOTAGE DES CENTRES DE RESPONSABILITÉ**

**Dans notre recherche sur les différentes techniques et procédures que le contrôleur de gestion doit suivre durant le processus du contrôle d'une manière générale, nous avons séparé ces tâches en vue de les faciliter et responsabiliser les dirigeants des entreprises.**

Une approche traditionnelle du contrôle de gestion consiste à organiser le pilotage autour d'une segmentation de l'entreprise en centres de responsabilité. Un des objectifs de cette approche, qui distingue différents types de centres, est de décentraliser partiellement les responsabilités et de permettre à l'organisation d'exploiter au mieux des marges de manœuvre locales, ce qui passe notamment par l'élaboration de contrats entre unités. Cette mise en place d'une gestion par centres de responsabilité s'appuie sur la notion de contrôlabilité dans l'affectation des coûts/performances aux différents responsables. Elle passe aussi par la définition de principes de valorisation des échanges de biens et de services internes pour réguler les activités entre centres. Leur pilotage requiert également la mise au point de critères financiers spécifiques et de tableaux de bord adaptés, qui doivent découler des priorités stratégiques.

### **1. Définition du concept de centre de responsabilité :**

Le centre de responsabilité est une unité organisationnelle définie par un ensemble de tâches à réaliser, un responsable et des procédures de gestion (notamment de l'information technique et administrative) clairement identifiés. La gestion par centres de responsabilité repose sur l'application de certaines règles pratiques. Premièrement, la segmentation de l'entreprise en centres de responsabilité doit être cohérente, d'une part avec la structure organisationnelle du centre d'activité et, d'autre part, avec la structure comptable en sections comptables, qu'il conviendra d'adapter si nécessaire.

#### **1.1 Cohérence avec la structure en centres d'activité spécialisés :**

En principe, le concept de responsabilité est tout à fait compatible avec les divers modes d'organisation: par Fonction, par Produits-Marchés, par Projets, Matricielle (l'entreprise est alors structurée à la fois par fonction et par produit ou par projet).

## **Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion**

En pratique, les divers centres d'activité constituant l'organigramme de la société ne correspondent pas toujours, ni même le plus souvent, à de véritables centres de responsabilité, en particulier lorsqu'ils ne possèdent ni une autonomie ni un pouvoir hiérarchique et fonctionnel suffisant.

### **1.2 Cohérence avec la structure en sections comptables :**

Sur le plan comptable, toute entreprise est découpée en « sections comptables », en nombre parfois important, une section pouvant alors se réduire au suivi des coûts d'une machine particulière. La section est avant tout un concept de comptabilité analytique. C'est un outil comptable permettant de collecter des coûts avant leur ventilation ultérieure sur d'autres sections ou sur des produits ou des commandes. Un centre de responsabilité est bien plus qu'une section comptable. En pratique, la comptabilité par centres de responsabilité, qui s'appuie sur un regroupement de sections comptables, est l'un des éléments de la gestion par centre de responsabilité. Le centre doit d'abord avoir un sens sur le plan opérationnel.

### **1.3 Conditions des découpages en centres de responsabilité :**

Au-delà de ces éléments de cohérence technique, le découpage de l'organisation en centres de responsabilité repose sur:

- la possibilité d'isoler les responsabilités de chaque manager :
- la capacité de la direction générale à décentraliser réellement les tâches et à déléguer une partie de son pouvoir, cette reconnaissance d'une sphère d'autonomie au centre de responsabilité pouvant aller à l'encontre de certaines pratiques d'exercice du pouvoir ;
- la capacité de la direction générale à gérer les conflits entre intérêts locaux et intérêts globaux tout en sauvegardant la dynamique propre à la décentralisation.

La décentralisation en centres de responsabilité doit donc être adaptée au degré d'autonomie réelle des unités et aux pratiques existantes dans l'exercice du pouvoir, le point essentiel étant finalement la cohérence entre les principes structurant le pilotage d'une part, et les modes d'évaluation des responsables, les contenus d'activités et les compétences d'autre part.

# Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion

## 2- Typologie des centres de responsabilité :

Selon les éléments maîtrisables par les responsables et selon que leur mesure de performance financière est établie en termes de coût, de profit, de cash-flow, de rentabilité, on distingue parmi les centres de responsabilité :

- les centres de coûts:
- les centres de produits ou de CA ;
- les centres de profit/de cash-flow:
- les centres d'investissement.

### 2.1 Le centre de coûts :

C'est un centre de responsabilité dans lequel l'input est mesuré en termes monétaires, mais pas l'output. La mesure des performances financières du responsable se fait sous forme d'une norme de coûts à respecter. En pratique, un centre de coûts peut très bien facturer sa production à un autre centre sans pour autant devenir un centre de profit : on peut ne pas établir de compte d'exploitation si on le juge peu pertinent pour mesurer la performance. On notera également qu'il est délicat de traiter les coûts discrétionnaires - c'est-à-dire non liés directement à l'output par une relation objective (publicité, entretien, recherche...) - au travers de centres de coûts classiques. Le budget est en effet un mauvais outil d'évaluation des performances d'un centre de coûts discrétionnaires : pour tenir son budget, le responsable peut, par exemple, réduire l'activité, ce qui n'est pas nécessairement le but recherché. Il convient alors de développer d'autres outils, non exclusivement financiers, d'évaluation des performances.

### 2.2 Le centre de produit ou de CA :

C'est un centre de responsabilité dans lequel l'output est mesuré en termes monétaires sans établir de liens formels entre inputs (les coûts) et outputs. L'objectif essentiel est le volume ou la valeur des ventes. Le contrôle des coûts se fait comme dans un centre de coûts. Typiquement, il peut s'agir de directions commerciales régionales chargées de maximiser le CA de l'entreprise sur des Zones données.

# Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion

## 2.3 Le centre de profit :

C'est un centre de responsabilités dans lequel le dirigeant a un objectif de résultat à atteindre. Il doit combiner au mieux charges et produits. La mesure de performance d'un centre de profit repose sur un compte de résultat propre. Dans un véritable centre de profit, le responsable peut prendre tout type d'arbitrage lui permettant d'augmenter son résultat. En particulier, il peut décider de baisser ses ventes (sortie de produits à marges négatives ou trop faibles), si la baisse des coûts est encore supérieure. Il peut aussi décider d'augmenter ses coûts (enrichissement de produits, montée en qualité...) s'il considère qu'il fera plus que s'y retrouver au niveau des ventes. En pratique, de nombreux centres qualifiés de centre de profit n'ont pas ces marges de manœuvre : ils n'ont en fait de pouvoir que pour augmenter leurs revenus ou pour baisser leurs coûts. Ce type d'application biaisée de la logique « centre de profit » est générateur de nombreuses incompréhensions et, compte tenu du décalage entre le discours et l'autonomie réelle, conduit à perdre l'un des principaux avantages de la gestion par centres de responsabilité, c'est-à-dire la motivation des managers.

## 2.4 Le centre d'investissement :

C'est une variété de centres de profit dans laquelle le responsable est également jugé sur la bonne gestion des actifs utilisés. Le responsable gère en fait une « mini entreprise » et sa performance est évaluée à partir de critères du type Bénéfice/investissement (par exemple le ROI) ou Bénéfice - Coût de l'investissement (notion de bénéfice résiduel), qui seront étudiés plus loin.

## 3- Les précautions à prendre dans la définition des centres de responsabilité :

En pratique, il y a de multiples avantages à décentraliser la responsabilité du profit :

- permettre aux managers de choisir le meilleur équilibre entre charges et sans en référer pour chaque décision
- accroître leur motivation, en déléguant les responsabilités et en leur donnant les produits moyens de mesurer leurs performance permettre de mesurer la contribution de chaque unité au profit d'ensemble de la société.

## **Chapitre I :Organisation du contrôle de gestion**

La définition des centres de responsabilité, notamment les centres de profit, s'avère parfois délicate. La gageure est alors d'effectuer la synthèse des caractéristiques de l'entreprise et de choisir pour chaque responsable un indicateur financier qui le motive dans le sens des objectifs de l'entreprise et t minimise les causes de conflit entre les dirigeants (Vancil, 1973 et 1978 ; Demeestère, 2002).

## **Chapitre I :Organisation du contrôle de gestion**

### **Conclusion du chapitre 1 :**

Dans ce chapitre qui porte sur l'étude théorique du contrôle de gestion qui est une phase primaire pour comprendre quelques notions et fonctionnement du contrôle dans une structure organisationnelle dans notre cas de l'entreprise ENIEM nous a permis de constater que le contexte du contrôle de gestion est en constante évolution, il est passé de la vérification à un suivi permanent qui agit avant, pendant et après l'action dans le but de maîtriser la conduite de l'entreprise.

Le contrôle de gestion est une fonction capitale et stratégique dans une organisation, il contribue à une performance organisationnelle et ce par les liens engendrés entre les différents niveaux hiérarchiques en s'assurant que les plans et actions déployés sont en cohérence avec la stratégie. Il aide les dirigeants à la formulation de la stratégie, à son déploiement et à son redéploiement en vue de piloter la performance et l'amélioration de l'entreprise.

Le succès du système contrôle de gestion dépend de l'organisation de ses différentes ressources, des connaissances transversales, du sens développé du relationnel et de la communication avec les différents acteurs de l'entreprise, et de sa capacité à être un levier de prise de décisions pour le management. En effet, le contrôle de gestion repose sur un système d'information.

On constate que le contrôle de gestion n'est pas un outil standard pour toutes les entreprises. Sa place, l'importance de son rôle, sa conception et son utilisation vont être différentes selon les spécificités des entreprises. En effet, chaque entreprise procède à la mise en œuvre du système contrôle de gestion conformément à son contexte de manière à pouvoir en tirer une utilité maximale en vue d'atteindre les objectifs stratégiques.

***Chapitre 2 :***  
***Le contrôle de gestion au***  
***service de la direction***  
***commerciale***

## **Chapitre 2 : le contrôle de gestion au service de la direction commerciale**

### **Introduction :**

Durant ce deuxième chapitre nous essayons d'expliquer les pratiques du contrôle de gestion commerciale en commençant par la section 1 sur la complexité et l'évolution de cette fonction dans le temps et dans la section 2 sur les outils utilisés ainsi que les tableaux de bord.

La fonction commerciale constitue une étape cruciale au sein de l'entreprise car c'est cette fonction qui assure la vente de ces produits et la fidélisation de sa clientèle et pour parvenir à la réalisation des objectifs attendus il faut tenir compte de plusieurs conditions stratégiques comme le pilotage de la fonction commerciale doit permettre de relier la stratégie définie par l'entreprise et les fonctions opérationnelles de la direction commerciale en tenant compte de ces spécificités. Ces actions s'exercent dans le cadre d'une structure d'organisation donnée, en s'appuyant sur un ensemble d'outils de contrôle de gestion et de système de gestion des ressources humaines. Le directeur commercial homme ou femme doit ainsi définir et mettre en œuvre tous les moyens pertinents dont ils disposent pour influencer, et donc pour contrôler les différents acteurs de la fonction commerciale, et les faire contribuer au mieux à la réalisation des missions et des objectifs à court terme et à long terme de l'entreprise. Parmi les leviers d'action à sa disposition, certains relèvent de la gestion des ressources humaines : définition et gestion des compétences clés, processus de recrutement et de motivation, système de rémunération et d'incitation.

le contrôle de gestion peut ainsi être amené à contribuer à des simulations chiffrant le coût de différents systèmes de rémunération (en fonction de l'atteinte d'objectifs qualitatifs et quantitatifs différenciés). Sa contribution principale au pilotage de la direction commerciale, dont la responsabilité relève du directeur commercial, comme le cas de l'ENIEM dont chaque fonction est assurée par un directeur pour faciliter le contrôle, ce dernier doté par la mise au point et la mise en œuvre d'outils de contrôle de gestion ( plan à moyen terme, budgets, tableaux de bord, indicateurs...). Ces outils doivent être pertinents pour l'atteinte des objectifs et le suivi de l'exécution de la stratégie commerciale définie dans le cadre de la stratégie globale de l'entreprise, ce qui implique notamment la coordination avec d'autres fonctions de l'entreprise, telle que la production, le marketing et la logistique notamment.

## **Chapitre 2 : le contrôle de gestion au service de la direction commerciale**

Nous nous interrogerons sur les rôles des contrôleurs de gestion face à la direction commerciale et sur les compétences nécessaires à une relation constructive entre les deux fonctions.

## **Chapitre 2 : le contrôle de gestion au service de la direction commerciale**

### **Section 1 : la complexité et diversité de la fonction commerciale**

Dans la plupart des entreprises, la fonction commerciale est essentielle, puisque la vente des biens ou des prestations de services réalisés par l'entreprise représente la quasi-totalité de ses revenus. L'organisation de cette fonction notamment la composition de la force de vente peut varier selon les secteurs et la nature des transactions commerciales, mais certaines évolutions de l'environnement économique global affectent l'ensemble des fonctions commerciales. Traditionnellement les fonctions ventes et marketing ont été confiés à des services différents, mais ces évolutions récentes ont souvent pour conséquence une redéfinition des rapports entre vente et marketing

#### **1- Multiplicité et diversité des forces de vente :**

Les fonctions commerciales sont très diversifiées et dépendent en particulier de la nature des transactions commerciales de l'entreprise. Certains acteurs de fonction commerciales sont des acteurs internes à l'entreprise, d'autres sont des acteurs externes à l'entreprise, on peut ainsi distinguer :

- Les commerciaux salariés, qu'ils soient dénommés vendeurs, technico-commerciaux, attachés commerciaux, responsables de clientèles, négociateurs ou représentants,
- Les VRP (voyageurs, représentants, placiers) qui ont un statut juridique particulier et constituent une spécificité française. Ce sont des salariés dont la fonction est de démarcher la clientèle, soit pour le compte d'un seul employeur (VRP exclusif) soit pour plusieurs (VRP multicarte)
- Les forces de vente externalisées, permanentes ou temporaires, qui peuvent s'appuyer dans certains cas sur une force de vente interne intégrée (Ieroux, 2008)
- Les agents commerciaux, qui sont des mandataires (personnes physiques ou morales). Ils sont chargés de négocier et éventuellement de conclure des contrats de vente, d'achats, de location ou de prestation de services au nom et pour le compte d'industriels ou de commerçants, ou encore d'autres agents commerciaux. Ils sont en général rémunérés par un système de commissions.

## **Chapitre 2 : le contrôle de gestion au service de la direction commerciale**

Si la direction commerciale comporte une dimension internationale, s'y ajoute la gestion de filiales commerciales propres ou d'un réseau d'agent export. Les forces de vente varient ainsi considérablement d'une entreprise à l'autre en termes de mission confiées, de taille, d'organisation et de structure. Le management de la force de vente est un processus complexe, du fait du nombre important de décisions que ces fonctions impliquent, des différents niveaux aux quels ces décisions sont prises, ainsi que par la complexité des interrelations entre les différents éléments de la direction commerciale.

Une décision prise dans un domaine avec un objectif donné peut ainsi avoir des effets directs et indirects, immédiats et /ou différés, positifs et négatifs, sur l'ensemble de la force de vente. Par conséquent, l'un des rôles fondamentaux de la direction commerciale consiste à assurer un pilotage de la force de vente garantissant la cohérence des décisions stratégiques et tactiques de la fonction commerciale.

D'autre part, l'externalisation de certaines activités commerciales comme le merchandising, le télémarketing ou de couponing accompagne souvent l'externalisation de la force de vente. Dès lors que l'entreprise juge insuffisant le niveau de performance d'une partie de sa force de vente intégrée, elle préfère parfois faire appel à une force de vente externalisée, occasionnellement (visite occasionnelle chez ces clients, lancement d'un nouveau produit, vente de produits saisonniers) ou de manière permanente pour des missions différentes de celles de sa force de vente intégrée, par exemple pour traiter de certains canaux de distribution. Cela a évidemment de fortes implications sur le mode de management de ces différentes forces de vente. Dans le secteur de l'édition par exemple, l'organisation des forces de vente et la gestion de la diffusion des livres dépend de la taille de la maison d'édition et des canaux de distribution, avec des forces de vente internes, des diffuseurs-distributeurs et des grossistes.

Dans le cas des forces de vente externalisées, la relation entre les entreprises s'apparente donc à un partenariat dans le quel le prestataire de vente est en général coresponsable de la conception et de la réalisation de la mission de vente. L'entreprise qui externalise sa force de vente doit alors détenir suffisamment de savoirs (dont le savoir-faire dans le domaine de la commercialisation) pour s'assurer la possibilité de choisir et d'évaluer son ou ses prestataires de vente. La confiance constitue un élément

## Chapitre 2 : le contrôle de gestion au service de la direction commerciale

central de la relation entre les acteurs, d'autant plus que le prestataire a accès à des informations très confidentielles de l'entreprise qui externalise sa force de vente .

Il existe ainsi différents types de vente, selon la catégorie de vendeurs, mais aussi en fonction des canaux utilisés pour la vente et la distribution. Dans la vente de produits de grande consommation, la vente se fait par l'ensemble des canaux possibles, mais souvent majoritairement par des distributeurs de gros et /ou de détail, qui peuvent eux-mêmes vendre au client final via des magasins, de la vente par correspondance, du e-commerce, de la vente directe à domicile... si le client final (le consommateur) est le même, la vente directe et la vente aux distributeurs diffèrent cependant largement. En effet, producteur et distributeur s'adressent au même client final, mais ils ne le font pas dans le même but. L'offre de producteur s'adresse à un consommateur de produits, alors que celle de distributeur est destinée à un chaland et porte sur l'ensemble de service, fondé sur un assortiment choisi au préalable. Il ya donc à la fois une concurrence horizontale entre les différents producteurs d'une part et les différents distributeurs d'autre part, mais également une concurrence verticale entre producteurs et distributeurs, sur les marques distributeurs notamment.

Dans les produits de grande consommation apparaissent des relations de compétition, mêlant coopération et compétition, et reposant sur des relations commerciales parfois partenariales entre les acteurs. Ainsi s'est développée la fonction de category manager chez les producteurs, entre marketing et vente, visant à optimiser le déploiement d'une catégorie de produits pour le meilleur profit de marques et la meilleure satisfaction des chalands de chaque enseigne. Comme le category manager du distributeur, il analyse le marché afin d'identifier les leviers de croissance de la catégorie et les forces et faiblesses de ces marques et des marques concurrentes auprès de chaque enseigne. Il peut être amené à définir une stratégie par enseigne. Cette nouvelle fonction et d'évolution des relations entre producteurs et distributeurs constituent des changements majeurs pour les fonctions commerciales.

La diversité des forces de vente nécessite des fois l'intervention des experts externes à l'entreprise à travers l'externalisation mais c'est pas le cas de **PENIEM** par exemple elle préfère commercialiser ces produits par ses propres agents pour des raisons de sécurité des informations sur ces chiffres d'affaires et ces clients potentiels.

## **Chapitre 2 : le contrôle de gestion au service de la direction commerciale**

### **2- Evolutions récentes des fonctions commerciales :**

Les fonctions commerciales sont l'objet ces dernières années d'évolutions liées aux bouleversements de l'environnement économique global et du comportement des consommateurs. L'orientation client prise par de nombreuses entreprises s'est récemment concrétisée par une importance stratégique accrue de la fonction commerciale dans de nombreux secteurs. Les commerciaux sont ainsi plus fréquemment intégrés dans la démarche marketing du fait de leurs connaissances des attentes des clients et du marché. Sur le plan de l'organisation, cela peut se traduire par une redéfinition des rapports entre vente et marketing, traditionnellement gérés par des services distincts, voire par la création d'un poste d'interface entre marketing et ventes.

Les fonctions commerciales elles-mêmes ont profondément évolué, de manières divergentes : certaines fonctions se sont banalisées voire disparaissent, sous l'effet du développement de la vente directe par le biais du télémarketing et de la vente en ligne, d'autres au contraire se sont professionnalisées comme la gestion des comptes clés (ou KAM : Key Account Manager).

#### **2-1 Principales évolutions récentes de la fonction commerciale :**

Pour des raisons liées à la fois à l'innovation technologique et à une recherche de réduction des coûts commerciaux, les entreprises ont de plus en plus recours au télémarketing (contact téléphonique pour solliciter la clientèle, ou dans une démarche de vente active). Les coûts relativement faibles de ces contacts téléphoniques par rapport aux contacts en face à face ainsi que l'efficacité de ces démarches commerciales (un télévendeur peut passer jusqu'à 70 % de son temps à la vente contre 10 à 17% pour un commercial terrain) ont largement contribué au succès de ces activités, y compris dans le B to B. Les centres d'appels, fréquemment délocalisés à l'étranger pour des raisons de coût de main d'œuvre, ont pris parallèlement une grande place dans la gestion de la relation clients, enfin, les ventes par internet, qui peuvent apparaître comme dépersonnalisées, permettent à travers la collecte d'informations sur les consommateurs une segmentation plus fine et des offres plus ciblées en fonction de l'historique des ventes (comme sur les sites amazon.com ou fnac.com par exemple)

## Chapitre 2 : le contrôle de gestion au service de la direction commerciale

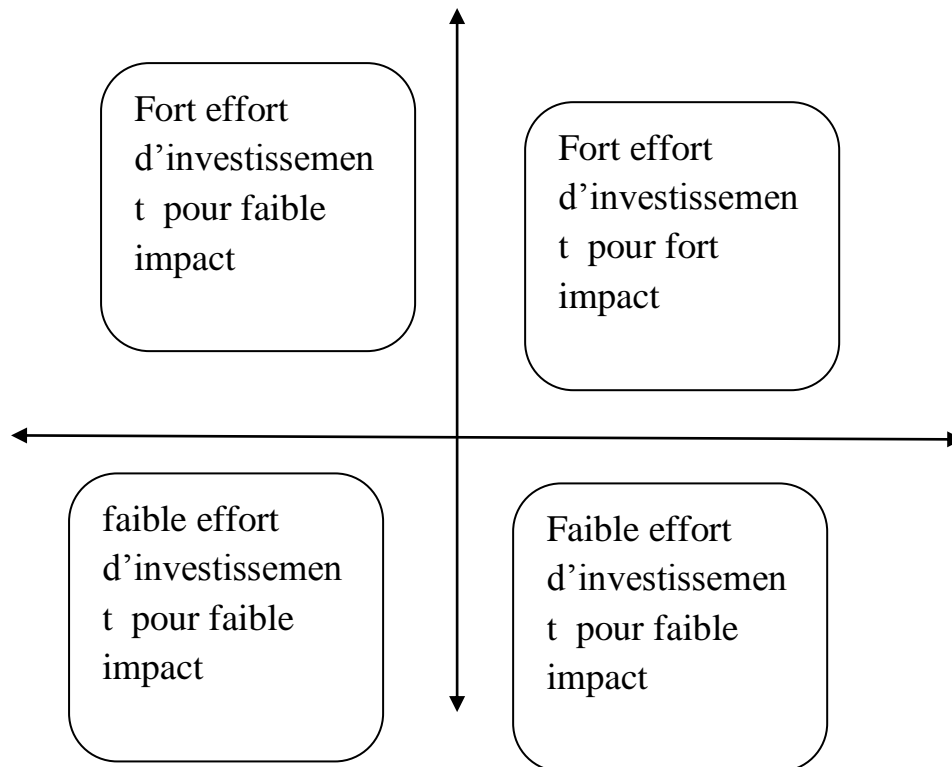
D'autre part, tout comme le marketing relationnel a modifié en profondeur la fonction marketing, la vente relationnelle, orientée vers le client plutôt que vers le produit, a également modifié la fonction commerciale dans le sens d'une plus grande professionnalisation. Dans un contexte de concurrence aigüe, de nombreuses entreprises ont mesuré l'importance de la fidélisation des clients, et développé des actions susceptibles de générer des relations profitables sur le long terme avec leurs clients, notamment dans le B et B .selonKolter et al (2009), le cout de la conversion d'un prospect serait en effet cinq fois supérieur à celui de la fidélisation d'un client existant. Ainsi l'organisation de la force de vente et l'allocation des moyens commerciaux, pour être économiquement performantes, doivent reposer sur un ciblage de la clientèle.

Dans une première approche, ce ciblage peut reposer sur la règle empirique du 20-80 (dérivée de l'hypothèse de Pareto), selon laquelle 80% du chiffre d'affaires est souvent réalisé par 20% des clients (ou 20% des produits). Cette hypothèse simple a conduit bon nombre d'entreprises à porter une attention particulière aux plus gros clients ou comptes clés. Du fait de leur cout élevé, les fonctions de gestionnaires de comptes ou KAM sont réservées aux plus gros clients, qui sont parfois très concentrés, notamment dans B to C : les cinq plus gros client au niveau international de Procter et Gamble représentent ainsi 65% de son chiffre d'affaires (darmon,2012). Les commerciaux responsables des comptes clés y sont responsable des efforts de l'équipe directement ou indirectement impliquée dans les transactions avec l'entreprise cliente.

Par ailleurs, sur les marchés pour lesquels l'achat des clients passe par des prescripteurs et où l'efficacité des ciblage est démontrée, l'effort de vente se concentre sur les principaux prescripteurs, avec un effort particulier auprès des leaders d'opinion ou des clients identifiés comme des adoptants précoces. Cela peut se faire aussi bien à travers des contacts traditionnels avec les clients (visites des médecins, pharmaciens ou des infirmiers/infirmières par les visites médicaux) que par des contacts dématérialisés avec les clients via l'action de community managers sur internet. Cibler la clientèle nécessite l'analyse d'informations détaillées sur les clients, pour déterminer s'il existe des informations qui expliquent pourquoi un type d'effort de

## Chapitre 2 : le contrôle de gestion au service de la direction commerciale

vente donné a eu plus d'impact qu'un autre. On peut ainsi esquisser une rationalisation du ciblage de la clientèle, illustrée par figure suivante :



### 1-2 la rationalité du ciblage de la clientèle :

Pour pouvoir analyser les informations détaillées sur le client et développer une mémoire commune des relations avec les clients existants, de nombreuses entreprises ont mis en place des outils de gestion de la relation ou CRM (customer relationship management). Ces outils sont souvent connectés aux outils nomades de communication et d'accès aux données commerciales dont disposent les commerciaux dans la plupart des entreprises (via leurs ordinateurs, tablettes, téléphones portable...). S'ils sont bien conçus, notamment en terme d'ergonomie, les systèmes d'information peuvent à la fois renforcer l'autonomie de chaque commercial et améliorer le système de pilotage de la force de vente, et donc l'efficacité des commerciaux, ces systèmes de CRM peuvent être défini comme l'automatisation de processus d'entreprise horizontalement intégrés, à travers différents points de contact possible avec le client, via les fonctions marketing, vente, après vente et assistance technique. En ayant recours à des canaux de communication multiples et interconnectés, les systèmes de

## **Chapitre 2 : le contrôle de gestion au service de la direction commerciale**

RCM œuvrent sur quatre axes : la connaissance du client, la stratégie relationnelle, la communication et la proposition de valeur. Ils reposent donc sur une base de données alimentée par différents canaux et enrichie en permanence, qui dépasse la simple automatisation des forces de vente. Ils englobent aussi bien des informations liées au marketing et à la prospection, en amont de l'action du vendeur, mais aussi les demandes d'information, d'après vente, de retours et les réclamations des clients qui se situent en aval de son activité. Ces bases de données peuvent par ailleurs être utilisées comme sources d'information des tableaux de bord utiles au pilotage commercial que nous aborderons dans la section 2

## **Chapitre 2 : le contrôle de gestion au service de la direction commerciale**

### **Section 2 : les outils du contrôle de gestion commercial :**

Dans cette section, nous parlerons des moyens ou bien les outils qui permettent une bonne organisation du système du contrôle de gestion et parmi ces outils il ya lieu de préciser l'importance des tableaux de bords.

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

Le tableau de bord est un instrument de pilotage et outil de gestion qui permet à l'entreprise d'assurer le contrôle de son organisation et son évaluation, constitué de plusieurs indicateurs de sa [performance](#) à des moments donnés ou sur des périodes données.

C'est un moyen efficace d'avoir une vue en temps réel ou différé des enjeux de son activité. L'agrégation de données clés permet de gagner en efficacité et de prendre de meilleures décisions.

#### **2. Différents types de tableaux de bord :**

Afin d'y voir plus clair, il est intéressant de distinguer entre les tableaux de bord de direction générale, ceux des différentes fonctions de l'entreprise et ceux des processus.

##### **2-1 le tableau de bord de direction générale :**

il donne un état des lieux à l'ensemble de l'équipe de direction, dont les membres ont des formations et des préoccupations différentes. Il doit donc améliorer la cohésion entre ses membres grâce à une vision commune de ce qu'il est important de réussir. Il permet d'attirer l'attention de l'équipe de direction sur les éléments pertinents, notamment les facteurs clés de succès de l'entreprise. Il sert au dirigeant à animer ses équipes ;

##### **2-2 tableau de bord de département :**

il contribue à améliorer la cohésion du service en faisant comprendre ce qu'il est important de réussir à son niveau ;

##### **2-3 les tableaux de bord de processus :**

ont la fonction d'améliorer la perception des services contribuant au processus sur le résultat global à atteindre.

#### **3. Niveaux du tableau de bord :**

Il peut être stratégique comme il peut être opérationnel

## Chapitre 2 : le contrôle de gestion au service de la direction commerciale

### 3-1 le tableau de bord stratégique :

Son rôle est de valider la stratégie de l'entreprise qui vise un objectif à long terme et au contrôle de sa mise en œuvre. Il est rattaché au plus haut niveau du management avec des indicateurs tels que par exemple les parts de marché, qui mesure la performance multidimensionnelle sur quatre axes (clients, processus/ activités, apprentissages organisationnels et finance)

### 3-2 le tableau de bord opérationnel :

Il est conçu pour chaque centre de responsabilité, généralement une fonction principale (tableau de bord commercial et ressources humaines) sa conception est dans le but du contrôle à court terme la mise en œuvre des objectifs .

## 4. Les indicateurs du tableau de bord :

Principalement, **Les indicateurs stratégiques** visent à valider la stratégie et à éclairer la direction générale sur les axes qu'elle a pris. Tels que

- ✓ Position concurrentielle
- ✓ Environnement
- ✓ Analyse des ventes
- ✓ Coût qualité et non qualité

Ainsi **Les indicateurs opérationnels** tels que

- ✓ Indicateurs de productivité
- ✓ Indicateurs de flexibilité
- ✓ Indicateurs d'efficacité de la maintenance
- ✓ Indicateurs de ressources humains

Mais dans les tableaux de bord des opérationnels, il est nécessaire d'inclure certains de ces indicateurs stratégiques.

Les définitions de stratégies procèdent en effet de méthodologies qui ne sont pas liées directement au contrôle de gestion (au sens de système de régulation permanent mais aussi de méthodes d'analyse marketing, techniques et socio-économiques...).

Néanmoins, le contrôle de gestion est une source d'informations (externe comme interne) lors des définitions de stratégies, il faut donc penser à la valeur ajoutée qu'il doit apporter lors de la réflexion stratégique, d'où la nécessité d'intégrer les indicateurs

## **Chapitre 2 : le contrôle de gestion au service de la direction commerciale**

stratégiques qui permettent d'organiser les flux montants d'information. A l'inverse, nous ne revenons pas sur la nécessité d'intégrer des indicateurs de mise en contexte dans tous les tableaux de bord. Parmi ceux-ci existent les indicateurs stratégiques qui, eux, font redescendre l'information.

### **5. Finalités des tableaux de bord :**

Les tableaux de bord sont des outils de contrôle managérial, pour contribuer à « rendre des comptes » sur les responsabilités déléguées, mais également d'autocontrôle, car le meilleur contrôle, c'est l'autocontrôle.

C'est d'ailleurs un argument de poids lorsqu'il s'agit d'introduire cet outil dans des organisations qui n'en utilisent pas encore. Il est en effet utile de faire Comprendre à des chefs de service que cet instrument ne sert pas d'abord à les fliquer, mais qu'il leur permet de mieux comprendre comment naviguer vers leurs objectifs en s'appuyant sur les compétences de leurs propres subordonnés. Ces derniers seront ainsi entraînés à mieux comprendre ce que l'on attend de l'unité, donc mieux à même d'y participer pleinement.

Ce sont outils d'information et de formation. Ils constituent un modèle partagé de représentation de ce qui doit être considéré comme important. Ils contribuent à une meilleure compréhension de la dimension économique de l'entreprise et des liens avec les autres parties de l'organisation.

Ce sont des outils d'alerte permettant d'attirer l'attention sur le besoin d'action ou de réaction.

Ce sont des outils facilitant la recherche de solutions, en référence avec des seuils prédéfinis ou tout simplement parce qu'ils présentent une image de la réalité dans le cadre d'un dialogue de gestion.

En fait, les tableaux de bord sont avant tout des outils de management. Ils permettent aux managers, en descendant la pyramide organisationnelle, de connaître les résultats essentiels à la bonne marche de l'entreprise, tout en créant un instrument de dialogue. Ils donnent des références incitant à la réaction.

Au niveau des subordonnés, ils permettent d'indiquer les objectifs prioritaires, ceux sur lesquels portera l'évaluation, et donc de transmettre la compréhension de ce qu'il est important d'améliorer.

## Chapitre 2 : le contrôle de gestion au service de la direction commerciale

Les tableaux de bord sont un des outils permettant de faire fonctionner le tripote de gestion, c'est-à-dire la prise en compte des trois dimensions de la gestion :

- \* être en mesure de se projeter dans l'avenir;
- \* disposer d'instruments de mesure;
- \* disposer de processus conduisant à l'action.

Concernant mon projet de recherche notamment sur le contrôle de gestion commerciale au niveau de l'entreprise ENIEM le pilotage de la direction commerciale s'appuie sur un ensemble de systèmes et d'outils dont une grande partie relève du contrôle de gestion. Pour pouvoir être utiles à la coordination et au suivi des réalisations des différentes fonctions, certains de ces outils, comme le budget et le plan à moyen terme, s'inscrivent dans le cadre d'une déclinaison des objectifs généraux économiques et financiers de l'entreprise. D'autres, comme les tableaux de bord et les ponctuelles, sont développés de façon à répondre aux besoins spécifiques de pilotage liés aux plans d'action de la direction commerciale.

Aussi un système de contrôle de gestion est un processus de collecte et d'utilisation de l'information. Il contribue à la réalisation et à la coordination des prévisions et des prises de décisions dans les différentes sections de l'organisation, il agit sur le comportement des personnels. Ainsi l'objectif principal du contrôle de gestion est de piloter la performance d'une entreprise. Il mesure, analyse les résultats et s'assure qu'ils sont en adéquation avec les objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise. Le contrôle de gestion est l'un des modes de contrôle des organisations qui a évolué en même temps que ces derniers, qui mobilise un certain nombre d'outils et qui peut répondre à des finalités multiples tout en conservant son identité et ses particularités irréductibles qui permettent de l'identifier, il est donc nécessaire qu'il soit équipé d'outils puissants et fiables de collecte et de traitement de l'information.

**Après que nous avons présenté le tableau de bord d'une manière générale dans le contrôle de gestion et son importance, maintenant nous allons présenter et spécifier les outils du contrôle de gestion dans le domaine commercial,**

## **Chapitre 2 : le contrôle de gestion au service de la direction commerciale**

### **1- Le budget commercial et les prévisions à moyen terme :**

Le budget commercial comprend à la fois le budget des ventes et l'ensemble des coûts commerciaux qui relèvent de la fonction commerciale.

#### **1-1 le budget des ventes :**

Le budget des ventes est une valorisation du programme des mensualisé, grace à une prévision des prix par produits dépendant à la fois d'informations provenant du marketing et de latitude potentielle sur les prix de vente par canaux de vente, par secteur ou par clients par rapport à des prix. Le programme des ventes prévoit les volumes prévisionnels en quantités et par périodes, détaillés par secteur, par zone géographiques, par famille de clients... il dépend de la politique commerciale de l'entreprise, notamment en matière de lancement de nouveaux produits, de campagnes de publicité ou de promotions particulières. Il doit donc faire l'objet d'une coordination avec la fonction marketing pour ce qui est des études de marché et de positionnement prévu des produits et des marques le cas échéant.

Lors de la budgétisation et de la planification, il s'agit dans un premier temps d'imaginer l'évolution du marché, le positionnement des produits et des clients, et d'identifier les forces et les faiblesses par rapport à la concurrence. Dans un second temps, la direction commerciale définit la politique commerciale à mener, dans le cadre des objectifs généraux fixés par la direction générale, en coordination avec le marketing pour le positionnement des produits, et avec la production pour valider les capacités productives réelles et les contraintes éventuelles de fabrication. Le contrôleur de gestion à ce stade recueille l'information, réalise des simulations selon plusieurs scénarios, et communique sur les niveaux de contribution et/ou de résultat obtenus. Il est aussi souvent en charge de la coordination avec les autres départements pour tous les aspects liés au chiffre (logistique, marketing, production...). Généralement, les prévisions de vente pour les produits existants peuvent être réalisées grâce à des outils statistiques utilisant des corrélations, des séries chronologiques destinées notamment à affiner la saisonnalité des ventes, l'effet des campagnes promotionnelles passées, etc. lorsque cela est possible, les simulations de ventes prennent en compte les données issues du benchmarking avec les principaux concurrents ou d'études interne.

## **Chapitre 2 : le contrôle de gestion au service de la direction commerciale**

Pour suivre de façon fine et réactive le budget de chiffre d'affaires, certains recommandent une prévision budgétaire au niveau le plus fin, c'est –à-dire au niveau du couple produit/client, ce qui nécessite le recours à des bases de données multidimensionnelles susceptibles de traiter les informations à ce niveau analytique. En tout état de cause, pour pouvoir surveiller non seulement le chiffre d'affaires mais également la marge, qui l'un des fondements de la rentabilité de l'entreprise, il s'avère utile de les prévoir, puis de les suivre à travers un reporting mensuel. Ce reporting permet de comparer les réalisations aux prévisions de l'ensemble des éléments qui entrent dans le calcul du chiffre d'affaires net de l'entreprise, en prenant en compte tous les types de remises possibles et de retours

### **1-2 le budget des frais commerciaux :**

Le budget des frais commerciaux est un budget de moyens, dont certains sont proportionnels au chiffre d'affaires, et d'autres ont un caractère plus discrétionnaire. Ces frais couvrent en général l'administration des ventes (gestion des clients, des commandes, facturation). Le coût de la force commerciale, le service après vente. Les transports et la logistique de distribution, le marketing si la fonction n'est pas séparée de la fonction commerciale. La prévision de ces frais nécessite une juste évaluation des moyens des moyens nécessaires à la réalisation du budget des ventes, en fonction du plan d'action commercial. Ce budget des coûts commerciaux doit donc prévoir à la fois les charges variables ( dépendant du chiffre d'affaires prévu comme les commissions) et les charges fixes de fonctionnement des services commerciaux. Une fois les Simulations faites, il convient de vérifier la cohérence de l'orientation commerciale et des chiffres obtenus avec la stratégie générale de l'entreprise. Les réunions de présentation budgétaire, qui couvrent en général aussi les plans à moyen terme (de 3 à 5 ans selon les secteurs), élaborés en définissant des tendances plus globales là où le budget de l'année est très détaillé, Ces réunions sont l'occasion de confronter orientations commerciales et objectifs globaux et, le cas échéant, de repositionner les dernières hypothèses qui sous-tendent les prévisions budgétaires pour l'année à venir.

Pour permettre la prise de décisions et l'identification des dérives potentielles, le budget commercial doit correspondre au chiffrage du plan d'action annuel de la

## **Chapitre 2 : le contrôle de gestion au service de la direction commerciale**

direction commerciale, lui-même décliné en plans d'actions commerciaux par région, par pays, par équipes, par secteurs... Ces plans d'action font ensuite l'objet d'un reporting régulier au cours de l'année suivante, de façon à vérifier la réalisation des objectifs, aussi bien financiers (chiffre d'affaires, marges, niveau de contribution...) que commerciaux (quantités vendues, part de marché, conquête de nouveaux clients, objectifs spécifiques pour certains produits, taux de conversion des prospects, nombre de visites, nombre de devis, satisfaction clients, etc.). Le reporting comprend également le suivi des coûts commerciaux, avec par exemple pour les vendeurs terrain, le suivi des frais de vie et des frais kilométriques.

Le budget et le plan prévisionnel doivent par ailleurs prévoir les investissements nécessaires au niveau commercial : systèmes d'information, équipements informatiques pour les vendeurs, parfois véhicules s'ils sont acquis et non loués. Le plan prévisionnel, fondé le plus souvent sur des tendances prévisionnelles de marchés, n'est pas détaillé au niveau analytique le plus fin, mais il comprend également les évolutions d'effectifs (recrutements ou baisse d'effectifs, reconversion nécessitant des actions de formation...).

Une fois finalisé et validé par la direction de l'entreprise ou du groupe, le budget de la direction commerciale est décliné dans les différentes équipes de vente, et intégré dans le tableau de bord de chaque équipe, voire de chaque commercial. Ces éléments financiers prévisionnels feront tout au long de l'année, en général mensuellement, l'objet d'un reporting présentant le réalisé du mois, le budget mensuel, le réalisé mensuel N-1, ainsi que le budget annuel, le réalisé N-1 annuel et, le cas échéant le (ou les) budget(s) révisé(s) en cours d'année pour tenir compte des évolutions du contexte. Ce reporting permet notamment le calcul d'écarts (écarts de volume, de prix, de mix) réalisés par le contrôleur de gestion commercial pour expliquer la performance du mois

### **2 Les tableaux de bord commerciaux et les indicateurs de pilotage**

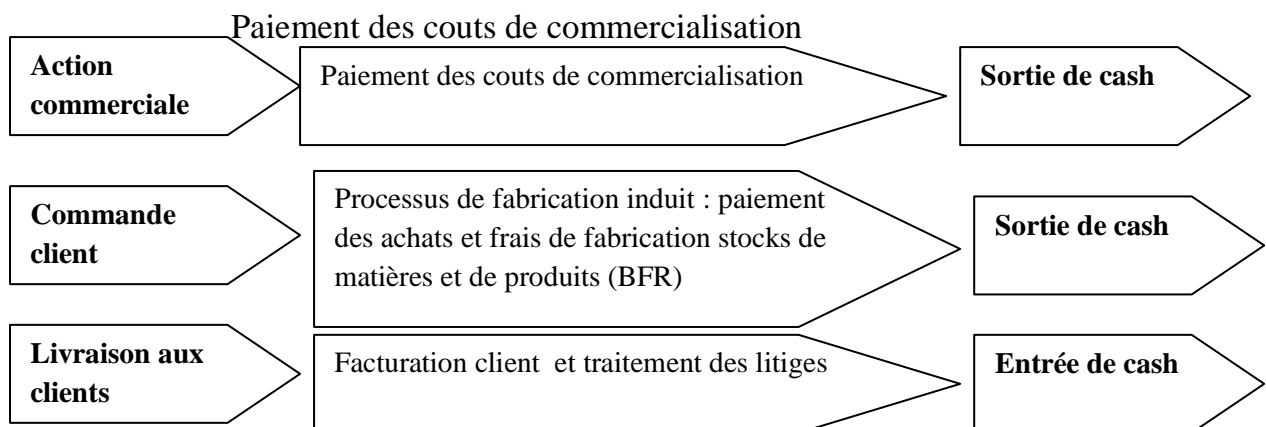
Dans un contexte économique difficile, les directions financières introduisent fréquemment dans les objectifs financiers non seulement des indicateurs de chiffre d'affaires et de marge, destinés à suivre la rentabilité, mais aussi des indicateurs d'optimisation du BFR (besoin en fonds de roulement), destinés à

## Chapitre 2 : le contrôle de gestion au service de la direction commerciale

améliorer les flux de trésorerie (ou le cash, cher aux Anglo-Saxons)!. Représentant les besoins de financement de l'entreprise liés aux décalages de production (stocks) et aux délais de paiement des cycles commerciaux, le BFR est souvent représenté comme de l'argent « gelé » dans les stocks ou dans les créances clients. Rappelons que du point de vue du calcul, le montant du BFR s'obtient à partir des données du bilan par la formule suivante

$$\text{BFR} = \text{Stocks} + \text{Créances clients (et autres créances d'exploitation)} - \text{Dettes fournisseurs (et autres dettes d'exploitation)}$$

Pour diminuer ou optimiser ce BER, et faire entrer ainsi de la trésorerie plus rapidement dans l'entreprise, il est nécessaire d'optimiser différents processus d'exploitation dont une partie relève de la fonction commerciale



Ainsi, au niveau commercial, l'intégration d'un indicateur du type DSO (Days of Sales Outstanding) ou délai d'encaissement clients, exprimé en nombre de jours de chiffre d'affaires dans le tableau de bord des activités commerciales, permet de sensibiliser la fonction commerciale à l'importance de la réalisation complète de la vente, c'est-à-dire jusqu'au règlement du client.

Montant des créances fin de période

Montant des créances fin de période

$$\text{Délai d'encaissement clients} = \frac{\text{Montant des créances fin de période}}{\text{Chiffres d'affaires}} \times 360$$

Les services commerciaux peuvent alors intervenir dans la négociation des termes et des conditions de paiement des clients, mais aussi dans le traitement des litiges contractuels et le recouvrement. Cela implique aussi bien une sensibilisation de

## Chapitre 2 : le contrôle de gestion au service de la direction commerciale

l'administration des ventes pour éviter les retards ou les erreurs de facturation et diminuer les litiges, qu'une sensibilisation des commerciaux. Celle-ci peut aller jusqu'à l'intégration d'un indicateur de cash dans le calcul de la rémunération des vendeurs, en déterminant leurs commissions sur le chiffre d'affaires encaissé et non réalisé, ou en intégrant dans les objectifs annuels un DSO cible. Pour les fonctions commerciales qui gèrent des agences commerciales stockant des produits, le suivi du niveau de stocks (rotation des stocks, nombre de jours de stocks exprimé en nombre de jours de chiffre d'affaires) est également un indicateur pertinent pour gérer le niveau de BFR.

Les indicateurs de suivi du chiffre d'affaires, des marges et du BFR constituent des indicateurs financiers utiles et pertinents qui permettent de suivre le résultat des actions commerciales. Ils permettent également de détecter des écarts de trajectoire par rapport à ce qui était prévu en matière d'évolution du marché et de la part de marché de l'entreprise, de coûts des moyens commerciaux (à travers le suivi du ratio frais commerciaux/chiffre d'affaires) ou de satisfaction clients.

Mais pour suivre d'un point de vue opérationnel l'activité, la direction commerciale doit également mettre en place des indicateurs d'avancement qui permettent à chaque responsable opérationnel de piloter les actions dont il est responsable. Ces indicateurs permettent de surveiller que l'action des forces de vente conduit aux objectifs recherchés et définis dans le plan d'action commerciale (aux différents niveaux national, régional..)

Si certaines actions, comme l'effet d'une campagne de promotion des ventes, peuvent être mesurées de façon rapide, d'autres indicateurs, comme l'image perçue par les consommateurs, font l'objet d'un suivi moins fréquent à l'aide d'enquêtes qualitatives réalisées auprès des clients ou des clients potentiels. D'autre part, dans le tableau de bord des commerciaux, des indicateurs économiques, des informations sur le marché et le territoire de vente constituent une aide au pilotage de leur propre activité. Ce suivi basé sur des indicateurs quantitatifs doit également s'accompagner d'un suivi plus qualitatif des forces de vente par le directeur commercial et les responsables des différentes équipes de vente, sur le travail en équipe et la qualité de la relation clients (accompagnement de visites, entretiens...).

## **Chapitre 2 : le contrôle de gestion au service de la direction commerciale**

Ainsi l'objectif principal du contrôle de gestion est de piloter la performance d'une entreprise. Il mesure, analyse les résultats et s'assure qu'ils sont en adéquation avec les objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise.

Le contrôle de gestion est l'un des modes de contrôle des organisations qui a évolué en même temps que ces derniers, qui mobilise un certain nombre d'outils et qui peut répondre à des finalités multiples tout en conservant son identité et ses particularités irréductibles qui permettent de l'identifier, il est donc nécessaire qu'il soit équipé d'outils puissants et fiables de collecte et de traitement de l'information.

## Chapitre 2 : le contrôle de gestion au service de la direction commerciale

### Conclusion :

La fonction commerciale joue un rôle essentiel au sein des entreprises. Elle s'est développée progressivement, passant d'une répartition entre d'autres fonctions dominantes (comme la production ou la finance) à une consolidation de différentes tâches commerciales.

Cette fonction est complexe parce que les techniques commerciales sont toujours en développement en vue de créer la concurrence pure et parfaite, toutes les entreprises cherchent à améliorer la performance du service commercial qui est la clé du succès de la vente de ces produits.

La constitution du budget des ventes est une étape minutieuse qui demande la collaboration de l'ensemble des agents du service qui se fera selon le rapport des responsables.

La direction commerciale est responsable de la stratégie commerciale globale. Elle définit les objectifs, les plans d'action et supervise les équipes commerciales à travers les outils de contrôle de gestion d'une façon régulière et permanente ce qui oblige les managers à adopter des pratiques de management adaptées pour mobiliser efficacement leurs équipes.

***Chapitre 3 :***  
***Présentation générale et***  
***pratique du contrôle de***  
***gestion à l'ENIEM***

## **Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM**

### **Introduction :**

La présentation de l'ENIEM comme étant une entreprise de taille qui permet d'étudier et bien comprendre comment ses structures sont contrôlées grâce à des méthodes et techniques adoptée par cette entreprise, par ailleurs il est important d'exposer théoriquement l'organisation générale de l'ENIEM , sa structure, ses fonctionnements, les services de chaque organisme qui nous permettra de prendre connaissances du domaine dans lequel l'organisme souhaite améliorer son fonctionnement. La gestion commerciale dans une entreprise industrielle, une illustration par un cas pratique s'impose dans l'entreprise ENIEM exactement dans l'unité commerciale constitue un sujet d'étude très signifiant. L'étude de La pratique de contrôle de gestion dans cette entreprise se fait à travers des phases durant la durée de l'exercice annuel allant de la préparation du budget provisionnel jusqu'à la décision finale du conseil d'administration sur les résultats obtenus. Les entretiens sont effectués d'une manière itérative toute au long du stage de 02 mois au niveau de l'unité commercial, (service de contrôle de gestion et marketing). 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 et la pratique du contrôle de gestion. Puis, nous allons analyser les travaux et divers missions du contrôleur de gestion et ses champs d'intervention. Le temps de notre stage est très court ce qui nous a pas donner à avoir beaucoup d'information sur notre thème.

## **Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM**

### **Section 1 : Présentation générale de l'ENIEM**

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est issue de la restructuration de la société nationale de fabrication de matériels électrique et électronique (SONELEC) par le décret présidentiel 83-19 du 02 janvier 1983.

L'ENIEM dispose à sa création de :

-Complexe d'appareils ménager (CAM) de TIZI-OUZOU entrées en production en juin 1977.

-Unité de lampes de Mouhamadia wilaya de MASCARA (ULM) entré en production en février 1979.

L'entreprise ENIEM est une entreprise publique économique (EPE), elle a été transformée juridiquement en société par action (SPA) le 08 octobre 1989 avec un capital de 40.000.000 DA. Elle est la première entreprise Algérienne à être certifiée aux normes IOS 9002 En 1998 et IOS 9001/2000 EN 2003 et renouvelée en 2006 puis en 2012.

#### **1.1. Situation géographique:**

L'entreprise nationale des industries Electroménagers ENIEM se situe à la rue STITI ALI (entrée Ouest de la ville de TIZI-OUZOU), les unités de production froides, cuissons, et climatisations sont implantées à la zone industrielle AISSAT IDIR de Oued Aissi à 10 Km du chef-lieu de la wilaya, ce site renferme l'unités de prestation technique (CAM) et l'unité commerciale, s'étend sur une surface de 55 Ha et relève administrativement de la commune de TiziRachaddaira de LarbaaNathIrathen. Par contre la filiale sanitaire est installée à MILIANA wilaya d'Ain Défla et la filiale lampe à MOHAMADIA dans la wilaya de Mascara.

#### **1-2 Le capital social**

Le 08 octobre 1989, l'ENIEM a été transformée juridiquement en société par action (SPA) avec un capital de 40.000.000 DA. Celui-ci a été augmenté à 70.000.000 DA dans le cadre de mesures d'assainissement arrêtées par le directeur centrale du trésor public.

## **Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM**

En juillet 1993, le capital de l'ENIEM a été porté à 957 500 000 DA dont les actions sont réparties comme suit :

- 76.82 % Fonds de participation étrangère :
- 21.93 % Fonds de participation industries diverses ;
- 1.25 % Fonds de participation biens d'équipements.

Depuis mars 1994, la totalité des actions est détenue par le fonds de participation électronique, tel que la communication et l'information (ETI), fonds qui a été érigé en HOLDING dans la dénomination HEELIT depuis le 04 juillet 1996.

Une troisième opération d'assainissement a été finalisée en octobre 1996 et a été traduite par une augmentation du capital social de 2.000.000.000 DA par apport au trésor, le capital est donc de 2.957.500.000 DA.

### **1.3. Pourquoi la division de l'ENIEM en unités ?**

Les restructurations de 1998 ont permis à l'ENIEM de se diviser en 5 unités, cette action a pour but de :

- l'autonomie de la comptabilité de la gestion des unités ;
- faciliter le contrôle de la comptabilité ;
- faciliter les états de rapprochement entre la banque et l'entreprise ;
- mieux utiliser la comptabilité analytique ;
- préparer les unités pour la filialisation ;
- le développement de l'entreprise.

### **2-Organisation générale de l'ENIEM :**

La mission principale de l'ENIEM est en premier lieu d'assurer la production le montage et la commercialisation ainsi que la recherche et le développement, dans pratiquement toutes les branches d'activités électroménagères, la prise en charge distribution de ses produits.

Tout cela est réalisé au niveau des unités suivantes :

## **Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM**

### **1.2. L'unité froid :**

L'unité froid est considérée comme étant la plus importante dans l'entreprise **ENIEM** puisque il lui permet de procurer la grande part de chiffre d'affaire il a aussi un nombre plus important de produit et de personnel par rapport ou autre unité.

Sa mission globale est de produire et de développer des produits de froid domestique :

- réfrigérateurs de petit modèle (160 à 240 L)
- réfrigérateurs grand modèle (300 à 520)
- congélateurs horizontal et vertical.

Ses principales activités sont :

- transformation de la tôle
- traitement et revêtement des surfaces (peinture, plastification)
- injection plastique et polystyrène
- fabrication de pièce métallique
- thermoformage
- assemblage

### **2.2. L'unité cuisson :**

Cet unité est charge de la production des cuisinières de différente model ou en trouve un processus de fabrication 100% local. Il assure aussi de développer la performance des produits de cuisson électronique ou mixte est tout produit de technologie similaire.

- cuisinière a gaz 4 à 5 feux

Ses activités sont :

- transformation de la tôle
- traitement et revêtements des surfaces (émaillage)
- assemblage

### **2.3. L'unité climatisation :**

Sa mission est de développer les produits de climatisation, de chauffage et annexes (autres produits) à savoir :

- équipement de climatisation individuelle et collective.

## **Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM**

-appareils de chauffage : chauffage bain, radiateur a gaz butane.

-activités annexes : comptoirs et armoires frigorifique.

Ses activités sont :

-transformation de la tôle

-traitement et revêtement des surfaces (peinture)

-assemblage

En plus de ces activités de réalisation, les unités de production (froid, cuisson, et climatisation) assurent en leur sein respectif les activités suivantes

-étude /méthodes de fabrication

-achats

-stockage (magasins, ateliers)

-maintenance

-sécurité industrielle.

### **2.4. L'unité prestation technique :**

Cette unité est chargée de gérer, d'exploitation et de maintenir les moyens technique communs utilisée dans le processus de production des autres unités, ainsi que la gestion de la totalité des infrastructures communes (bâtiments, éclairages) ; charge aussi de prestation de services tel que :

-moyes logistiques, imprimerie, entretient.

-gardiennage et sécurité

-médecine de travail

-gestion informatique

-transport des marchandises

-vérification des instruments de mesure

-travaux de menuiserie

### **2.5. L'unité commerciale :**

Chargée de commercialisation des produits finis de l'unité froide, climatisation et cuisson du réseau service après vente.

Elle est organisée par :

## **Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM**

**-La direction de l'unité commerciale :** à son niveau se fait toute orientation et prise de décision.

**-Le secrétariat :** il s'occupe des affaires administratives de la direction de l'unité.

**-L'inspection techno commerciale et assurance qualité :** son objectif est d'assurer la qualité des produits puis faire face à la concurrence et pour mieux connaître s'est options afin de maximiser la demande de la clientèle.

**-Le juriste principal :** il s'occupe des affaires juridiques, des dossiers contentieux, aussi cas de litiges entre l'unité commerciale et les tiers.

L'unité commerciale est subdivisée en départements qui sont les suivants :

### **a. Département vente :**

Il s'occupe de la gestion des ventes et de l'établissement des factures.

### **b. Département service après vente :**

Charge de la réparation des produits ENIEM avec et sans garantie.

### **c. Département magasinage :**

Il s'occupe de la gestion des différents stocks et leur suivi.

### **d. Département marketing :**

Il élabore les études de marche, il assure la publicité aux produits ENIEM Et avant de les passer à la vente il son homologué par ce département.

### **e. Département administration générale et ressources humaines :**

il est en relation directe avec tous les départements, il se charge de la gestion du personnel **f. Département planification et contrôle de gestion :** il a pour rôle de recueillir et contrôler un certain nombre d'information liées principalement au volume du chiffre d'affaires réalisé, au volume des créances, aux situations de trésorerie et aux effectifs.

### **f. Département finances et comptabilité :**

il assure la tenue de la comptabilité, la fiscalité et les finances a l'unité commerciale. Il est subdivise en deux services :

-le service comptabilité générale.

-service finances.

## **Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM**

### **g. les objectifs de l'entreprise ENIEM :**

Les évolutions technologiques et l'accroissement de la concurrence dans un environnement en perpétuel changement imposant à l'ENIEM d'être à l'écoute du client et chaque jour plus réactive.

Aussi dans le souci d'accroître la satisfaction de ses clients et de préserver son statut de leader de l'électroménager en Algérie, l'entreprise focalise sa politique qualité sur l'amélioration continue de ses produits et services.

Cette politique se manifeste par la ferme volonté de la direction générale a

- le principal objectif est la satisfaction des clients
  - développer les compétences et la communication
  - veiller à la réduction des coûts de non qualité par maîtrise des processus
  - améliorer en continu l'efficacité du système de management qualité.
- Pour mettre en œuvre sa politique, la direction générale de l'ENIEM s'engage a
- fournir les ressources nécessaires à l'atteinte de ses objectifs
  - se conforme aux exigences légales et réglementaires
  - appliquer et respecter les procédures du système de management de la qualité

### **3.1. Objectifs qualité :**

- développer les compétences
- améliorer les produits existants
- diversifier la gamme des produits
- réduire les coûts de non qualité
- augmenter la production
- accroître la satisfaction du client
- améliorer le chiffre d'affaire.

### **3.2. Objectifs environnementaux :**

En conformité avec sa politique environnement, l'ENIEM se fixe comme objectifs 2012

- la certification de l'entreprise a la norme IOS 14001
- l'amélioration de la gestion des déchets
- la réalisation de la consommation des énergies et fluides

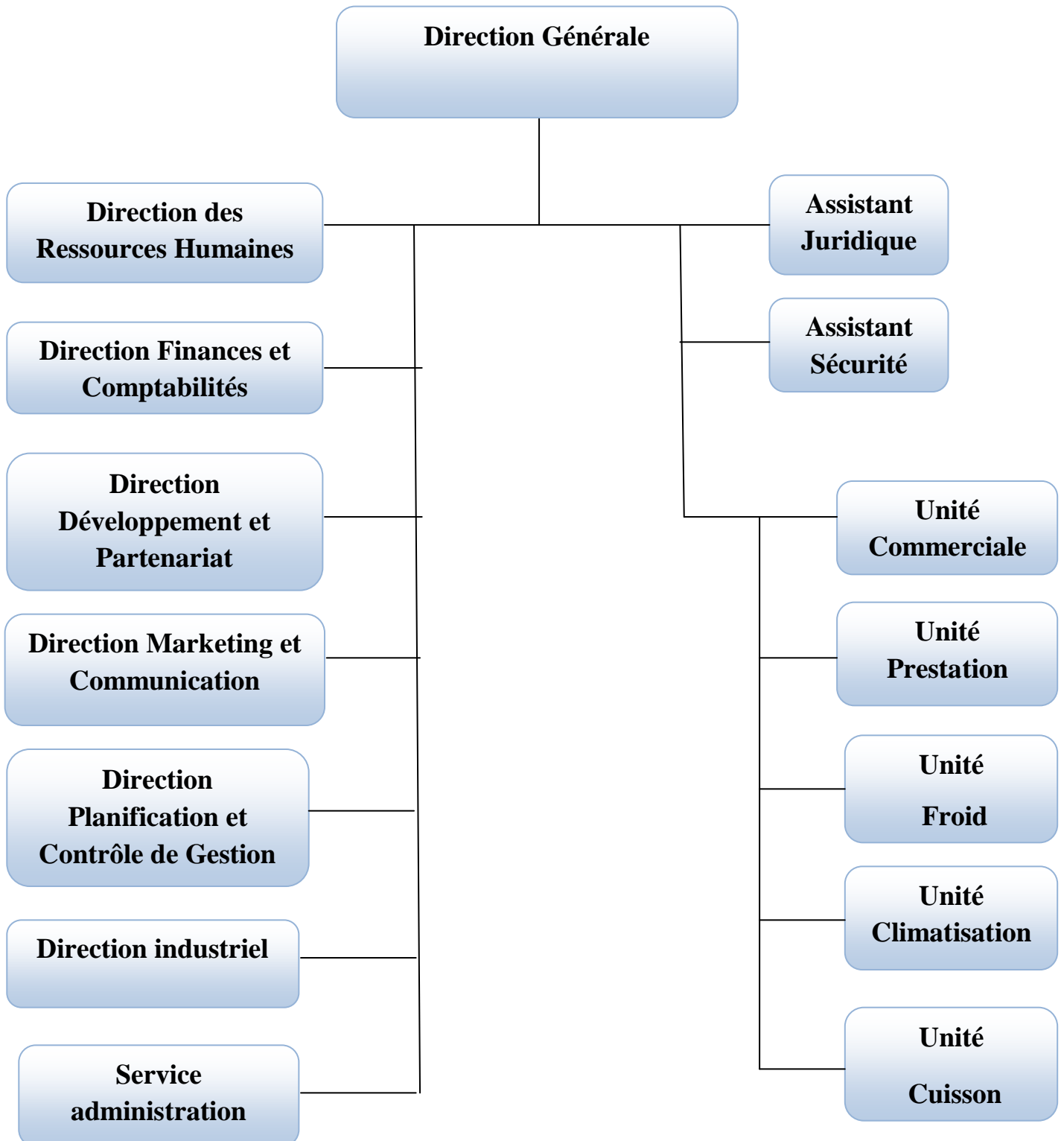
## Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM

-la prévision des risques de pollution

-la sensibilisation des parties intéressées et la formation du personnel sur l'environnement.

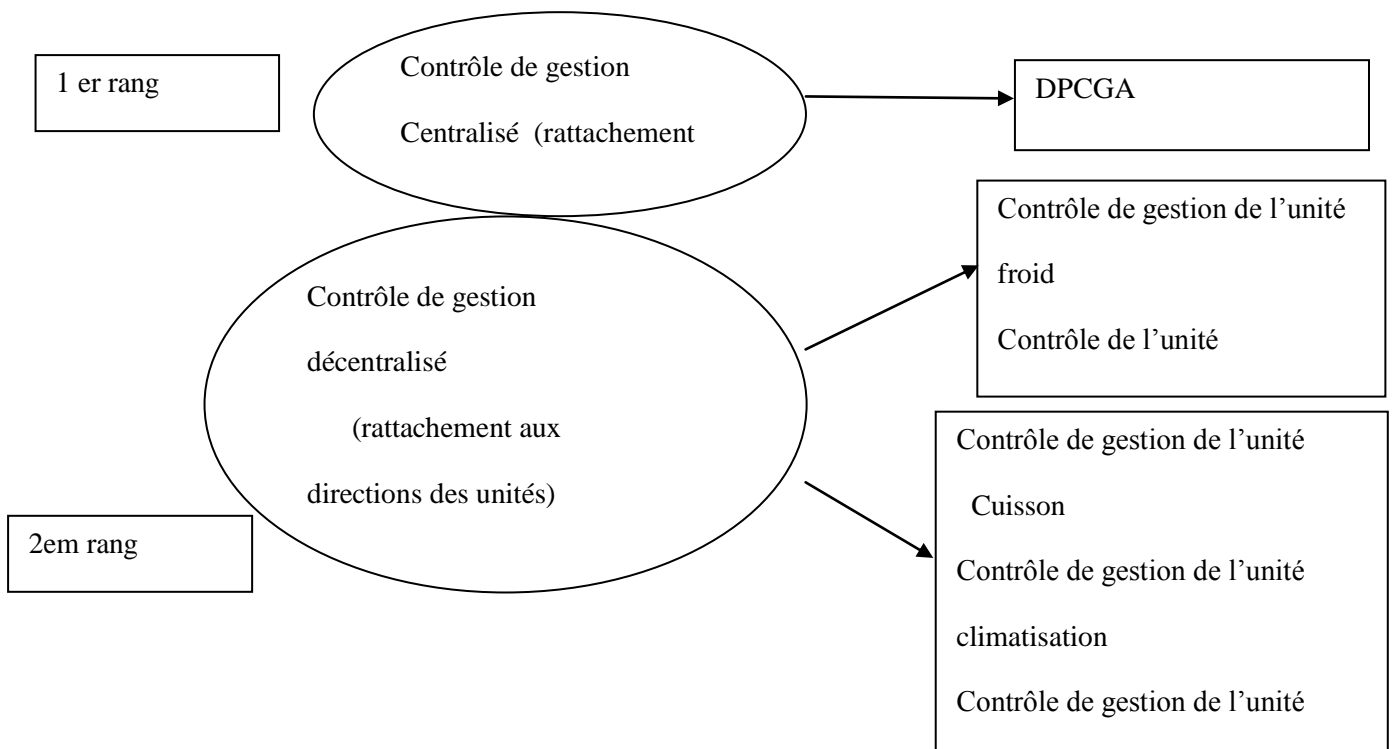
L'Organigramme Général de l'ENIEM.

Schéma n° 01 : Structure général de l'ENIEM



## Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM

### Schéma n°02 : Organisation des structures du contrôle de gestion de l'ENIEM



## II. PRESENTATION DE L'UNITE COMERCIAL

### I. présentation de l'unité commerciale :

L'unité commerciale est implantée dans la zone industrielle d'OUED-AISSI wilaya de TIZI-OUZO. Elle est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise, de la gestion du réseau et du service après-vente.

L'unité COMMERCIALE assure la distribution des produits ENIEM, fabriqués dans les ateliers des unités de production, sur le marché national et international (exportation) et assure aussi, le service après-vente par ses propres moyens et à travers ceux, du réseau d'agents agréés réparateurs implantés à travers tout le territoire national.

#### 1-Mission et responsabilité

Les missions principales de l'ENIEM sont la conception, le développement, la fabrication, l'assemblage et la commercialisation des produits électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction service après-vente. L'ENIEM est organisée selon

## **Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM**

le schéma « staff and line » autour de ses activités principales à savoir : Le froid, La cuisson, La climatisation, le lavage, le chauffage ; Elles- mêmes structurées en centre de profits. L'ENIEM dispose de trois (03) unités de fabrication spécialisées, d'une unité de prestations techniques, d'une (01) unité commerciale ainsi que de deux (02) filiales dont le capital social est à 100% ENIEM.

### **2- Les objectifs :**

#### **2-1 Production :**

La satisfaction des besoins de la demande intérieure avec adaptation des produits aux conditions du marché Algérien ;

La modernisation de la production, utiliser les capacités de sous-traitance, transformer les

- La diminution des coûts, réduire les rebuts, augmenter la valeur de la production ;
- Relations de négociation avec les firmes étrangères en véritable relations industrielle via les licences ou le partenariat.

#### **2-2 Commercialisation :**

- couverture du territoire nationale, proximité, organisation des ventes, améliorer les efforts au niveau des services après-vente, formations dans la maîtrise du circuit commercial, notoriété des marques, pérennité de l'Image, une plus grande disponibilité des ressources commerciales et du management. -accroître la satisfaction des clients, diversifie les produits, améliorer les compétences du personnel, améliorer le chiffre d'affaire.

#### **2-3 Marketing :**

adaptation du Marketing aux réalités Algériennes et pas seulement un prolongement du marketing international des firmes étrangères, meilleure connaissance du marché Algérien qui ne doit pas se résumer au marché de proximité assimilé à un marché de type relationnel, l'électroménager est un créneau fortement dépendant de la maîtrise commerciale.

### **3- Le Développement :**

L'ENIEM, à l'écoute de son marché a entrepris une série d'actions de développement visant à répondre aux exigences des consommateurs.

## **Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM**

### **4- Garantie et service après vente :**

La garantie et le service après-vente (SAV) des produits fabriqués et vendus par ENIEM sont pris en charge par le réseau SAV composé de 200 agents réparateurs agréés implantés à travers le territoire national

Ce service n'est pas seulement assuré pour s'inscrire en conformité avec la loi relative à la protection du consommateur mais aussi, dans le souci de satisfaire la clientèle et surtout pour suivre le comportement de nos produits chez l'utilisateur

### **5-La Sous-traitance :**

L'ENIEM dispose d'ateliers spécialisés qui lui permet d'assurer la sous-traitance dans différents domaines de fabrication de pièces mécaniques, d'outils de découpe, d'emboutissage, d'injection plastique et des essais de produits dans ses laboratoires

### **6- La Position sur le marché :**

Grace à une expérience de 40 ans et à ses moyens matériels et humains importants, l'ENIEM est à la fois LEADER et le plus important fabricant dans le domaine de l'électroménager sur le marché National. Par ses activités et les caractéristiques de sa clientèle, l'ENIEM se place en opérateur important dans l'économie Nationale. Cette place est confortée grâce à la qualité de ses produits, de son réseau de vente et service après vente implantés à travers tout le territoire national, de la compétitivité des prix de ses produits et de la garantie effective de ses produits (24 mois).

#### **1.2. La mission et les activités de l'unité commerciales :**

##### **➤ Sa mission :**

Sa mission étant l'étude le marché nationale et l'écoulement de tous les produits des unités de production.

Assurer le service après-vente et la promotion des produits au niveau du marché local et du marché extérieur. Pour promouvoir ses ventes, l'unité commerciale a mis en place la fonction marketing (réalisation d'une étude du marché, entamer des actions promotionnelles et publicitaires et la création de la force de vente)

## Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM

### ➤ ces activités :

-Marketing ;

-La vente à travers ses moyens propres et réseaux d'agents agréés ;

-Service après-vente ;

-Gestion des stocks des produits finis de l'ENIEM ;

-La distribution et l'exportation des produits ENIEM ;

-Elaborer le budget annuel

-Conduire les actions de prospection des marchés

- Mener les négociations en vue de la conclusion des contrats

- Participer aux manifestations commerciales au niveau national et international

- Veille à la constitution du fichier clients -Veille au suivi des clients en termes de

- respect des engagements Etablir systématiquement les revues de contrat

-Veille à l'application des conditions de livraison

Traiter efficacement les doléances des clients

-Participer à tous les travaux relatifs à la conception de la stratégie, plan d'action et tout

Conduire les travaux d'études, d'analyse et de synthèse relatifs aux tendances, autre choix de l'entreprise.

-modifications et évolution des marchés intérieurs extérieurs. Initier et proposer à l'entreprise toute action à l'élargissement des marchés

- concevoir et proposer la politique de l'entreprise en matière de garantie service après vente (SAV)

-Elaborer et proposer à l'entreprise toute action concernant les schémas de distribution et d'implantation au niveau national

- Proposer, par le biais d'études appropriées, la prise en charge de toute activité compatible avec son plan stratégique pouvant contribuer à améliorer la rentabilité de l'entreprise (SAV, achat et revente en l'état). -D'initier et de promouvoir une politique de communication en direction de la clientèle et des consommateurs potentiels.

## **Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM**

### **1.3. L'organisation de l'unité commerciale :**

L'unité commerciale est organisée par :

- **La direction de l'unité commerciale :**

À son niveau se fait toute orientation et prise de décision.

- **Le secrétariat :**

Il s'occupe des affaires administratives de la direction de l'unité.

- **L'inspection techno commerciale et assurance qualité :**

Son objectif est d'assurer la qualité des produits pour faire face à la concurrence et pour mieux connaître ses options à fin de maximiser la demande de la clientèle.

- **Assistant juridique :**

Il s'occupe des affaires juridiques, des dossiers contentieux, aussi en cas de litiges entre l'unité commerciale et les tiers. L'unité commerciale est subdivisée en départements qui sont les suivants :

- **Département ventes locale (DVL)**

Assure la vente des produits à l'échelle nationale, le réseau des ventes est constitué essentiellement de divers clients, et des points de vente implanté à travers tout le pays. Actuellement la nouvelle politique de vente est instaurée en se rapprochant des partenaires de distribution, et d'agents agréés.

- **Département Service Après Vente (SAV):**

Charge de la répartition des produits ENIEM avec sans garantie.

- **Département gestion des stocks (DGS) :**

S'occupe de la gestion des différents stocks et leur suivi.

- **Département marketing et exploitation (DME) :**

Il élabore les études de marché, il assure la publicité aux produits ENIEM.

### **Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM**

- **Département administration générale et ressources humaines :**

Il est en relation direct avec tous les autres départements, il se charge de la gestion du personnel de l'unité commerciale, la mise en place des organisations, et des réseaux informatique, et les moyens généraux.

Ce département s'occupe aussi des affaires juridiques avant la désignation d'un poste de juste principale

- **Département planification et contrôle de gestion(DPCG):**

Il a pour rôle de recueillir et contrôler un certains nombres d'informations liées principalement au volume du chiffre d'affaire réalise, au volume des créances aux situations de trésorerie et aux effectifs.

- **Département finances et comptabilité (DFC):**

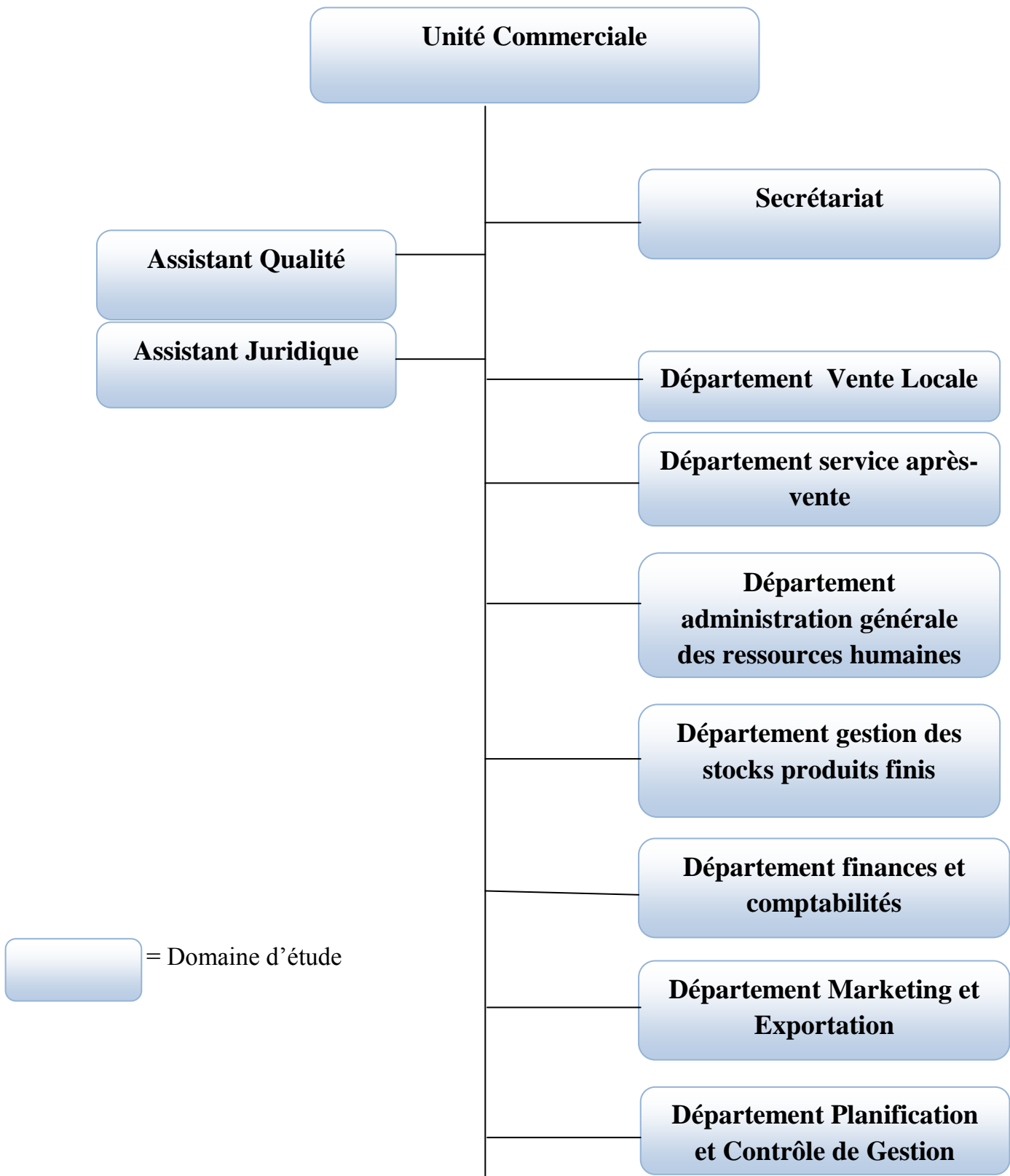
Il assure la tenue de la comptabilité, la fiscalité et les finances à l'unité commerciale. Il est subdivise en deux services :

- Le service comptabilité général.
- Le service finances.

## Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM

L'Organigramme de l'Unité Commerciale :

Schéma n°3 : structure de l'unité commerciale.



## **Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM**

### **Section 2 : Champs d'activité et stratégie globale de l'ENIEM :**

A sa création, son champ d'activité consistait en la production, le développement et la recherche dans le domaine de l'électroménager tels que : Les appareils de réfrigération (réfrigérateur, congélateur) ;

- Les équipements de climatisation ;
- Les appareils de lavage et de cuisson ;
- Thermoformage ; - Injection plastique ;
- Fabrication de pièces métalliques ;
- Assemblage.

Elle assure également la commercialisation de ses produits et les services après-vente émanant de ces derniers. Mais, actuellement elle a arrêté la production du petit appareil ménager, il ne lui reste que le grand appareil ménager et la production de produits sanitaires au niveau de l'unité EIMS.

La restructuration et l'évolution organisationnelle de l'entreprise ENIEM au niveau du complexe d'appareils ménagers en domaines d'activités stratégiques (DAS) était justifiée par le centre des techniques de l'information et de communication (CETIC) comme suit :

- Les produits de l'ENIEM sont homogènes, fabriqués en très grandes quantités et distribués sur tout le territoire national et sont différents sur le plan technologique ; qui s'adressent à des marchés qui peuvent nécessiter des adaptations particulières à
- La segmentation en trois DAS s'est fait à partir des métiers technologiques et les facteurs clés de succès propres à chaque métier dont l'entreprise maîtrise, lui confèrent des gains de productivité. Les produits qui font appel aux mêmes métiers

-Son excellence en termes de maîtrise de ses métiers technologiques pour la—sont regroupés dans le même DAS. de ses produits : transformation de la tôle, transformation plastique, transformation de tubes et fils, soudage, traitement et revêtement de surfaces,—fabrication moussage, contrôle qualité des produits, maintenance des équipements et des moyens de production, production et distribution des utilités, production et distribution d'eau chaude et surchauffée ainsi que d'air comprimé, distribution de gaz (cyclopentane, azote, argon), contrôle et analyse,

### **Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM**

chimie, métallurgie, essais produits, fabrication mécanique, traitement thermique, fonctions de soutien technique .

Pour faire face à ses problèmes d'ordre organisationnels et financiers, dans le souci de rationaliser les dépenses et l'optimisation des facteurs de production, l'ENIEM a opté pour une stratégie globale de recentrage sur le métier de base qui permet d'orienter les ressources disponibles et des efforts sur un domaine restreint que l'entreprise maîtrise, permettant le renforcement des activités maintenues dans le portefeuille. Dans la segmentation stratégique d'une entreprise ces sous-ensembles sont appelés domaines d'activités stratégique (DAS). Ces derniers sont des sous-ensembles d'activités d'une entreprise qui ont des facteurs clés de succès semblables et qui partagent des ressources et des savoir-faire :

Le froid,

→ La cuisson,

→ La climatisation

Aujourd'hui, L'ENIEM a concentrée ses efforts sur le renforcement de sa stratégie de recentrage en se focalisant sur les domaines d'activités maintenus et en suivant une politique rigoureuse en matière de réduction des coûts : montage qui génèrent des marges bénéficiaires plus importantes dû aux coûts de

- L'élargissement de la gamme des produits qui se fait surtout en faveur des produits de revient moins élevés;
- L'utilisation optimale des capacités de production ;
- De profiter du taux d'intégration atteint dans certains de ses produits ;
- D'approvisionnement qui d'échelle de fabrication et les économies monétaires peuvent être générée par la grande taille de l'entreprise ; La réduction des volumes de stock
- La réduction des coûts de non qualité (rebuts, coûts de la garantie, les retouches, les coûts de prévention).

On conclure que Le but de l'entreprise ENIEM comme celui de toute entreprise et de réaliser des bénéfices et de dégager à chaque exercice comptable un résultat positif afin d'assurer sa pérennité dans un environnement instable et plein de risques.

### **Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM**

L'objectif principal de l'entreprise ENIEM est d'augmenter le volume de production tout en améliorant la qualité des produits et de s'adapter aux variations de la demande que ça soit à l'intérieure ou à l'extérieure du pays afin de contribuer au développement de la croissance économique nationale et des exportations hors hydrocarbures et avec ses quelques travailleurs l'ENIEM contribue fortement à la réduction du taux de chômage.

## **Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM**

### **Section 3 : La pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM :**

Le stage que nous avons effectué au niveau de l'unité commerciale de l'ENIEM nous a permis d'apprendre les techniques et les étapes adaptées durant le processus du contrôle de gestion de cette unité. En effet, un certain nombre de phases constatées à savoir la phase de prévision, d'exécution, d'évaluation et de conclusion.

Le processus du contrôle de gestion dans l'ENIEM passe par des séries de démarches réalisées respectivement par les responsables de chaque unité et la direction de planification et contrôle de gestion.

En effet, dans une entreprise de la taille de l'ENIEM, le contrôleur de gestion est désigné par la direction générale lors d'une réunion extraordinaire, ce dernier doit être indépendant de l'équipe d'exécution donc la fonction du contrôle de gestion est décentralisée. Le contrôleur de gestion « siège » est celui de direction planification et contrôle de gestion. Il est responsable de l'établissement du budget de toute l'entreprise, du contrôle et de la consolidation des rapports d'activité puis assiste la direction générale dans le processus de planification.

Le contrôleur de gestion de l'unité assiste le directeur de l'unité dans l'élaboration de leurs programmes, il contribue également à la rédaction des rapports, en analysant les causes d'écart entre prévision et réalisation.

#### **1 : La phase de prévision :**

Cette phase consiste à l'élaboration du budget annuel de l'entreprise. Ce budget se fera en tenant compte des objectifs de la direction générale.

Le budget en question se fait de la manière suivante :

L'unité commerciale établit son budget qui peut être considéré comme la pierre angulaire de la construction budgétaire. En établissant un programme prévisionnel des ventes et cela sur la base :

- Des prévisions de clôture de l'année précédente ;
- Du niveau des stocks disponibles de produits finis au 31/12 ;
- De la tendance du marché de l'électroménager ;
- Des capacités de ventes de l'unité.

### **Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM**

Ces deux tableaux ci-dessus nous montrent les prévisions des ventes et de production sous forme d'un programme de l'ensemble des produits de l'ENIEM

### Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM

<b>Programme des ventes prévisionnel mensualisé année N</b>										
CODIF DES PDTS	DESIGNATIONS DES PR	PRIX DE VENTE	<i>janvier</i>		<i>avril</i>		<i>mai</i>		<i>TOTAL</i>	
			QTES	VAL	QTES	VAL	QTES	VAL	QTES	VAL
205 540	REF 160 L PB	17,12383	100	1 712	300	5 137	350	5 993	750	12 843
205 936	REF 240 L PB BLANC	17,67877	200	3 536	300	5 304	350	6 188	850	15 027
207 687	CONS D 500	47,16981	100	4 717	450	21 226	700	33 019	1 250	58 962
208 159	CONS D 400	45,58427	50	2 279	550	25 071	500	22 792	1 100	50 143
205 785	REF 350 S PB Nelle P	20,33455	200	4 067	500	10 167	600	12 201	1 300	26 435
205 852	REF 220 F PB	28,06406	200	5 613	1 400	39 290	1 400	39 290	3 000	84 192
207 070	REF 320L PB	24,73442	200	4 947	500	12 367	600	14 841	1 300	32 155
208 822	REF NO FROST HD 52	44,55367	100	4 455	300	13 366	400	17 821	800	35 643
207 909	REF NO FROST HD 52	45,10861	300	13 533	400	18 043	400	18 043	1 100	49 619
206 633	ARMOIRE VITREE VBC	54,85968	80	4 389	150	8 229	150	8 229	380	20 847
205 202	CONG . BAHUT 1301	35,99176	100	3 599	140	5 039	260	9 358	500	17 996
205 196	CONG . BAHUT 1686	39,24211	200	7 848	300	11 773	400	15 697	900	35 318
<b>TOTAL.PROD.FROID</b>		<b>Qtes</b>	<b>1 830</b>	<b>60 695</b>	<b>5 290</b>	<b>175 013</b>	<b>6 110</b>	<b>203 472</b>	<b>13 230</b>	<b>439 179</b>
230 237	CUISINIERE. 6520 LUX	24,10021	600	14 460	800	19 280	700	16 870	2 100	50 610
230 527	CUISINIERE. 6520 N C	26,71635	20	534	20	534	20	534	60	1 603
230 515	CUISINIERE. 6525	24,81370	120	2 978	30	744	30	744	180	4 466
230 498	CUISINIERE. 6535 INC	27,58839	150	4 138	150	4 138	150	4 138	450	12 415
<b>TOTAL DES CUISINIERES</b>		<b>Qtes</b>	<b>890</b>	<b>22 110</b>	<b>1 000</b>	<b>24 697</b>	<b>900</b>	<b>22 287</b>	<b>2 790</b>	<b>69 095</b>
284 138	CLIMAT ASTWH 24 B4	53,74980	100	5 375	100	5 375	100	5 375	300	16 125
284 823	CLIMAT 12 000 Btu / R4	35,19899	600	21 119	800	28 159	1 000	35 199	2 400	84 478
284 735	CLIMAT 18 000 Btu / R4	41,14476	100	4 114	1 000	41 145	1 200	49 374	2 300	94 633
<b>TOTAL DES CLIMATISEURS</b>		<b>Qtes</b>	<b>800</b>	<b>30 609</b>	<b>1 900</b>	<b>74 679</b>	<b>2 300</b>	<b>89 948</b>	<b>5 000</b>	<b>195 235</b>
284 359	MACH A LAVER 7 KG	33,93055	400	13 572	300	10 179	500	16 965	1 200	40 717
285 061	MACH A LAVER 7 KG	35,11971	400	14 048	300	10 536	500	17 560	1 200	42 144
282 598	CH-BAIN 10 L 3 P GAZ	10,54384	2 000	21 088	2 000	21 088	1 500	15 816	5 500	57 991
285 156	RADIATEUR GAZ NAT	21,16696	600	12 700	50	1 058	50	1 058	700	14 817
<b>TOTAL MAL/CHAUF BAIN</b>		<b>Qtes</b>	<b>3 400</b>	<b>61 408</b>	<b>2 650</b>	<b>42 861</b>	<b>2 550</b>	<b>51 399</b>	<b>8 600</b>	<b>155 668</b>
<b>TOTAL ENTREPRISE</b>		<b>Qtes</b>	<b>6 920</b>	<b>174 822</b>	<b>10 840</b>	<b>317 250</b>	<b>11 860</b>	<b>367 106</b>	<b>29 620</b>	<b>859 178</b>

## Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM

<b>BUDGET 2024</b>	<b>PROGRAMME DE PRODUCTION 2024</b>												<b>EN KDA</b>		
<b>DESIGNATIONS DES PDTS</b>	<b>PRIX DE CESSIONS</b>	<b>JANV</b>	<b>FEV</b>	<b>MARS</b>	<b>AVRIL</b>	<b>MAI</b>	<b>JUIN</b>	<b>JUIL</b>	<b>AOÛT</b>	<b>SEPT</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEC</b>	<b>TOTAL 31/12/17</b>	<b>TOTAL VAL VALEURS</b>
REFRIGERATEUR 160 L	13,60602	600	100	600		600		600				1 000		3 500	47 621
REFRIGERATEUR 240 L	14,34946	0	0	0										0	0
REFRIGERATEUR FB 1- 350 ST/A	18,97314	6 600					5 400	1 800	600	2 700	5 900		6 000	29 000	550 221
REFRIGERATEUR 350 S N- PRODUIT	18,60112													0	0
REFRIGERATEUR FB2 - 340 L ST/A	24,41703	6 600					5 400	1 800	600	2 700	5 900		6 000	29 000	708 094
REFRIGERATEUR 320 L	23,70586													0	0
REFRIGERATEUR 220 F	20,14998		4 000			4 000				4 000				12 000	241 800
CONG BAHUT 1301	31,06659				1 210	660						1 130		3 000	93 200
CONG BAHUT 1686	32,48167		880	1 980		660					1 100	1 180	200	6 000	194 890
CONG BAHUT 230 C7	26,11379				880	620	0							1 500	39 171
ARMOIRE VITREE AV AFF DIGITAL	46,81146						1 170				830			2 000	93 623
CONSERVATEUR D 400 420TV	38,40155		660	340		280		220						1 500	57 602
CONSERVATEUR D 500	45,81184		660	760	680			400						2 500	114 530
REF NO FROST FW BLANC	37,59131		2 500			3 000		3 200			300			9 000	338 322
REF NO FROST HD 520 FW SILVER	37,81178		1 500			1 800		1 300			400			5 000	189 059
<b>S/T QTES FROID</b>		<b>13 800</b>	<b>10 300</b>	<b>3 680</b>	<b>2 770</b>	<b>11 620</b>	<b>11 970</b>	<b>9 320</b>	<b>1 200</b>	<b>9 400</b>	<b>14 430</b>	<b>3 310</b>	<b>12 200</b>	<b>104 000</b>	
<b>S/T VAL FROID</b>		<b>161 152</b>	<b>315 461</b>	<b>112 187</b>	<b>91 723</b>	<b>330 320</b>	<b>186 621</b>	<b>240 171</b>	<b>14 650</b>	<b>146 526</b>	<b>245 046</b>	<b>73 434</b>	<b>152 999</b>	<b>2 070 290</b>	<b>2 070 290</b>
CUISINIERE 6520	20,73245													0	0
CUISINIERE 6520 NCV	20,73245	2 400		2 400	2 700		4 200	3 000	400			5 200	4 700	25 000	518 311
CUISINIERE 6525	21,39262	2 400		2 400	2 400			600	200					8 000	171 141
CUISINIERE 8210	21,71167													0	0
CUISINIERE 6535 inox	22,89157													0	0
<b>S/T QTES CUISSON</b>		<b>4 800</b>	<b>0</b>	<b>4 800</b>	<b>5 100</b>	<b>0</b>	<b>4 200</b>	<b>3 600</b>	<b>600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5 200</b>	<b>4 700</b>	<b>33 000</b>	
<b>S/T VAL CUISSON</b>		<b>101 100</b>	<b>-</b>	<b>101 100</b>	<b>107 320</b>	<b>-</b>	<b>87 076</b>	<b>75 033</b>	<b>12 572</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>107 809</b>	<b>97 443</b>	<b>689 452</b>	<b>689 452</b>
CLIMAT SPLIT 9000 BTU	22,59769													0	0
CLIMAT SPLIT 12000 BTU	28,87473					1 500					3 600	900		6 000	173 248
CLIMAT SPLIT 18000 BTU	38,93026			4 400	3 200	900								8 500	330 907
CLIMAT SPLIT 24000 BTU	49,32562					0								0	0
CENT AUTO CLIM 48000 BTU	92,49978					50					150			200	18 500
CENT AUTO CLIM 60 000 BTU	102,36121				325	125					150			600	61 417
<b>S/T QTES CLIMAT</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4 400</b>	<b>3 525</b>	<b>2 575</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 900</b>	<b>900</b>	<b>0</b>	<b>15 300</b>	
<b>S/T VAL CLIMAT</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>171 293</b>	<b>157 844</b>	<b>95 769</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>133 178</b>	<b>25 987</b>	<b>-</b>	<b>584 072</b>	<b>584 072</b>
MACHINE A LAVER 7 KG 1202	26,91018											4 250	2 750	7 000	188 371
MACHINE A LAVER 7 KG GRISE	29,6856									1 000		1 000	1 000	3 000	89 057
R G N 12 KW	18,22331									14 400	3 800	6 800		25 000	455 583
CHAUFFE EAU /C B	6,57231			8 800			7 200				1 500			17 500	115 015
<b>S/T QTES DIVERS</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8 800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7 200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15 400</b>	<b>5 300</b>	<b>12 050</b>	<b>3 750</b>	<b>52 500</b>	
<b>S/T VAL DIVERS</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>57 836</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>47 321</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>292 101</b>	<b>79 107</b>	<b>267 972</b>	<b>103 689</b>	<b>848 026</b>	<b>848 026</b>
<b>TOTAL EN QUANTITES</b>		<b>18 600</b>	<b>10 300</b>	<b>21 680</b>	<b>11 395</b>	<b>14 195</b>	<b>23 370</b>	<b>12 920</b>	<b>1 800</b>	<b>24 800</b>	<b>23 630</b>	<b>21 460</b>	<b>20 650</b>	<b>204 800</b>	
<b>TOTAL EN VALEUR</b>		<b>262 253</b>	<b>315 461</b>	<b>442 417</b>	<b>356 887</b>	<b>426 089</b>	<b>321 018</b>	<b>315 204</b>	<b>27 222</b>	<b>438 627</b>	<b>457 331</b>	<b>475 202</b>	<b>354 130</b>	<b>4 191 840</b>	<b>4 191 840</b>

### **Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM**

A partir de ce programmes de production et des ventes que l'unité commerciale s'engage à réaliser, déroulement des différents programmes de marketing, d'approvisionnement, d'investissement, ressources humaines, et autres qui sont considères comme une allocation des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs compte tenu des ressources existantes comme résultat de tous ces programmes on aura le budget de trésorerie qui explique la manière dont est financée les différents dépenses et les recettes à réaliser pour l'année.

Les unités de production recevront un programme de production à réaliser afin de répondre aux besoins de l'unité commerciale. Ce programme de production se fera sur la base :

- Du niveau des stocks de produits finis et leurs évolutions ;

## Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM

BUDGET 2024	STOCK PREVISIONEL MENSUALISE ANNEE 2024												
DESIGNATIONS DES PDTS	PRIX CESSIONS	JANV	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DEC
REFRIGERATEUR 160 L	13.60602	882	832	1 182	882	1 132	832	1 132	832	532	332	1 132	932
REFRIGERATEUR 240 L	15.06693	4 654	4 454	4 154	3 704	3 204	2 754	2 304	1 854	1 454	1 154	1 004	854
REFRIGERATEUR FB 1- 350 ST/A	18.97314	13 050	12 150	9 850	6 850	3 350	5 950	4 950	3 150	4 350	8 750	7 750	12 850
REFRIGERATEUR 350 S	18.60112	1 659	1 659	1 659	1 659	1 659	1 659	1 659	1 659	1 659	1 659	1 659	1 659
REFRIGERATEUR FB2 - 340 L ST/A	23.70586	13 450	12 650	10 950	8 150	4 950	7 650	6 850	5 150	6 350	10 850	9 950	15 050
REFRIGERATEUR 320 L	23.70586	9 145	8 245	7 045	5 545	4 045	3 045	2 545	2 145	1 845	1 545	1 245	945
REFRIGERATEUR 220 F	20.14998	9	3 759	3 409	2 209	4 709	3 709	2 709	1 909	5 209	4 609	4 259	4 059
CONG BAHUT 1301	30.16174	994	894	694	1 704	2 064	1 764	1 464	1 164	864	664	1 694	1 594
CONG BAHUT 1686	31.84486	1 141	1 861	3 541	3 141	3 301	2 801	2 301	1 901	1 501	2 301	3 281	3 301
CONG BAHUT 230 C7	26.11379	1 301	1 201	1 101	1 781	2 201	2 051	2 001	1 951	1 901	1 851	1 826	1 801
ARMOIRE VITREE AV AFF DIGITAL 1597	45.44802	1 599	1 449	1 199	949	699	1 619	1 469	1 319	1 219	1 949	1 849	1 749
CONSERVATEUR VITRE M M D400+420TV	45.81184	2 495	3 055	3 415	3 195	2 295	2 195	2 545	2 545	2 545	2 545	2 545	2 545
CONSERVATEUR D 500 G M	45.81184	2 495	4 945	4 845	4 345	6 745	6 645	9 795	9 745	9 745	10 045	10 045	10 045
REF NO FROST FW BLANC	36.49642	894	2 944	2 444	1 444	3 244	2 144	4 344	3 344	2 644	2 444	2 044	1 644
REF NO FROST HD 520 FW SILVER	36.71047	255	1 555	1 755	1 255	2 455	1 855	2 655	2 155	1 855	2 055	1 955	1 855
<b>S/T QTES FROID</b>		<b>54 023</b>	<b>61 653</b>	<b>57 243</b>	<b>46 813</b>	<b>46 053</b>	<b>46 673</b>	<b>48 723</b>	<b>40 823</b>	<b>43 673</b>	<b>52 753</b>	<b>52 238</b>	<b>60 883</b>
<b>S/T VAL FROID</b>		<b>1 339 947</b>	<b>1 625 359</b>	<b>1 540 662</b>	<b>1 283 050</b>	<b>1 345 492</b>	<b>1 345 700</b>	<b>1 509 969</b>	<b>1 312 001</b>	<b>1 348 293</b>	<b>1 577 110</b>	<b>1 570 069</b>	<b>1 745 762</b>
CUISINIERE 6520	20.73245	5 361	4 861	4 361	3 861	3 361	2 861	2 361	1 861	1 361	861	361	0
CUISINIERE 6520 NCV	20.73245	1 473	373	1 273	2 473	973	3 673	5 373	4 473	3 173	1 873	5 773	9 234
CUISINIERE 6525	21.39262	1 118	18	918	2 118	618	3 318	5 018	4 118	2 818	1 518	5 418	8 879
CUISINIERE 8210	21.71167	1 215	1 135	1 055	975	895	815	735	655	575	475	375	295
CUISINIERE 6540/6535/6545	22.89157	2 212	1 612	3 212	4 612	4 012	3 412	3 412	3 012	2 412	1 812	1 112	412
<b>S/T QTES CUISSON</b>		<b>11 379</b>	<b>7 999</b>	<b>10 819</b>	<b>14 039</b>	<b>9 859</b>	<b>14 079</b>	<b>16 899</b>	<b>14 119</b>	<b>10 339</b>	<b>6 539</b>	<b>13 039</b>	<b>18 820</b>
<b>S/T VAL CUISSON</b>		<b>242 618</b>	<b>170 443</b>	<b>232 879</b>	<b>303 374</b>	<b>214 348</b>	<b>302 248</b>	<b>361 757</b>	<b>302 585</b>	<b>221 984</b>	<b>140 949</b>	<b>276 675</b>	<b>397 225</b>
CLIMAT SPLIT 7000 BTU	21.69588	302	292	282	262	242	222	202	192	187	182	177	172
CLIMAT SPLIT 9000 BTU	22.59769	5 288	5 138	4 638	4 138	3 638	3 138	2 638	2 338	2 238	2 138	2 038	1 938
CLIMAT SPLIT 12000 BTU	27.49975	947	632	317	0	1 200	900	600	300	100	2 500	2 362	1 362
CLIMAT SPLIT 18000 BTU	37.07644	1 152	752	3 752	5 552	5 052	3 652	2 252	1 752	1 602	1 402	1 252	1 102
CLIMAT SPLIT 24000 BTU	42.42756	3 050	3 010	2 910	2 760	2 510	2 310	2 060	1 860	1 760	1 680	1 630	1 590
CENT AUTO CLIM 48000 BTU	88.09503	501	451	401	351	351	301	251	201	151	251	201	151
CENT AUTO CLIM 60 000 BTU	102.36121	118	68	18	293	368	318	268	218	168	268	218	168
<b>S/T QTES CLIMAT</b>		<b>11 358</b>	<b>10 343</b>	<b>12 318</b>	<b>13 356</b>	<b>13 361</b>	<b>10 841</b>	<b>8 271</b>	<b>6 861</b>	<b>6 206</b>	<b>8 421</b>	<b>7 878</b>	<b>6 483</b>
<b>S/T VAL CLIMAT</b>		<b>380 421</b>	<b>342 102</b>	<b>419 387</b>	<b>483 055</b>	<b>482 854</b>	<b>392 956</b>	<b>300 937</b>	<b>249 144</b>	<b>221 949</b>	<b>293 816</b>	<b>270 447</b>	<b>223 798</b>
MACHINE A LAVER 7 KG 1202	26.91018	9 625	8 925	8 225	7 475	6 725	5 975	5 225	4 475	3 675	2 875	6 325	8 325
MACHINE A LAVER 7 KG GRISE	29.6856	1 238	1 068	898	728	558	388	218	48	748	448	928	1 408
R G N 12 KW	18.22331	822	322	222	222	222	222	222	222	12 622	11 422	11 222	5 222
CHAUFFE EAU 10 LGAZ NAT/BUT	6.57231	8 837	6 837	13 637	11 637	9 637	14 837	12 837	10 837	8 337	7 337	5 337	3 337
<b>S/T QTES DIVERS</b>		<b>20 522</b>	<b>17 152</b>	<b>22 982</b>	<b>20 062</b>	<b>17 142</b>	<b>21 422</b>	<b>18 502</b>	<b>15 582</b>	<b>25 382</b>	<b>22 082</b>	<b>23 812</b>	<b>18 292</b>
<b>S/T VAL DIVERS</b>		<b>368 820</b>	<b>322 680</b>	<b>341 666</b>	<b>303 292</b>	<b>264 918</b>	<b>273 865</b>	<b>235 491</b>	<b>197 118</b>	<b>405 908</b>	<b>347 034</b>	<b>437 334</b>	<b>382 918</b>
<b>TOTAL EN QUANTITES</b>		<b>97 282</b>	<b>97 147</b>	<b>103 362</b>	<b>94 270</b>	<b>86 415</b>	<b>93 015</b>	<b>92 395</b>	<b>77 385</b>	<b>85 600</b>	<b>89 795</b>	<b>96 967</b>	<b>104 478</b>
<b>TOTAL EN VALEUR</b>		<b>2 331 807</b>	<b>2 460 583</b>	<b>2 534 594</b>	<b>2 372 771</b>	<b>2 307 613</b>	<b>2 314 769</b>	<b>2 408 154</b>	<b>2 060 848</b>	<b>2 198 134</b>	<b>2 358 908</b>	<b>2 554 525</b>	<b>2 749 703</b>

## **Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM**

-Des capacités de production de l'unité.

Dans ce programme de production découleront les différents programmes d'approvisionnement, d'investissement, de cuisson d'actif, de ressources humaines (départs, recrutement, formation) et de financement .Ainsi on aura le budget de l'unité de production avec un TCR prévisionnel et un budget de trésorerie. En général, le contrôleur de gestion de la direction planification et contrôle de gestion élaborera un budget condensé de toute l'entreprise compte tenu des budgets des unités et de leurs cohérences.

### **2- Phase d'exécution :**

Après l'élaboration de budget provisionnel qui indique les quantités à produire et à vendre , nous allons entamer directe la phase d'exécution qui se déroule au niveau opérationnel, avec la mise en œuvre évidemment des moyens humains et matériels a fin d'atteindre leurs objectifs , cela ce fait en collaboration entre les unités de production et de commercialisation. C.-à-d. Comme nous pouvons le voir dans ce tableau qui indique les réalisations de l'ENIEM durant cette période :

### Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM

<b>ETAT DES VENTES réalisations</b>									
Codes Produits	ANTENNES	janvier		avril		mai		total	
	PRODUITS	QTES	VAL	QTES	VAL	QTES	VAL	QTES	VAL
<b>205 936</b>	<i>REF 240 L PB</i>	45	<b>804</b>	278	<b>5 314</b>	158	<b>3 411</b>	481	<b>9 529</b>
<b>206 002</b>	<i>REF 160 L PB BLANC</i>	15	<b>268</b>	137	<b>2 932</b>	911	<b>17 625</b>	1 063	<b>20 825</b>
<b>207 070</b>	<i>REF 320L PB</i>	274	<b>7 412</b>	567	<b>16 090</b>	151	<b>5 217</b>	992	<b>28 719</b>
<b>207 150</b>	<i>REF 350 S PB Nelle Poignée</i>	395	<b>9 087</b>	1 117	<b>25 754</b>	53	<b>1 466</b>	1 565	<b>36 307</b>
<b>208 822</b>	<i>REF NO FROST HD 520 FW W P</i>	54	<b>2 423</b>	232	<b>10 450</b>	513	<b>23 275</b>	799	<b>36 148</b>
<b>208 899</b>	<i>REF NO FROST HD 520 S.P.INT</i>	163	<b>7 483</b>	414	<b>19 695</b>	453	<b>22 173</b>	1 030	<b>49 350</b>
<b>208 633</b>	<i>ARMOIRE VITREE VBG 1597 W</i>	29	<b>1 579</b>	74	<b>4 095</b>	260	<b>14 280</b>	363	<b>19 954</b>
<b>205 196</b>	<i>CONG . BAHUT 1686</i>	168	<b>6 609</b>	631	<b>24 891</b>	474	<b>18 691</b>	1 273	<b>50 191</b>
<b>205 202</b>	<i>CONG . BAHUT 1301</i>	75	<b>2 754</b>	125	<b>4 585</b>	256	<b>9 347</b>	456	<b>16 686</b>
<b>205 852</b>	<i>CONGE. 220 F PB</i>	354	<b>9 948</b>	8	<b>226</b>	3	<b>87</b>	365	<b>10 261</b>
<b>207 687</b>	<i>CONS D 500</i>	99	<b>4 627</b>	1 055	<b>49 957</b>	251	<b>11 838</b>	1 405	<b>66 422</b>
<b>208 159</b>	<i>CONS D 400</i>	4	<b>185</b>	211	<b>9 903</b>	33	<b>1 527</b>	248	<b>11 615</b>
	<i>S/TOTAL FROID.</i>	<b>1 675</b>	<b>53 179</b>	<b>4 849</b>	<b>173 891</b>	<b>3 516</b>	<b>128 937</b>	<b>10 040</b>	<b>356 007</b>
<b>230 237</b>	<i>CUISINIERE. 6520 LUXE</i>	422	<b>10 183</b>	340	<b>8 211</b>	201	<b>4 813</b>	963	<b>23 207</b>
<b>230 515</b>	<i>CUISINIERE. 6525</i>	158	<b>3 937</b>	339	<b>8 471</b>	731	<b>18 180</b>	1 228	<b>30 588</b>
<b>230 527</b>	<i>CUISINIERE. 6520 N C V</i>	37	<b>1 023</b>	301	<b>8 070</b>	474	<b>12 696</b>	812	<b>21 789</b>
<b>230 498</b>	<i>CUISINIERE. 6535 INOX</i>	39	<b>1 137</b>	237	<b>6 539</b>	350	<b>9 694</b>	626	<b>17 370</b>
	<i>S/TOTAL CUISINIERES.</i>	<b>656</b>	<b>16 280</b>	<b>1 217</b>	<b>31 290</b>	<b>1 756</b>	<b>45 384</b>	<b>3 629</b>	<b>92 954</b>
<b>285 323</b>	<i>CLIMAT CSH3- 12 CQ/R410</i>	74	<b>2 342</b>	584	<b>20 152</b>	791	<b>28 576</b>	1 449	<b>51 069</b>
<b>285 404</b>	<i>CLIMAT CSH3- 18 CQ/R410</i>	1 262	<b>51 856</b>	1	<b>42</b>	2 515	<b>111 972</b>	3 778	<b>163 870</b>
<b>283 287</b>	<i>CLIMAT SPM TAC 24 CHS / RT</i>	7	<b>391</b>	207	<b>11 433</b>	421	<b>22 846</b>	635	<b>34 670</b>
	<i>S/TOTAL CLIMATISEURS.</i>	<b>1 343</b>	<b>54 589</b>	<b>792</b>	<b>31 627</b>	<b>3 727</b>	<b>163 395</b>	<b>5 862</b>	<b>249 610</b>
<b>284 359</b>	<i>MACH A LAVER 7 KG MGF 70 E</i>	409	<b>14 031</b>	926	<b>31 297</b>	67	<b>2 302</b>	1 402	<b>47 629</b>
<b>285 061</b>	<i>MACH A LAVER 7 KG MGF 70 G</i>	666	<b>24 389</b>	495	<b>17 663</b>	104	<b>3 740</b>	1 265	<b>45 792</b>
<b>285 496</b>	<i>CH- BAIN 10 L GN JSD 20-10</i>	1 434	<b>15 273</b>	1 189	<b>13 627</b>	1 012	<b>11 637</b>	3 635	<b>40 537</b>
<b>285 156</b>	<i>RADIATEUR GAZ NAT M 128</i>	146	<b>2 793</b>	86	<b>1 714</b>	251	<b>6 333</b>	483	<b>10 840</b>
	<i>S/T ANNEXES.</i>	<b>2 655</b>	<b>56 485</b>	<b>2 696</b>	<b>64 301</b>	<b>1 434</b>	<b>24 012</b>	<b>6 785</b>	<b>144 798</b>
	<b>TOTAL EN DA (HT)</b>	<b>6 329</b>	<b>180 533</b>	<b>9 554</b>	<b>301 109</b>	<b>10 433</b>	<b>361 728</b>	<b>26 316</b>	<b>843 370</b>

## **Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM**

Après la commercialisation des produits du premier mois, le contrôleur de gestion doit procéder à la comparaison entre les prévisions et les réalisations afin de constater les degrés d'atteindre les objectifs attendus

Donc ce tableau nous montre les détails concernant les ventes de chaque produits et la performance commerciale de chaque service chargé de la commercialisation des ces produits, donc cette phase d'évaluation et d'analyse permet de détecter les écarts et de chercher les causes de ces écarts.

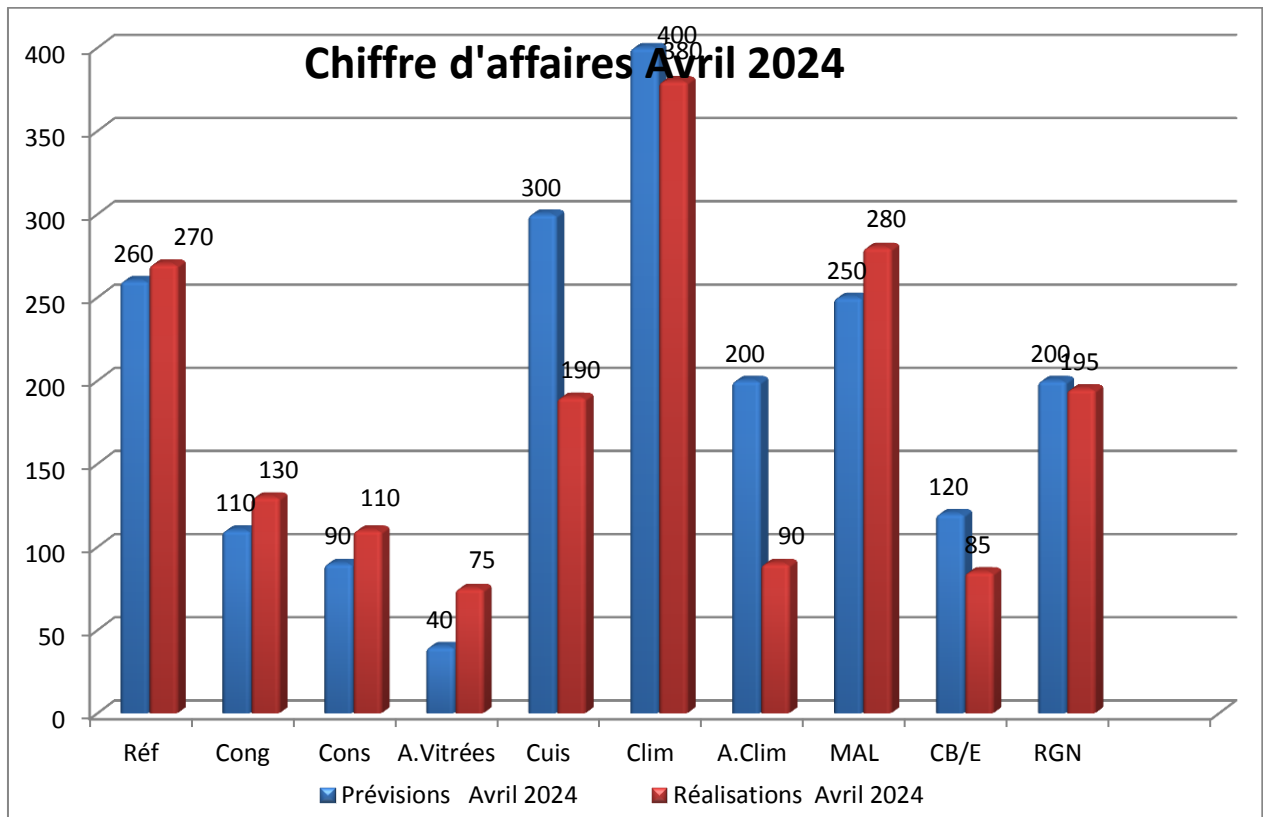
### **3- Phase d'évaluation et d'analyse :**

Cette phase se fait périodique (mensuellement voir même des comparaisons sous quinze jours)

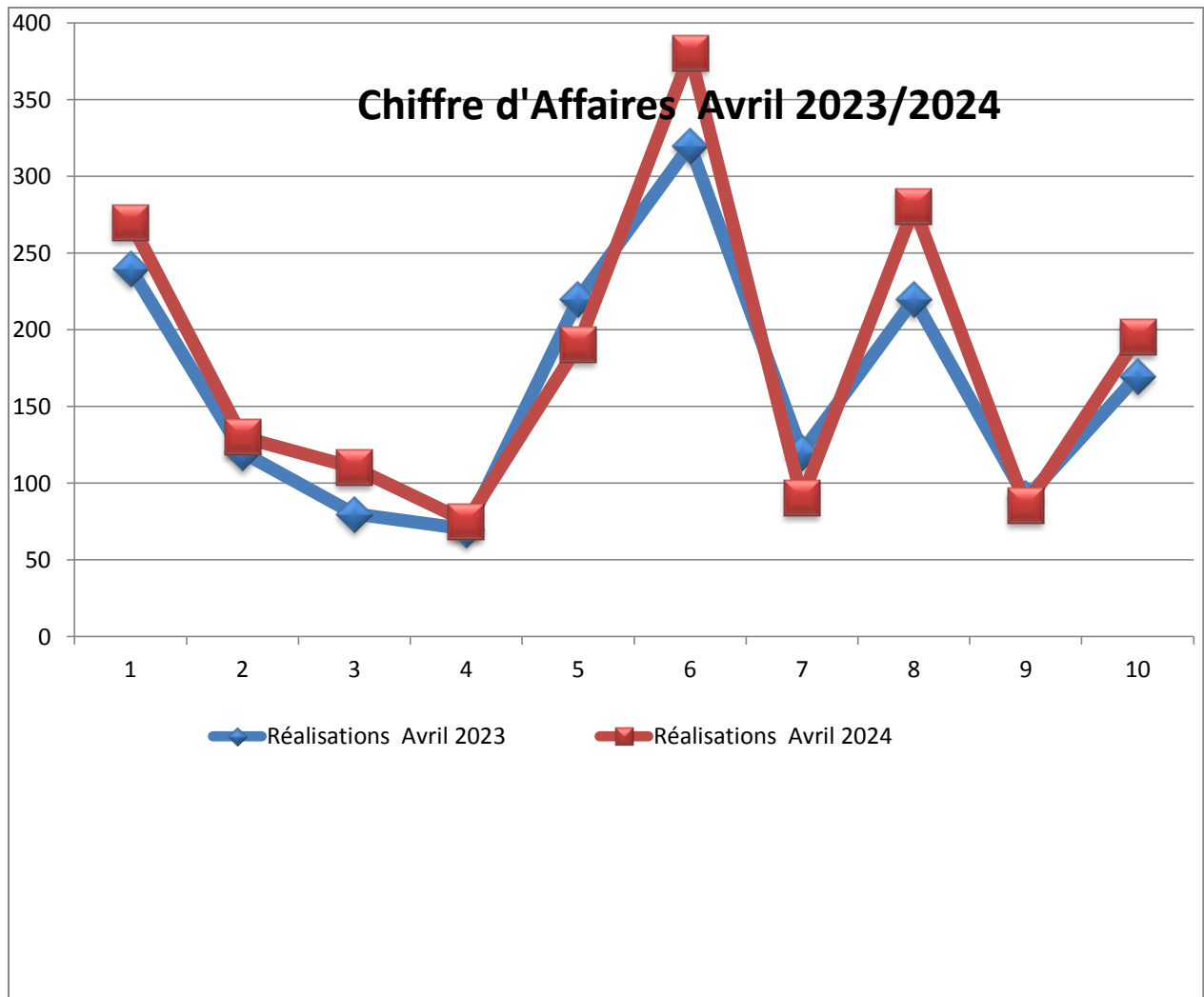
### Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM

<b>Ventilation des ventes en Valeur Avril 2024</b>										
										U : Millions de DA
Désignations	Montants									
	MOIS					Cumul à fin du mois				
	Réal. M (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	taux Réal. (3/2)	taux d'évol. (3-1) / (1)	Réal. M (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	taux Réal. (3/2)	taux d'évol. (3-1) / (1)
<b>Chiffre d'affaires</b>	240	220	200	91%	-17%	510	1 050	565	54%	11%
dont : Export	110	80		0%	-100%				#DIV/0!	#DIV/0!
Local	130	140	1 805	1289%	1288%	510	1 050	565	54%	11%
<b>Ventes Produits finis</b>										
Réfrigérateurs PM	100.00	140.00	120.00	86%	20%				#DIV/0!	#DIV/0!
Réfrigérateurs GM	140.00	120.00	150.00	125%	7%				#DIV/0!	#DIV/0!
Congélateurs	120.00	110.00	130.00	118%	8%				#DIV/0!	#DIV/0!
Conservateurs	80.00	90.00	110.00	122%	38%				#DIV/0!	#DIV/0!
Armoires Vitrées	70.00	40.00	75.00	188%	7%				#DIV/0!	#DIV/0!
<b>PRODUITS FROID</b>	510.00	500.00	585.00	117%	15%	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>CUISINIERS</b>	220.00	300.00	190.00	63%	-14%				#DIV/0!	#DIV/0!
Climatiseurs	320	400	380	95%	19%		400.00		0%	#DIV/0!
Armoires de climatisation	120	200	90	45%	-25%	120.00	200.00	90.00	45%	-25%
Produits de climatisations	440.00	600.00	470.00	78%	7%	120.00	600.00	90.00	15%	-25%
Machine à laver	220	250	280	112%	27%	220.00	250.00	280.00	112%	27%
Chauffe eau	90	120	85	71%	-6%				#DIV/0!	#DIV/0!
Radiateur à gaz naturel	170	200	195	98%	15%	170.00	200.00	195.00	98%	15%
<b>Total Vente Produits finis</b>	#####	1 970.00	1 805.00	91.62%	9%	510.00	1 050.00	565.00	54%	11%
<b>Autres chiffres d'affaires</b>			-	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Total des remises accordées</b>	-		-	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!

### Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM

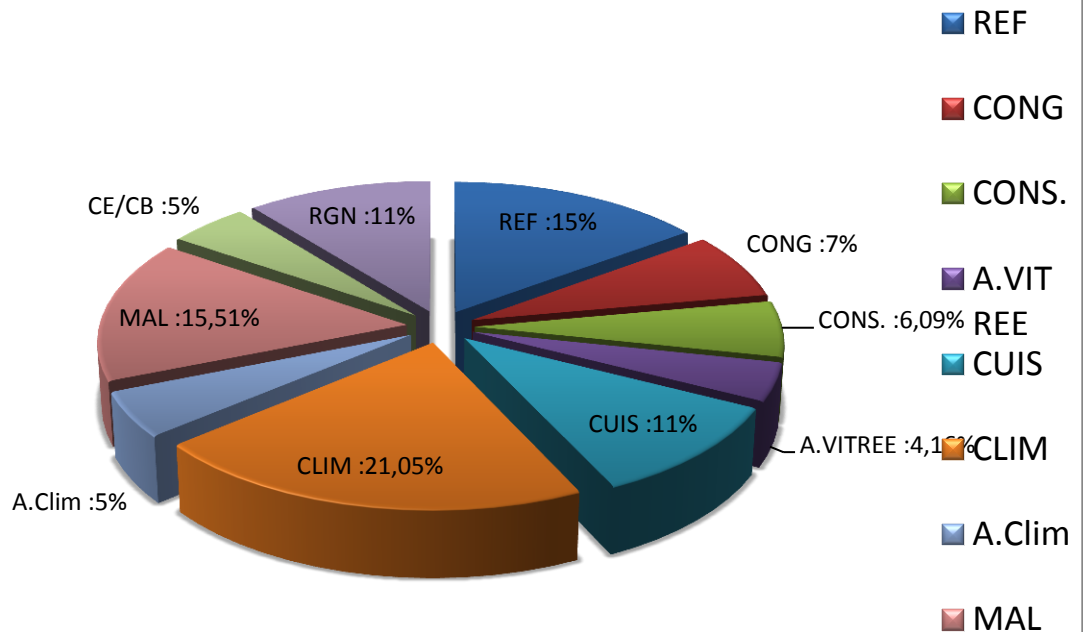


### Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM



## Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM

### Contribution par famille de produits aux ventes du mois de Avril 2024



- La détermination et dégagement mensuel pour chaque produit, les phénomènes qui sont à l'origine des écarts défavorables ou négatifs. Contrôler et consolider les rapports d'activités ;

-Elaboration du tableau de bord plus précisément les flaches mensuels qui donne une vue d'ensemble sur l'activité de l'entreprise.

#### 4- La phase de conclusion :

Cette phase permet de prendre des mesures correctives afin de faire progresser l'ensemble du système. Ces conclusions et remèdes sont mentionnés dans le rapport du contrôle de gestion de fin d'année qui sera transmis à la direction générale ainsi que l'assemblée générale.

## **Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM**

### **5- Le rôle du contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise (ENIEM) :**

Le contrôle de gestion est un processus qui vise à garantir que les décisions stratégiques des dirigeants sont appliquées avec cohérence à tous les niveaux de l'entreprise par les personnels responsables. Mais il a un certains nombres de limites :

-Tout n'est pas mesurable à un coût raisonnable, et pourtant il faut bien quand même piloter le système. Le contrôle de gestion n'est pas la panacée ;

-Une fois qu'un indicateur a été choisi, il devient très vite un but en soi, susceptible de toutes les manipulations. Cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion, même si l'on peut mettre en place toutes sortes de parades (renouveler les indicateurs utilisés, la garder confidentiels, etc..). Et cela induit un stress, notamment lorsque les indicateurs sont mal choisis et conduisent à exiger l'impossible

-Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tout.

Le contrôle de gestion utilise toute une gamme d'outils comptables et statistiques pour exercer ses différentes missions.

Ces outils fournissent toutes les informations concernant la réalisation des objectifs aux différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise. le processus de contrôle de gestion à L'ENIEM conduit au calculs des écarts entre le budget initialement prévu et la réalisation effective.

L'analyse des écarts et la mesure de performances sont des instruments indispensables dans la vie de cette entreprise, eux permettent en effet d'établir un diagnostic précis sur l'état de santé de l'entreprise.

Pour mettre en œuvre les différentes démarches du contrôle de gestion avec succès, cela nécessite une expertise métier qui est assurée par le contrôleur de gestion, et cela nécessite également qu'un certain nombre de conditions soient réunies.

Le rôle de contrôleur de gestion au sein de l'entreprise ENIEM est celui de médiateur entre toutes les directions et la direction générale qui le consultera à tout moment ainsi le contrôleur de gestion peut être :

### **Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM**

- **Le conseiller économique de l'entreprise** : à ce niveau, le contrôle de gestion est lié directement à la direction générale de l'entreprise industrielle L'ENIEM ou il est le seul à prendre en charge toutes les tâches qui en résulte, et mettre à sa disposition les différents outils de pilotage.

- **Le mécanisme du système budgétaire** : il conçoit, anime et entretient le système, son rôle initiale et celui du reportant financier. Il travaille au contrôle des coûts et sur les budgets annuels.

- **L'animateur du contrôle de gestion** : dès lors, il peut dans certains cas être le chef de projet et jouer un rôle réel du manager, il définit son organisation, explique et travaille à la fois pour le siège et la direction financière.

# *Conclusion générale*

## Conclusion générale

Durant toute la période de notre recherche menée à l'ENIEM sous l'objet d'une étude sur le contrôle de gestion de l'unité commerciale de cette entreprise, il est important de répondre à la problématique évoquée et chercher le résultat de notre étude ainsi que les hypothèses que nous avons proposées sont elles confirmées ou pas.

- Le contrôle de gestion d'une manière générale est un domaine qui touche toutes les fonctions respectives au sein d'une entreprise, notamment notre recherche se limite uniquement à la fonction commerciale de l'ENIEM mais ce que nous avons constaté ce que l'atteinte de la performance de cette fonction et l'efficacité de son contrôle est conditionné par la réussite du contrôle de gestion de la fonction production parce que l'objectif du contrôle c'est la rentabilité commerciale que l'entreprise consiste à réaliser et cela à travers la construction d'un bon plan stratégique à long terme de l'entreprise, donc aucune performance à atteindre avec une gestion de production non performante, de ce fait la réponse à notre première question de la problématique « La performance d'une entreprise est-elle liée directement à la mise en place d'un bon contrôle de gestion commerciale ? » est résolu ainsi : non la performance de l'entreprise ne viens pas uniquement par la bonne gestion commerciale.
- Le budget prévisionnel est composé des documents légaux tel que le bilan et les rapports d'activités, les résultats comptable des années précédentes qui aide à l'élaboration du budget provisionnel dans l'ENIEM, alors ce dernier nécessite la collaboration de l'ensemble des structures organisationnelles de l'entreprise (département approvisionnement, ressources humaines, production et commercialisation) qui sont gérées par des directeurs désignés pour chaque fonction avec la présence évidemment des contrôleurs de gestion pour mener à bien la planification et l'objectif à atteindre c.-à-d. la prise de décision stratégique de l'entité, notamment les prévisions des approvisionnements, des ventes, de production. Ce constat est la réponse à notre deuxième question de la problématique « Le contrôle de gestion est-il un bon moyen d'établir un dialogue et le partage d'information entre les départements de l'ENIEM pour assurer la bonne prise de décisions stratégique ? »

## Conclusion générale

- Les outils de contrôle de gestion utilisés par l'ENIEM sont généralement les tableaux de bord de gestion qui se positionnent comme des outils de contrôle de niveau opérationnel et leur horizon est à court terme. Ils sont orientés sur le fonctionnement de l'ENIEM. de ce fait, elle dispose de tableaux de bord hebdomadaires, mensuels, trimestriels et annuels qui permet de rectifier rapidement les erreurs et même d'anticiper certains évènements. Il est un outil de pilotage à la disposition d'un responsable ou de son équipe pour prendre des décisions et agir rapidement en vue de l'atteinte d'un but qui concourt à la réalisation d'objectifs stratégiques.
- Finalement ,lors de la réalisation de notre recherche nous avons constaté que , l'ENIEM rencontre quelques problèmes notamment ces dernières années qui sont liés principalement à la pénurie de la matière première de la période allant du 2019,2020 et 2021 à cause de la crise économique mondiale causé par le COVID 19 et depuis 2021 à jusqu'à présent 2024 à cause de la politique algérienne sur la réduction des importations, ce qui a causé un dysfonctionnement important dans la production et la commercialisation de ces produits vu la grande taille de l'ENIEM , donc il est difficile d'élaborer un plan stratégique et apporter des améliorations dans le système de contrôle de gestion.
- Toutefois, nous avons fait face à des difficultés à savoir : difficulté d'accéder à toutes les données réelles tel que ces ventes, ces achats, sa politique commerciale et les données statistiques de l'entreprise sous prétexte de confidentialité.

# ***Bibliographie***

## Bibliographie

- ALAZARD C, SÉPARI S., DCGII. Contrôle de Gestion, Manuel et applications, Dunod, Paris, 2010,
- ANTHONY R., La Fonction contrôle de gestion, Publi-Union, 1988.
- ANTHONY R., DEARDEN J., VANCIL Th., Management Control Systems. Cases and Readings, Homewood, Irwin, 196.
- BOVOUN H., Les Fondements du contrôle de gestion, PUE. « Que sais-je ? », n° 2892, nouvelle rédaction 2005 (1<sup>re</sup> éd. 1994).
- BOUQUIN H., Le Contrôle de gestion, Paris, PUF, 8<sup>e</sup> édition revue et mise à jour 2008 (1<sup>re</sup> éd. 1986).
- BURLAUD A. et SMON C. Coûts - Contrôle, éditions Vuibert, Paris. 2000.
- CHIAPPELLO, LEBAS M., Le Tableau de bord: a french approach to management of information, Work in Progress, HEC, Paris, 1991.
- DUBAN-DOYARD C. DOCH E, « Comment se voient les contrôleurs de gestion ? », revue ÉCHANGES, 2010.
- GERVAIS M., Contrôle de gestion, éditions Économica, Paris, 2005.
- KAPLAN D. et NORTON R., Le Tableau de bord prospectif, éditions d'Organisation, Paris, 1999.
- LORINO P. « Le contrôle de gestion après la crise. Expertise obstinée du chiffre ou métier d'enquête complexe ? », Revue française de gestion, mars 2009, n° 193, p. 29-35.
- SIMONS R., Levers of Control, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1995.
- CHOKRON M., REIX R., « Planification des systèmes d'information et stratégie de l'entreprise », Revue Française de Gestion, N° 61, janvier- février 1987.
- DAVIS G., OLSON M., AJENSTADT J., PEACOCK J.-L., Systèmes d'information pour le management, E Economica, 1986,.
- Y. MARMUSE C. KALIKA M., TRAHAN J., Les systèmes de gestion, Vuibert, Paris, 1989
- J.-L., Les systèmes de décision dans les organisations, P.U.F., Paris, 1974
- LESCA H., Le système d'information facteur de compétitivité, Masson, 1985

## **Bibliographie**

- Lesca H., Système T'entreprise, Mac Graw Hill, 198%
- Lesca H., Information et adaptation de l'entreprise, Presses, Masson. 1989.
- Tabatoni P. Jarniou P., Les systèmes de gestion - Politiques et structures, P.U.F., Paris, 1975.
- Schwebig Ph., Les communications de l'entreprise. Au-delà de 'imape. Mac Graw Hill. 1988.
- Valet P.E.. «L'information de gestion et les nouveaux moyens de Communication >, Echanges, N° 80, 3e trimestre 87.

# *Annexes*

## Annexes

### PROGRAMME COMMERCIAL CLOTURE EXERCICE N

DESIGNATIONS DES PRODUITS	PRIX DE GROS HT	VENTES AU 31/07/	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL AOÛT A DEC	TOTAL EN VALEUR
REFRIGERATEUR 160 L	17.09402	827	200	300	100	500	500	1 600	27 350
REFRIGERATEUR 240 L	17.65844	2 438	400	500	400	350	350	2 000	35 317
REFRIGERATEUR 350 S	20.30207	13 777	1 200	900	900	500	500	4 000	81 208
REFRIGERATEUR F B 1 /350	20.30207		0	50	600	1 100	900	2 650	53 800
REFRIGERATEUR 320 L	24.65251	9 969	1 000	600	600	600	600	3 400	83 819
REFRIGERATEUR FB 2 /340	24.65251	0	0	50	500	1 000	800	2 350	57 933
REFRIGERATEUR 220 F	25.64102	3 802	0	0	1 500	500	450	2 450	62 820
CONGELATEUR BAHUT 230 C7	30.23706	37	10	100	100	100	100	410	12 397
CONG BAHUT 1301	35.96194	1 336	80	70	50	100	200	500	17 981
CONG BAHUT 1686	39.18723	3 845	500	300	100	100	100	1 100	43 106
ARMOIRE VITREE 1597 N AF DIG	54.82987	918	50	150	200	250	80	730	40 026
CONSERVATEUR D400	45.51852	211	50	30	20	20	10	130	5 917
CONSERVATEUR D 500	47.12980	2 197	25	20	20	10	10	85	4 006
CONSERVATEUR VITRE CHG 420 TV	39.67102	321	150	60	60	60	60	390	15 472
REF NO FROST HD 520 BLANC	44.50895	2 315	1 500	900	600	200	200	3 400	151 330
REF NO FROST HD 520 FW S	45.07338	4	0	1 000	900	400	250	2 550	114 937
<b>S/T QTES FROID</b>		<b>41 997</b>	<b>5 165</b>	<b>5 030</b>	<b>6 650</b>	<b>5 790</b>	<b>5 110</b>	<b>27 745</b>	
<b>S/T VALEURS PDTS FROID</b>		<b>1 279 707</b>	<b>161 180</b>	<b>164 610</b>	<b>196 016</b>	<b>154 414</b>	<b>131 200</b>	<b>807 421</b>	<b>2 087 128</b>
CUISINIERE 6520	24.02838	11 948	2 200	1 500	1 700	1 700	2 000	9 100	218 658
CUISINIERE 6520 NCV	26.66660	385	150	300	300	300	300	1 350	36 000
CUISINIERE 6525	24.75047	773	0	0	0	0	0	0	0
CUISINIERE 8210	26.58604	541	270	200	200	200	200	1 070	28 447
CUISINIERE 6535 inox	27.57620	2 205	500	500	600	1 000	1 100	3 700	102 032
<b>S/T QTES CUISSON</b>		<b>15 852</b>	<b>3 120</b>	<b>2 500</b>	<b>2 800</b>	<b>3 200</b>	<b>3 600</b>	<b>15 220</b>	
<b>S/T VAL CUISSON</b>		<b>481 114</b>	<b>77 829</b>	<b>63 148</b>	<b>70 711</b>	<b>81 742</b>	<b>91 708</b>	<b>385 137</b>	<b>866 251</b>
CLIMAT SPLIT 7000 BTU	24.36704	93	10	10	10	5	5	40	975
CLIMAT SPLIT 9000 BTU	26.28608	2 376	500	200	100	100	100	1 000	26 286
CLIMAT SPLIT 12000 BTU	30.72085	4 133	900	300	100	150	100	1 550	47 617
CLIMAT SPLIT 18000 BTU	40.39671	5 914	900	300	100	50	50	1 400	56 555
CLIMAT SPLIT 24000 BTU	53.70102	860	80	60	40	30	50	260	13 962
CENTRALE AUTO CLIM 48000 BTU	148.72069	350	25	30	100	5	5	165	24 539
CENTRAL AUTO CLIM 60 000 BTU	165.15569	377	25	30	100	5	5	165	27 251
<b>S/T QTES CLIMAT</b>		<b>14 103</b>	<b>2 440</b>	<b>930</b>	<b>550</b>	<b>345</b>	<b>315</b>	<b>4 580</b>	
<b>S/T VAL CLIMAT</b>		<b>610 588</b>	<b>89 536</b>	<b>39 475</b>	<b>43 520</b>	<b>12 559</b>	<b>12 097</b>	<b>197 185</b>	<b>807 773</b>
MACHINE A LAVER 7 KG 1202	33.86551	5 071	500	200	100	50	50	900	30 479
MACHINE A LAVER 7 KG GRISE	35.07500	110	100	100	100	100	100	500	17 538
R G N JK 2788 B	20.80310	7	200	1 500	3 000	2 100	2 000	8 800	183 067
CE/CB G N	10.47329	9 501	200	1 500	1 500	1 500	1 500	6 200	64 934
<b>S/T QTES DIVERS</b>		<b>14 689</b>	<b>1 000</b>	<b>3 300</b>	<b>4 700</b>	<b>3 750</b>	<b>3 650</b>	<b>16 400</b>	
<b>S/T VAL DIVERS</b>		<b>288 096</b>	<b>26 696</b>	<b>57 195</b>	<b>85 013</b>	<b>64 597</b>	<b>62 517</b>	<b>296 018</b>	<b>584 114</b>
<b>TOTAL EN QUANTITES</b>		<b>86 641</b>	<b>11 725</b>	<b>11 760</b>	<b>14 700</b>	<b>13 085</b>	<b>12 675</b>	<b>63 945</b>	
<b>TOTAL EN VALEUR</b>		<b>2 659 505</b>	<b>355 241</b>	<b>324 428</b>	<b>395 260</b>	<b>313 312</b>	<b>297 522</b>	<b>1 685 761</b>	<b>4 345 267</b>

## Annexes

<b>BUDGET 2017</b>		<b>PROGRAMME DE PRODUCTION 2017</b>											<b>EN KDA</b>		
DESIGNATIONS DES PDTS	PRIX DE CESSIONS	JANV	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL 31/12/17	TOTAL VAL VALEURS
REFRIGERATEUR 160 L	13.60602	600	100	600		600		600				1 000		3 500	47 621
REFRIGERATEUR 240 L	14.34946	0	0	0										0	0
REFRIGERATEUR FB 1- 350 ST/A	18.97314	6 600					5 400	1 800	600	2 700	5 900		6 000	29 000	550 221
REFRIGERATEUR 350 S N- PRODUIT	18.60112													0	0
REFRIGERATEUR FB2 - 340 L ST/A	24.41703	6 600					5 400	1 800	600	2 700	5 900		6 000	29 000	708 094
REFRIGERATEUR 320 L	23.70586													0	0
REFRIGERATEUR 220 F	20.14998		4 000			4 000				4 000				12 000	241 800
CONG BAHUT 1301	31.06659				1 210	660						1 130		3 000	93 200
CONG BAHUT 1686	32.48167		880	1 980		660					1 100	1 180	200	6 000	194 890
CONG BAHUT 230 C7	26.11379				880	620	0							1 500	39 171
ARMOIRE VITREE AV AFF DIGITAL	46.81146						1 170				830			2 000	93 623
CONSERVATEUR D 400 420TV	38.40155		660	340		280		220						1 500	57 602
CONSERVATEUR D 500	45.81184		660	760	680			400						2 500	114 530
REF NO FROST FW BLANC	37.59131		2 500			3 000		3 200			300			9 000	338 322
REF NO FROST HD 520 FW SILVER	37.81178		1 500			1 800		1 300			400			5 000	189 059
<b>S/T QTES FROID</b>		<b>13 800</b>	<b>10 300</b>	<b>3 680</b>	<b>2 770</b>	<b>11 620</b>	<b>11 970</b>	<b>9 320</b>	<b>1 200</b>	<b>9 400</b>	<b>14 430</b>	<b>3 310</b>	<b>12 200</b>	<b>104 000</b>	
<b>S/T VAL FROID</b>		<b>161 152</b>	<b>315 461</b>	<b>112 187</b>	<b>91 723</b>	<b>330 320</b>	<b>186 621</b>	<b>240 171</b>	<b>14 650</b>	<b>146 526</b>	<b>245 046</b>	<b>73 434</b>	<b>152 999</b>	<b>2 070 290</b>	<b>2 070 290</b>
CUISINIERE 6520	20.73245													0	0
CUISINIERE 6520 NCV	20.73245	2 400		2 400	2 700		4 200	3 000	400			5 200	4 700	25 000	518 311
CUISINIERE 6525	21.39262	2 400		2 400	2 400			600	200					8 000	171 141
CUISINIERE 8210	21.71167													0	0
CUISINIERE 6535 inox	22.89157													0	0
<b>S/T QTES CUISSON</b>		<b>4 800</b>	<b>0</b>	<b>4 800</b>	<b>5 100</b>	<b>0</b>	<b>4 200</b>	<b>3 600</b>	<b>600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5 200</b>	<b>4 700</b>	<b>33 000</b>	
<b>S/T VAL CUISSON</b>		<b>101 100</b>	<b>-</b>	<b>101 100</b>	<b>107 320</b>	<b>-</b>	<b>87 076</b>	<b>75 033</b>	<b>12 572</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>107 809</b>	<b>97 443</b>	<b>689 452</b>	<b>689 452</b>
CLIMAT SPLIT 9000 BTU	22.59769													0	0
CLIMAT SPLIT 12000 BTU	28.87473					1 500					3 600	900		6 000	173 248
CLIMAT SPLIT 18000 BTU	38.93026		4 400		3 200	900								8 500	330 907
CLIMAT SPLIT 24000 BTU	49.32562					0								0	0
CENT AUTO CLIM 48000 BTU	92.49978					50					150			200	18 500
CENT AUTO CLIM 60 000 BTU	102.36121				325	125					150			600	61 417
<b>S/T QTES CLIMAT</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4 400</b>	<b>3 525</b>	<b>2 575</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 900</b>	<b>900</b>	<b>0</b>	<b>15 300</b>	
<b>S/T VAL CLIMAT</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>171 293</b>	<b>157 844</b>	<b>95 769</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>133 178</b>	<b>25 987</b>	<b>-</b>	<b>584 072</b>	<b>584 072</b>
MACHINE A LAVER 7 KG 1202	26.91018											4 250	2 750	7 000	188 371
MACHINE A LAVER 7 KG GRISE	29.6856									1 000		1 000	1 000	3 000	89 057
R G N 12 KW	18.22331									14 400	3 800	6 800		25 000	455 583
CHAUFFE EAU /C B	6.57231			8 800			7 200				1 500			17 500	115 015
<b>S/T QTES DIVERS</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8 800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7 200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15 400</b>	<b>5 300</b>	<b>12 050</b>	<b>3 750</b>	<b>52 500</b>	
<b>S/T VAL DIVERS</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>57 836</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>47 321</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>292 101</b>	<b>79 107</b>	<b>267 972</b>	<b>103 689</b>	<b>848 026</b>	<b>848 026</b>
<b>TOTAL EN QUANTITES</b>		<b>18 600</b>	<b>10 300</b>	<b>21 680</b>	<b>11 395</b>	<b>14 195</b>	<b>23 370</b>	<b>12 920</b>	<b>1 800</b>	<b>24 800</b>	<b>23 630</b>	<b>21 460</b>	<b>20 650</b>	<b>204 800</b>	
<b>TOTAL EN VALEUR</b>		<b>262 253</b>	<b>315 461</b>	<b>442 417</b>	<b>356 887</b>	<b>426 089</b>	<b>321 018</b>	<b>315 204</b>	<b>27 222</b>	<b>438 627</b>	<b>457 331</b>	<b>475 202</b>	<b>354 130</b>	<b>4 191 840</b>	<b>4 191 840</b>

## Annexes

BUDGET 2017		PROGRAMME COMMERCIAL 2017										#REF!	EN KDA		
DESIGNATIONS DES PRODUITS	PRIX DE GROS HT	JANV	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL	TOTAL EN VALEUR
REFRIGERATEUR 160 L	17.09402	150	150	250	300	350	300	300	300	300	200	200	200	3 000	51 282
REFRIGERATEUR 240 L	17.65844	200	200	300	450	500	450	450	450	400	300	150	150	4 000	70 634
REFRIGERATEUR FB1-350 ST/A	20.30207	900	900	2 300	3 000	3 500	2 800	2 800	2 400	1 500	1 500	1 000	900	23 500	477 099
REFRIGERATEUR 350 S	20.30207	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REFRIGERATEUR FB2-340 L ST/A	24.65251	800	800	1 700	2 800	3 200	2 700	2 600	2 300	1 500	1 400	900	900	21 600	532 494
REFRIGERATEUR 320 L	24.65251	800	900	1 200	1 500	1 500	1 000	500	400	300	300	300	300	9 000	221 873
REFRIGERATEUR 220 F	25.64102	50	250	350	1 200	1 500	1 000	1 000	800	700	600	350	200	8 000	205 128
CONG BAHUT 1301	35.96194	100	100	200	200	300	300	300	300	300	200	100	100	2 500	89 905
CONG BAHUT 1686	39.18723	160	160	300	400	500	500	500	400	400	300	200	180	4 000	156 749
CONG BAHUT 230 C7	43.54137	0	100	100	200	200	150	50	50	50	50	25	25	1 000	43 541
ARMOIRE VITREE AV AFF DIGITAL	54.82987	150	150	250	250	250	250	150	150	100	100	100	100	2 000	109 660
CONSERVATEUR D 400 420TV	45.51852	50	100	400	900	900	100	50	0	0	0	0	0	2 500	113 796
CONSERVATEUR D 500	47.12980	50	50	100	500	600	100	50	50	0	0	0	0	1 500	70 695
REF NO FROST FW BLANC	44.50895	450	450	500	1 000	1 200	1 100	1 000	1 000	700	500	400	400	8 700	387 228
REF NO FROST HD 520 FW SILVER	45.07338	200	200	200	500	600	600	500	500	300	200	100	100	4 000	180 294
<b>S/T QTES FROID</b>		<b>4 060</b>	<b>4 510</b>	<b>8 150</b>	<b>13 200</b>	<b>15 100</b>	<b>11 350</b>	<b>10 250</b>	<b>9 100</b>	<b>6 550</b>	<b>5 650</b>	<b>3 825</b>	<b>3 555</b>	<b>95 300</b>	
<b>S/T VALEURS PDTS FROID</b>		<b>116 860</b>	<b>131 084</b>	<b>227 932</b>	<b>387 616</b>	<b>442 695</b>	<b>322 665</b>	<b>284 446</b>	<b>255 141</b>	<b>183 770</b>	<b>154 341</b>	<b>105 243</b>	<b>98 583</b>	<b>2 710 377</b>	<b>2 710 377</b>
CUISINIERE 6520 4F GF	24.02838	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	361	5 861	140 830
CUISINIERE 6525 4F GF	24.75407	1 300	1 100	1 500	1 500	1 500	1 500	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 239	16 139	399 506
CUISINIERE 8210 5F GA	26.58604	80	80	80	80	80	80	80	80	80	100	100	80	1 000	26 586
CUISINIERE 6535 inox	27.57620	600	600	800	1 000	600	600	600	600	600	600	700	700	8 000	220 610
CUISINIERE 6520 NCV	26.66660	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3 000	80 000
<b>S/T QTES CUISSON</b>		<b>2 730</b>	<b>2 530</b>	<b>3 130</b>	<b>3 330</b>	<b>2 930</b>	<b>2 930</b>	<b>2 730</b>	<b>2 730</b>	<b>2 730</b>	<b>2 750</b>	<b>2 850</b>	<b>2 630</b>	<b>34 000</b>	
<b>S/T VAL CUISSON</b>		<b>69 534</b>	<b>64 583</b>	<b>80 000</b>	<b>85 515</b>	<b>74 485</b>	<b>74 485</b>	<b>69 534</b>	<b>69 534</b>	<b>70 065</b>	<b>72 823</b>	<b>67 441</b>	<b>867 532</b>	<b>867 532</b>	
CLIMAT SPLIT 7000 BTU R22	24.36704	10	10	10	20	20	20	20	10	5	5	5	5	140	3 411
CLIMAT SPLIT 9000 BTU R22	26.28608	150	150	500	500	500	500	500	300	100	100	100	100	3 500	92 001
CLIMAT SPLIT 12000 BTU R22	30.72085	315	315	315	317	300	300	300	300	200	1 200	1 038	1 000	5 900	181 253
CLIMAT SPLIT 18000 BTU R22	40.39671	400	400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	500	150	200	150	150	8 950	361 551
CLIMAT SPLIT 24000 BTU R22	53.70102	40	40	100	150	250	200	250	200	100	80	50	40	1 500	80 552
CENT AUTO CLIM 48000 BTU	148.72069	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	89 232
CENT AUTO CLIM 60 000 BTU	165.15569	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	99 093
<b>S/T QTES CLIMAT</b>		<b>1 015</b>	<b>1 015</b>	<b>2 425</b>	<b>2 487</b>	<b>2 570</b>	<b>2 520</b>	<b>2 570</b>	<b>1 410</b>	<b>655</b>	<b>1 685</b>	<b>1 443</b>	<b>1 395</b>	<b>21 190</b>	
<b>S/T VAL CLIMAT</b>		<b>47 864</b>	<b>47 864</b>	<b>100 683</b>	<b>103 673</b>	<b>108 521</b>	<b>105 836</b>	<b>108 521</b>	<b>63 978</b>	<b>36 018</b>	<b>67 685</b>	<b>59 077</b>	<b>57 373</b>	<b>907 094</b>	<b>907 094</b>
MACHINE A LAVER 7 KG 1202 BLANCHE	33.86551	700	700	700	750	750	750	750	750	800	800	800	750	9 000	304 790
MACHINE A LAVER 7 KG GRISE	35.07500	170	170	170	170	170	170	170	170	300	300	520	520	3 000	105 225
R G N 12000 KW	21.51052	1 500	500	100	0	0	0	0	0	2 000	5 000	7 000	6 000	22 100	475 382
CHAUFFE EAU 10 L (G NAT+G BUT)	10.47329	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 500	2 500	2 000	2 000	25 000	261 832
<b>S/T QTES DIVERS</b>		<b>4 370</b>	<b>3 370</b>	<b>2 970</b>	<b>2 920</b>	<b>2 920</b>	<b>2 920</b>	<b>2 920</b>	<b>2 920</b>	<b>5 600</b>	<b>8 600</b>	<b>10 320</b>	<b>9 270</b>	<b>59 100</b>	
<b>S/T VAL DIVERS</b>		<b>82 881</b>	<b>61 370</b>	<b>52 766</b>	<b>52 308</b>	<b>52 308</b>	<b>52 308</b>	<b>52 308</b>	<b>52 308</b>	<b>106 819</b>	<b>171 351</b>	<b>216 852</b>	<b>193 648</b>	<b>1 147 229</b>	<b>1 147 229</b>
<b>TOTAL EN QUANTITES</b>		<b>12 175</b>	<b>11 425</b>	<b>16 675</b>	<b>21 937</b>	<b>23 520</b>	<b>19 720</b>	<b>18 470</b>	<b>16 160</b>	<b>15 535</b>	<b>18 685</b>	<b>18 438</b>	<b>16 850</b>	<b>209 590</b>	
<b>TOTAL EN VALEUR</b>		<b>317 139</b>	<b>304 902</b>	<b>461 381</b>	<b>629 113</b>	<b>678 009</b>	<b>555 294</b>	<b>514 809</b>	<b>440 962</b>	<b>396 141</b>	<b>463 442</b>	<b>453 995</b>	<b>417 045</b>	<b>5 632 231</b>	<b>5 632 231</b>

## Annexes

<b>ETAT DES VENTES réalisations</b>									
Codes	ANTENNES	janvier		avril		mai		total	
Produits	PRODUITS	QTES	VAL	QTES	VAL	QTES	VAL	QTES	VAL
<b>205 936</b>	<i>REF 240 L PB</i>	45	<b>804</b>	278	<b>5 314</b>	158	<b>3 411</b>	481	<b>9 529</b>
<b>206 002</b>	<i>REF 160 L PB BLANC</i>	15	<b>268</b>	137	<b>2 932</b>	911	<b>17 625</b>	1 063	<b>20 825</b>
<b>207 070</b>	<i>REF 320L PB</i>	274	<b>7 412</b>	567	<b>16 090</b>	151	<b>5 217</b>	992	<b>28 719</b>
<b>207 150</b>	<i>REF 350 S PB Nelle Poignée</i>	395	<b>9 087</b>	1 117	<b>25 754</b>	53	<b>1 466</b>	1 565	<b>36 307</b>
<b>208 822</b>	<i>REF NO FROST HD 520 FW W P</i>	54	<b>2 423</b>	232	<b>10 450</b>	513	<b>23 275</b>	799	<b>36 148</b>
<b>208 899</b>	<i>REF NO FROST HD 520 S.P.INT</i>	163	<b>7 483</b>	414	<b>19 695</b>	453	<b>22 173</b>	1 030	<b>49 350</b>
<b>208 633</b>	<i>ARMOIRE VITREE VBG 1597 W</i>	29	<b>1 579</b>	74	<b>4 095</b>	260	<b>14 280</b>	363	<b>19 954</b>
<b>205 196</b>	<i>CONG . BAHUT 1686</i>	168	<b>6 609</b>	631	<b>24 891</b>	474	<b>18 691</b>	1 273	<b>50 191</b>
<b>205 202</b>	<i>CONG . BAHUT 1301</i>	75	<b>2 754</b>	125	<b>4 585</b>	256	<b>9 347</b>	456	<b>16 686</b>
<b>205 852</b>	<i>CONGE. 220 F PB</i>	354	<b>9 948</b>	8	<b>226</b>	3	<b>87</b>	365	<b>10 261</b>
<b>207 687</b>	<i>CONS D 500</i>	99	<b>4 627</b>	1 055	<b>49 957</b>	251	<b>11 838</b>	1 405	<b>66 422</b>
<b>208 159</b>	<i>CONS D 400</i>	4	<b>185</b>	211	<b>9 903</b>	33	<b>1 527</b>	248	<b>11 615</b>
	<i><b>S/TOTAL FROID.</b></i>	<b>1 675</b>	<b>53 179</b>	<b>4 849</b>	<b>173 891</b>	<b>3 516</b>	<b>128 937</b>	<b>10 040</b>	<b>356 007</b>
<b>230 237</b>	<i>CUISINIERE. 6520 LUXE</i>	422	<b>10 183</b>	340	<b>8 211</b>	201	<b>4 813</b>	963	<b>23 207</b>
<b>230 515</b>	<i>CUISINIERE. 6525</i>	158	<b>3 937</b>	339	<b>8 471</b>	731	<b>18 180</b>	1 228	<b>30 588</b>
<b>230 527</b>	<i>CUISINIERE. 6520 N C V</i>	37	<b>1 023</b>	301	<b>8 070</b>	474	<b>12 696</b>	812	<b>21 789</b>
<b>230 498</b>	<i>CUISINIERE. 6535 INOX</i>	39	<b>1 137</b>	237	<b>6 539</b>	350	<b>9 694</b>	626	<b>17 370</b>
	<i><b>S/TOTAL CUISINIERES.</b></i>	<b>656</b>	<b>16 280</b>	<b>1 217</b>	<b>31 290</b>	<b>1 756</b>	<b>45 384</b>	<b>3 629</b>	<b>92 954</b>
<b>285 323</b>	<i>CLIMAT CSH3- 12 CQ/R410</i>	74	<b>2 342</b>	584	<b>20 152</b>	791	<b>28 576</b>	1 449	<b>51 069</b>
<b>285 404</b>	<i>CLIMAT CSH3- 18 CQ/R410</i>	1 262	<b>51 856</b>	1	<b>42</b>	2 515	<b>111 972</b>	3 778	<b>163 870</b>
<b>283 287</b>	<i>CLIMAT SPM TAC 24 CHS /RT</i>	7	<b>391</b>	207	<b>11 433</b>	421	<b>22 846</b>	635	<b>34 670</b>
	<i><b>S/TOTAL CLIMATISEURS.</b></i>	<b>1 343</b>	<b>54 589</b>	<b>792</b>	<b>31 627</b>	<b>3 727</b>	<b>163 395</b>	<b>5 862</b>	<b>249 610</b>
<b>284 359</b>	<i>MACH A LAVER 7 KG MGF 70 E</i>	409	<b>14 031</b>	926	<b>31 297</b>	67	<b>2 302</b>	1 402	<b>47 629</b>
<b>285 061</b>	<i>MACH A LAVER 7 KG MGF 70 G</i>	666	<b>24 389</b>	495	<b>17 663</b>	104	<b>3 740</b>	1 265	<b>45 792</b>
<b>285 496</b>	<i>CH- BAIN 10 L GN JSD 20-10</i>	1 434	<b>15 273</b>	1 189	<b>13 627</b>	1 012	<b>11 637</b>	3 635	<b>40 537</b>
<b>285 156</b>	<i>RADIATEUR GAZ NAT M 128</i>	146	<b>2 793</b>	86	<b>1 714</b>	251	<b>6 333</b>	483	<b>10 840</b>
	<i><b>S/T ANNEXES.</b></i>	<b>2 655</b>	<b>56 485</b>	<b>2 696</b>	<b>64 301</b>	<b>1 434</b>	<b>24 012</b>	<b>6 785</b>	<b>144 798</b>
	<b>TOTAL EN DA (HT)</b>	<b>6 329</b>	<b>180 533</b>	<b>9 554</b>	<b>301 109</b>	<b>10 433</b>	<b>361 728</b>	<b>26 316</b>	<b>843 370</b>

## Annexes

<b>Ventilation des ventes Physique Avril 2024</b>										
<b>Désignations</b>	<b>Produits</b>									
	<b>MOIS</b>					<b>Cumul à fin du mois</b>				
	Réal. M (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	taux Réal. (3/2)	taux d'évol. (3-1) / (1)	Réal. M (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé (3)	taux Réal. (3/2)	taux d'évol. (3-1) / (1)
<b>Produits finis</b>										
<b>Réfrigérateurs PM</b>	120	140	160	114%	33%	20	20	20	100%	0%
<b>Réfrigérateurs GM</b>	180	200	180	90%	0%				#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Congélateurs</b>	150	180	160	89%	7%				#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Conservateurs</b>	120	150	200	133%	67%				#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Armoires Vitrées</b>	90	120	150	125%	67%				#DIV/0!	#DIV/0!
<b>PRODUITS FROID</b>	660	790	850	108%	29%	20	20	20	100%	0%
<b>CUISINIÈRES</b>	140	200	215	108%	54%				#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Climatiseurs</b>	450	550	560	102%	24%				#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Armoires de climatisation</b>	240	280	300	107%	25%				#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Produits de Climatisations</b>	690	830	860	104%	25%	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Machine à laver</b>	400	500	455	91%	14%	400	500	455	91%	14%
<b>Chauffe eau</b>	240	250	280	112%	17%				#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Radiateur à gaz naturel</b>	220	250	280	112%	27%	220	250	280	112%	27%
<b>T O T A L</b>	2 350	2 820	2 940	104%	25%	640	770	755	98%	18%

## Annexes

<b>Ventilation des ventes en Valeur Avril 2024</b>										
										U : Millions de DA
Désignations	Montants									
	MOIS					Cumul à fin du mois				
	Réal. M (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	taux Réal. (3/2)	taux d'évol. (3-1) / (1)	Réal. M (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	taux Réel. (3/2)	taux d'évol. (3-1) / (1)
<b>Chiffre d'affaires</b>	240	220	200	91%	-17%	510	1 050	565	54%	11%
dont :										
Export	110	80		0%	-100%				#DIV/0!	#DIV/0!
Local	130	140	1 805	1289%	1288%	510	1 050	565	54%	11%
<b><u>Ventes Produits finis</u></b>										
Réfrigérateurs PM	100.00	140.00	120.00	86%	20%				#DIV/0!	#DIV/0!
Réfrigérateurs GM	140.00	120.00	150.00	125%	7%				#DIV/0!	#DIV/0!
Congélateurs	120.00	110.00	130.00	118%	8%				#DIV/0!	#DIV/0!
Conservateurs	80.00	90.00	110.00	122%	38%				#DIV/0!	#DIV/0!
Armoires Vitrées	70.00	40.00	75.00	188%	7%				#DIV/0!	#DIV/0!
<b>PRODUITS FROID</b>	<b>510.00</b>	<b>500.00</b>	<b>585.00</b>	<b>117%</b>	<b>15%</b>	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
<b><u>CUISINIERS</u></b>										
Climatiseurs	320	400	380	95%	19%		400.00		0%	#DIV/0!
Armoires de climatisation	120	200	90	45%	-25%	120.00	200.00	90.00	45%	-25%
<b>Produits de climatisations</b>	<b>440.00</b>	<b>600.00</b>	<b>470.00</b>	<b>78%</b>	<b>7%</b>	<b>120.00</b>	<b>600.00</b>	<b>90.00</b>	<b>15%</b>	<b>-25%</b>
<b>Machine à laver</b>	<b>220</b>	<b>250</b>	<b>280</b>	<b>112%</b>	<b>27%</b>	<b>220.00</b>	<b>250.00</b>	<b>280.00</b>	<b>112%</b>	<b>27%</b>
<b>Chauffe eau</b>	<b>90</b>	<b>120</b>	<b>85</b>	<b>71%</b>	<b>-6%</b>				#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Radiateur à gaz naturel</b>	<b>170</b>	<b>200</b>	<b>195</b>	<b>98%</b>	<b>15%</b>	<b>170.00</b>	<b>200.00</b>	<b>195.00</b>	<b>98%</b>	<b>15%</b>
<b>Total Vente Produits finis</b>	<b>#####</b>	<b>1 970.00</b>	<b>1 805.00</b>	<b>91.62%</b>	<b>9%</b>	<b>510.00</b>	<b>1 050.00</b>	<b>565.00</b>	<b>54%</b>	<b>11%</b>
<b>Autres chiffres d'affaires</b>			-	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Total des remises accordées</b>	-		-	#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!

# Annexes

ENTREPRISE : ENIEM / UNITE COMMERCIALE

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : AVRIL 2024

## VENTILATION DES VENTES EN PHYSIQUE

Désignations		Produits										
Familles	Produits	Mois						Cumul à fin du mois				
		Réal. M (N-1)	(N-1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)	Réal. M (N-1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)

### Produits finis

Froid	Réfrigérateurs PM	U	8 500	10 500	12 400	118%	46%				#DIV/0!	#DIV/0!
	Réfrigérateurs GM	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
	Réfrigérateur No-Frost	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
	Side by Side	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
	Congélateurs	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
	Conservateurs	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
	Armoires Vitrées	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Sous - Total</b>	<b>U</b>	<b>8 500</b>	<b>10 500</b>	<b>12 400</b>	<b>118%</b>	<b>46%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	

cuisinières	Cuisinières Blanche	U	4 500	6 000	5 400	90%	20%				#DIV/0!	#DIV/0!
	Cuisinières Noire	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
	Cuisinières Inox	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
	Plaque eniém	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
	Hottes	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
	Plaques de cuisson	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
	Fours	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
	Micro_ONDE	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Sous - Total</b>	<b>U</b>	<b>4 500</b>	<b>6 000</b>	<b>5 400</b>	<b>90%</b>	<b>20%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>#DIV/0!</b>	

Climatiseurs	Climatiseurs 9000 Btu	U	14 000	14 500	15 000	103%	7%	14 000	14 500	15 000	103%	7%
	Climatiseurs 12000 Btu	U	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!	-	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
	Climatiseurs 18000 Btu	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
	Climatiseurs 24000 Btu	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
	Armoire de climatisation 48 à 50000 Btu	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
	Armoire de climatisation 50 à 60000 Btu	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Sous - Total</b>	<b>U</b>	<b>14 000</b>	<b>14 500</b>	<b>15 000</b>	<b>103%</b>	<b>7%</b>	<b>14 000</b>	<b>14 500</b>	<b>15 000</b>	<b>103%</b>	<b>7%</b>	

Machine à laver	Machine à laver blanche	U	1 200	1 500	1 100	73%	-8%	1 200	1 500	1 100	73%	-8%
	Machine à laver grise	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
	Machine à laver noire	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Sous - Total</b>	<b>U</b>	<b>1 200</b>	<b>1 500</b>	<b>1 100</b>	<b>73%</b>	<b>-8%</b>	<b>1 200</b>	<b>1 500</b>	<b>1 100</b>	<b>73%</b>	<b>-8%</b>	

Chauffe eau	Chauffe eau gaz naturel 10 L	U	1 200	1 300	1 250	96%	4%	1 200	1 300	1 250	96%	4%
	Chauffe eau gaz butan 10 L	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
	Chauffe eau gaz naturel 06 L	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Sous - Total</b>	<b>U</b>	<b>1 200</b>	<b>1 300</b>	<b>1 250</b>	<b>96%</b>	<b>4%</b>	<b>1 200</b>	<b>1 300</b>	<b>1 250</b>	<b>96%</b>	<b>4%</b>	

Radiateurs à gaz naturel	RGN 10000/ 11000 kw	U	1 700	1 450	1 250	86%	-26%	1 700	1 450	1 250	86%	-26%
	R G NI 12000 kw	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
	RGN 14000 kw	U				#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
<b>Sous - Total</b>	<b>U</b>	<b>1 700</b>	<b>1 450</b>	<b>1 250</b>	<b>86%</b>	<b>-26%</b>	<b>1 700</b>	<b>1 450</b>	<b>1 250</b>	<b>86%</b>	<b>-26%</b>	

<b>Total Général</b>		<b>U</b>	<b>31 100</b>	<b>35 250</b>	<b>36 400</b>	<b>103%</b>	<b>17%</b>	<b>18 100</b>	<b>18 750</b>	<b>18 600</b>	<b>99%</b>	<b>3%</b>
----------------------	--	----------	---------------	---------------	---------------	-------------	------------	---------------	---------------	---------------	------------	-----------

#### Commentaires:

Facteurs ayant boostés l'écoulement ou non des Produits fabriqués par l'entreprise (les faits saillants ayant marqué le mois)

## Annexes

ENTREPRISE : ENIEM / UNITE COMMERCIALE

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : AVRIL 2024

### Tableau des créances clients

U: KDA

Entreprises / Organismes	Montants des créances	Créances Non échues		Créances échues		
		Montants	échéances	Montants	échéances	Observation
A- Entreprises publiques	100000	65000		35000	EXERCICES ANTERIEURS	
B- Entreprises du Groupe	250000	140000		110000	EXERCICES ANTERIEURS	
C- Institutions et organismes publics	350000	210000		140000	EXERCICES ANTERIEURS	
d- Entreprises privées	140000	80000		60000	EXERCICES ANTERIEURS	
E- Autres	40000	0		40000	EXERCICES ANTERIEURS	ENTREPRISE DISSOUTES,

RUBRIQUES	MOIS M - 1	MOIS M	VARIATION
CREANCES RECOUVRABLES		840 000	840 000
CREANCES DOUTEUSES		40 000	40 000
CREANCES IRRECOUVRABLES / LITIGIEUSES	0		0
<b>TOTAL CREANCES</b>		<b>880 000</b>	<b>880 000</b>
<b>RAPPELS</b>	Fin Année2023	Prévu fin 2024	
CREANCES			

## Annexes

<b>chiffre d'affaires annuel</b>				
<b>Nature des produits</b>	<b>Prévision</b>		<b>Réalisation</b>	
	<b>quantites</b>	<b>valeurs</b>	<b>quantites</b>	<b>valeurs</b>
Réfrigérateurs	32 490	1 223 420	15 817	539 079
Congélateurs /conservateurs	20 700	808 999	9 178	392 665
Armoires vitrées	-	-	486	36 005
Cuisinières	49 050	1 474 464	14 452	411 436
Climatiseurs	-	-	11 925	680 438
Machines à laver	-	-	122	5 581
Chauffe eau/bain	-	-	34	396
Radiateurs à gaz naturel	-	-	15	362
<b>TOTAL en KDA</b>	<b>102 240</b>	<b>3 506 883</b>	<b>52 059</b>	<b>2 065 982</b>
<b>chiffre d'affaires mensuel</b>				
	<b>Prévision</b>		<b>Réalisation</b>	
	<b>quantites</b>	<b>valeurs</b>	<b>quantites</b>	<b>valeurs</b>
JANVIER	4 220	143 914	348	13 067
FÉVRIER	5 250	178 493	7 537	290 273
MARS	7 950	269 754	6 444	255 507
AVRIL	12 010	405 090	7 753	324 612
MAI	11 650	397 991	4 386	190 035
JUIN	12 000	415 768	3 793	171 675
JUILLET	12 990	453 211	3 647	126 495
AOÛT	11 330	385 561	1 517	69 662
SEPTEMBRE	8 450	290 194	2 956	106 339
OCTOBRE	6 290	215 992	5 624	213 023
NOVEMBRE	5 450	186 616	4 215	163 115
DÉCEMBRE	4 650	164 299	3 839	152 179
<b>TOTAL</b>	<b>102 240</b>	<b>3 506 883</b>	<b>52 059</b>	<b>2 065 982</b>
<b>stocks Produits finis</b>				
<b>Nature des produits</b>	<b>quantites</b>	<b>valeurs</b>		
Réfrigérateurs	1 041	36 328		
Congélateurs /conservateurs	1 197	62 701		
Armoires vitrées	17	938		
Cuisinières	2 854	61 863		
Climatiseurs	330	31 771		
Machines à laver	39	1 149		
Chauffe eau/bain	65	426		
Radiateurs à gaz naturel	67	1 241		
<b>TOTAL en KDA</b>	<b>5 610</b>	<b>196 417</b>		
<b>créances mensualisée</b>				
	<b>Prévision</b>	<b>Réalisation</b>		
JANVIER	621 863	894 785		
FÉVRIER	598 718	892 982		
MARS	589 431	904 673		
AVRIL	591 143	853 961		
MAI	597 821	858 660		
JUIN	604 166	839 615		
JUILLET	614 409	839 724		
AOÛT	614 986	812 389		
SEPTEMBRE	616 749	797 957		
OCTOBRE	607 981	780 946		
NOVEMBRE	602 063	759 434		
DÉCEMBRE	600 555	744 401		

# *Table des matières*

# Table des matières

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des Abréviations**

**Liste des Tableaux et Figures**

**Sommaire**

**Introduction générale..... 1**

## **Chapitre I : Organisation du contrôle de gestion**

**Introduction ..... 4**

**Section I : fondement théorique du contrôle de gestion..... 5**

1. Notions du contrôle de gestion ..... 5

1.1 Signification du contrôle : ..... 5

1.2 Quelques définitions fondamentales : ..... 6

1.3 Les objectifs et missions du contrôle de gestion : ..... 6

1.3.1. Dimension technico-économique : modéliser, aider à la prise de décision et évaluer les performances ..... 7

1.3.2. dimension managériale : aligner la stratégie, favoriser l'exercice des responsabilités, et orienter les comportements ..... 11

**2. LES PROCESSUS ET DISPOSITIFS DE CONTRÔLE DE GESTION ..... 13**

Les systèmes de responsabilisation..... 14

Les systèmes de motivation –récompensent :..... 14

Le système budgétaire : ..... 14

Les systèmes de régulation, de pilotage et de reporting : ..... 15

**Section02 : CONDITIONS DE RÉUSSITE DES OBJECTIFS DU CONTRÔLE DE GESTION ..... 18**

2.5. La répartition des rôles ou l'implication généralisée ..... 18

## Table des matières

2.5.1. Direction générale :	18
2.5.2. Le contrôleur de gestion porteur de la clientèle	19
2.5.3. Les opérationnels sont les principaux acteurs	20
2.6. Les modalités de mise en place	20
2.6.1. Un style de direction qui permette la participation de chacun à l'élaboration et au maintien du système d'information et favorise la pratique du feed-back	20
2.6.2. Une direction impliquée personnellement dans la mise en place et l'utilisation systématique du système d'information	20
2.6.3. Des méthodes qui satisfont réellement les besoins de gestion et non seulement les besoins de la direction générale	21
2.6.3.1. Les contraintes informatiques	21
2.6.3.2. Les contraintes de structure	21
2.6.4. L'informatique	22
2.6.5. La gestion	22
2.7. L'apport de la communication	24
<b>Section3 : PILOTAGE DES CENTRES DE RESPONSABILITÉ</b>	<b>28</b>
2. Définition du concept de centre de responsabilité :	28
1.1 Cohérence avec la structure en centres d'activité spécialisés :	28
1.2 Cohérence avec la structure en sections comptables :	29
1.3 Conditions des découpages en centres de responsabilité :	29
2- Typologie des centres de responsabilité :	30
2.1 Le centre de coûts :	30
2.2 Le centre de produit ou de CA :	30
2.3 Le centre de profit :	31
2.4 Le centre d'investissement :	31
3- Les précautions à prendre dans la définition des centres de responsabilité :	31
<b>Conclusion du chapitre 1 :</b>	<b>33</b>

## Table des matières

### Chapitre 2 : Le contrôle de gestion au service de la direction commerciale

<b>Introduction :</b> .....	<b>34</b>
<b>Section 1 : la complexité et diversité de la fonction commerciale</b> .....	<b>36</b>
3- Multiplicité et diversité des forces de vente :.....	36
4- Evolutions récentes des fonctions commerciales : .....	39
2-1 Principales évolutions récentes de la fonction commerciale :.....	39
1-2 la rationalité du ciblage de la clientèle :.....	41
<b>Section 2 : les outils du contrôle de gestion commercial :</b> .....	<b>43</b>
6. Définition du tableau de bord :.....	43
7. Différents types de tableaux de bord :.....	43
2-1 le tableau de bord de direction générale : .....	43
2-2 tableau de bord de département : .....	43
2-3 les tableaux de bord de processus : .....	43
8. Niveaux du tableau de bord :.....	43
3-1 le tableau de bord stratégique :.....	44
3-2 le tableau de bord opérationnel :.....	44
9. Les indicateurs du tableau de bord : .....	44
10. Finalités des tableaux de bord :.....	45
2- Le budget commercial et les prévisions à moyen terme :.....	47
1-2 le budget des ventes :.....	47
1-2 le budget des frais commerciaux :.....	48
2 Les tableaux de bord commerciaux et les indicateurs de pilotage .....	49
<b>Conclusion :</b> .....	<b>53</b>

### Chapitre 3 : Présentation générale et pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM

<b>Introduction :</b> .....	<b>54</b>
<b>Section 1 : Présentation générale de l'ENIEM</b> .....	<b>55</b>
2.8. Situation géographique: .....	55

## Table des matières

1-2 Le capital social .....	55
1.3. Pourquoi la division de l'ENIEM en unités ?.....	56
2-Organisation générale de l'ENIEM :.....	56
2.9. L'unité froid : .....	57
2.2. L'unité cuisson : .....	57
2.3. L'unité climatisation : .....	57
2.4. L'unité prestation technique : .....	58
2.5. L'unité commerciale : .....	58
3.1. Objectifs qualité : .....	60
3.2. Objectifs environnementaux : .....	60
II. PRESENTATION DE L'UNITE COMERCIAL .....	62
<b>II.</b> présentation de l'unité commerciale : .....	62
1-Mission et responsabilité .....	63
2- Les objectifs : .....	63
<b>2-4</b> Production : .....	63
<b>2-5</b> Commercialisation : .....	63
<b>2-6</b> Marketing : .....	63
3- Le Développement : .....	63
4- Garantie et service après vente : .....	64
5-La Sous-traitance : .....	64
6- La Position sur le marché : .....	64
1.2. La mission et les activités de l'unité commerciales : .....	64
1.3. L'organisation de l'unité commerciale : .....	66
<b>Section 2 : Champs d'activité et stratégie globale de l'ENIEM : .....</b>	<b>69</b>
<b>Section 3 : La pratique du contrôle de gestion à l'ENIEM : .....</b>	<b>72</b>
1 : La phase de prévision : .....	72
2- Phase d'exécution : .....	78
3- Phase d'évaluation et d'analyse : .....	80
4- La phase de conclusion : .....	84

## **Table des matières**

5- Le rôle du contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise  
(ENIEM) : ..... 85

**Conclusion générale ..... 87**

**Bibliographie.**

**Annexes.**

**Table des matières.**