

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

Département des sciences financières et comptabilité

Mémoire de Fin De Cycle

**En vue de l'obtention du Diplôme de Master en
Sciences financières et comptabilité**

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

Thème :

**Contrôle de gestion et processus de gestion du risque
de concurrence. « Cas ENIEM, Unité Commerciale »**

Réalisé par :

LAOUEDJ LITICIA

Encadré par :

Mme KOUDACHE LYNDA

Devant les membres de jurys :

Mme CHOUALI NAIMA

MAA

UMMTO

Mme BEN MAKHLOUF YASMINA

MCB

UMMTO

Mme KOUDACHE LYNDA

MAA

UMMTO

Promotion 2022/2021

**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU FACULTE DES
SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION**

Département des sciences financières et comptabilité

Mémoire de Fin De Cycle

**En vue de l'obtention su Diplôme de Master en
Sciences financières et comptabilité**

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

Thème :

**Contrôle de gestion et processus de gestion du risque
de concurrence. « Cas ENIEM, Unité Commerciale »**

Réalisé par :

LAOUEDJ LITICIA

Encadré par :

Mme KOUDACHE LYNDA

Devant les membres de jurys :

Mme CHOUALI NAIMA

MAA

UMMTO

Mme BEN MAKHLOUF YASMINA

MCB

UMMTO

Mme KOUDACHE LYNDA

MAA

UMMTO

Promotion 2022/2021

Remerciements

*Je tiens à remercier d'abord Dieu tout puissant de m'avoir donner la force et la volonté pour réaliser mon travail. Je tiens à remercier ma promotrice **MADAME KOUDACHE LYNDA** de m'avoir guider tous au long de mon travail. Je lui suis reconnaissante pour sa disponibilité.*

*Je remercies également les responsables de L'ENIEM en particulier le contrôleur de gestion **Monsieur Abed Amine** et **Madame Lydia**, qui ont mis à ma disposition toutes les informations nécessaire à l'accomplissement de mon travail.*

Mes remerciements s'adressent par ailleurs aux membres du jury, qui me feront l'honneur de juger mon travail, et à toutes les personnes qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail.

LAOUEDJ LITICIA

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail, A mes chers et admirables
parents, qui ont toujours été présents pour moi et qui m'ont toujours
soutenu dans ma vie.*

*A mon Cher frère et a toute ma famille ; A mes amis(es) leurs
soutiens moraux, et conseils.*

*A tous les étudiants de la promotion master 2 Audit Et Contrôle
De Gestion.*

Liticia

Liste Des Abréviations:

ABC: Activity Based Costing **BCG:**

Boston Consulting Group **BFR:**

Besoin en Fonds de Roulement **BS:**

Balanced Scorecard

CA: Chiffre D'affaires

CF: Cash Flows

CKD : Collections complètement démontées (Des Produits non Assemblée)

DAS: Domaine D'activité Stratégique

DTTL: Deloitte Touche Tohmatsu Limited

EBE: Excédent Brut D'exploitation

ENIEM: Entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager

EIMS: Miliana de production sanitaire

EVA: Economic Value Added

FILAMP: Production de lampes électriques (Filiale Lampe)

GRH : La Gestion des Ressources Humaines

KPI : Indicateurs De Performance

MDD : Marque De Distribution

OST : L'organisation Scientifique du travail

PME : Petite et Moyenne Entreprise

R& D : Recherche Et Développement

SAV: Service Après Vents

SDS : Sous-systèmes Décisionnel Stratégique

SDTO : Sous-systèmes Décisionnel Tactique et Opérationnel

SOMMAIRE

Remerciements	I
Dédicaces	II
Liste des abréviations	III
Introduction générale	1
Chapitre I : Processus de gestion du risque de concurrence	
Introduction du chapitre I	4
Section 1 : Etapes de la gestion des risques	4
Section 2 : Le rapport de gestion des risques au niveau des entreprises	10
Conclusion du chapitre I	32
Chapitre II : Contrôle de gestion appliqué à la gestion des risques inhérents à la concurrence	
Introduction du chapitre II	33
Section 1 : Impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise	33
Section 2 : Relation entre le contrôle de gestion et le risque concurrentiel	75
Conclusion du chapitre II	98
Chapitre III : Présentation de l'ENIEM et sa fonction du contrôle de gestion.	
Introduction du chapitre III	99
Section 1 : Présentation générale de l'ENIEM et la pratique du contrôle de gestion a L'ENIEM	99
Section 2 : La gestion des risques et le risque concurrentiel par le contrôle de gestion	108
Conclusion du chapitre III	130
Conclusion générale	131
Bibliographie	134

Liste des tableaux.....	137
Liste des figures et graphe.....	138
Annexe.....	139
Liste des Annexes.....	160
Table des matières.....	161
Guide d’entretien.....	169
Abstract.....	170

Introduction générale

Introduction Générale

Introduction

De nos jours, avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture des frontières, les entreprises se livrent à une concurrence très agressive pour l'écoulement de leurs produits dans un marché, où seules les entreprises bien organisées peuvent se permettre une bonne part de marché. A l'inverse, les entreprises de faible organisation sont appelées à se marginaliser, voire même à disparaître.

Le contrôle de gestion peut être perçu comme une amélioration des performances économiques de l'entreprise, il constitue un outil permettant l'efficacité, il a pour objectif d'aider le gestionnaire à mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise et de le guider dans sa prise de décision.

La stratégie consiste à déterminer les objectifs à long terme d'une entreprise, adopter les moyens d'action et allouer des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Chaque entreprise fait face à des risques qui pourraient représenter des menaces pour sa réussite, il se définit comme la probabilité d'un événement et ses conséquences, La gestion des risques est l'utilisation de processus, méthodes et outils pour gérer ces risques.

La gestion des risques met l'accent sur l'identification de ce qui pourrait mal tourner, l'évaluation de quels risques devraient être traités et la mise en œuvre de stratégies pour faire face à ces risques. Les entreprises ayant identifié les risques seront mieux préparés et auront une façon plus rentable de les traiter.

Objet d'étude :

Un système de contrôle de gestion dépasse largement ce que la plupart des gens visualisent lorsqu'on leur en parle. Au-delà de la comptabilité analytique, des budgets, des tableaux de bord, etc. Il faut englober tous les éléments dont les dirigeants peuvent se servir pour aiguiller le cheminement de leur entreprise vers les objectifs qu'ils se sont assignés. Le contrôle de gestion entant que concept est donc extrêmement large, notre travail vise à analyser les pratiques du contrôle de gestion et son rôle dans l'entreprise algérienne.

Le choix est porté sur l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) comme terrain à notre étude empirique. A notre sens, cette recherche présente un intérêt tant au plan théorique que pratique.

Introduction Générale

Problématique

L'intérêt de cette recherche réside dans la détection des lacunes des pratiques du CDG ainsi que les facteurs de son développement au sein des entreprises. Le but de notre réflexion consiste à étudier le processus de contrôle de gestion au sein des entreprises et la gestion des risques. Pour se faire, notre étude va porter sur une question centrale à laquelle nous allons tenter de répondre : « **Comment le contrôle de gestion permet d'améliorer le processus de gestion des risques notamment les risques concurrentiels au niveau de l'ENIEM ?** »

De cette problématique découle les questions suivantes :

- ✓ Quel est le processus de gestion des risques appliqué à l'ENIEM ?
- ✓ Est-ce que la gestion adoptée face à la concurrence permet à l'ENIEM de réaliser des performances ?

Hypothèse

Afin de guider notre recherche, nous avons avancé l'hypothèse suivante :

L'application du contrôle de gestion au niveau de l'ENIEM permet d'identifier tous les risques liés à la gestion, notamment les risques concurrentiels grâce à la mise en place d'un service de contrôle de gestion ?

Méthodologie de recherche

Pour mener à bien cette étude, notre méthodologie de recherche est ainsi axée sur deux parties:

D'abord, la partie théorique, qui consiste à examiner avec soin et d'une manière très méthodologique l'ensemble des documents disponibles susceptibles de nous aider dans la réalisation de notre mémoire (ouvrages, articles, revues, rapports, mémoires, thèses, sites web, etc.). Ensuite, la partie pratique a comme objectif d'identifier les applications du contrôle de gestion à la gestion des risques inhérents à la concurrence. Ainsi, nous avons mené une étude qualitative par voie d'observation au sein de l'ENIEM afin d'explorer les pratiques de contrôle mises en œuvre par cette entreprise. Nous nous sommes appuyées dans notre étude qualitative sur deux types de données : des entretiens et des documents internes à l'entreprise. D'autre part, pour traiter le cas pratique, nous avons élaboré une enquête composée d'un entretien qui a été conçu pour le contrôleur de gestion de l'unité commerciale de l'ENIEM.

Introduction Générale

Cet entretien nous a permis une connaissance des risques majeurs venant des unités et le rôle de la fonction contrôle de gestion dans chacune des étapes de la gestion de ces risques.

Structure de la recherche

Pour bien mener notre mémoire, nous avons opté pour le plan suivant :

Le premier chapitre porte sur le processus de gestion du risque de concurrence, dans lequel nous présentons les fondements de base du processus de gestion du risque de concurrence, étapes de la gestion des risques et le rapport de gestion des risques au niveau des entreprises.

Le second chapitre intitulé «contrôle de gestion appliqué à la gestion des risques inhérents à la concurrence», sera consacré au développement des différentes relations entre le contrôle de gestion et le risque concurrentiel ainsi que l'impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise.

Le troisième et dernier chapitre concerne notre cas pratique fait à L'entreprise ENIEM, qui nous a permis d'apporter des éclaircissements sur l'application du contrôle de gestion et la gestion du risque de concurrence au sein de cette entreprise.

CHAPITRE 1 : Processus de gestion du risque de concurrence

Introduction du Chapitre 1:

Chaque entreprise fait face à des risques qui pourraient représenter des menaces pour sa réussite. Le risque apparaît comme la probabilité de réalisation d'un événement et ses conséquences. La gestion des risques représente l'utilisation de processus, méthodes et outils pour gérer ces risques. Elle met l'accent sur l'identification de ce qui pourrait mal tourner.

L'évaluation des risques devrait mettre en œuvre des stratégies pour faire face à ces risques. Les entreprises ayant identifié les risques seront mieux préparés et auront une façon plus rentable de les traiter.

Dans ce chapitre, nous étudierons les étapes de la gestion du risque ainsi que le rapport de gestion des risques au niveau de l'entreprise.

Section 1 : Etapes de la gestion des risques :

Les entreprises font face à un grand nombre de risques, c'est pourquoi la gestion des risques doit être une partie centrale de la gestion stratégique de toute entreprise. La gestion des risques aide à identifier et à aborder les risques auxquels fait face l'entreprise et ce, en augmentant la probabilité d'atteindre avec succès les objectifs de l'entreprise.

La gestion des risques devient même plus importante si on décide d'essayer quelque chose de nouveau, par exemple le lancement d'un nouveau produit ou la pénétration de nouveaux marchés. Le fait que des concurrents suivent dans ces marchés, ou des percées technologiques rendant le produit redondant, représentent cinq risques que l'entreprise devra prendre en compte dans de tels cas. On a identification des risques, analyse des risques, hiérarchiser les risques, traitement des risques, et surveiller les risques.

1- Identification des risques

Pour identifier les risques, nous commençons par créer un plan de gestion des risques et l'établissement de la liste de tous les événements « à risque » liés au projet. Qu'est-ce qu'un événement à risque ? Il s'agit de tout ce qui peut affecter l'échéancier, le budget ou la réussite finale de projet.

Il existe plusieurs façons de commencer le processus d'identification des risques. Parmi elles :

1.1- Interrogation des participants au projet

Le meilleur moyen pour identifier les risques d'un projet reste encore de consulter ses parties prenantes, l'équipe de direction et les spécialistes du domaine concerné. S'ils ont déjà participé à des projets similaires, demandons-leur d'énumérer les risques auxquels ils ont été confrontés et de nous indiquer comment nous en prémunir. Même si ce type de projet ne leur est pas familier, pensons à faire le point avec les principaux participants de façon à ne négliger aucun risque notable.

1.2- Réfléchir aux risques aux côtés de l'équipe du projet :

Notre équipe projet est constituée de tous ceux qui travailleront sur ce projet au quotidien. Avant de nous lancer, demandons-leur d'identifier les problèmes éventuels. L'organisation d'une séance de brainstorming pour identifier les risques majeurs qui pourraient entraver le projet est importante.

1.3- L'affirmation et l'entretien des hypothèses :

D'après le Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide to Project Management Body of Knowledge ou PMBOK®), les *hypothèses* correspondent à tous les éléments de projet dont nous avons pensé qu'ils seront exacts, sans pour autant en avoir la certitude absolue. Certaines de nos décisions de projet sont peut-être même fondées sur des hypothèses sans le savoir. Or, si nous ne prouvons pas vérifier ces hypothèses, nous allons devenir vulnérable aux risques.

Dans le cas où celles-ci se révéleraient fausses, cela pourrait ébranler les fondations de notre projet et compromettre sa réussite.

1.4- Vérification des listes de contrôle :

Assurons-nous que notre équipe ou service a bien établi une liste de contrôle des risques les plus communs. Dans le cas contraire, commençons à les consigner afin d'assurer la réussite des projets suivants.

1.5- Établissement d'une matrice d'évaluation des risques :

Cet outil permet de classer le risque selon sa gravité, en quatre catégories (catastrophique, critique, modérée et mineure). Nous trions ainsi nos risques et l'identification de ceux qui sont traité en priorité.

À mesure que nous identifions les événements à risque notables, consignons-les dans un registre des risques. Comme son nom l'indique, ce registre est une liste exclusivement dédiée à tous les risques du projet. Il doit notamment répondre aux questions suivantes concernant les risques identifiés¹ :

- Cet événement est-il probable ?
- Quelle est la probabilité que ce risque survienne ?
- Si nous y sommes confrontés, quels seront son impact et sa gravité ?
- Quel est notre plan d'action en réponse au risque ?
- Compte tenu de sa probabilité et de son impact, quel est le degré de priorité ?
- Qui est responsable de la gestion de ce risque ?

Pas d'inquiétude si ce n'est pas encore parfaitement clair pour le moment, tout devrait rentrer dans l'ordre au cours des dernières étapes.

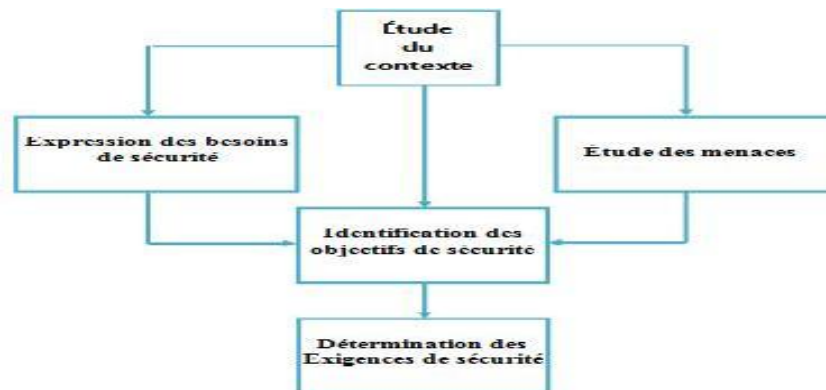
2-Analyse des risques

Pour chaque risque identifié, évaluez sa probabilité ainsi que sa gravité et proposez un plan d'action. Selon la complexité des risques du projet, nous vous conseillons de réaliser cette analyse (**fig. 1**) en concertation avec notre équipe projet ou avec les principaux participants. Pour décider de la gravité d'un risque, évaluez ses répercussions sur nos objectifs de projet. Notre calendrier ou notre budget en pâtiront-ils ? Ce risque réduira-t-il l'impact de nos livrables ? Ensuite, il nous faudra prévoir un plan d'action pour chaque risque. Il ne s'agit pas nécessairement d'actions à traiter immédiatement : indiquez plutôt à notre équipe la marche à suivre si cette dernière est contrainte de revoir rapidement sa trajectoire et de gérer ce risque, le cas échéant².

¹ Génica Gaël-Ragot in « Le risque de Faillite », édition DECITRE 1995, P. 52.

²OP-CIT Louisot Jean-Paul in « Diagnostic des risques », édition AFNOR, Pages 23

Figure n°1 : Analyse de Risque



Source : ISO 31000 (2009), pages 49

3- Hiérarchiser les risques

Nous devons maintenant établir des priorités. Classons-nous chaque risque en tenant compte à la fois de sa probabilité d'occurrence et de son impact potentiel sur le projet.

Cette étape nous permet d'obtenir une vue d'ensemble du projet en cours et d'identifier les points sur lesquels l'équipe doit se concentrer. Plus important encore, elle nous aidera à identifier des solutions viables pour chaque risque. De cette façon, le projet lui-même ne sera pas interrompu ou retardé de manière significative pendant la phase de traitement.

Au moment de hiérarchiser les risques, posons-nous la question suivante : en nous basant sur le registre des risques et notre analyse, quels sont les risques auxquels nous avons le plus de chances d'être confrontés et qui nuiraient le plus à la réussite de notre projet ? Nous devons nous préparer à gérer en priorité les risques les plus probables et les plus graves. Il nous faudra surveiller tous les risques et y faire face, mais nous devons être plus attentif aux risques prioritaires et exercer un contrôle régulier.

4-Traitement des risques

Une fois que nous avons déterminé les risques les plus importants, déployons notre stratégie de remédiations. Bien que nous ne puissions pas anticiper toutes les difficultés,

nous avons mis toutes les chances de notre côté avec les étapes précédentes de notre processus de gestion des risques. Chargeons notre équipe de commencer par résoudre le risque prioritaire ou tout au moins de l'atténuer afin qu'il cesse d'être une menace pour le projet.

Traiter et atténuer efficacement les risques signifie également mobiliser les ressources de notre équipe de manière efficace, sans faire dérailler le projet. Avec le temps, les projets et leurs registres des risques s'accumulant dans notre base de données, nous deviendrons capables d'anticiper les risques en adoptant une approche plus proactive que réactive qui nous aidera à les traiter plus efficacement.

5-Surveiller les risques

À ce stade, le projet est sur les rails. Si tout va bien, nous devrions être dans les délais et nos objectifs finaux en bonne voie. Toutefois, prenons garde à assurer une surveillance continue des risques pour éviter les mauvaises surprises. Pour ce faire, nous pouvons :

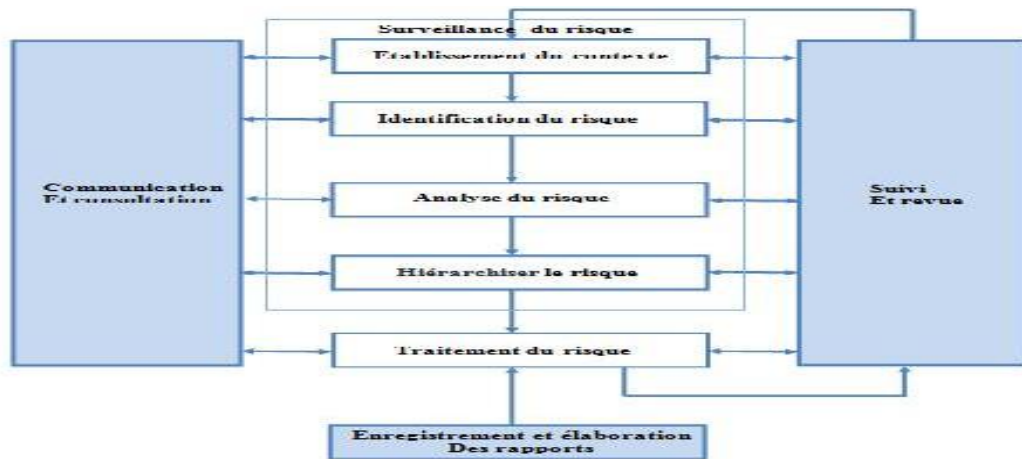
- Envoyer des mises à jour de statut à intervalle régulier afin de nous assurer que toute l'équipe et les autres parties prenantes sont sur la même longueur d'onde. Sans oublier une bonne gestion des risques doit être proactive et non réactive.
- Faire le point en différé avec chaque responsable des risques. Chacun doit exercer une surveillance étroite liée au risque concerné et se tenir à l'affût des signaux d'alerte. Notre chef de projet ou d'équipe doit faire le point avec eux régulièrement pour nous assurer que tout va pour le mieux.
- Gardons un œil sur notre registre des risques et se tenir prêt à l'actualiser. Si la probabilité d'un risque évolue ou si le plan associé est modifié, ces changements doivent se refléter dans le registre. À l'image de la plupart des éléments liés à la gestion de projet, notre plan de gestion des risques doit constituer un document évolutif sur lequel notre équipe pourra s'appuyer pour rester à jour.

À cette étape aussi, la collaboration est essentielle. Il arrive bien trop souvent qu'un membre de l'équipe repère des problèmes ou de nouveaux risques sans avoir les moyens de les signaler rapidement. C'est aussi pour cette raison que nous devons entretenir une bonne collaboration d'équipe et encourager la franchise et l'ouverture d'esprit de nous tous.

Une communication claire entre notre équipe et les parties prenantes est essentielle lorsqu'il s'agit de surveiller les menaces de manière continue. Et même si nous avons parfois

l'impression de n'avoir aucun contrôle sur ces dernières, notre processus de gestion des risques et le registre des risques du projet correspondant nous permettront de suivre ces cibles mobiles avec assurance.

Figure 2: Gestion de Risque



SOURCE : Nichan MARGOSSIANE, risques professionnels, 2eme édition, p185

Dans cette section nous avons examiné ce qu'est le management des risques et les éléments indispensables à la mise en place dans notre organisation. Nous avons expliqué les différents risques de gestion et comment identifier, évaluer et répondre aux risques projet.

Le processus de management des risques est une méthode clairement définie pour comprendre : quels risques et opportunités sont présents, comment ils peuvent impacter un projet ou une organisation et comment y répondre.

Section2 : Le rapport de gestion des risques au niveau des entreprises

La difficulté de l'environnement de l'entreprise (technologie concurrence,...) et de la fonction de production (Produits innovants, Compétence, Taille de l'entreprise, Diversité des produits, Internationalisation) a montré que les risques encourus par les activités économiques sont divers. Ils peuvent avoir une origine interne et externe. Ils sont en diverses natures. C'est ce que nous allons voir dans cette section et ce après avoir présenté les différents types des risques et le risque de concurrence.

1-Types des risques :

Les entreprises ayant adopté une démarche de gestion des risques seront mieux préparées et donc capables d'éviter les menaces. Au cours de sa vie, une entreprise peut être confrontée à plusieurs événements qui peuvent impacter négativement sa solidité financière et donc sa réussite. Pour cela, on distingue plusieurs types de risque qui sont :

1.1 : Risques économiques

Le risque économique est une probabilité, ou plusieurs, qui reflète les variations possibles pouvant survenir dans les différents scénarios avec lesquels une entreprise interagit. Ainsi, le risque économique mesure l'incertitude générée par les différents événements possibles pouvant survenir dans le temps, pouvant avoir un impact direct sur l'entreprise. L'importance de mesurer ce risque réside dans le fait que le compte de résultat dépend de ces risques.

Selon la situation et l'interaction de l'entreprise avec différents scénarios, les risques économiques peuvent provenir de différents fronts. Pour cela, de nombreuses entreprises sont chargées de préparer la cartographie des risques, qui prend en compte les différents risques économiques.

1.1.1 : Types de risques économiques

Selon la situation et l'interaction de l'entreprise avec les agents économiques et les scénarios, il existe différents types de risques économiques³.

Selon l'origine, on peut identifier la relation suivante entre les différents types de risques économiques :

- **Risque pays:** Le risque que court une entreprise du fait des différents événements pouvant survenir dans un pays étranger ou dans le pays d'origine.
- **Risque de change:** C'est le risque qui est produit par les pertes possibles causées par la variation des devises.
- **Risque du marché:** C'est le risque qu'une entreprise court en raison des variations possibles qui influencent les investissements que l'entreprise a.
- **Risque de notation:** C'est le risque dérivé de la notation de crédit reçue par les différentes agences de notation, par rapport au risque de crédit.
- **Risque de liquidité:** C'est le risque produit par un éventuel manque de capital pour acquérir des actifs.
- **Risque systémique:** C'est le risque de contagion qui existe lorsqu'une situation de faillite survient dans une entreprise ou un secteur qui affecte le reste d'une économie.
- **Risque de taux d'intérêt:** C'est le risque qui existe en raison de la variation brutale possible des taux d'intérêt dans une économie.
- **Risque juridique:** C'est le risque qui existe du fait de la mise en œuvre de réglementations et de lois qui désavantagent l'activité de l'entreprise.
- **Le risque de crédit:** C'est le risque qui est produit par le manquement aux obligations envers les créanciers.
- **Risque souverain:** C'est le risque qu'une entreprise assume en raison de l'éventuelle inefficacité des processus de réclamation légale des non-paiements.
- **Risque opérationnel:** C'est le risque qui naît de l'incapacité de l'entreprise à fonctionner correctement, de ne pas disposer d'approvisionnements suffisants, de ne pas bien fonctionner sa chaîne de production, etc.
- **Risque de modèle:** C'est le risque qui est produit par l'application possible de modèles défaillants.

³ Le-Ray Jean in « De la gestion du risque au management du risque », édition AFNOR 2002.

- **Risque de transfert:** C'est le risque qui survient lorsque d'éventuelles variations de la devise, ainsi que la situation dans les pays étrangers, peuvent provoquer des défauts dus à l'incapacité de posséder des devises étrangères

1.2 : Risque stratégique

La gestion des risques s'est métamorphosée dans les dernières années, dans le but de rendre les techniques et les processus plus polyvalents pour faire face aux changements dans le monde des affaires et dans l'économie, et mieux adaptés aux demandes des hauts dirigeants. Ces mêmes dirigeants, y compris les directeurs financiers, constatent qu'en mettant l'accent sur les risques stratégiques, ils sont mieux à même d'identifier les menaces pour leur succès futur, de s'adapter aux nouveaux défis et de tirer parti des nouvelles occasions. Il s'agit des risques qui menacent de perturber les hypothèses au cœur de la stratégie d'une organisation, par exemple les événements de type cygne noir (événements imprévisibles rares), les bouleversements politiques et les crises financières ainsi que de nouvelles technologies qui peuvent rendre un modèle d'affaires désuet. Les hauts dirigeants sondés par *Forbes Insights* au nom de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) ont indiqué que les principaux risques qui toucheront leur stratégie d'affaires dans les trois prochaines années seraient le rythme de l'innovation (30 %) et la réglementation accrue (30 %), mais bon nombre d'entre eux avouent ne pas se servir d'une méthode rigoureuse pour les détecter.

Les risques stratégiques sont souvent difficiles à cibler et à gérer, et sortent du cadre habituel de gestion des risques, comme la couverture et l'atténuation. Cependant, ils pourraient aussi représenter une occasion à saisir pour l'organisation; les dirigeants doivent donc faire un choix entre s'y opposer, les éviter et les repousser, dans la mesure du possible, ou en tirer parti pour analyser l'évolution du marché et les occasions à saisir. Dans cet article, nous discuterons de ce qui nous empêche généralement de les repérer, des réponses qu'on pourrait y apporter et nous présenterons des outils pour plutôt en tirer profit.

Les risques stratégiques peuvent très rapidement porter préjudice à une entreprise. Ils peuvent mettre en péril les chaînes logistiques, les installations, les technologies, les talents, le capital, la réputation et les moteurs de la création de valeur. Pourtant, dans la plupart des cas, ces risques ne sont même pas abordés dans les programmes de gestion des risques d'entreprise (ERM), et ils sont difficiles à évaluer, à surveiller et à gérer. Pour les gérer au mieux, les dirigeants ont besoin de nouvelles perspectives et approches. Ils ont besoin d'outils pour analyser l'environnement, suivre les changements et visualiser les données sur les

risques. Ils doivent élaborer des réponses efficaces, car la gestion des risques stratégiques incombe aux administrateurs et aux membres de la direction.

La transformation des risques peut permettre à une entreprise de convertir la gestion des risques en une responsabilité confiée à toutes les parties prenantes de l'entreprise. Le cas échéant, le risque n'est plus exclusivement l'apanage de la fonction de gestion des risques. Toutes les équipes, toutes les fonctions et tout le personnel en assumant la responsabilité, et chacun peut gérer les risques relevant de sa compétence. L'entreprise peut ainsi mettre en place des stratégies et atteindre ses objectifs tout en gérant les risques et en respectant les réglementations.

Cette publication décrit les difficultés et les méthodes employées pour transformer le risque stratégique et se penche sur les mesures permettant d'utiliser le risque pour améliorer les performances à l'échelle de l'entreprise. Elle porte sur les sujets suivants :

- Les risques stratégiques et les risques destructeurs de valeur, et les difficultés rencontrées pour les identifier, les évaluer et les gérer
- Comment les technologies de détection des risques peuvent notamment aider les entreprises à déceler et suivre les risques stratégiques
- Pourquoi il est utile de préparer des réponses aux événements comportant un risque stratégique, même lorsque les événements peuvent rarement être prévus
- Pourquoi se contenter de respecter la réglementation ou de confiner la gestion des risques à la fonction qui en porte le nom accroît la vulnérabilité de l'entreprise
- Les rôles des unités opérationnelles, de la gestion des risques et de l'audit interne dans la transformation des risques

On distingue que le risque stratégique, comme toute nouvelle composante de la gestion des risques, donnera lieu à une conversation plus nuancée sur les risques qui sont parfois décrétés par des tiers aux sociétés ainsi que sur les occasions à saisir. En ayant en main les bons outils, les leaders peuvent les repérer plus rapidement et les intégrer à leurs processus de gestion des risques continus. Ainsi, ils pourront voir comment les risques stratégiques et la capacité de les identifier, de les surveiller et d'y répondre peuvent représenter un atout pour les organisations.

1.3 : Risque financier

Un risque financier est une probabilité de perdre de l'argent des suites d'une opération à caractère financier ou d'une opération économique à incidence financière. Les opérations pouvant comporter ou emporter des risques financiers sont aussi diverses que les risques eux-mêmes dans leur nature et leur catégorie.

1.3.1 : Types de risques financiers

Les principaux types de risques financiers sont les suivants :

- **le risque de marché** ; ce risque est sensible à la fluctuation du prix du marché dans lequel évolue un portefeuille d'instruments financiers.
- **le risque de contrepartie** : c'est le risque que la partie avec laquelle un contrat a été conclu ne tienne pas ses engagements (livraison, paiement, remboursement, etc.).

Pour une banque, c'est le risque que ses clients soient dans l'incapacité de rembourser leurs emprunts, ou qu'une autre banque avec laquelle elle a des opérations en cours (correspondant bancaire) sur le marché interbancaire soit défaillante ;

- **le risque de taux** : c'est le risque des prêts-emprunts. C'est le risque que les taux de crédit évoluent défavorablement. Ainsi, un emprunteur à taux variable subit un risque de taux lorsque les taux augmentent car il doit payer plus cher. À l'inverse, un prêteur subit un risque lorsque les taux baissent car il perd des revenus.

Pour une banque, c'est le risque que l'évolution des taux du marché conduise à un coût de rémunération des dépôts supérieur aux gains générés par les intérêts des prêts accordés ;

- **le risque de change** : c'est le risque sur les variations des cours des monnaies entre elles. Risque sensiblement lié au facteur temps ;
- **le risque de liquidité** : c'est le risque sur la facilité à acheter ou à revendre un actif. Si un marché n'est pas liquide, vous risquez de ne pas trouver d'acheteur quand vous le voulez ou de ne pas trouver de vendeur quand vous en avez absolument besoin. C'est un risque lié à la nature du sous-jacent (de la marchandise) mais aussi à la crédibilité de l'acheteur-vendeur. En effet, il est facile d'acheter ou de vendre un produit courant à une contrepartie de confiance, mais plus difficile avec un produit très spécialisé. C'est la liquidité de ce produit.

De plus, si l'acheteur/vendeur n'est pas crédible, le risque de contrepartie pour les éventuels fournisseurs/clients les dissuade de traiter. L'acheteur/vendeur est en risque d'approvisionnement : en risque de « liquidité ».

Pour une banque, c'est le risque de se trouver dans l'incapacité de faire face à un retrait massif des dépôts par les clients. Si ce risque est susceptible de s'étendre de proche en proche entre les banques (effet domino), notamment du fait, soit de l'assèchement des financements interbancaires, soit de contagions psychologiques entre déposants, on parle de risque systémique ;

- **le risque météo** : c'est le risque de perte potentielle de chiffre d'affaires ou de profit due aux variations de la météo. Il concerne les quatre grandes familles climatiques que sont la température, les précipitations, l'ensoleillement et le vent. Le risque météo ne concerne que les variations ordinaires de la météo. Il s'agit de l'impact potentiel sur la performance d'une entreprise, d'une anomalie météo, c'est-à-dire de la fluctuation autour de sa valeur moyenne. En météorologie, la moyenne (appelée aussi la normale) est en général calculée sur 30 ans ;
- **le risque pays** : au sens strict, le risque pays correspond à la probabilité qu'un pays n'assure pas le service de sa dette extérieure. D'autre part, si un pays connaît une crise très grave (guerre, révolution, faillites en cascade, etc.) alors même les entreprises « de confiance », malgré leur crédibilité, vont se retrouver en difficulté. C'est un risque de contrepartie lié à l'environnement de la contrepartie ;
- **le risque opérationnel** : pour les établissements financiers (banque et assurance), c'est le risque de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures de l'établissement (analyse ou contrôle absent ou incomplet, procédure non sécurisée), de son personnel (erreur, malveillance et fraude), des systèmes internes (panne de l'informatique, etc.) ou à des risques externes (inondation, incendie, cyber attaque, etc.) ;
- **le risque idiosyncratique** : en gestion de portefeuille, le risque idiosyncratique est le risque lié à une position en particulier. Plus un portefeuille est concentré, moins il y a de positions, plus ces positions sont importantes et plus le risque idiosyncratique est élevé ;

- **le risque de base** : risque lié à l'évolution d'un cours sous-jacent par rapport à celui de sa couverture (*put*, contrat futur...). Cette dernière n'étant pas toujours parfaitement adaptée, un écart entre les prix peut se créer, ce qu'on appelle la base.

Il existe d'autres types de risques, mais la plupart peuvent se rapprocher des définitions exposées ici.

1.3.1.1 : Gestion des risques financiers

Après les phases de perception et d'identification des risques, dans laquelle le facteur humain et culturel joue un rôle essentiel, comme on vient de le voir, on doit aussi évaluer les risques en tenant compte des conséquences possibles. Dans cette phase d'évaluation, on prend maintenant en compte l'ensemble des paramètres de la vulnérabilité : causes (facteurs de risques ou périls), objets de risque (les organisations ou ressources à risque), et conséquences avec leurs gravités potentielles.

La criticité dépend de la probabilité pour qu'un facteur de risque survienne (présence dans une zone dangereuse, en contact avec le phénomène dangereux, ou soumis à l'événement dangereux). Ce dernier paramètre est lui-même fonction de plusieurs facteurs propres au système travail, soit l'individu (sa formation, son expérience, ses connaissances...), ses tâches (ou ses fonctions, son besoin d'accès dans la zone dangereuse), le milieu de travail (l'environnement) et la matière utilisée pour accomplir le travail (outils, matière première...). La connaissance de ces différents paramètres n'est pas facile, d'autant qu'il existe un troisième paramètre qui est la conséquence du risque, ou au contraire la possibilité d'évitement de l'événement dangereux. La plupart du temps le passé nous donne les informations sur la gravité et sur l'occurrence d'un facteur ; c'est pourquoi il est difficile d'opposer méthode a priori et a posteriori, car la première se nourrit inévitablement de la seconde.

Une première méthode consiste à adopter une approche statistique. De même que les mathématiciens ont voulu quantifier le hasard en inventant les probabilités, les économistes ont voulu quantifier l'incertitude économique en modélisant les risques. Cette quantification qui garde toujours un côté plus ou moins estimatif, est réalisée à partir de séries statistiques historiques. La théorie financière tend à confondre le risque réel d'un actif financier et l'indicateur de risque qu'est la volatilité passée du prix de cet actif, bien que rien ne dise que les évolutions passées soient un bon indicateur du futur.

Les probabilités subjectives ou objectives, des algorithmes de calcul dont la célèbre méthode de Monte-Carlo ou des scénarios futurs de gains et pertes, peuvent également être mis en jeu.

C'est ainsi que, la théorie financière a fortement développé l'utilisation de mathématiques probabilistes pour estimer la valeur des actifs. En principe, plus le risque pesant sur un actif est fort, plus son prix sur le marché est bas et son rendement attendu élevé, si du moins le marché est efficient. Cette approche est surtout adoptée dans les milieux où l'on peut disposer de statistiques et de modèles pour les exploiter. C'est en particulier le cas pour les milieux financiers. C'est pourquoi les experts en gestion des risques ont développé une méthode d'évaluation appelée « fréquence - gravité » qui consiste à calculer un poids du risque à partir de plusieurs critères. Les différents critères (généralement évalués de 1 à 4) varient selon experts et méthodes, mais on retrouve généralement la fréquence du risque quantifiant la probabilité que le risque devienne réalité, la gravité de la conséquence et la maîtrise par les personnes concernées des risques dans le domaine⁴.

Ces critères sont évalués, parfois de manière subjective. Ils sont ensuite multipliés, donnant un chiffre (donc de 1 à 64) permettant de classer et attribuer une priorité de traitement du risque.

Selon la définition scientifique du risque (Pascal-Huygens-Bernoulli)⁵, l'approche subjective, par la méthode "fréquence-gravité" qui nous autorise à estimer d'une part, des « plausibilités » selon les termes de Georges Jousse ou des « vraisemblances » inspirés du tableau de Marcel Boll (mathématicien français) proposé dans *Les Certitudes du hasard* PUF, 1958 et d'autre part, des conséquences, conduit à la valeur d'un aléa (c'est-à-dire d'un événement dangereux prédéterminé) et non à un risque (le risque possédant une notion plus globale ; voir "Définition scientifique du risque"). Aussi, pour estimer un risque (sans historique statistique) il faut prédéterminer plusieurs événements possibles de même nature, estimer leurs plausibilités (leur somme devant être égale à 1 - la somme des probabilités étant égale à 1) estimer leurs conséquences possibles puis estimer chaque aléa. La réelle valeur scientifique du risque sera alors la somme des aléas¹.

Des approches élémentaires via le calcul de la criticité, produit de la probabilité et de la gravité du risque, servent de base à de nombreuses méthodes et représentations, comme le diagramme de Farmer.

⁴ Earn Julie et Nelson Candas in « Micro finance », édition AFD 2033, Pages 73

⁵ La définition scientifique du risque (Pascal-Huygens-Bernoulli)

1.3.1.2 : Actifs non financiers

Ce sont les actifs « non circulant » ou immobilisés de l'entreprise : bâtiments, véhicules, machines... auxquels s'ajoute le personnel employé dans le cadre de l'activité y compris les sous-traitants (voir la responsabilité des mandataires sociaux)

Les outils de gestion du risque sont :

- la prévention (ce qui suppose l'évaluation préalable du risque ;
- la diversification des risques ;
- l'assurance, qui ne couvre que le risque assurable ;
- et en matière financière, certains outils permettant de transférer le risque à des opérateurs disposés à le prendre, (soit dans une optique de spéculation, soit pour couvrir un risque inverse) ;
 - la couverture du risque (aussi appelée « hedging ») par l'utilisation de contrats dérivés ;
 - la titrisation, c'est-à-dire la transformation de l'élément risqué (par exemple une créance) en titre négociable. La titrisation permet de se débarrasser du risque en le transformant en « papier » et de le revendre.

1.4 : Risque projet

En gestion de projet, le risque zéro n'existe pas. Chaque année, toutes les entreprises voient une partie de leurs projets échouer pour différentes raisons. Par exemple, la pandémie de Covid-19 a été responsable de l'annulation, du report ou du retard de nombreux projets.

Ainsi, pour garantir le succès de nos projets, il est indispensable de mettre en place une gestion des risques efficace. L'objectif est d'identifier en amont tous les obstacles, les imprévus et les aléas que nous pouvez rencontrer lors de la réalisation de notre projet, afin de les limiter, de les anticiper et de trouver une stratégie pour remédier au problème s'il venait à se produire.

Parce qu'il n'est pas facile de déterminer en avance l'ensemble des risques que pourrait rencontrer notre projet, voici une liste non exhaustive des risques les plus communs en gestion de projet classés en différentes catégories

1.4.1 : Les risques internes

Il s'agit des risques qui peuvent se dérouler au sein de l'entreprise. Quelques exemples : le manque de ressources ou de ressources qualifiées, le manque de soutien de notre hiérarchie ou de la direction de l'entreprise vis-à-vis du projet, les changements soudains et de dernière minute, des attentes et des objectifs qui ne sont pas clairement définis, etc.

Si la direction se désintéresse de notre projet alors qu'elle l'avait pleinement validé, cela pourrait retarder la prise de certaines décisions, et causer un retard global sur les délais du projet. Dans tous les cas, n'hésitez pas à signaler notre inquiétude aux personnes concernées.

1.4.2 : Les risques externes

Les risques externes sont également fréquents sur un projet. Ils dépendent d'une multitude de facteurs sur lesquels nous n'avons souvent aucun contrôle. Il peut s'agir d'une catastrophe naturelle (séisme, tempête, inondation, incendie), d'un acte de terrorisme, de vandalisme ou d'un cyber attaque, d'une situation économique, politique, environnementale, sanitaire ou sociale difficile (comme la pandémie de coronavirus), d'un problème avec un fournisseur, de la création ou de la modification d'une loi ou d'une réglementation impactant notre projet, etc.

Pour nous préparer à ce type de risques, nous pouvons mettre en place des mesures de surveillance et former nos équipes projet à réagir face à ce genre d'événements extérieurs imprévisibles (comme sensibiliser nos salariés aux risques cyber)

1.4.3 : Les risques liés au budget

Ce type de risque concerne les finances du projet, et peut être causé par une mauvaise gestion du budget, une mauvaise estimation des dépenses prévues, un changement dans les objectifs du projet, une réduction du budget ou encore l'ajout de nouvelles exigences par le client. Le dépassement du budget initialement prévu n'est généralement pas très apprécié par les parties prenantes.

Pour éviter les risques budgétaires, il est essentiel de gérer soigneusement le budget de notre projet et d'informer le client lorsque nous estimons que ses demandes risquent d'augmenter significativement le budget convenu au départ.

1.4.4 : Les risques liés au planning

Un projet réussi est un projet qui finit dans les temps. Cependant, il est parfois difficile de respecter scrupuleusement le planning à cause d'événements extérieurs, mais aussi à cause d'une mauvaise évaluation de la durée nécessaire pour accomplir chaque tâche. Ainsi, certaines tâches vont prendre plus de temps que prévu, et cela va causer des retards de plus en plus importants.

Ce type de risque est étroitement lié aux risques budgétaires car plus le projet s'étale dans le temps, plus il prend de retard et plus les coûts vont augmenter (car il faut, entre autres, payer les ressources nécessaires à sa réalisation). De plus, en manquant la date butoir fixée, nous risquons de perdre notre avantage concurrentiel (par exemple, nos concurrents auront sorti leur produit avant nous sur le marché) et donc de perdre de l'argent.

Ainsi, lorsque nous planifiez nos différentes tâches, fixez-nous des délais réalistes et assurez-nous de prévoir une marge de manœuvre supplémentaire en cas d'imprévus ou de problèmes.

1.4.5 : Les risques de performance

Lorsqu'il est peu probable que le projet atteigne les résultats attendus, il y a un risque de performance. Par exemple, si notre projet est d'équiper l'ensemble des salariés d'une entreprise avec un outil leur permettant d'être plus productifs, mais qu'aucun des salariés ne sait comment l'utiliser, cela va avoir un impact sur la productivité des salariés (ils ne seront pas plus productifs, voire ils le seront moins puisqu'ils perdent du temps à essayer de comprendre comment utiliser le nouvel outil) et donc sur la performance globale de l'entreprise.

Non seulement notre projet n'apporte pas les résultats escomptés, mais en plus, nous devons former les salariés, ce qui engendre des coûts supplémentaires. Sans compter que le client peut nous infliger une pénalité pour non qualité ou non performance.

Pour garantir la performance de notre projet, faites régulièrement des tests auprès des utilisateurs, validez chaque jalon et livrable avec le client, et assurez un suivi après la livraison du projet pour être certain que le client est satisfait.

1.5 : Risque de technologie

Les risques technologiques sont liés à l'action humaine et plus précisément à la manipulation, au transport ou au stockage de substances dangereuses pour la santé et l'environnement (risques industriels, nucléaire, transport de matières dangereuses) mais aussi du fait de constructions humaines modifiant la nature (risques de rupture de barrages, risque minier). Comme les autres risques majeurs, ils peuvent avoir des conséquences graves sur les personnes, leurs biens et / ou l'environnement.

Le risque technologique est un concept intégrant des composantes diverses. Il résulte de la présence sur un territoire d'une installation manipulant des substances, ou mettant en œuvre des techniques ou des procédés susceptibles d'être à l'origine de phénomènes dangereux, face à des enjeux socio-économiques et environnementaux.

Les trois sources de risque technologique majeur sont les installations industrielles, les installations nucléaires et les grands barrages. S'y ajoute le transport de matières dangereuses avec des conséquences plus localisées mais une probabilité d'occurrence plus élevée.

Les risques technologiques traités ici comprennent donc les accidents (incendies, explosions, pollutions accidentelles des eaux...) liés aux installations industrielles ou agricoles et au transport de matières dangereuses (par route, rail, voie d'eau, canalisation), la rupture de barrages ou de digues (qui a pour conséquence des inondations brutales) et le risque minier (ayant pour conséquence l'effondrement des cavités creusées pour l'exploitation du sous-sol). Les questions relatives aux pollutions chroniques (de l'air, de l'eau, les déchets...) sont traitées dans les thématiques correspondantes.

Si la prévention des risques technologiques repose largement sur la réduction des aléas, comme pour les risques naturels, la maîtrise de l'urbanisation autour des sites les plus exposés est aussi un enjeu important.

Les risques technologiques majeurs sont :

- Le risque industriel
- Le risque nucléaire
- Le risque rupture de barrage
- Le risque transport de marchandises dangereuses
- Le risque Minier

1.5.1 : Acteurs :

C'est avant tout l'exploitant d'une installation à risque ou le transporteur de produits dangereux qui est responsable de la prévention, en réduisant les risques à la source et en prévoyant les dispositifs nécessaires en cas d'accident.

Mais c'est l'État qui élabore la politique de maîtrise des risques entraînés par les entreprises, en réglementant, autorisant, contrôlant les établissements à risques et en assurant la sécurité des citoyens. La DREAL est chargée, sous l'égide du Préfet, de l'inspection des installations classées pour la protection de l'environnement des établissements industriels. Le Préfet est par ailleurs responsable de l'organisation des secours.

Les collectivités locales, en particulier les communes, ont un rôle important à jouer en termes d'information de la population et d'organisation des secours.

Les citoyens doivent se tenir informés pour savoir réagir en cas de crise. Les propriétaires sont responsables de l'information des acquéreurs et des locataires concernant les risques auxquels sont soumis leurs biens

1.5.1.1-Enjeux**1.5.1.1.1 : Sécurité des biens et des personnes**

La sécurité des personnes et des biens dans un territoire particulièrement exposé et vulnérable aux risques inondation et industriel, et dans une certaine mesure au risque sismique.

La région est particulièrement exposée aux aléas inondation et industriel⁶. En effet, sa situation en façade maritime d'une part et sa traversée par le fleuve Loire l'expose naturellement aux inondations par submersion marine ou débordement des cours d'eau (consécutif ou non à une rupture de digues). Le port Atlantique Nantes – St-Nazaire, premier port de la façade Atlantique française, et atout économique pour la région, concentre plusieurs établissements à hauts risques dits SEVESO, parmi lesquels un des plus grands terminaux méthaniers d'Europe et la deuxième raffinerie de pétrole française. D'autres établissements à risques sont disséminés sur tout le territoire ligérien, établissements SEVESO mais aussi de nombreux silos de stockage de céréales et d'engrais (risque d'explosion et d'incendie) en lien avec l'importance de l'activité agricole.

⁶ OP.CIT Megne Loreant et Vasseur Dominique in « Risque Industriels », édition Lavoisier 2006, Pages 32

Certaines pratiques de développement urbain, d'exploitation agricole, ou encore la fragilisation du trait de côte est autant de facteurs augmentant l'exposition des personnes aux risques. En outre, les risques côtiers de submersion marine pourraient être accrus par les conséquences du changement climatique (hausse du niveau de la mer et amplification des tempêtes) qui doivent donc être anticipées.

1.6 : Risque de concurrence

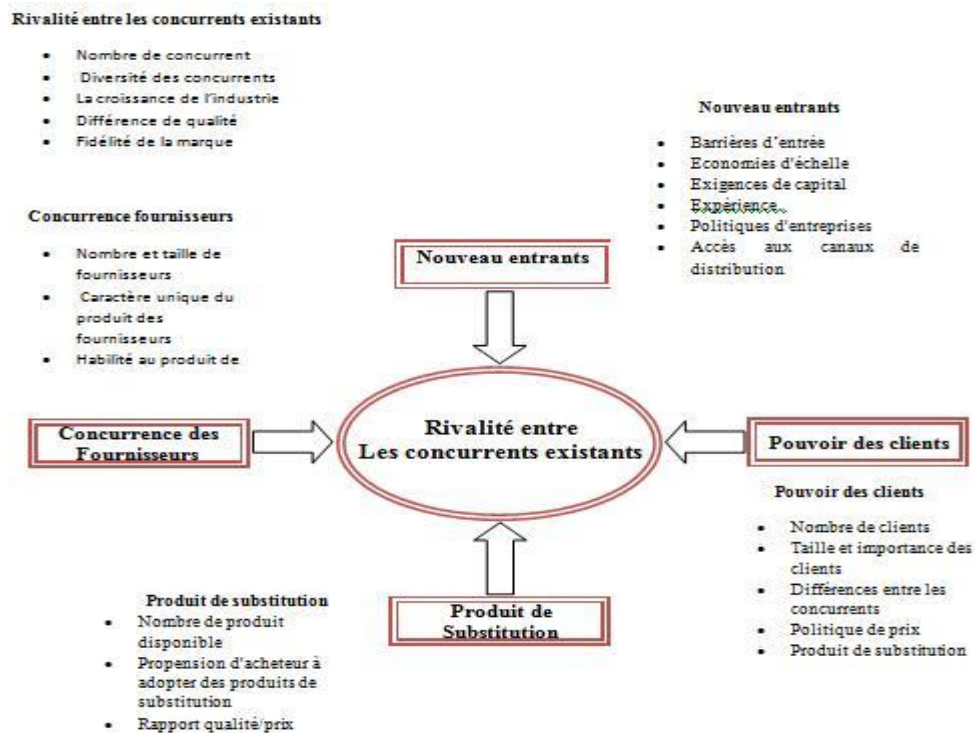
Le « risque concurrence » désigne tous les états de fait liés au droit de la concurrence susceptibles d'entraver les activités de l'entreprise (**fig.3**)⁷, d'entraîner des conséquences financières dommageables ou de porter atteinte à sa réputation. En font notamment partie l'ouverture d'une enquête préalable ou d'une enquête proprement dite par les autorités de la concurrence, l'imposition d'une amende, la notification d'une décision obligeant l'entreprise à adopter ou à cesser un comportement (injonction), le prononcé de la nullité de certains contrats, le paiement de dommages-intérêts ainsi que les sanctions pénales infligées aux membres du conseil d'administration ou de la direction. En cas de marchés publics, l'adjudicateur peut aussi révoquer l'adjudication ou exclure les soumissionnaires qui ont conclu des accords restreignant sensiblement ou supprimant toute concurrence efficace.

La révision de la Loi sur les cartels en 2004 a étendu les pouvoirs des autorités de la concurrence, et donc le risque concurrence: depuis cette date, elles bénéficient de mesures d'investigation supplémentaires (perquisition et saisie de pièces à conviction) et peuvent prononcer des sanctions directes contre les entreprises concernées. Ce risque accru impose aux entreprises de soumettre leurs accords avec des concurrents, fournisseurs ou clients, de même que leurs pratiques sur le marché, à un examen attentif sous l'angle du droit de la concurrence. L'exercice présente des difficultés: la pratique des autorités reste limitée et peu de directives permettent d'évaluer avec certitude la licéité d'accords ou de comportements concrets. Certaines questions juridiques qui affectent le rapport de l'entreprise à ses fournisseurs ou clients ou dont la résolution conditionne ses systèmes d'approvisionnement ou de distribution attendent parfois de nombreuses années avant d'être clarifiées par les tribunaux. Il aura ainsi fallu patienter près de douze ans pour obtenir une réponse de notre plus haute instance judiciaire sur le traitement des accords verticaux selon l'art. 5 al. 4 LCart5. Par ailleurs et contrairement à ce qui se pratique en matière fiscale par exemple, la

⁷ **OP.CIT** <https://formation-achats.fr/la-gestion-des-risques/outils-analyse-des-risques/> consulté le 20/09/2020 à 18h : 30

COMCO ne délivre pas d'authentiques lettres de confort (ruling) garantissant une certaine immunité.

Figure 3: Concurrences des risques



Source : <https://formation-achats.fr/strategie-achats/les-5-forces-de-porter/>

1.6.1 : Sanctions contre l'entreprise

Une erreur d'appréciation peut engendrer des conséquences sérieuses pour l'entreprise et ses dirigeants. En cas d'accord illicite au sens de l'art. 5 al. 3 ou 4 LCart ou d'abus de position dominante au sens de l'art. 7 LCart⁸, la COMCO peut en effet infliger directement à l'entreprise impliquée une amende d'un montant s'élevant jusqu'à 10% de son chiffre d'affaires réalisé en Suisse durant les trois derniers exercices. Le montant effectif de l'amende est calculé en fonction de la durée et de la gravité des pratiques illicites.

Constituent notamment des circonstances aggravantes le fait d'avoir joué un rôle d'instigateur ou d'acteur principal dans l'infraction, la réalisation d'un gain particulièrement

⁸ De l'art. 5 al. 3 ou 4 LCart ou d'abus de position dominante au sens de l'art. 7 LCart.

élevé par le biais de l'infraction ou le refus de collaborer avec les autorités. L'autorité peut au contraire réduire l'amende notamment lorsque l'entreprise a joué un rôle exclusivement passif ou n'a retiré aucun profit de l'accord illicite (ce qui est parfois admis en cas d'accords de soumission avec « réadjudication » où une entreprise obtient l'adjudication des travaux tandis que les autres repartent les mains vides). Pour atténuer la sanction, le conseil d'administration peut aussi offrir de coopérer avec la COMCO, par exemple en lui transmettant volontairement des preuves ou en reconnaissant les faits (cf. ch. III.2. et III.3.). Un même comportement ou accord peut (également) produire ses effets à l'étranger, en sorte que les entreprises suisses doivent aussi compter avec l'arsenal répressif dont disposent les autorités étrangères de la concurrence. Les amendes imposées aux Etats-Unis et dans l'Union européenne pour infractions au droit de la concurrence ont d'ailleurs pris l'ascenseur depuis les années 1906.

L'amende pour violation du droit de la concurrence n'est en principe pas déductible sous l'angle fiscal ; cela contournerait en effet son but pénal et irait à l'encontre de l'unité de l'ordre juridique. Les amendes destinées à réduire le bénéfice obtenu de façon illégitime par l'entreprise peuvent en revanche faire l'objet d'une déduction fiscale, car elles ne poursuivent pas de but pénal⁸. Il appartient à l'autorité administrative qui inflige la sanction de distinguer ces deux composantes de l'amende ; si elle ne le fait pas, c'est au contribuable d'établir que la sanction financière comprend une composante (déductible) de restitution du bénéfice illégitime. Le Conseil fédéral a récemment adopté un projet de Loi fédérale sur le traitement fiscal des sanctions financières en ce sens: il propose d'ancrer dans les lois fiscales la non-déductibilité des sanctions financières de nature administrative qui ont un caractère pénal et la déductibilité des sanctions visant à réduire le bénéfice qui n'ont pas de caractère pénal. Les Chambres fédérales ont traité ce projet au cours l'année 2018 et se sont pour l'essentiel ralliées aux propositions du Conseil fédéral. Les modifications devraient donc entrer en vigueur prochainement.

1.6.2 : Sanctions contre les personnes responsables au sein de l'entreprise

Au sein de l'entreprise, les personnes responsables de la violation d'accords amiables ou de décisions administratives peuvent pour leur part être punies pénalement, par une amende de CHF 100'000 au maximum n l'action pénale se prescrit en principe par cinq ans. Les dirigeants et les administrateurs peuvent par ailleurs engager leur propre responsabilité civile en cas de violation du droit de la concurrence.

Certains droits étrangers prévoient des sanctions personnelles plus fortes encore, comme des peines de prison. Au Royaume-Uni, l'administrateur d'une entreprise qui a commis une infraction au droit de la concurrence peut ainsi se voir interdire l'exercice de cette fonction lorsque son comportement a démontré son inaptitude à gérer une société (Section 9A Disqualification Act 1986¹⁶). Le droit français prévoit des peines d'emprisonnement et d'amende pour les personnes physiques ayant pris frauduleusement une part personnelle et déterminante dans la conception, l'organisation ou la mise en œuvre de pratiques anticoncurrentielles (art. L420-6 du Code de commerce¹⁷). Aux Etats-Unis, la responsabilité individuelle et les peines de prison constituent une pierre angulaire de la lutte contre les cartels où la sentence peut s'élever jusqu'à dix ans de prison ; le nombre d'individus condamnés à des peines de prison et la longueur des peines sont en augmentation depuis une vingtaine d'années¹⁸. Le législateur helvétique pourrait à l'avenir octroyer à la COMCO des moyens d'intervention semblables, par exemple sous la forme d'une interdiction d'exercer, dès lors que d'autres autorités suisses, comme la FINMA, en bénéficient désormais (cf. art. 33 LFINMA⁹ sur l'interdiction d'exercer une fonction dirigeante).

1.7 : La concurrence déloyale

La concurrence déloyale peut être définie comme un ensemble de pratiques exercées par une ou plusieurs entreprises dans le cadre d'un marché afin de nuire à un de ses acteurs. Elle encadre donc l'action des opérateurs économiques entre eux (et non pas l'action des entreprises à l'égard du consommateur, ce qui relève du droit de la consommation).

Le régime juridique de la concurrence déloyale est fixé par différents textes. On en trouve la source aux articles 1240 et 1241 du Code civil qui prévoient le principe général de responsabilité extra contractuelle. Mais l'évolution de ce régime est très largement jurisprudentielle. Les différents types de comportement qui peuvent être sanctionnés sur ce fondement ont ainsi largement été définis par les tribunaux.

En effet, la concurrence déloyale permet de condamner le commerçant qui inflige à ses confrères une concurrence contraire à la morale des affaires et cause ainsi un trouble commercial. La morale spéciale des affaires est la somme des contraintes légales et des usages commerciaux sanctionnés par le droit. Autrement dit, la concurrence illégale est elle-même déloyale.

⁹ (cf. art. 33 LFINMA⁹ sur l'interdiction d'exercer une fonction dirigeante).

Il se déduit de l'ensemble des observations précédent que la loyauté prise en considération n'est plus la loyauté du concurrent, mais bien une loyauté dans la concurrence, constituant une approche objective permettant de fonder des normes de comportement.

Le droit de la concurrence déloyale constitue fondamentalement le droit commun de la concurrence. Le principe de l'action en concurrence déloyale semble avoir été rendu par la Cour d'appel de Paris le 8 avril 1842¹⁰ : «... Attendu que si la libre concurrence est permise au commerce, cela ne peut s'entendre que d'une concurrence loyale, et non de celle qui tendrait à nuire à l'industrie des autres par des moyens que réprouveraient la délicatesse et la probité commerciale ».

Enfin, la concurrence déloyale protège indirectement, même si cela n'est pas son principal objectif, l'intérêt des consommateurs, tout en assurant une certaine régulation des marchés en prévenant et réprimant les dommages concurrentiels, comprenant tant les troubles causés aux agents économiques que les atteintes à la concurrence.

1.7.1 : Caractéristiques et conditions

Pour établir qu'il y a une concurrence déloyale, l'entreprise doit se conformer aux obligations applicables en matière de responsabilité civile. Tout d'abord, il faut qu'il y ait une faute commise par l'une des entreprises sur un marché à l'égard d'une autre, les deux étant dans une situation de concurrence. Cette faute est constituée par tout comportement qui serait à la fois malhonnête sur le plan professionnel et contraire aux usages du commerce. La jurisprudence et la doctrine ont défini quatre types de comportements constituant une faute :

- Le dénigrement
- Le parasitisme,
- La désorganisation,
- L'imitation ou la confusion.

Deuxièmement, l'entreprise qui se prétend lésée doit fournir la preuve d'un préjudice causé par la faute de l'opérateur litigieux. Cette preuve se traduit souvent par une perte de chiffre d'affaires du fait du trouble. Il peut également être question d'une atteinte faite à sa réputation.

¹⁰ Cour d'appel de Paris le 8 avril 1842

Enfin, il faut établir la preuve du lien de causalité entre la faute de l'entreprise déloyale et le dommage subi par la société lésée du fait de cette concurrence déloyale.

Tout d'abord, il y a la pratique du dénigrement. Il s'agit de l'action par laquelle un concurrent répand des informations malveillantes sur une autre entreprise, ses pratiques et / ou sur ses produits, directement ou par des intermédiaires.

Le second comportement sanctionnable est celui générant une confusion, aussi parfois appelé imitation. Il s'agit d'un procédé de captation de la clientèle opéré par une entreprise du marché au détriment d'une autre, les deux étant en concurrence directe. Comment ? Celle-ci use par exemple de l'enseigne ou du nom commercial d'un concurrent afin de créer une confusion dans l'esprit de la clientèle.

En troisième lieu, il y a le comportement parasite : c'est le procédé par lequel une entreprise se place dans le "sillage" d'une autre afin de se servir de sa notoriété. Contrairement à la confusion, l'attitude de la société parasite est passive : elle n'utilise pas des signes distinctifs de la marque du concurrent pour lui nuire.

Dernière hypothèse de comportement fautif, celui dans lequel une entreprise peut s'atteler sciemment à désorganiser sa concurrente par différents moyens (débauchage de son personnel, démarchage de sa clientèle, etc.). On parle alors généralement de désorganisation.

1.7.2 : Sanctions en cas de concurrence déloyale

Les sanctions contre l'entreprise qui s'est rendue coupable de concurrence déloyale sont déterminées par le tribunal saisi. Il statue en fonction de la gravité du comportement fautif, de sa durée et de la demande de préjudice formulée par la société victime.

Parmi les sanctions habituelles, il y a tout d'abord l'injonction d'avoir à cesser le trouble, au besoin sous astreinte. Cela signifie que l'entreprise déloyale devra payer à sa concurrente une somme d'argent journalière tant qu'elle n'aura pas cessé son activité fautive. Un deuxième type de sanction consiste en l'octroi d'une somme versée à titre de dommages et intérêts en réparation du préjudice subi. Enfin un juge peut ordonner la saisine et la destruction du matériel ou des produits appartenant à la société déloyale dès lors que ceux-ci sont directement en lien avec le trouble causé.

1.8 : Avantage concurrentiel

Un avantage concurrentiel (ou avantage compétitif) est un élément qui permet de différencier considérablement une offre face à ses concurrents. Il offre à l'entreprise qui le possède une position dominante sur son marché. Un avantage concurrentiel constitue un véritable facteur clés de succès, un atout stratégique de différenciation. Mais attention, un avantage concurrentiel n'est pas un facteur clés de succès.

Un avantage concurrentiel consiste en tout ce qui confère à une entreprise un avantage sur ses concurrents, l'aidant à attirer plus de clients et à accroître sa part de marché.

Un avantage concurrentiel peut prendre trois formes principales:

- **l'avantage de coût** - produire un produit ou fournir un service à un coût inférieur à celui des concurrents,
- **l'avantage de l'offre** - différencier un produit en ajoutant des fonctionnalités très appréciées des clients,
- **l'avantage de créneau** (ou niche) - servir un segment précis du marché mieux que quiconque.

Le fait d'exceller dans au moins une de ces trois catégories tout en restant concurrentiel dans les deux autres place une entreprise en position de force par rapport à ses concurrents. Si une entreprise n'obtient qu'un rendement moyen dans les trois catégories, elle ne se démarquera pas sur le marché. Elle risque alors d'offrir un sous-rendement et même, d'échouer.

La stratégie concurrentielle est définie comme le plan à long terme où une entreprise vise à obtenir un avantage sur ses concurrents. La stratégie concurrentielle identifiera nos futurs clients et ceux ne le seront pas. Elle établira également quelles entreprises seront nos concurrents et lesquelles ne le seront pas.

Une fois que les forces concurrentielles sont identifiées à l'aide des outils d'analyse, il faudra par la suite définir une stratégie pour exploiter cet avantage compétitif et se démarquer des concurrents. Les recherches de Michael Porter ont permis d'identifier 3 stratégies d'entreprises :

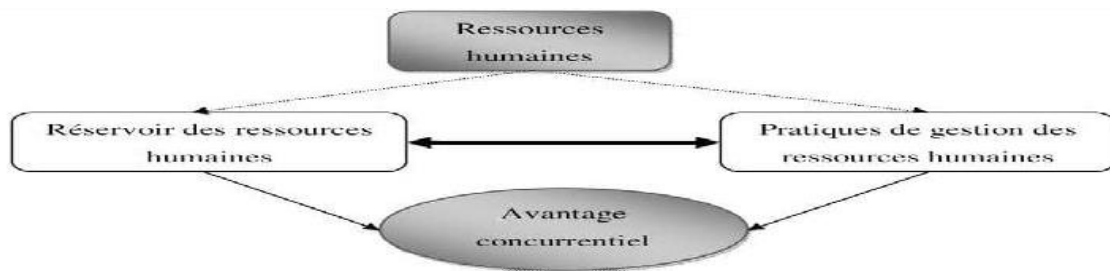
- Proposer un prix inférieur à celui de ses concurrents (réduire ses coûts, maîtrise des coûts, économies d'échelle) ;

- Identifier les facteurs qui ont un réel impact sur les consommateurs présents sur le marché ainsi que d'identifier les parts de marchés créatrices de valeur et les développer.
- Se spécialiser sur un marché de petite taille en ciblant une catégorie spéciale de consommateurs.

Les stratégies peuvent être mixées. Une stratégie hybride pourra permettre de s'implanter plus simplement dans un marché.

Pour repérer un avantage concurrentiel, l'entreprise doit analyser son système et ses interactions, on appelle cela un diagnostic stratégique. Voir comme exemple : Un Modèle de l'Avantage concurrentiel des Ressources Humaines (**fig. 4**) Pour ce faire, elle doit analyser les étapes d'élaboration du produit : la chaîne de valeur de l'entreprise. Cette analyse de la chaîne de valeur va permettre de déterminer les points à partir desquelles l'avantage concurrentiel pourra être augmenté et par la suite procédé à des comparaisons avec les chaînes de valeur d'entreprises modèles¹¹.

¹¹<https://www.semanticscholar.org/paper/L'avantage-concurrentiel-durable-dans-une-Le-cas-en-Temellist/70d17fc281334e9530a920aba3cac43ddbe6a4bb> Consulter le 22/09/2022 à 13h00

Figure 4: Un Modèle de l'Avantage concurrentiel des Ressources Humaines

Source : <https://www.semanticscholar.org/paper/L'avantage-concurrentiel-durable-dans-une-Le-cas-en-Temellist/70d17fc281334e9530a920aba3cac43ddb6a4bb>

Conclusion du chapitre I

Les risques constituent un phénomène qui préoccupe le manager de l'entreprise, ils sont divers et leurs conséquences se répercutent sur plusieurs niveaux de l'entreprise. Depuis les années 70, la gestion des risques a fait l'objet d'une riche littérature au point où il a produit plusieurs classifications. Que le risque soit financier, opérationnel, concurrentiel, technologique ou stratégique, ses effets réduisent la performance de l'entreprise.

Cette présentation des aspects opérationnels relatifs à la démarche d'évaluation globale des risques professionnels dans une entreprise révèle la grande diversité des outils et le grand nombre de données disponibles pour conduire ce travail.

Il faut retenir que si l'évaluation globale des risques vise à évaluer l'ensemble des risques pour les interclasser sur une même échelle, les uns par rapport aux autres, l'évaluation particulière d'un risque vise à le caractériser spécifiquement. L'évaluation globale des risques permet de travailler « en surface », alors que l'évaluation spécifique d'un risque particulier permet de travailler « en profondeur ». Les deux démarches sont complémentaires et le document unique constitue la base de données qui permettra de collecter l'ensemble des résultats.

CHAPITRE 2 : Contrôle de gestion
appliqué à la gestion des risques inhérents
à la concurrence

Introduction du chapitre 2

Le contrôle de gestion constitue désormais dans les entreprises et les organisations, qu'elles soient petites ou grandes, une fonction tant stratégique qu'opérationnelle. D'une part, dans la période durable de rareté des ressources que nous connaissons, plus aucune organisation, même publique, même de toute petite taille, ne peut se passer de la maîtrise de ses ressources, rôle premier du contrôle de gestion. D'autre part, la compétition intense qui caractérise aujourd'hui tous les secteurs de l'économie, oblige également les entreprises à faire du contrôle de gestion un vecteur d'innovations organisationnelles et de conseils des dirigeants et des managers pour réduire les dysfonctionnements et améliorer en permanence les performances.

Aujourd'hui, Le contrôle de gestion s'est constamment élargi pour englober la conduite de la performance de l'entreprise, productivité, qualité et la gestion des risques, pour maintenir l'entreprise dans un environnement concurrentiel.

En réaction aux crises de ces dernières années, la fonction contrôle et gestion des risques qui était déjà essentielle est devenue obligatoire pour toutes les entreprises, et ce quelle que soit la taille de celles-ci, la nature de leurs activités, la composition de leur actionnariat (filiales, indépendant), etc. Les régulateurs ont, de manière conséquente, mis en place des réglementations et des procédures spécifiques afin de mieux identifier, traiter et maîtriser les risques sous-jacents à leurs activités.

Dans ce chapitre nous allons étudier sur les deux sections l'impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise et la relation entre le contrôle de gestion et le risque concurrentiel.

Section 1 : Impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise

Les outils du contrôle de gestion sont nés avec les débuts de l'industrialisation qui ont engendré un nouveau besoin d'information. Suite à l'intégration de plusieurs niveaux de production en une seule organisation, il était, en effet, nécessaire de disposer d'outils de calcul du coût des produits.

Les conceptions tayloriennes de l'organisation et la demande longtemps supérieure à l'offre sont ensuite venues renforcer cette vision mécaniste des organisations sur laquelle reposent les outils du contrôle de gestion. Et aussi étudier les changements liés au système de contrôle de gestion et son implantation au sein de l'entreprise

1. Outils de contrôle de gestion, contrôle budgétaires, Analyse de la valeur

1.1 : Outils de contrôle de gestion

Face à l'évolution rapide d'un environnement turbulent et à la complexité croissante des organisations et des processus dès les années 1970, les outils traditionnels se sont avérés incapables de fournir une aide à la décision satisfaisante. Un renouvellement de la conception de l'entreprise a été proposé dans les années 1980 avec la méthode ABC (Activity Based Costing) qui permet de mieux prendre en compte la complexité organisationnelle, et qui dote les outils du contrôle de gestion d'un concept flexible et commun à beaucoup d'outils de management, la notion d'activités.

1.2 : Contrôle budgétaire

Le budget est un outil de gestion très utilisé par les entreprises européennes. Souvent synonyme de « bonne gestion », il occupe une place centrale au sein du système de contrôle de gestion.

Défini par Bouquin H. (1997)¹ comme, « l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers la réalisation des plans opérationnels », il permet de décliner la stratégie et sa mise en œuvre par les opérationnels.

Les managers utilisent le budget en menant une réflexion sur les écarts mis en évidence entre les objectifs et réalisations afin d'initier les actions correctrices permettant un pilotage de la performance de l'entreprise.

1.2.1 : Définition

Le contrôleur de gestion est responsable de la gestion budgétaire, il remplit les fonctions suivantes :

Construction du budget

- Il établit les prévisions en collectant les informations auprès des responsables
- Il négocie et adapte les budgets en tenant compte de la stratégie de l'entreprise et des

¹ Bouquin H in « Comptabilité de gestion », édition 1997, page 15

besoins exprimés par les différents services.

- Il construit les différents budgets et en réalise la synthèse du contrôle du budget
- Il rapproche les données comptables de chaque budget et établit des écarts
- Il révisé, éventuellement, en accord avec la direction générale, le budget général

1.2.2 : Les différents budgets

- Le budget des ventes
- Le budget des approvisionnements
- Le budget de production
- Le budget d'administration
- Le budget financier
- Le budget de TVA
- Le budget de trésorerie
- L'ajustement de la trésorerie

1.2.3 : La validation des budgets

- Contrôle de la rentabilité

Un compte de résultat prévisionnel est établi. Il résulte :

- du budget des ventes qui donne le montant du chiffre d'affaires
- du budget des approvisionnements qui donne :
 - le montant des achats
 - le montant des stocks de début et de fin d'exercice

Du budget de production et d'administration qui donnent :

- les salaires et charges salariales
- les achats extérieurs (sous-traitance, frais de gestion)
- les impôts et taxes
- les dotations aux amortissements
- du budget financier dans lequel on ne prend que les frais financiers

Ce compte de résultat donne le bénéfice (ou la perte) avant I.S.

- Contrôle de l'équilibre financier

Un bilan prévisionnel est établi à la date de fin d'exercice. Il est calculé à partir de :

- du bilan de début d'exercice
- du budget de trésorerie (solde de trésorerie, solde des créances et des dettes)
- des budgets d'investissements
- du budget financier (montant des remboursements d'emprunts, et nouveaux emprunts)
- du budget d'approvisionnements (montant du stock final)

Ce bilan permet de vérifier :

- le fonds de roulement
- la capacité d'endettement
- les ratios d'équilibre financiers

- Les écarts budgétaires

On calcule les écarts entre les montants prévus et les dépenses réelles (les montants prévus sont ramenés à la période).

Exemple : ces tableaux réalisés par nous même juste pour expliquer comment calculer les écarts

Tableau n°1 : les écarts entre les montants prévus et les dépenses réelles

Poste	Budget de annuel	Budget trimestre	Dépenses	Ecart	%
Frais de déplacements	4000	1000	1250	+250	+25
salaires	120000	30000	27500	-2500	-8
Etc.					

Source : réalisé par nous même pour expliquer la situation

- L'analyse des écarts

Les écarts de production peuvent être analysés en :

- écart global (Réalisé – Prévu)
- écart sur quantité
- écart sur prix

L'objectif de cette analyse est de mettre en évidence la responsabilité du producteur (quantités) et de l'acheteur (prix).

Soit :

- Q_p = Quantité Prévue
- Q_r = Quantité Réalisée
- P_p = Prix unitaire Prévu
- P_r = Prix Unitaire Réel

On a :

- Écart Global = $(Q_p * P_p) - (Q_r * P_r)$
- Écart sur Quantité = $(Q_p - Q_r) * P_p$
- Écart sur Prix = $(P_p - P_r) * Q_r$
- et Écart sur prix + Écart sur Quantité = Écart global

Tableau n°2 : Décomposition du cout de production standard (prévu)

Poste	Quantité	Prix	Montant
Matière première	300 kg	5	1500
Main d'œuvre	20 h	50	1000
Coût total			2500

Source : réalisé par nous même pour expliquer la situation

Exemple, pour la fabrication d'un produit :

Tableau n°3 : Cout de production réalisé

Poste	Quantité	Prix	Montant
Matière première	280 kg	6	1680
Main d'œuvre	21 h	48	1008
Coût total			2688

Source : réalisé par nous même pour expliquer la situation

Le calcul des écarts donne donc :

Tableau n°4 : Calcul des écarts

Poste	Quantité	Prix	Global
Matière première	100	-280	-180
Main d'œuvre	-50	+42	-8
Ecart total	+50	-238	-188

Source : Réalisé par nous même pour expliquer la situation

- Donc :
- la production dégage un bénéfice de 50
 - les achats sont responsables d'une perte de 238

1.2.4 : Limites et l'écart au contrôle budgétaire

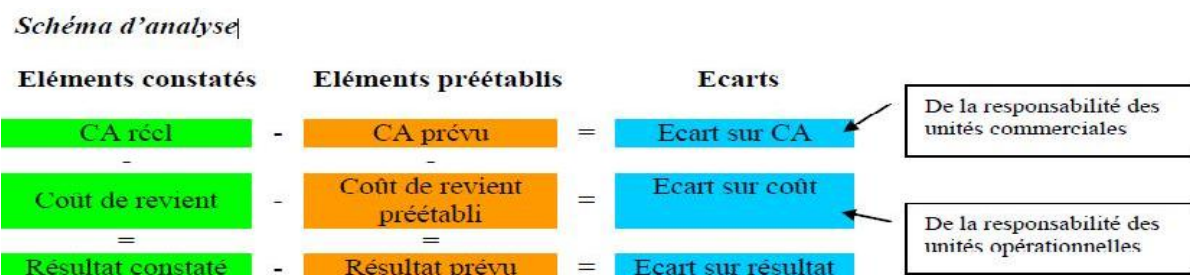
1.2.4.1 : Limites au contrôle budgétaire

- Le centre de responsabilité doit disposer d'une réelle autonomie dans ses décisions. Il doit être un lieu de pouvoir de décision
- la mise en place du contrôle budgétaire est souvent mal vécue, car perçue comme une sanction par le personnel de l'entreprise.
- étape complexe et longue, le contrôle budgétaire n'assure pas toujours une bonne réactivité de l'entreprise. Face à un environnement de plus en plus turbulent, d'autres outils seront mis en place, notamment les tableaux de bord.
- un système d'information comptable efficace : la réactivité du contrôle dépend en grande partie du système d'information comptable. L'arrivée des ERP facilité le travail du contrôleur et propose des modules spécifiques de contrôle de gestion (reporting, tableau de bord, etc.).

1.2.4.2 :L'analyse de l'écart sur CA

Le chiffre d'affaires prévisionnel est obtenu à partir du budget des ventes. Les écarts sur chiffre d'affaires sont de la responsabilité des unités commerciales. C'est donc de ces unités que doivent émaner les réajustements de prévision, les actions correctrices.

Figure n°5 :l'analyse de l'écart sur CA



Source : <https://www.tifawt.com/analyse-financiere/le-contrrole-budgetaire>

1.3 : Comptabilité générale

1.3.1 : Définition de la comptabilité générale

La comptabilité générale est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées et présenter des états reflétant, à leur date d'arrêt, une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat d'une entité.

La comptabilité générale est un système organisationnel que les entreprises sont obligées de respecter, qui consiste à enregistrer chaque flux financier entrant et sortant et à les classer par nature et/ou par date selon des normes fixées légalement par le Code de commerce.

Les obligations comptables des entreprises en matière de suivi de leur comptabilité diffèrent selon leur régime fiscal et vont d'une tenue de comptabilité hyper simplifiée (auto-entreprises, micro-entreprises) à un suivi plus précis et des obligations plus lourdes (sociétés et entreprises soumises à un régime du réel).

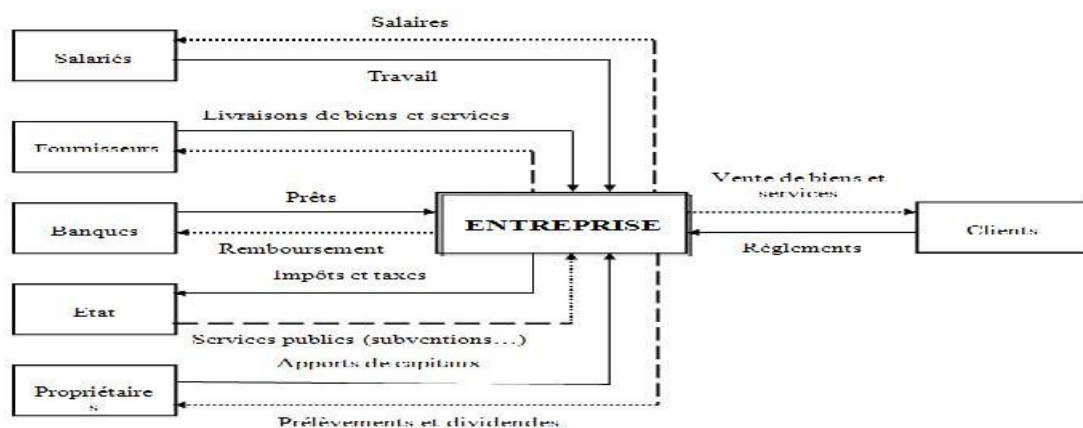
1.3.2 : Les données de base chiffrées traitées en comptabilité générale :

Les données de base traitées en comptabilité générale ont pour origine un flux économique. Les flux économiques naissent des échanges entre l'entreprise et son environnement.

On distingue les flux réels (entrées et sorties de biens et services) et les flux monétaires (entrées et sorties d'argent).

Le schéma ci-après montre que ces flux sont relativement nombreux :

Figure n°6: Les flux économique à l'origine des opérations comptables



1.3.2.1 : Les traitements comptables :

Les factures, les chèques, les traites, et bien d'autres documents constituent les pièces justificatives des flux économiques réalisés par l'entreprise

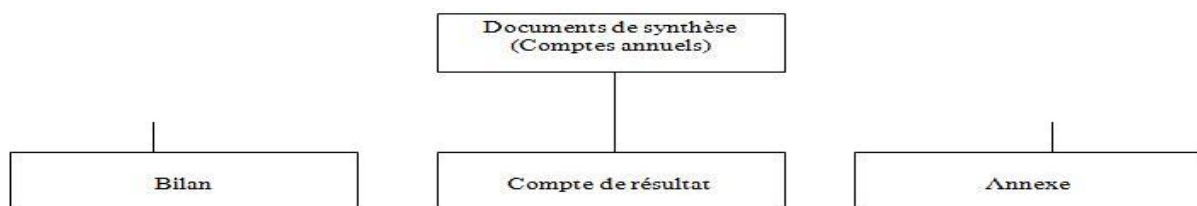
Ces pièces justificatives sont classées par catégories d'opérations (achats, ventes, règlements...), puis saisies et enregistrées, grâce à des moyens informatiques, dans des registres comptables (des journaux et des comptes). Ce travail est effectué, au jour le jour, le plus souvent.

Ces traitements permettent de :

- Conserver la mémoire des opérations effectuées par l'entreprise (généralement les opérations effectuées durant l'année, on parle de l'exercice comptable);
- Connaître à tout moment la position de trésorerie (la trésorerie est constituée par l'ensemble des avoirs en banque, chèques postaux et caisse. La comptabilité permet de connaître la situation de la trésorerie de l'entreprise c'est-à-dire le solde des opérations d'entrée (encaissements) et de sortie (décaissement) d'argent) ;
- Etablir des états financiers appelés documents de synthèse : bilan, compte de résultat, et annexe.

1.3.2.2 : Les documents de synthèse :

Figure n°7 : Documents de synthèse



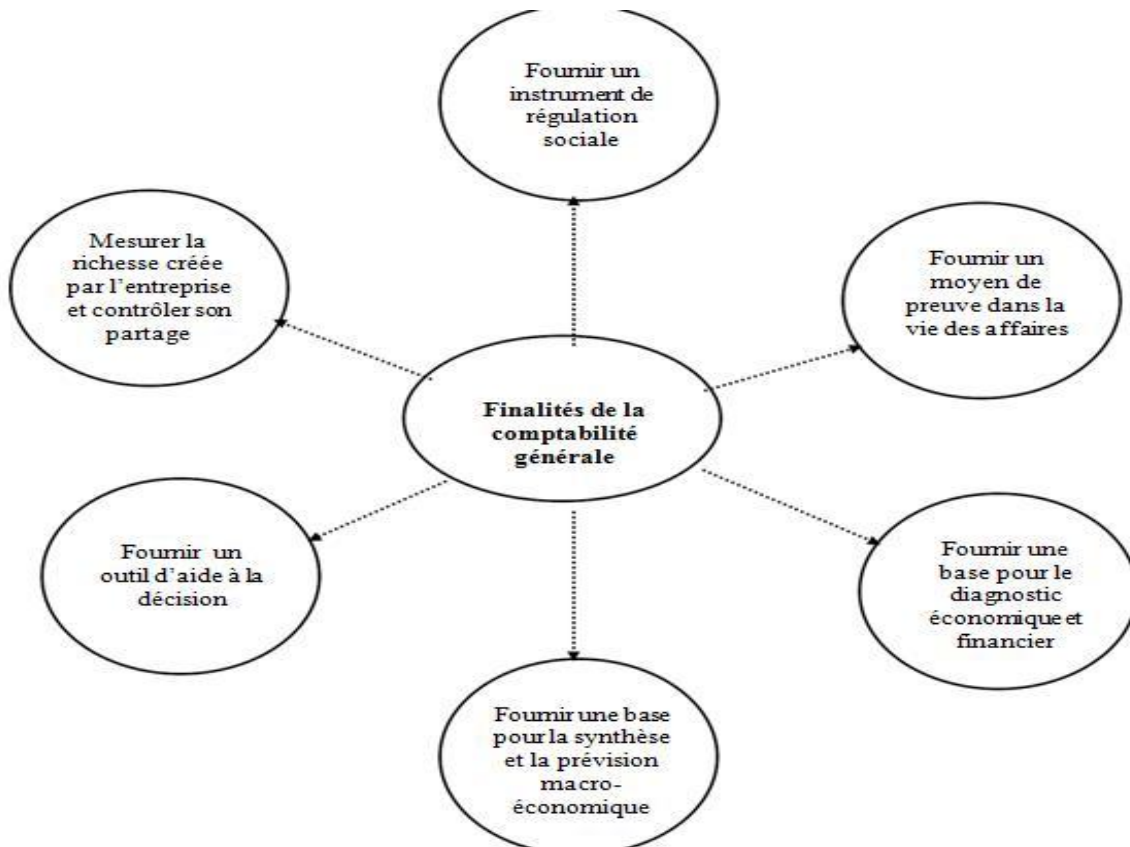
Source : <https://public.iutenligne.net/gestion/kit-gestion-depart-secondaire/Chapitre-2/Compta-gestion-ingenieur/ING-P5-08/CHAPITRE-05/index.html> consulté le 25/09/2022 à 10h00

Les documents de synthèse sont également appelés comptes annuels.

1.3.3 : Les objectifs de la comptabilité générale :

La comptabilité générale répond aujourd'hui à six finalités principales, on peut les résumer à travers le schéma ci-après :

Figure n° 8: Les finalités de la comptabilité générale



Source : BERLAND Nicolas. Contrôle de gestion. Paris : La découverte. 2002. p 28.

1.3.3.1 : Mesurer la richesse créée par l'entreprise et contrôler son partage :

La comptabilité sert d'instrument de mesure de la richesse créée par l'entreprise et du contrôle de son partage mais aussi d'instrument de calcul et de contrôle de différents droits pécuniaires :

- Droit des associés ou actionnaires à percevoir des dividendes
- Droit de l'Etat et autres collectivités à percevoir des impôts

- Droit des salariés à percevoir un salaire

1.3.3.2 : Fournir un moyen de preuve dans la vie des affaires :

En tant que mémoire écrite des transactions réalisées par l'entreprise, il est naturel que la comptabilité puisse être utilisée comme moyen de preuve dans la vie des affaires. Cela est réalisé par le fait de l'obligation de tenir des comptes selon des règles formelles dont le respect donnerait à la comptabilité une valeur probante.

1.3.3.3: Fournir un outil d'aide à la décision :

Les renseignements fournis par la comptabilité permettent de réduire l'incertitude des décideurs, dirigeants de l'entreprise ou partenaires.

Les données de la comptabilité générale aident les dirigeants à prendre des décisions de gestion courante (décisions quotidiennes relatives à la gestion des clients et des fournisseurs par exemple) mais aussi des décisions qui engagent l'entreprise à moyen et long terme (décisions d'investissement et de financement).

1.3.3.4 : Fournir une base pour le diagnostic économique et financier :

La comptabilité générale permet de faciliter la prise de décision mais aussi de mesurer et analyser à posteriori le résultat de ces décisions. Les états financiers permettent d'estimer la performance mais aussi le risque économique.

Les associés sont bien évidemment les premiers intéressés par les comptes annuels qui doivent être soumis chaque année à leur approbation en assemblée générale.

Les demandes d'emprunts doivent être accompagnées de la transmission des comptes annuels pour que les prêteurs étudient le niveau de risque associé à la demande.

1.3.3.5 : Fournir une base pour la synthèse et la prévision macro-économique :

Les états financiers des entreprises sont utilisés comme base pour réaliser des

synthèses et des prévisions macro-économique, et pour la détermination des différents agrégats de la comptabilité nationale.

1.3.3.6 : Fournir un instrument de régulation sociale :

La comptabilité remplit une fonction de régulation sociale car les acteurs économiques croient fortement en la capacité des chiffres à représenter le réel.

Dans les sociétés modernes, la comptabilité apporte la confiance nécessaire à toute relation d'échange économique, c'est donc pour cette raison qu'elle est normalisée, réglementée et contrôlée.

1.4 : Comptabilité Analytique

1.4.1: Définition de la comptabilité Analytique

La comptabilité analytique est une méthode de gestion qui se base sur les données de la comptabilité générale dans l'optique d'effectuer un examen approfondi de chaque activité ou produit de l'entreprise.

La répartition des coûts dans des centres d'analyse permet de disséquer les ressources consommées à chaque étape du processus, par exemple : transport, production ou commercialisation. Bien qu'elle tire ses informations des documents comptables, la comptabilité analytique s'adresse principalement aux chefs de projet et aux cadres plutôt qu'au service comptabilité.

La comptabilité analytique, contrairement à la comptabilité générale, n'est pas une obligation légale, mais est un outil fortement conseillé dans la gestion d'une société. Elle présente une vue détaillée de toutes les activités de l'entreprise en identifiant l'ensemble des coûts supportés par chaque département.

1.4.2: Les objectifs principaux de la comptabilité analytique

On retient des définitions citées précédemment que les objectifs de la comptabilité analytique peuvent être regroupés selon trois axes :

1. l'axe – calcul des coûts et analyse de la rentabilité,

2. l'axe – contrôle de gestion,
3. l'axe aide à la prise de décision

1.4.2.1: L'axe – calcul des coûts et analyse de la rentabilité

Le premier objectif de la comptabilité analytique est la détermination des coûts des produits et des services proposés par l'entreprise à la clientèle. Dans cet axe la comptabilité analytique constitue un outil de calcul, elle permet aux entreprises la connaissance des coûts de revient des produits, nécessaire pour la fixation de leur prix de vente.

La comptabilité analytique devient aussi un aide à la comptabilité générale dans la mesure où elle permet d'évaluer certains éléments du bilan (stocks des produits finis, semi-finis, en-cours, les immobilisations créées par l'entreprise).

1.4.2.2: L'axe – contrôle de gestion :

Dans cette optique la comptabilité analytique devient un moyen de contrôle et donc de pilotage, elle permet :

- l'analyse des consommations et l'observation de leur évolution ;
- la distinction entre les charges liées à l'activité de l'entreprise (charges variables) et celles liées à la structure (charges fixes).
- Le contrôle des consommations par comparaison avec les prévisions ;
- L'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations.

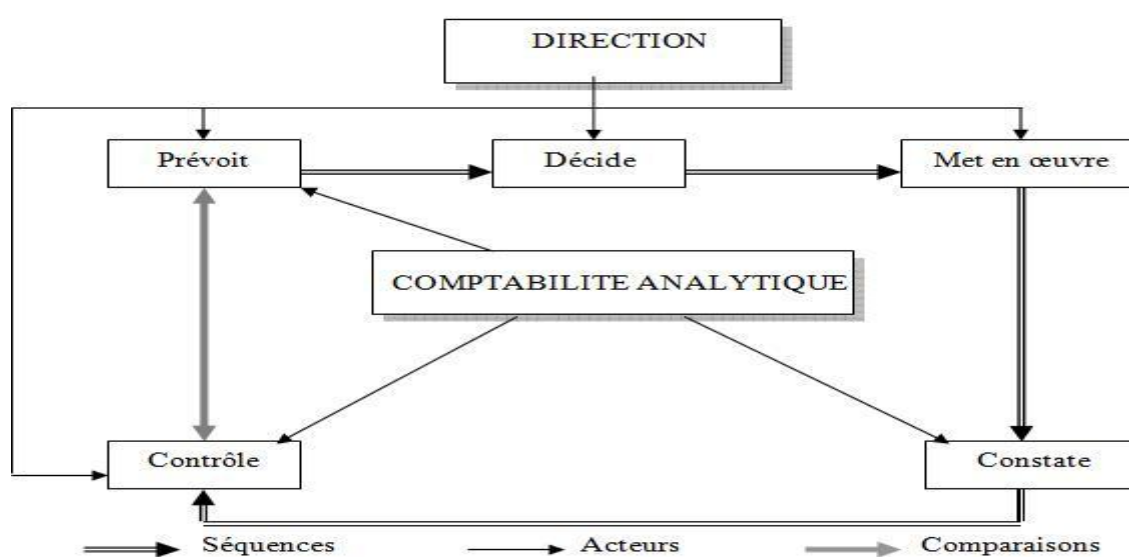
1.4.2.3: L'axe – L'aide à la prise des décisions

Le schéma ci-après montre le double rôle que joue la comptabilité analytique dans le processus de décision :

A fin que la direction puisse prendre toutes décisions utiles et organiser leurs mises en œuvre, la comptabilité analytique doit lui fournir les informations nécessaires en matière de coûts préétablis.

Après la mise en œuvre de la décision, la comptabilité analytique constate les coûts et résultats réels, et effectue un rapprochement avec les coûts et résultats préétablies, elle calcule les différences et les responsables chercheront leurs causes (erreurs dans le processus de prévision ou de décision, ou anomalies de mise en œuvre), et mettrons en place des actions correctives de sorte les mêmes erreurs ne se produisent plus dans l'avenir. La comptabilité analytique fourni donc aux managers un modèle économique qui leur permet de tester leurs décisions avants de les prendre².

Figure n°9: Rôle de la comptabilité analytique dans le processus de décision



Source : <https://unit.eu/cours/kit-gestion-ingenieur/Chapitre-2/Compta-gestion-ingenieur/ING-P3-01/Pdf/ING-P3-01.pdf> Consulter le 10/03/2022 à 00h00

1.4.3 : Caractéristiques comparées des deux comptabilités

Les caractéristiques comparées de la comptabilité générale (financière) et de la comptabilité analytique sont résumées dans le tableau ci-après :

Tableau n°5: comparaison entre comptabilité générale et comptabilité analytique

² <https://unit.eu/cours/kit-gestion-ingenieur/Chapitre-2/Compta-gestion-ingenieur/ING-P3-01/Pdf/ING-P3-01.pdf> Consulter le 10/03/2022 à 00h00

• Au regard de la loi	Obligatoire	Facultative
• Vision de l'entreprise	Globale	Détaillée
• Horizon	Passé	Présent – Futur
• Nature des flux observés	Externes	Internes
• Documents de base	Externes	Externes et internes
• Classement des charges	Par nature	Par destination
• Objectifs	Financiers	Economiques
• Règles	Rigides et normatives	Souples et évolutives
• Utilisateurs	Tiers + Direction	Tous les responsables
• Nature de l'information	Précise – certifiée – formelle	Rapide – pertinente – Approchée

Source : SANTI.J.M., MARCIER.O :« La boîte à outil de la prise de décision » ; Edition Dunod, paris, 2015³,

1.4.4 : Les insuffisances de la comptabilité générale

Premier problème : Le résultat fourni par la comptabilité générale est global.

Le problème ne se pose pas lorsqu'il s'agit d'une entreprise mono produit : dans ce cas la contribution de ce produit au résultat est calculable sans difficulté : c'est le résultat lui-même. Que se passe-t-il, en revanche, si l'entreprise exerce plusieurs activités ?

La comptabilité générale ne permet pas donc de connaître le résultat par activité. Or dès que l'entreprise se diversifie, la direction éprouve le besoin d'informations détaillées par activité⁴.

Deuxième problème : La comptabilité générale, en fin d'exercice, se pose des questions auxquelles elle ne peut pas répondre par ses propres moyens même s'il s'agit d'une entreprise mono produit.

- Comment valoriser les stocks de produits finis et d'en-cours ?
- Et la production de l'entreprise pour elle-même (non destinée à être vendue) ?

³ SANTI.J.M., MARCIER.O :« La boîte à outil de la prise de décision » ; Edition Dunod, paris, 2015.

⁴ JACQUES.R., CHRISTINE.C :« comptabilité générale, système français et normes IFRS » ; 5eme édition DUNOD, PARIS, 2008, P33

Troisième problème : La comptabilité générale permet un contrôle à posteriori de la gestion globale, et non un contrôle dynamique et décentralisé du type contrôle -régulation. Car l'une des finalités essentielles de la comptabilité générale est de rendre compte de ce qui s'est passé en termes de consommations et de production au cours de la période analysée.

1.4.5 : La différence entre la comptabilité générale et comptabilité analytique

La comptabilité analytique zoome sur l'analyse de la structure des coûts pour chaque poste/service de l'entreprise. Elle en identifie les plus coûteux et permet, pour le dirigeant, de prendre des décisions de gestion éclairées, d'opérer des transformations de modèle économique pour optimiser la rentabilité de l'activité.

En bref et de manière résumée, la comptabilité analytique se définit par une analyse plus approfondie de la comptabilité générale de l'entreprise.

La tenue d'une comptabilité générale est une obligation pour toute entreprise. La comptabilité analytique n'est pas obligatoire.

Quand la comptabilité générale se borne à enregistrer et classer les flux financiers, la comptabilité analytique en analyse les conséquences et permet la prise de décision en matière de gestion d'entreprise, la comptabilité analytique est la continuité de la comptabilité générale. Le suivi de sa comptabilité, le calcul de ratios financiers, la réalisation de comptes annuels... Suivent des règles strictes (selon le régime fiscal de l'entreprise). D'un simple suivi de trésorerie pour les auto-entrepreneurs la tenue d'un livre-journal et d'un grand livre pour les entreprises au régime du réel... Nous vous invitons à prendre connaissance de vos obligations comptables auprès de votre expert partenaires avant de mettre en place une organisation dédiée au suivi de votre comptabilité. Dans tous les cas, un logiciel informatique dédié au suivi comptable sera indispensable pour enregistrer et suivre vos flux financiers⁵.

1.5 : Les outils prévisionnels

Les outils prévisionnels sont essentiels à la création d'une nouvelle entreprise, mais doivent être également utilisés dans le temps afin d'écarter d'éventuelles difficultés. Ils permettent de tracer l'activité future en termes de chiffre d'affaires et d'anticiper tout

⁵ www.compta-facile.com consulté le 25 mars 2020.

changement. Ces outils sont garants de la pérennité de l'entreprise et constituent un levier d'amélioration de ses performances.

La gestion prévisionnelle utilise les données historiques pour effectuer les prévisions futures, qui seront utilisées par la production pour identifier les quantités à fabriquer ainsi que les charges et les moyens nécessaires à court, moyen et long terme.

La gestion budgétaire, quant à elle, traduit les prévisions en budgets et en plans d'action. Il s'agit là d'établir un rapport entre les objectifs et les moyens mis en œuvre pour les accomplir⁶.

1.5.1 : Les instruments prévisionnels

- le plan : Il est orienté vers le pilotage à moyen et long terme, il permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies, à une formalisation des objectifs et des actions. On distingue généralement :

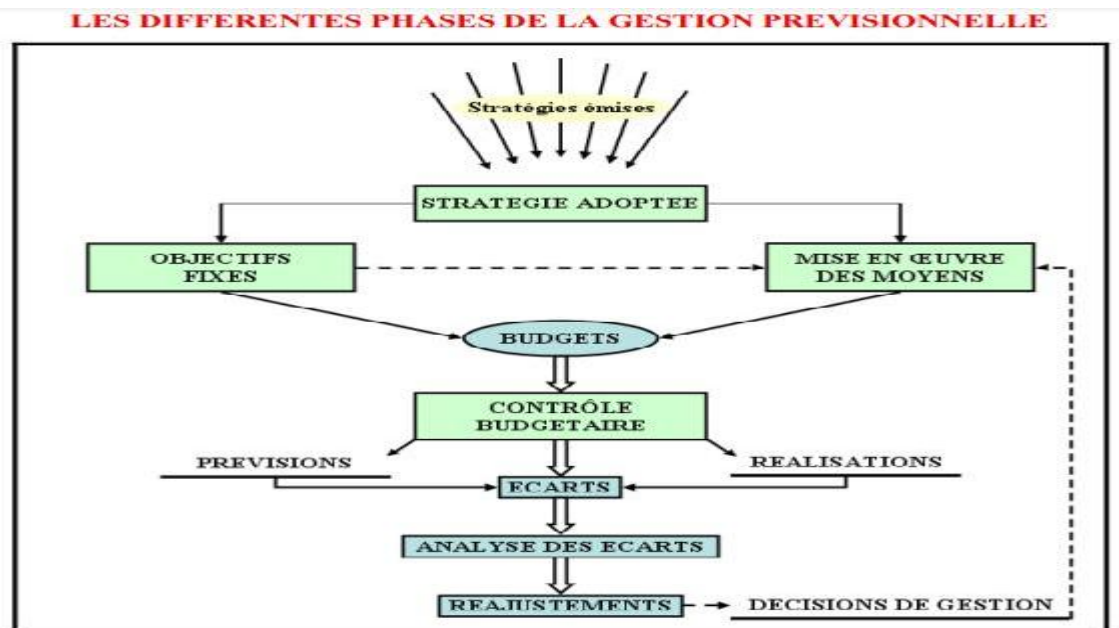
a) Le plan stratégique : qui sert à définir à long terme (de 5 à 10 ans) et formaliser la vocation de l'entreprise et son objectif global.

b) Le plan opérationnel : il vise le moyen terme (de 2 à 5 ans) en comprenant-le programme des investissements techniques commerciaux ou financiers (plan d'investissement). -les modes de financement retenus pour compléter l'autofinancement (plan de financement). -des comptes de résultats prévisionnels.

- le budget : constitue l'ensemble des objectifs retenus pour l'exercice suivant celui en question, au travers des investissements (budget d'investissements) et de l'exploitation (budget d'exploitation). Une attention particulière doit être accordée aux encaissements (recettes), décaissements (dépenses) et prévisions (budget de trésorerie).

⁶ DORIATH.B : « Contrôle de gestion en 20 fiches » ; 5 ème édition DUNOD, Paris, 2008

Figure n°10 : Les différentes phases de la gestion prévisionnelle



Source : DORIATH.B : « Contrôle de gestion en 20 fiches » ; 5^{ème} édition
DUNOD, Paris, 2008.

1.5.2 : Phases de la gestion prévisionnelle

1.5.2.1 : Étapes de l’outil prévisionnel

Bâtir un prévisionnel ne s'improvise pas. Faire apparaître, avec le plus de justesse possible, la situation comptable et financière de votre entreprise lors de l'exercice à venir est une opération délicate. Pour limiter les risques d'imprécisions qui enlèveraient tout intérêt au prévisionnel, il est indispensable d'établir ce document en respectant une démarche rigoureuse.

Une démarche qui doit vous amener à suivre un certain nombre d'étapes dont voici une présentation.

1.5.2.1.1 - L'analyse stratégique

Vous devez commencer par recenser les différentes opportunités qui devraient se présenter à votre entreprise, ainsi que les difficultés auxquelles elle devrait avoir à faire face. Pour cela, il vous faut répondre à quelques questions :

- comment voyez-vous votre entreprise l'exercice prochain ?
- quels sont les moyens à mettre en œuvre pour atteindre vos objectifs ?
- quelles sont les carences actuelles de votre entreprise et comment y remédier ?

Ce sont les réponses à ces questions qui vous permettront de définir vos orientations stratégiques.

1.5.2.1.2 : Le plan de financement

Vous devez ensuite recenser les besoins financiers qui découleront des investissements liés à vos choix stratégiques et des difficultés identifiées, rechercher les ressources susceptibles de couvrir ces besoins et mettre en place les modes de financement les plus opportuns. En effet, trop souvent, les difficultés des entreprises proviennent d'un déséquilibre financier qui n'a pas été décelé à temps.

Une problématique d'autant plus délicate qu'en période de crise, les banquiers sont peu enclins à donner une suite favorable à des demandes imprévues de financement à court terme. Quant aux durées de financement retenues, elles devront être justifiées économiquement et surtout ne pas être trop courtes, car vous risqueriez alors d'asphyxier à court ou moyen terme votre entreprise.

1.5.2.1.3 : L'évaluation du chiffre d'affaires

Vous devez mesurer, le plus finement et objectivement possible, l'évolution probable du chiffre d'affaires sur l'exercice prochain, découlant de votre activité courante ou consécutive au lancement d'une nouvelle activité ou de développements et/ou d'investissements. En effet, les chiffres obtenus doivent toujours rester cohérents par rapport :

- aux données du passé ;
- aux capacités de production actuelles et futures ;
- aux marchés et aux données de votre secteur économique.

Dans ce cadre, vous pourrez donc utiliser :

- les chiffres du passé de votre entreprise ;
- les prévisions économiques pour 2013 ;
- les chiffres de votre secteur économique et de vos principaux concurrents ;
- et les renseignements sur l'évolution de votre secteur économique : données professionnelles, évolution des techniques utilisées.

1.5.2.1.4 : L'évaluation des charges

Il s'agit à ce stade d'évaluer de manière exhaustive l'ensemble des charges de l'entreprise et de dresser un état de synthèse de cette évaluation.

Vous devez analyser chaque poste de charges, les postes les plus sensibles devant faire l'objet d'une attention toute particulière, comme les frais de personnel. Vous pourrez présenter les résultats de cette analyse sous la forme d'un tableau listant le détail des charges de l'entreprise et précisant leur mode de calcul.

1.5.2.1.5 : Le compte de résultat prévisionnel

Pour finir, il vous faut établir un compte de résultat prévisionnel en fonction des éléments obtenus lors des deux étapes précédentes.

Ce compte de résultat prévisionnel peut être présenté sous la forme comptable classique ou sous la forme d'un tableau de soldes intermédiaires de gestion, offrant ainsi une meilleure analyse des chiffres obtenus. Un tableau qui pourra comporter à la fois les données prévisionnelles et celles du dernier exercice clos, et qui fera ressortir l'évolution programmée en pourcentage. Une fois cet état dressé, vous devez analyser de façon critique les chiffres obtenus. Une analyse qui, bien souvent, remettra en cause les données des étapes précédentes.

1.5.2.1.6 : L'évolution de la trésorerie

Vous avez tout intérêt à compléter votre approche prévisionnelle comptable par une approche en termes de trésorerie. Autrement dit, en pratique, vous devez présenter sous la forme d'un tableau à 12 colonnes le détail des entrées et des sorties mensuelles de trésorerie au cours de l'exercice 2013 afin de faire apparaître l'évolution de la trésorerie cumulée chaque fin de mois.

L'analyse prévisionnelle ne doit pas en effet se limiter à un examen de la rentabilité comptable, mais doit être impérativement complétée par une étude de la situation financière prévisionnelle, surtout en cette période de crise économique grave et de raréfaction du financement bancaire.

2. Les changements des systèmes de contrôle de gestion

Chaque entreprise justifie son existence à travers la poursuite de ses objectifs, et c'est en fonction de ces derniers qu'on peut mener un processus de contrôle. Il est inséparable de toute activité humaine, toujours susceptible d'erreurs. Le contrôle de gestion intervient dans le but de prévenir ou de détecter les erreurs et les insuffisances existantes dans l'organisation⁷.

2.1 : Évolution du contrôle de gestion

Le terme de contrôle de gestion a connu la même évolution que celle de la comptabilité de gestion. Autrement dit, nous ne pouvons pas effectuer un contrôle de gestion sans maîtriser la comptabilité de gestion. L'origine du contrôle de gestion a été développée dans les grandes entreprises industrielles au début du XX^{ème} siècle en même temps que l'organisation scientifique du travail (OST) et que les fondamentaux de l'administration des entreprises.

La préoccupation des ingénieurs et des dirigeants était alors à la fois de maîtriser les coûts et de contrôler les responsabilités et des déléguées, par un strict contrôle budgétaire.

A partir de cet aperçu, nous distinguons deux visions du contrôle de gestion, traditionnelle et moderne synthétisées dans le tableau ci-après :

⁷ Op-cit <https://wikimemoires.net/2009/10/le-controle-de-gestion-apparition-et-evolution/>

Tableau n°6: Tableau comparatif entre les deux modèles du contrôle de gestion

SCG	Système de contrôle de gestion classique	Système de contrôle de gestion moderne
Caractéristiques		
Conceptions	<ul style="list-style-type: none"> - Un système de contrôle budgétaire stricto-sensu - Un système de vérification et de contrôle comptable - Un système de surveillance - Un système de contrôle budgétaire et contrôle opérationnel (calcul et analyse des écarts) 	<ul style="list-style-type: none"> - Un système d'orientation et de régulation des comportements - Un système de pilotage de la performance - Un système d'aide à la prise de décision - Un système de coordination - Un système de motivation - Un système de contrôle stratégique
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - L'évaluation la performance économique - Le calcul et l'analyse des écarts - Surveillance (inspection) - La décentralisation des responsabilités - La coordination 	<ul style="list-style-type: none"> - Pilotage de la performance - Gestion dynamique des écarts - Faire évoluer le système de motivation - Orientation des comportements
Outils	<ul style="list-style-type: none"> - La comptabilité générale et analytique - Les techniques budgétaires - Tableau de bord (indicateurs économiques et financiers) 	<ul style="list-style-type: none"> - Le tableau de bord prospectif - Tableau de bord électronique (système d'information) - Le benchmarking
Missions et rôles	<ul style="list-style-type: none"> - La coordination Economique - La communication des objectifs et des réalisations aux chefs des centres. - Evaluation des performances des centres 	<ul style="list-style-type: none"> - Encadrer et orienter les coopérations et les discussions entre les responsables - Communiquer les objectifs à tout le personnel. - Arbitrage et résolution des conflits

Source : <https://journals.openedition.org/pmp/3005>

D'après ce tableau, nous constatons que le concept contrôle de gestion a connu une évolution, il est passé d'un contrôle qui intervient dans le calcul et l'analyse des coûts en utilisant des outils comptables et budgétaires (comptabilité analytique et générale et contrôle budgétaire) dans le but d'améliorer la performance économique et financière, à un contrôle plutôt stratégique qui s'appuie sur des instruments clés, tel que le tableau de bord prospectif dans l'objectif d'accroître la performance globale de l'entreprise.

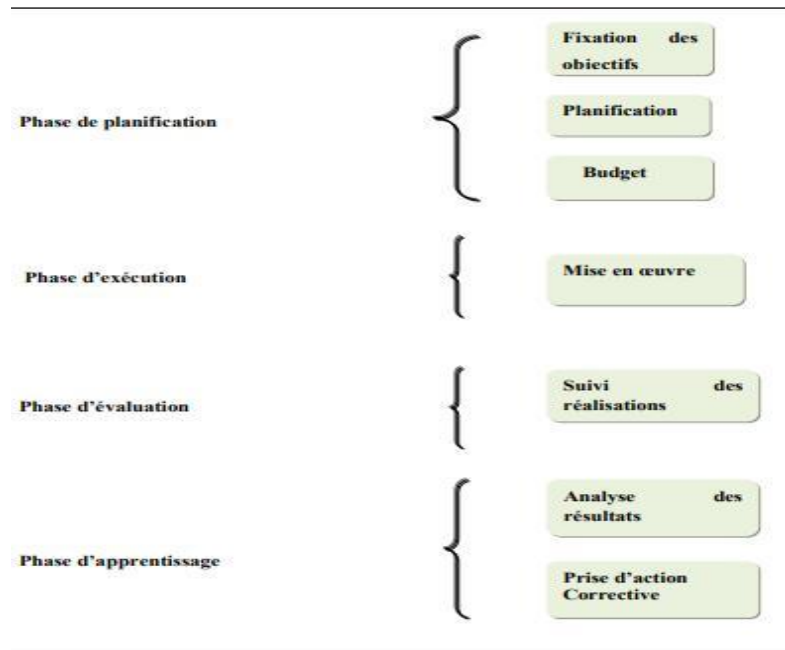
2.2 : Le processus du contrôle de gestion

Le processus de contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management : planification, exécution, évaluation et apprentissage⁸.

Nous allons les résumer sous la figure suivante :

⁸ Op-cit <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-du-controle-de-gestion--9782100792887-page-12.htm>
 -Op-cit <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/35249/120020/F1036713643/DZA-35249.pdf>
 consulter le 25/10/2021 à 8h02

Figure n°11 : Les phases du processus de contrôle de gestion



Source : <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/35249/120020/F1036713643/DZA-35249.pdf>
consulté le 25/10/2021 à 8h02

2.2.1 : Phase de planification (prévision)

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation. Selon GIRAUD et al « la fonction la plus fréquemment associée au contrôle de gestion est la gestion prévisionnelle. En effet on ne peut pas piloter de manière efficace sans avoir au préalable fixé la destination, et identifié les ressources nécessaires.» Ainsi BOUQUIN. H⁹ a souligné qu'en amont du processus de contrôle de gestion se situe une analyse stratégique qui exige trois étapes 3-4.

- La segmentation stratégique ;
- L'évaluation des attraits de ce segment ;
- L'estimation des atouts de l'entreprise à l'égard de ces facteurs

2.2.2 : Phase d'exécution (réalisation)

Cette phase se déroule à l'échelon des agents de l'organisation. Ces derniers mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués pour atteindre les objectifs fixés par la direction générale. Ils disposent d'un système d'information sur lequel ils s'appuient et qui leur permet une meilleure distinction des actions et fonctions de l'organisation.

⁹ Op-Cit In BOUQUIN. H⁹ a souligné qu'en amont du processus de contrôle de gestion se situe une analyse stratégique.

2.2.3 : Phase d'évaluation

Cette phase consiste à confronter des résultats obtenus avec les objectifs de la direction générale. L'objectif est d'apprécier la performance de l'entité. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes.

2.2.4 : Phase d'apprentissage

Grâce à l'analyse des écarts, c'est une phase qui permet de faire progresser l'organisation et qui peut faire apparaître des facteurs de compétitivités des entreprises. Une base de données est constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

2.3 : Le rôle du contrôle de gestion face au changement

Certain plaident que le contrôle de gestion constitue un frein au changement. Contrairement aux autres, le voient comme une fonction active dans une dynamique d'un changement.

2.3.1 : Le contrôle de gestion constitue un frein au changement

Le contrôle de gestion alimente les structures cognitives des acteurs de l'organisation et, à ce titre, agit sur leurs schémas d'interprétation qui guident leurs actes. Lorino assimile d'ailleurs le contrôle à un pilotage des représentations et interprétations au sein des organisations. Autrement dit, le de contrôle consiste à une représentation formalisée simplifiée (voire erronée) et construite du fonctionnement de l'organisation, de ses performances et de son environnement¹⁰.

2.3.2 : Un rôle actif au changement

Le contrôle de gestion n'a pas toujours un rôle de freiner le changement, mais il peut avoir un rôle actif en adossant les trois rôles suivants :

- **Un contrôle source du changement**

Le système d'information et de contrôle permet de :

¹⁰ HAL Id: halshs-00558383 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00558383> Submitted on 21 Jan 2011
-Maître de Conférences CREM UMR6211 IGR – IAE de Rennes 11, rue J. Macé - CS 70803 35708 Rennes cedex 7
02-23-23-79-08 lionel.touchais@univ-rennes1.fr

- faciliter la prise de conscience des nécessités du changement en mettant en lumière la dégradation de la situation de l'entreprise (en termes de part de marché, chiffre d'affaires, résultat...) et les changements environnementaux auxquels elle est confrontée,
- analyser les besoins de changement mis en évidence et contribuer à définir des solutions permettant d'y faire face. Contrairement à la première vision du système du contrôle, au lieu de diffuser un sentiment de sécurité et de confiance ne facilitant pas les remises en question nécessaires et susceptibles de générer un changement.

- **Un outil de construction et de structuration du changement**

Simons dans ses deux ouvrages, confirme que l'entreprise développe un système de contrôle bicéphale selon les éléments sur lesquels il porte, l'utilisation qu'en fait la direction et son degré d'implication avec :

- **Un contrôle qualifié de diagnostic** : (géré par des fonctionnels avec une faible implication des dirigeants opérationnels) qui se focalise sur les facteurs clés de succès avec une gestion par exception de la part de la direction générale. Le système est tourné vers la recherche de l'efficacité et l'efficacité.

- **Un contrôle qualifié d'interactif** : centré sur les seules incertitudes stratégiques avec une implication directe et forte de la direction générale et la participation de chacun dans des échanges fréquents à la fois hiérarchiques et transversaux. Ce contrôle moins directif et moins prescriptif est source de dialogue, d'innovation et d'apprentissage.

2.4 : Le contrôle en fonction du type de changement

Selon Grimand et Vandangeon, la nature et le rôle des outils de gestion¹¹ diffèrent selon le type de changement, prescrit ou construit, mais également selon les phases du processus de changement. Certains travaux de Simons portent sur les systèmes et processus de contrôle dans une situation de changement en distinguant selon son caractère radical ou incrémental.

2.4.1 : Changement prescrit et changement construit

¹¹ Grimand et Vandangeon, la nature et le rôle des outils de gestion

Probablement pas comme tendent à le démontrer plusieurs travaux, particulièrement ceux de Vandangeon-Derumez qui définissent deux profils types : changement prescrit ou construit¹².

2.4.1.1 : Un changement prescrit

Le contrôle de gestion, dans sa version classique, instrumentale, doit permettre de piloter efficacement ce changement en standardisant les apprentissages individuels et en conformant les comportements.

2.4.1.2 : Un changement construit

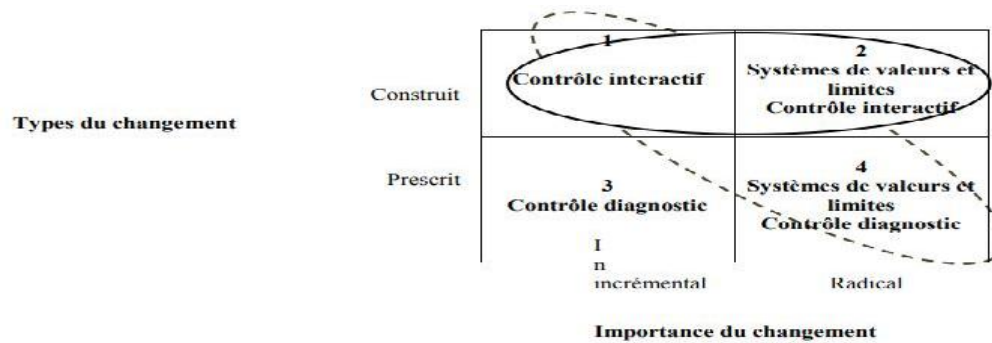
Cette interaction permet de structurer le changement en stimulant les questionnements, la créativité et l'apprentissage, en affinant les scénarios et les stratégies et en permettant une adaptation aux réalités locales et une appropriation du changement par ceux qui doivent le réaliser.

Dans cette perspective, le contrôle conçu comme un lieu d'échanges, de discussions et de négociations peut, a priori, constituer un outil tout à fait intéressant pour la Co-construction du changement en permettant, à la fois, de stimuler, d'accompagner et d'encadrer de nouvelles idées et initiatives.

La confrontation de ces deux typologies « construit - prescrit » et « incrémental - radical » aboutit à la construction de la matrice suivante qui, même si elle est nécessairement réductrice, permet à la fois de synthétiser et de compléter les résultats issus de ces deux approches

¹² Vandangeon-Derumez qui définissent deux profils types : changement prescrit ou construit - Lionel Touchais. Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : Définition d'un cadre d'analyse. COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, Tunisie. pp.CD-Rom.

Figure n°12 : Les différents types de changements et leur pilotage



Source : SAADI.T., BURLAUD.A., SIMON.C, « comptabilité analytique et contrôle de gestion » ; édition Vuibert, décembre 2006

La matrice démontre que l'importance du changement influence les leviers de contrôle utilisés par la direction. Ainsi, un changement radical nécessite non seulement de revoir le contrôle diagnostique pour imposer les nouveaux impératifs stratégiques mais également les systèmes de valeurs et les limites de l'organisation de manière à sortir du cadre établi.

Quelle que soit la situation, le contrôle interactif n'intervient que dans un deuxième temps et qu'au niveau des seules incertitudes stratégiques. Dans tous les cas, le changement est implicitement considéré comme prescrit (cellules 3 et 4).

La possibilité d'une Co-construction par l'ensemble des acteurs sous le contrôle de la direction n'est pas envisagée contrairement à Vandangeon-Derumez qui considère que le changement peut être prescrit ou construit.

Le premier, plutôt considéré comme radical (cellule 4), se traduit par un contrôle entraînant une conformation des comportements (conformément aux résultats de Simons).

Le second plutôt incrémental (cellule 1), par un contrôle interactif permettant une Co-construction.

Ces résultats convergents et complémentaires n'évoquent pas le couple « construit radical » qui n'a aucune raison a priori de ne pas exister.

La confrontation des résultats obtenus sur ces deux dimensions nous amène à penser que cette situation devrait se traduire par une révision des systèmes de valeurs et des limites de l'organisation combinée à un contrôle interactif en fonction de la phase du processus du changement.

3. Le contrôle stratégique et le pilotage des risques stratégiques

Le contrôle stratégique est une phase du processus administratif qui mesure et évalue la performance d'une institution ou d'une entreprise, afin de pouvoir appliquer des mesures correctives.

On pourrait également dire que le contrôle stratégique est un processus d'évaluation que chaque entreprise effectue afin de contrôler et d'évaluer toutes les activités et tous les processus qui s'y déroulent. De cette façon, pour vérifier si les plans précédemment établis sont respectés¹³.

3.1 : Planification stratégique

Toute entreprise qui applique le processus de contrôle stratégique cherche à atteindre les objectifs suivants :

- Vérifier l'atteinte des objectifs proposés par l'entreprise, selon les délais et délais établis.
- Essayez d'atteindre les objectifs au coût le plus bas possible, afin que les ressources soient utilisées de manière efficace et efficiente.
- Encourager et motiver les ressources humaines de l'entreprise, afin qu'elles s'engagent à coopérer pour atteindre les objectifs proposés dans le plan.

3.1.1 : Étapes de la mise en œuvre du processus de contrôle stratégique

Pour développer et mettre en œuvre le processus de contrôle stratégique¹⁴, les étapes suivantes doivent être suivies :

- **Définition et établissement des objectifs**

Bien entendu, au début du processus, les objectifs et les réalisations que l'entreprise espère atteindre doivent être définis et structurés; ainsi que d'établir les délais dans lesquels la réalisation des objectifs serait attendue.

¹³ LE CONTROLE DE GESTION STRATEGIQUE. La gestion par les activités
Philippe Lorino

-Op-cit CONTRÔLE DE GESTION STRATÉGIQUE Outil de pilotage et de maîtrise de la performance Nacer-Eddine Sadi Collection : La Librairie des Humanités

¹⁴ <https://www.lucidchart.com/blog/fr/étapes-du-processus-de-planification-strategique>.

Sans aucun doute, ces objectifs reflètent le niveau de performance que l'entreprise espère atteindre, ils deviennent la norme ou la direction à suivre dans les actions de l'entreprise.

- **Mesure des résultats**

Ensuite, nous procédons aux mesures nécessaires pour savoir si les résultats atteints coïncident réellement avec les objectifs proposés.

En effet, dans cette phase, des mesures claires et précises doivent être effectuées, sinon des erreurs ou des omissions pourraient être commises dans la mesure.

- **Évaluation des résultats**

En fait, à ce stade, on évalue si les objectifs proposés sont effectivement atteints. Dans le cas où les résultats attendus ne sont pas obtenus, nous cherchons à connaître les causes ou les raisons afin de prendre des mesures correctives.

Cependant, il est recommandé que dans cette phase certaines limites de marges considérées comme tolérables soient établies lorsque les objectifs ne sont pas atteints, mais si les limites établies sont dépassées, il sera nécessaire d'effectuer les corrections respectives.

- **Application des actions correctives**

Enfin, connaissant les causes et les raisons pour lesquelles les objectifs ne sont pas atteints, des mesures doivent être établies pour aider à corriger le problème et améliorer la performance de l'entreprise.

Dans tous les cas, le but de cette phase est de déterminer clairement comment, quand, combien et où les mesures correctives doivent être appliquées afin d'atteindre le niveau de performance proposé. Les décisions sur les mesures correctives constituent la partie où se termine le processus de contrôle.

3.2 : Le pilotage des risques

3.2.1 : Le système de pilotage

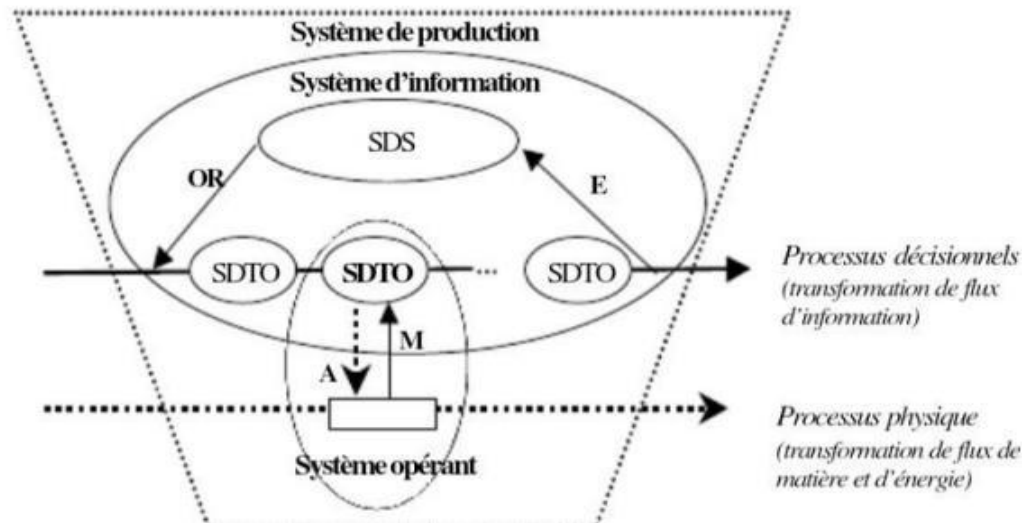
Un système de pilotage est un sous-système mis en œuvre par les acteurs, pour mettre en œuvre leurs compétences, de sorte à garantir l'obtention d'objectifs stratégiques qualitatifs définis dans un contexte incertain. Ce système intègre des modèles de description, d'évaluation de performance et d'action, partagés entre les acteurs. Le système de pilotage repose sur un système d'information réparti¹⁵.

Le pilotage s'appuie sur un système d'information support appelé « système de pilotage » (figure N°12). Celui-ci est défini comme un ensemble cohérent d'outils dont la fonction est de capter, traiter, mémoriser, transmettre, présenter, synthétiser, distribuer (répartir) des données associées aux compétences des acteurs. Il est composé des deux sous système suivants :

- Un sous-système Décisionnel Stratégique (SDS, qui fixe des objectifs globaux qualitatifs, flous, incomplets dans un contexte incertain et mesure des effets).
- Un sous-système Décisionnel Tactique et Opérationnel (SDTO), dotés de compétences cognitives, voire pratiques, pour ceux qui agissent sur le système opérant (flèche A) et qui mesurent le résultat de leur action physique (flèche M) (A et M formant une boucle de commande).

¹⁵ ARSAC.J : « Système d'information de l'entreprise » ; Edition de Boeck, 2006.P100

Figure n°13: Un système d'information dédié au pilotage de projet

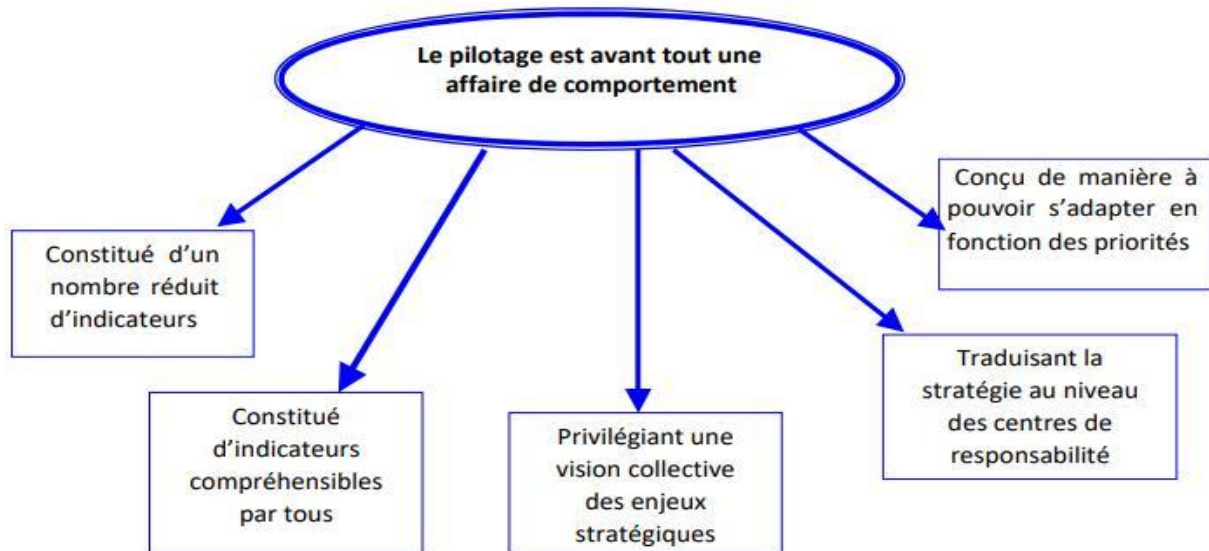


Source : Lorino Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance : le Pilotage par les Processus et les Compétences », 3ème édition, éditions d'Organisation, Paris, 2003, Page 307

Les SDTO sont reliés entre eux au sein de ce qui est appelé des processus décisionnels, par des flux informationnels à la fois denses et bidirectionnels. Cette bidirectionnalité s'explique par la complémentarité qui existe entre décideurs. Ceci fonde la « cohérence » de l'organisation.¹⁶

¹⁶ Le Pilotage par les Processus et les Compétences », 3ème édition, éditions d'Organisation, Paris, 2003, Page 307.

Figure^o14 : Les caractéristiques d'un pilotage stratégique



Source : CHANDLER Alfred in DEMEESTERE René, LORINO Philippe, MOTTIS Nicolas, « Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion », 5ème édition, édition DUNOD, Paris, 2013, page 18

3.2.2 : Les caractéristiques d'un pilotage stratégique

3.2.2.1 : Le contexte du pilotage stratégique

Notre époque se caractérise par des mutations profondes, chargeant toujours plus nos horizons et bouleversant nos quotidiens. Chaque jour, nous devons adapter nos modes de pensée et nos comportements habituels afin de :

- Recenser les acteurs clés de l'environnement.
- Focaliser sur les avantages concurrentiels.
- Sélectionner l'information pertinente.

3.2.2.2 : Les principes de pilotage stratégique du projet

Le pilotage stratégique offre un ensemble cohérent de réponses. Construit sur des principes novateurs et de méthodes opérationnelles, il offre aux entreprises, dirigeants et responsables de projet, un cadre globale pour :

- Renforcer la pertinence et le partage de la vision stratégique.
 - Piloter l'adaptation des processus et des fonctions-clés.
-

- Stimuler à tous les niveaux vigilance et échanges sur les résultats, les performances et les variables d'environnement.
- Favoriser la réflexion et la compétence collectives, au lieu des logiques individuelles

3.2.2.3 : Les nouvelles capacités

Le pilotage stratégique impose une évolution profonde des fonctions des dirigeants, donc de leur comportement. Il leur redonne du pouvoir, en réaffirment leur rôle spécifique. Mais il réclame d'eux des capacités essentielles.

- **La capacité d'anticipation**

(Capacité à capter les signes annonciateurs de changement, dans le contexte des métiers de l'entreprise). Il faut développer dans l'entreprise une vraie culture du long terme, de l'environnement et de la stratégie. Les dirigeants doivent être des pédagogues de l'anticipation.

Pour un dirigeant, l'anticipation sert à capter ces signaux externes, pour les traiter avant les autres compétiteurs économiques. Le problème réside dans la complexité de cette fonction de vigie. En conséquence, elle ne peut relever des seuls dirigeants dont la vision est souvent perturbée par de nombreux écrans hiérarchiques et structurels qui se situent entre eux et les marchés.

- **La capacité de synthèse**

« La chose la plus difficile pour un dirigeant, c'est de n'attribuer aucune importance aux choses qui n'ont aucune importance » [Charles de Gaulle]. Dans l'entreprise moderne le problème majeur qui fait face aux dirigeants c'est le flux très importants des informations recueillies chaque jour, de projet, de l'entreprise elle-même ou de l'environnement et la manière de contrôler, de gérer, et de trier.

Le bon dirigeant c'est celui qui a un esprit de synthèse et sait reconnaître l'importance de chaque donné et ou en peut l'utiliser et quand.

3.2.3 : Les risques du pilotage de projet

Un risque est un évènement possible affectant certains processus et ayant des conséquences néfastes pour le pilotage de projet. On distingue quelques risques qui peuvent y arriver lors du pilotage de projet¹⁷ :

- **Risque macroéconomique** : contexte économique mondial.
- **Risque de coûts des matières premières et de l'énergie**: évolution forte du prix des matières ou de l'énergie.
- **Risque de change** : mouvement important des taux de conversion des devises par rapport à la monnaie de compte.
- **Risque de stabilité du pays** : insécurité politique de divers pays.
- **Risque de financement** : impossibilité de trouver des ressources financières pour financer la croissance.
- **Risque juridique/réglementaire** : défaut de compliance ou évolution des règlements et normes ou environnement juridique.
- **Risque concurrentiel/technologique** : survenance sur le marché d'une offre concurrentielle qui répond mieux à la demande (prix, technologie, etc.).

4. L'implantation du contrôle de gestion au sein de l'entreprise

Les objectifs du contrôle de gestion sont identiques pour toutes les entreprises, quelque soient leur secteur et leur taille : aider, coordonner, suivre et contrôler les décisions et les actions de l'organisation pour qu'elle soit la plus efficace et la plus efficiente possible. Mais la mise en place des outils et des procédures de contrôle de gestion varie selon les entreprises.

4.1 : Le contrôle de gestion dans les différentes entreprises

4.1.1 : Le contrôle de gestion dans les grandes entreprises

- **Les spécificités des grandes entreprises :**

Les analyses contemporaines de l'organisation ont montré qu'il n'y a pas de modèle standard de contrôle de gestion applicable dans toutes les entreprises.

¹⁷ <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/management-des-risques.htm#:text=Risques%20propres%20%C3%A0%20la%20gestion,du%20planning%20%3A%20d%C3%A9lai%20trop%20court>

En effet pour les grandes entreprises, la taille est le facteur essentiel qui conditionne l'organisation d'un contrôle de gestion. Il en découle :

- Une structure lourde, rigide, parfois éclatée en plusieurs sites.
- Des processus décisionnels long avec de nombreux acteurs.
- Des systèmes d'information complexes.

Ces spécificités rendent difficile la mise en place d'un contrôle de gestion complet et intégré.

- **La position de contrôle de gestion dans l'organigramme des grandes entreprises.**

Le contrôle de gestion doit aider les responsables fonctionnels « aide à la prise de décision » et opérationnels « contrôle de l'action ». Le système d'information du contrôle de gestion utilise la structure de l'entreprise. De ce fait, sa place et celle du contrôleur varient selon les structures adoptées par les organisations.

Dans la plupart des grandes entreprises le choix de la position du contrôle de gestion se fait entre deux possibilités :

Une position fonctionnelle : soit le contrôle de gestion est intégré à la fonction financière, soit il est indépendant si l'entreprise est très grande. Il est donc une fonction comme une autre au dessous de la direction générale.

· Une position de conseil : directement rattaché à la direction générale, le service contrôle de gestion, décentralisé, travaille à tous les niveaux de la structure puis globalise les informations.

- **Le contrôle de gestion dans les groupes internationaux.**

Plusieurs difficultés apparaissent pour gérer et contrôler les filiales à l'étranger d'un groupe :

L'autonomie de décision : la délégation des responsabilités et des décisions est plus ou moins importante selon l'identité du groupe et le comportement des leaders mais il est un domaine qui reste généralement de la compétence de la maison-mère : le budget

d'investissement. La gestion des investissements d'une filiale permet de contrôler les activités et les grandes orientations.

Le système d'information : la difficulté essentielle est de rendre homogène le contrôle de gestion d'un groupe aux multiples activités, surtout s'il est international.

4.2 : La mise en place du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus qui passe par des phases qui simplifient ses tâches pour piloter l'organisation.

4.2.1 : Phases du contrôle de gestion

Le contrôle doit s'exercer avant d'agir (finaliser), pendant l'action (piloter) et après l'action (post-évaluer).

- **Finaliser :** définir les buts, les chiffrer et prévoir les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie, clarifier les responsabilités et définir les critères de performance en clarifiant les notions d'efficacité et d'efficience.
- **Piloter :** observer le déroulement en cours, faire le point sur la situation présente, anticiper l'avenir pour évaluer ce qu'il reste à parcourir afin de prendre les décisions correctives qui peuvent être nécessaires : soit à l'ajustement des moyens aux situations nouvelles ou soit à la remise en cause des objectifs initialement définies.
- **Post-évaluer :** mesurer les performances atteintes et faire progresser l'ensemble du système par apprentissage (ne pas répéter les erreurs et capitaliser les points forts).

4.2.2 : Le processus du contrôle de gestion.

Selon ARDOIN MICHEL et SCHMIDT, ce processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise.¹⁸ En effet selon les orientations de la direction générale, les responsables opérationnels décident, agissent et interprètent les résultats partiels, décident à nouveau, agissent encore.

¹⁸ Selon ARDOIN MICHEL et SCHMIDT¹⁵, ce processus est le cœur et la finalité du contrôle de gestion. Il est le point de fusion entre le contrôle de gestion et la gestion de l'entreprise.

4.2.3 : Étapes de processus de contrôle de gestion

Planification : Le point de départ du processus est une planification au cours de laquelle on définit les objectifs à long terme, puis on les traduit en actes opérationnels à travers les politiques de commercialisation, d'investissement, de gestion des ressources humaines (GRH) et de gestion financière. Dans cette phase il faut définir opérationnellement une stratégie :

- choix des couples produit/marchés, financement (plan).
- adaptation de l'outil de production ainsi que l'organisation et la gestion des ressources humaines (GRH)
- investissement et désinvestissement

Budgétisation : la phase budgétaire commence à partir de cette politique à moyen terme par la fixation des objectifs induits à court terme, qui découlent des programmes d'action à moyen terme, mais tiennent aussi compte des contraintes et des plans d'action décidés pour l'année à venir. L'essentiel de cette phase est dans la définition, la coordination et l'approbation des plans d'action de l'entreprise. C'est le stade de la mise en œuvre :

- Commerciale, production, achat, financière, investissement.
- En évaluant les résultats futurs et en vérifiant l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultats ainsi que la modification de l'exécution et les plans d'action.

Action et Suivi des réalisations : la phase primordiale qui suit la budgétisation est celle de l'action ou de l'exécution des plans d'action, leur traduction en faits pour atteindre l'objectif fixé. Il s'agit d'atteindre les objectifs :

- En traduisant les faits en plans d'action puis en modifiant les exécutions et les plans d'action.
- En évaluant les résultats futurs et vérification de l'utilisation des moyens par rapport au plan de résultats

Le processus de contrôle est donc indissociable de la gestion de l'entreprise, il aide à la formalisation des phases d'activité en insistant sur l'aménagement des moments de réflexion/prévision qui permettent de choisir les meilleurs plans d'action. Cependant il faut souligner que le processus de contrôle est mis en œuvre dans le cadre d'un système de contrôle.

La construction d'un système d'orientation de l'action et de la prise de décision se fait grâce à l'utilisation d'outils divers tels que :

- les plans à long et moyen terme, les études économiques ponctuelles
-

- les statistiques extracomptables, la comptabilité générale et la comptabilité analytique
- la technique des ratios, les tableaux de bord et le système budgétaire.

D'entre tous ces éléments, le système budgétaire est celui qui occupe la place prépondérante, mais on se gardera d'identifier un système de contrôle de gestion au système budgétaire. En effet, le système de contrôle de gestion correspond d'une part à toute la logistique technique et d'autre part à l'organisation administrative qui permet au processus de se dérouler dans les meilleures conditions possibles d'information et de rapidité.

4.3 : Champs d'application du contrôle de gestion

Dans les grandes entreprises, on peut distinguer deux cas de rattachement, soit la fonction est liée directement à la direction générale, soit elle dépend d'une direction à dominante financière. Par contre dans les PME le comptable ou le dirigeant de l'entreprise élabore le budget et utilise la technique de contrôle.

Enfin et pour maîtriser la performance il est primordial de mettre l'accent sur la relation étroite entre le contrôle de gestion et les différentes services de l'entreprises tel que la fonction stratégie, la fonction marketing et la fonction GRH. On peut généraliser la nature de cette relation en soulignant que le contrôle de gestion :

Utilise les services ou les données produites par les différentes fonctions de l'entreprise.
Aide les opérationnels de toutes origines et les dirigeants en effectuant pour leur compte certaines simulations financières.

4.3.1 : Intervention du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion intervient à deux niveaux:

En amont, pour éclairer les choix stratégiques. Il est courant, par exemple que les services du contrôle de gestion soient sollicités dans le cadre d'achat d'une entreprise pour analyser le plan d'affaire de l'entreprise cible.

En aval, pour s'assurer que la stratégie est bien mise en œuvre à l'échelle de l'entreprise. Le contrôle de gestion organise alors le suivi au moyen d'indicateur propre à chaque stratégie. Dans le cas de croissance externe par exemple il est très important de suivre la progression de l'intégration des systèmes d'information et du personnel.

4.3.2 : Le contrôle de gestion et GRH

Le contrôle de gestion interfère avec la fonction des ressources humaines, principalement quant à l'organisation de l'entreprise et à la rémunération du personnel. En effet le contrôle de gestion intervient dans le découpage de l'entreprise en entités plus ou moins autonomes. Il mesure la performance des activités de l'entreprise et aussi celle des responsables de ces activités. L'évaluation de la performance des responsables doit être ; en théorie, associée à la réalisation d'un objectif préalablement assigné et négocié. Toutefois, en pratique, le respect du budget est souvent utilisé pour apprécier cette performance.

Le contrôle de gestion fournit également des indicateurs pour le pilotage des ressources humaines (taux de rotation, pourcentage de personnel intérimaire) et de l'évolution de la masse salariale.

4.4 : Le tableau de bord

Est un outil qui permet à l'entreprise de mesurer sa performance, il est aussi un outil d'aide à la prise de décision.

4.4.1 : Définitions

Selon H.BOUQUIN (2008) ¹⁹: « le tableau de bord comme un instrument qui donne une information sur le futur, une valeur ajoutée qui éclaire les zones non atteintes par la Comptabilité traditionnelle ».

Autrement dit Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions en vue d'atteindre les objectifs de performances.

4.4.2 : Rôles du tableau de bord

Le tableau de bord dans ce stade est un instrument de contrôle et de comparaison, mais grâce au système d'information qui le rend un outil de communication ainsi qu'un outil d'aide à la prise de décision.

4.4.3: Types de tableau de bord :

En matière de Contrôle de Gestion, l'organisation des tableaux de bord se situe à deux niveaux :

- Le tableau de bord de Gestion.

¹⁹ Op-cit.H.bouquin (2008) in « la maîtrise des budgets dans l'entreprise », édition UREF, page 72

- Le tableau de bord Prospectif.

4.4.3.1 : Le Tableau de bord de gestion

Le tableau de bord de gestion, parfois appelé tableau de bord budgétaire, est un outil d'aide à la décision et de pilotage à moyen terme. Son principe objectif est d'évaluer le niveau de performance de la gestion d'une entreprise. Compta facile aborde cette notion importante et répond aux questions : qu'est-ce qu'un tableau de bord de gestion ? Quelle est son utilité ? Comment le construire ?

Donc ici en commence pour répondre à ces questions suivantes : **Qu'est-ce qu'un tableau de bord de gestion ?**

-Définition du tableau de bord de gestion

Le tableau de bord de gestion est un outil faisant état de la performance de la gestion qui est faite d'une entreprise par rapport aux événements passés et en fonction de ceux qu'elle prévoit pour l'avenir. Il consiste à déterminer des variables importants appelés indicateurs, à se fixer des objectifs et à observer et analyser leur variation dans le temps, sur un intervalle défini à l'avance. Tout écart devra justifier et des actions mises en œuvre en conséquence pour y remédier.

-Distinction avec le tableau de bord stratégique et le balanced scorecard

Le tableau de bord de gestion est l'un des trois principaux états appartenant à la famille des tableaux de bord. Mais il s'en distingue très clairement. En effet ; le tableau de bord prospectif ou balanced scorecard a pour objectif de mesurer les performances de la stratégie d'une entreprise et le tableau de bord opérationnel a pour finalité de mesurer l'efficacité et l'efficience des plans d'actions déclinés. Le tableau de bord de gestion s'apparente plus à un budget et permet de suivre et d'analyser les résultats d'actions de l'entreprise.

-A quoi sert un tableau de bord de gestion ?

Comme tout tableau de bord, un tableau de bord de gestion constitue :

- Un outil d'anticipation : il permet de prévenir des difficultés financières et ainsi de les anticiper de la meilleure façon qu'il soit.
 - Un outil d'aide ou pilotage : il permet d'analyser les résultats de la gestion d'une entreprise et de les rapprocher des prévisions qui avaient été établies.
-

- Un outil d'aide à la décision : il permet de prendre des décisions lorsque les réalisations s'écartent dangereusement des prévisions et ainsi de mettre en place des mesures correctives sans trop attendre.

Il couvre un horizon de moyen terme pour rappel, le long terme est traité par le tableau de bord stratégique et le court terme par le tableau de bord opérationnel. Il est utilisé par toutes les entreprises et notamment par les auto-entrepreneurs.

-Comment construire un tableau de bord de gestion ?

La construction d'un tableau de bord de gestion est assez aisée en pratique en effet, contrairement aux autres tableaux de bord qui nécessitent de définir des indicateurs particulier selon la nature de l'entreprise ainsi que son secteur d'activité et pour lesquels une phase de réflexion parfois longue est indispensable, les indicateurs d'un tableau de bord de gestion sont souvent les mêmes d'une entreprise à une autre.

La réussite d'un tel tableau est non seulement, conditionnée à la définition d'indicateurs réalistes mais également à une mise à jour régulière, quasiment en temps réel.

Voici des exemples d'indicateurs financiers de tableau de bord de gestion :

- Montant de chiffre d'affaires
- Taux de marge ou taux de marque
- Montant des charges fixes
- Montant des charges variables, de la marge sur couts variables ou du seuil de rentabilité
- Niveau de la trésorerie
- Niveau de la sous-traitance
- Importance du BFR besoin en fonds de roulement
- Importance de l'excédent brut d'exploitation EBE
- Délai de paiement des clients
- Délai de paiement des fournisseurs
- Délai de rotation des stocks
- Montant des investissements

Certains indicateurs non financiers peuvent également être retenus, comme :

- Le taux de retour des marchandises et produits
- Le degré de satisfaction des clients

Une fois définis, les indicateurs doivent être regroupés dans un tableau. Les indicateurs figurent les uns à la suite des autres sur différentes lignes et ventilés sur plusieurs colonnes :

- L'existant données passées observées à partir d'un compte de résultat et d'un bilan par exemple
- Les prévisions objectives fixées sur l'intervalle de temps considéré
- Les réalisations performance réellement atteinte à l'issue de la période
- Les écarts différence entre les prévisions et les réalisations
- La justification des écarts et l'énoncé des actions correctives à mettre en œuvre pour remédier à la situation.

4.4.3.2: Les Tableaux de Bord Prospectifs (TBP):

Il s'agit de systèmes d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise et offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance globale.

-Définition du TBP Le tableau de bord prospectif (équilibré)

Il permet de traduire la mission, les objectifs et les stratégies liées à ceux-ci, en un ensemble d'indicateurs de performance. La mission et la stratégie globale (but de la conduite de l'action) sont donc traduites en mesures. C'est la base d'un système de définition, de communication, de mise en œuvre, de pilotage de cette stratégie, ainsi que de mesure de la performance de l'entreprise.

Il se compose de 4 axes : financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel. Les objectifs et stratégies (plan d'actions) sont classés dans ces axes. Ils sont cependant reliés par des liens de cause à effet et des boucles de rétroactions. Il permet à l'entreprise d'atteindre l'efficacité (utilisation optimale des ressources) et l'efficacités (réalisation des objectifs fixés).

Le Tableau de Bord Prospectif est un tableau de bord équilibré. Il s'agit d'un outil pluridimensionnel qui donne une vision globale de l'organisation. Il prend en compte les acteurs externes et internes, les indicateurs financiers et non-financiers, le court

terme et le long terme (Kaplan et Norton, 1993). Il met en valeur les actifs intangibles dans les quels il faut investir afin d'obtenir une croissance exceptionnelle dans le futur.

-Fonction du tableau de bord prospectif

Les principales fonctions du tableau de bord équilibré sont :

- **Outil de déploiement et de communication de la stratégie :** Déployer la stratégie est du ressort de la direction générale. Dans un marché changeant et très concurrentiel, la survie de l'entreprise dépend de la rapidité du processus d'alignement de la structure sur la stratégie et donc de la communication et l'appropriation de la stratégie par l'ensemble de l'organisation. Ainsi l'examen et la discussion périodique des éléments du BSC permettent de mettre constamment l'accent sur les facteurs clés de succès

d'une organisation et par conséquent de clairement souligner les options stratégiques à suivre. Le BSC permet ainsi d'orienter rapidement les actions d'une entreprise afin de tirer parti au mieux des opportunités et de contrecarrer certaines menaces.

- **Aligner les actions aux buts stratégiques:**

Communiquer la stratégie à tous les niveaux de l'entreprise ne suffit pas à son déploiement. Car, il faut s'assurer aussi que, les actions opérationnelles et quotidiennes s'alignent sur les objectifs définis et les options stratégiques. Chose, qui n'est pas aisée, car les réticences au changement subsistent dans toute organisation, mais aussi des comportements opportunistes.

Cependant, différentes études de cas montrent que le BSC permet de supprimer les comportements opportunistes et d'accroître le degré de responsabilisation. Avec le BSC, les unités de gestion et les collaborateurs savent désormais ce que l'on attend d'eux et dans quelle mesure ils contribuent au processus de création de valeur. Par une meilleure

Communication, ils savent également la direction que suit l'organisation. Le BSC laisse donc une place importante à l'homme et lui permet d'exploiter ses qualités. Ceci a pour effet de permettre un meilleur degré de responsabilisation.

- **Outil de mesure de la performance :**

Le tableau de bord prospectif TBP est défini comme un outil de mesure de la performance multidimensionnelle qui intègre des mesures financières, non financières, structurées sur quatre axes stratégiques: financier, Client, processus internes et apprentissage organisationnel.

SECTION 2 : la relation entre contrôle de gestion et gestion de risque concurrentiel

Introduction :

Face à une économie mondiale caractérisée par l'ouverture des marchés, la libéralisation des échanges et l'avènement des technologies de l'information, les entreprises sont contraintes de remettre en cause leurs pratiques de contrôle de gestion.

L'internationalisation de la concurrence et la mondialisation des marchés caractérisent le nouvel environnement économique des entreprises. En plus, l'évolution des technologies de l'information et de la communication a rapproché les distances et a éliminé les frontières, réduisant ainsi le monde en un grand marché dans lequel les informations, les capitaux et les marchandises circulent facilement et rapidement.

1. les pratiques de contrôle de gestion face au changement

1.1 : Rôle de l'information dans le changement du contrôle de gestion

Suite à la libéralisation des économies, les entreprises deviennent ouvertes sur leur environnement extérieur et se trouvent obligées de prendre en considération les éléments et informations externes.

Bien gérer ces informations permet à toute entreprise de justifier ses décisions, d'assurer le meilleur fonctionnement interne de ses activités et de décider par conséquent ; des objectifs, programmes et actions à mettre en œuvre.

Ces informations devraient donc être précises, détaillées, fiables et pertinentes. En effet, les prises de décisions, sont largement influencées par les signaux émis par les systèmes d'information et tout spécialement par celui qui est animé par le contrôle de gestion.

1.1.1 : Le système d'information

Le système d'information constitue de ce fait une composante disponible à tous les membres de l'organisation pour l'atteinte des objectifs.

Le contrôle de gestion contribue à l'élaboration du système d'information de gestion en fournissant des référentiels d'évaluation de la performance qui aident à l'organisation du système comptable et à l'établissement des tableaux de bord [Robert Teller, 1999].

1.1.1.1 : La diffusion de l'information au sein de l'organisation :

L'information et les indicateurs produits doivent permettre d'informer le responsable sur la situation de son activité et lui faciliter la prise de décision. Ils doivent découler des principes et règles de gestion que l'entreprise a définis et doivent être adaptables au métier observé. Ils doivent être lisibles et fiables, c'est-à-dire compréhensibles, acceptés, exhaustifs et à jour. Le système d'information de gestion prend une place décisive dans le management. En effet, la maîtrise de l'information devient un élément clef de la gestion et du contrôle dans une entreprise [Corfmat D, Helluy A, Baron, 2000]²⁰.

Certains auteurs pensent que le processus de contrôle peut être conçu comme étant lui-même un système d'information, tant sur le plan de son automatisation (système informatique) que sur celui de la mise en relation d'un émetteur et d'un récepteur au moyen d'un support puisque l'information n'a pas de statut elle-même si elle n'est pas communiquée [Bouquin H, Pesqueux Y, 1999]²¹.

En effet, le rôle du contrôleur qui était souvent axé sur l'édition de documents comptables et budgétaires, évolue vers une fonction de communication rendant sa mission plus informelle cherchant la cohérence entre les systèmes d'information afin de développer la capacité à communiquer entre les membres de l'organisation.

1.1.1.2 : Le contrôle de gestion face aux technologies de l'information et de la communication :

Le vingtième siècle est le siècle des grandes innovations en matière de technologies. Les changements technologiques posent des défis importants à l'organisation qui doit être capable

²⁰ [Corfmat D, Helluy A, Baron, 2000]

²¹ Op-Cit [Bouquin H, Pesqueux Y, 1999]

de les relever. Les systèmes de production de l'information de gestion déterminent plus ce que jamais la réussite ou l'échec des entreprises.

L'arrivée des systèmes de gestion intégrés a complètement transformé les conditions dans lesquelles il convient de concevoir, de mettre en œuvre et d'exploiter le système d'information de gestion d'une entreprise.

En effet, avec les technologies de l'information, le contrôleur de gestion consacre moins de temps à la collecte des données, accède plus facilement à des informations externes afin de gagner plus de temps pour les analyses approfondies et les interprétations [Siegel, 1999]. Il s'occupe désormais du traitement, de la présentation et de l'analyse des informations sans se soucier du calcul des résultats financiers fournis par les logiciels. Il cherchera aussi, à améliorer le rendement par réduction des effectifs liés à la gestion des routines comptables et à minimiser les délais de livraison de l'information. Le contrôleur de gestion s'assurera également de la fiabilité des informations et du respect des échéances [Henry Bouquin, Yvon Pesqueux, 1999]²².

1.2 :L'évolution fonctionnelle du contrôle de gestion

Depuis la définition originelle du contrôle de gestion par Anthony en 1965²³, on assiste à une évolution progressive qui tend à en élargir les attributions. D'une logique de processus au service du déploiement de la stratégie, le contrôle de gestion est devenu un système de gestion qui contribue également à l'émergence de cette stratégie, en s'appuyant sur le contrôle opérationnel.

Ainsi, la fonction contrôle de gestion joue un rôle de relais entre la stratégie et le quotidien, assure une cohérence dans une relation interactive. "Contrôler, c'est modeler les perceptions des acteurs et des décideurs, de sorte que la finalité soit atteinte grâce au contrôle, mais de sorte aussi qu'elle soit ajustée si nécessaire en fonction de constats fait dans l'action.

Cette évolution se manifeste dans les attributions et les outils mobilisés par la fonction contrôle de gestion. Même si le contrôleur ne fait pas que du contrôle de gestion, ni tout le contrôle de gestion, sa place dans l'organisation, ses attributions et ses outils sont

²² [Henry Bouquin, Yvon Pesqueux, 1999]²².

²³ Anthony « Définition originelle de contrôle de gestion » en 1965.

naturellement influencés par l'évolution des processus de contrôle. Ainsi, pourra-t-on peut-être observer une évolution dans le sens d'un décloisonnement des attributions de la fonction vers une mission de contrôle plus stratégique.

1.2.1 : Révolution des instruments du contrôle de gestion

Dans une étude sur les contrôleurs de gestion, H. A. Simon et al. Distinguent trois types d'utilisation des données comptables dans l'entreprise: résoudre les problèmes, organiser la vigilance et évaluer la performance réalisée.

Cette typologie recoupe les deux rôles classiques du contrôle de gestion: l'aide à la décision (on parle parfois de comptabilité de gestion) et la normalisation des comportements (le contrôle de gestion est alors essentiellement vu comme un outil de convergence des buts). C'est autour de ces deux axes que seront traitées les évolutions des outils du contrôle de gestion. Deux mouvements principaux de critiques ont structuré et expliquent en grande partie l'évolution des systèmes de comptabilité et de contrôle de gestion.

Dans les années 1980 tout d'abord, H. T. Johnson et R. S. Kaplan²⁴ attribuèrent la perte de vitesse de l'industrie américaine au trop fort lien entre la comptabilité de gestion et la comptabilité financière. Ils proposèrent alors de nouveaux outils pour reconstruire une comptabilité et un contrôle de gestion qui soient destinés aux managers et non plus aux actionnaires. La méthode Activity Based Costing, le Target Costing ou le Balanced Scorecard constituent des illustrations de ce mouvement. Dans le même temps, les critiques récurrentes du modèle traditionnel de contrôle de gestion et de ses outils ont conduit à la remise en cause du budget avec le Beyond Budgeting. Plus tard, dans les années 1990, l'émergence de la gouvernance d'entreprise et le développement du capitalisme financier ont favorisé la mise en œuvre d'un mouvement inverse: il fallut alors trouver les outils permettant de remettre les actionnaires au centre des systèmes d'incitation et de contrôle. L'Economic Value Added est un exemple de ce type d'outils.

1.3 : Les évolutions organisationnelles

Une nouvelle instruction comptable et budgétaire. En deuxième lieu, l'informatique de gestion se généralise dans ces organisations en répondant mieux à leurs attentes. Enfin, en

²⁴ H.T.Johnson et R.S. Kaplan (attribuèrent la perte de vitesse ...comptabilité de gestion et la comptabilité financière) en 1980.

troisième lieu, les valeurs promues par les directions des collectivités semblent s'orienter vers celles en œuvre dans le secteur privé.

1.3.1 : La nouvelle instruction comptable et budgétaire

La réforme des comptabilités des collectivités locales résulte de l'arrêté du 27 avril 1982 généralisant l'application du nouveau plan comptable général (PCG), elle est la conséquence du décret du 29 décembre 1962 indiquant que les comptabilités des collectivités publiques sont conformes au PCG lorsqu'il s'agit d'une activité industrielle et commerciale et s'en inspirent dans le cas contraire.

Cette réforme a d'abord concerné les communes en 1997 avec l'instruction budgétaire et comptable M 14, et aujourd'hui elle affecte les Conseils Généraux à travers l'instruction M52, avant d'intéresser les Conseils Régionaux. L'objectif est de doter les collectivités territoriales d'un outil comptable facilitant la gestion financière et la reddition de comptes. En effet, la finalité première de la réforme est « d'apporter une meilleure information sur la situation patrimoniale des collectivités et de permettre la description la plus exhaustive possible des flux financiers qui l'ont affectée au cours d'un exercice donné » (Wathelet, [26], p. 112)²⁵. Pour mieux appréhender la réalité financière des collectivités, les instructions prévoient la tenue d'une comptabilité d'engagement avec des autorisations de programme et des crédits de paiement, un début de consolidation, et une prise en compte des amortissements et des provisions.

De plus, elles harmonisent la nomenclature comptable et introduisent une présentation fonctionnelle du budget avec un développement des annexes associées. Les incidences de la nouvelle instruction M52 sur le fonctionnement des Conseils Généraux sont peu nombreuses suivant Klopfer [19], qui y voit seulement un moyen d'améliorer l'analyse financière. Néanmoins, parmi les seize Conseils Généraux qui ont été retenus pour expérimenter la nouvelle instruction comptable entre 2001 et 2004, et qui ont participé au comité de suivi animé par l'Assemblée des Départements de France, différents changements organisationnels ressortent.

Le rapport de l'Assemblée des Départements de France [2] suggère que les nouvelles règles entraînent une réorganisation du système d'information de la collectivité, une mise à jour des logiciels comptables, et une décentralisation des activités comptables et budgétaires

²⁵ (Wathelet, [26], p. 112)

nécessitant des formations auprès des agents responsables. Aussi, la mise en œuvre de l'instruction comptable M52 implique une réflexion sur l'organisation et l'informatisation du système d'information du Conseil Général. Parallèlement, en enrichissant les informations disponibles dans la collectivité, elle peut aider le contrôleur dans ses missions d'analyse. Précisément, la dimension patrimoniale et la présentation fonctionnelle du budget, ainsi que le suivi des partenaires à l'aide des annexes budgétaires peuvent faciliter le pilotage des risques de la collectivité par le contrôleur de gestion.

1.3.2 : Les évolutions de gestion permises par l'informatique

L'utilisation des technologies informatiques dans les activités de gestion tend à se généraliser dans les collectivités comme l'indiquent les statistiques des derniers salons annuels Progiforums, cette situation peut s'expliquer par la meilleure adéquation des offres aux besoins des collectivités. Ces dernières bénéficient aujourd'hui des propositions de spécialistes informatiques intervenant sur le secteur des collectivités territoriales.

Si les collectivités souhaitent s'orienter vers des solutions informatiques professionnelles plutôt que vers des applications développées en interne, elles veulent également pouvoir obtenir diverses informations de leurs bases de données et les transmettre dans des conditions sécurisées. Les nouveaux instruments de gestion informatisés répondent à cette problématique.

Les logiciels comptables et budgétaires, à l'instar de Grand Angle (le logiciel le plus répandu dans les conseils généraux), sont aujourd'hui liés au système d'information général de la collectivité et reliés aux logiciels métiers pour favoriser les échanges.

Le contrôleur de gestion peut alors organiser puis transmettre des informations pertinentes à des personnes différentes dans des conditions sécurisées.

Par ailleurs, la transversalité et la variété des activités menées par un Conseil Général, sur des sites souvent éloignés, peuvent être assurées par des systèmes de partage d'informations tels que le workflow ou le groupware. Suivant Margetts et Willcocks [22], l'introduction de technologies informatiques dans les structures publiques améliorent l'efficacité et le service rendu mais, d'après les expériences des réformes anglo-saxonnes, une séparation peut apparaître entre la décision politique et les choix technologiques, et le risque d'échec de la technologie (par exemple, la perte d'informations publiques) est accru.

Enfin, parallèlement à ces changements liés à l'organisation comptable et à l'informatisation, des évolutions culturelles sont constatées dans les collectivités territoriales.

2. Choix stratégiques et contrôle de gestion

2.1 : La gestion de portefeuille

Les années 1970 sont marquées par un mouvement de diversification de la plupart des entreprises, ce qui entraîne une complexification de leur gestion. Les matrices de portefeuille répondent à la nécessité de redéfinir la stratégie des grands groupes ayant plusieurs activités. Bien que critiquées, les matrices restent un outil indispensable du management stratégique au niveau de l'organisation.

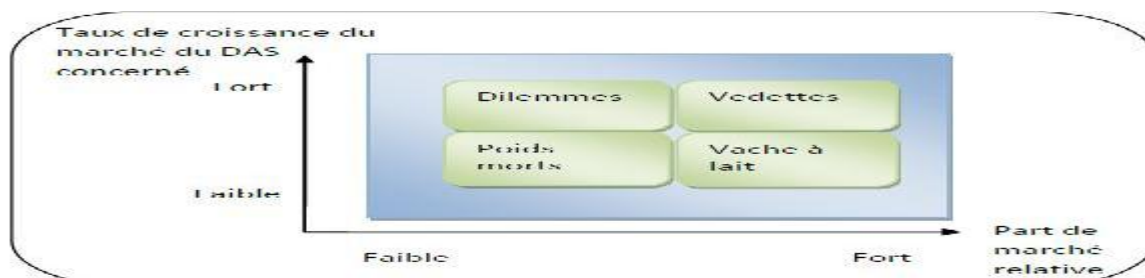
2.1.1 : Les matrices d'analyse de portefeuille

Une entreprise qui est présente sur plusieurs activités, plusieurs marchés, voire seulement plusieurs produits, ne peut analyser ces derniers les uns indépendamment des autres, mais doit avoir une vue globale. Pour ce faire, de nombreux cabinets de conseil ont proposé des outils adaptés :

- **La matrice BCG**

Le Boston Consulting Group (BCG) propose dès la fin des années 1960 d'analyser le portefeuille d'activités d'une entreprise à partir de deux indicateurs : la croissance du marché (taux de croissance sur l'année) et la part de marché relative (part de marché de l'entreprise divisée par celle du leader, ou du challenger si l'entreprise considérée est elle-même leader).

Figure N°15: La matrice BCG



Une matrice BCG²⁶ évalue chaque activité de l'entreprise. Cette matrice est une matrice d'allocation de ressources au sein d'un portefeuille d'activités utilisée en stratégie d'entreprise. Elle concerne les entreprises diversifiées qui sont présentes sur plusieurs domaines d'activité stratégique.

Plus la croissance du marché est forte, plus l'activité consomme de liquidités (investies en communication, R&D, etc.). Parallèlement, plus la part de marché relative est élevée, plus l'activité dégage de liquidités (hypothèse d'économie d'échelle et d'effets d'expérience permettant de bénéficier de coûts inférieurs à ceux des concurrents). Si l'on croise les deux dimensions de la matrice BCG, quatre types d'activités se distinguent :

- **Les « vedettes »**. Situation idéale dans laquelle l'entreprise est *leader* sur un marché en croissance. Il convient, dans ce cas, de maintenir la position jusqu'à ce que la maturité du marché transforme cette activité en « vache à lait ».
- **Les « poids morts »**. C'est la pire des situations. Il ne reste à l'entreprise qu'à abandonner ces activités.
- **Les « vaches à lait »**. Ces activités mûres et dominantes dégagent des liquidités qu'il convient d'investir, notamment dans les activités « dilemmes ».
- **Les « dilemmes »**. Pour devenir des « vedettes », ces activités en croissance mais dotées d'une part de marché inférieure à celle du *leader* nécessitent des investissements. L'entreprise est donc face à une alternative : allouer des ressources ou abandonner.

- **Les matrices alternatives**

Aux côtés de la matrice BCG, sous le feu des critiques et de la concurrence, d'autres cabinets de conseil ont développé de nombreuses matrices, dont voici les principales :

La matrice Mc Kinsey : Version sophistiquée de la matrice BCG, cette matrice développée pour le conglomérat General Electric enrichit l'analyse sans en changer la logique. Pour chaque dimension, il convient de déterminer l'évaluation (de 1 à 5) et la pondération (de 1 à 3) de facteurs multiples. Pour appréhender l'avantage concurrentiel, on pourra ainsi utiliser la qualité des produits, l'image, la compétitivité prix ou l'intensité de la R&D. Pour l'attrait du marché, la taille, la solvabilité des clients ou la vulnérabilité à l'inflation peuvent être

²⁶ <https://www.leblogdudirigeant.com/la-matrice-bcg/>

utilisées. On calcule ensuite un score global et on place les activités dans la matrice suivante²⁷.

Figure n°16 : La matrice Mc Kinsey

		Attrait du marché		
		Fort	Moyen	Faible
Atout de l'entreprise	Faible	Investissement croissance	Investissement sélectif	Sélectivité
	Moyen	Investissement sélectif	Sélectivité	Moisson / Désinvestissement
	Fort	Sélectivité	Moisson / Désinvestissement	Moisson / Désinvestissement

Source : Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre. **Maxi Fiches de Stratégies p43**

2.1.2 : Les Intérêts et limites des matrices

Trop simplistes, trop réductrices, les matrices ont été vivement critiquées depuis les années 1980. Elles conservent néanmoins un intérêt et forment aujourd’hui encore le squelette de la méthodologie d’intervention de nombreux consultants.

2.1.2.1 : Intérêts des matrices

-Préalable au diagnostic. Les matrices permettent d’étudier un portefeuille à partir de deux dimensions : l’attrait de l’activité et la position concurrentielle au sein de cette activité. Elles permettent de démarrer un diagnostic et de fédérer autour d’objectifs communs.

-Financement des activités. Les matrices permettent de comprendre comment les activités peuvent se financer et procéder à des transferts de ressources entre ces dernières.

-Objet de comparaison. Les matrices permettent de confronter des mesures et des opinions. Qu’elle repose sur des données brutes (matrice BCG) ou subjective (matrice McKinsey), l’analyse d’un portefeuille d’activités permet de comparer, sur les mêmes critères, les activités d’une entreprise conglomérale, souvent disparates et gérées en zones de profit distinctes.

2.1.2.2 : Limites des matrices

²⁷ Idem, <https://www.leblogdudirigeant.com/la-matrice-bcg/>

-Vision statique. Elles sont des photos instantanées et n'anticipent pas les évolutions des marchés ou de la position concurrentielle des entreprises.

-Mode de financement inadapté. Elles reposent sur l'hypothèse erronée d'équilibre de flux financiers (une entreprise doit autofinancer ses activités et réinvestir les *cashflows* dégagés).

-Faible prise en compte des synergies. Elles n'intègrent pas la notion de synergies autres que financières. Malgré le niveau d'analyse, le portefeuille d'activités, le renforcement mutuel des activités d'une entreprise n'est pas pris en compte.

2.2 : La stratégie de recentrage

La stratégie de recentrage correspond au mouvement inverse de la diversification. L'entreprise décide de se séparer de certaines activités afin de conserver uniquement celles dans lesquelles elle possède un avantage concurrentiel.

Le recentrage sur les prix implique la nécessité de nouveaux produits. En effet, certains distributeurs proposent dans leurs rayons des produits portant le nom de leur enseigne (marques de distributeurs ou MDD). Cette démarche consiste à baisser les prix des produits en faisant pression sur les fournisseurs. Les MDD comportent un risque, puisque l'enseigne met en jeu son propre nom et se rend donc directement responsable en cas de mauvaise qualité du produit.

Mais elles présentent aussi un avantage, car les produits sont estampillés d'une marque qui bénéficie, de par son expérience et sa longévité, d'un capital sympathie plus ou moins important aux yeux de la clientèle.

2.2.1 : Les raisons et intérêts d'une stratégie de recentrage

Depuis les années 1980, une tendance à la réduction de l'éventail d'activités des entreprises est observée. Cette stratégie de recentrage correspond plus à une recherche de cohérence entre les différentes activités du portefeuille qu'à une stricte spécialisation. Cette stratégie ne s'oppose donc pas à une stratégie de diversification.

2.3 : Les stratégies génériques

Une entreprise peut mettre en place trois stratégies génériques, en fonction de la source de l'avantage concurrentiel (coûts moins élevés ou différenciation) et du champ concurrentiel (large ou étroit).

Les stratégies génériques (ou stratégies concurrentielles) sont les approches (réduction de prix, différenciation, focalisation) qui permettent d'établir un avantage concurrentiel au niveau d'un domaine d'activité stratégique.

2.3.1 : Les trois stratégies alternatives

Elle se compose de 2 éléments :

2.3.1.1 : La domination par les coûts

Cette stratégie consiste à réduire au maximum le coût de revient d'un produit ou service, en réduisant éventuellement la valeur (on parle alors de stratégie d'épuration). Cette domination peut s'obtenir par :

- L'effet volume permettant d'amortir les coûts fixes.
- L'effet d'expérience entraînant la baisse des coûts variables.

2.3.1.2 : La différenciation

L'entreprise propose aux clients des produits et services ayant des caractéristiques différentes de l'offre de la concurrence et une valeur perçue supérieure.

3. Dynamique des stratégies concurrentielles

L'étude de la concurrence est une partie essentielle d'une analyse stratégique. Longtemps fondée sur une approche structurelle et statique au travers d'une approche d'économie industrielle (IO Economics, Porter, 1980)²⁸, cette activité s'est trouvée profondément renouvelée par une nouvelle approche dynamique (Porter, 1991)²⁹ fondée cette fois-ci sur l'étude du comportement des acteurs (Le Roy, 2002).

3.1 : Approche dynamique de la concurrence

²⁸ (IO Economics, Porter, 1980),

²⁹ (Porter, 1991) fondée cette fois-ci sur l'étude du comportement des acteurs (Le Roy, 2002).

La perspective de l'approche statique pour identifier les concurrents se veut principalement descriptive. Il s'agit de délimiter de la manière la plus pertinente possible le champ concurrentiel en passant de l'industrie générique au groupe stratégique, voire du bloc stratégique au domaine d'activité stratégique (DAS).

Les difficultés et les ambiguïtés rencontrées dans cette approche ont entraîné une nouvelle perspective qui est celle de l'approche dynamique des mouvements concurrentiels. Il s'agit moins de connaître les véritables concurrents selon leurs natures que de les repérer en fonction de leurs mouvements.

Le modèle retenu rend compte des principaux composants des jeux concurrentiels : l'acteur qui initie la séquence, le destinataire qui peut répondre ou s'abstenir, l'action compétitive qui est porteuse de significations qui peuvent être brouillées ou mal interprétées. Ce modèle attache de l'importance à l'information et à son mode de propagation (cf. Figure n°16).

Figure n °17 : Actions& réactions concurrentielles



Source : Franck Brulhart, Les 7 points clés du diagnostic stratégique, éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2009, P 40

Concernant les actions concurrentielles, Ferrier & al. (2002) ont distingué six catégories : le prix, le marketing, les nouveaux produits, les capacités, les services et les signaux. Pour sa part, Bensebaa (2002) propose quatre types d'actions rendues possibles par les ressources détenues par une firme (cf. Tableau n° 7).

Tableau n°7: Typologie d'actions concurrentielles

Type d'action	Ressources	Objectif stratégique
Entrepreneuriale	Découverte d'opportunités	Retarder les réactions en exploitant l'incertitude
Spécifique	Facteurs de production	Retarder les réactions en exploitant la possession de ressources et leur rareté
Dissuasive	Part de marché et réputation	Retarder les réactions en exploitant le pouvoir de marché et l'intimidation
Coopérative	Similitude des ressources	Eviter la concurrence au moyen de la coordination

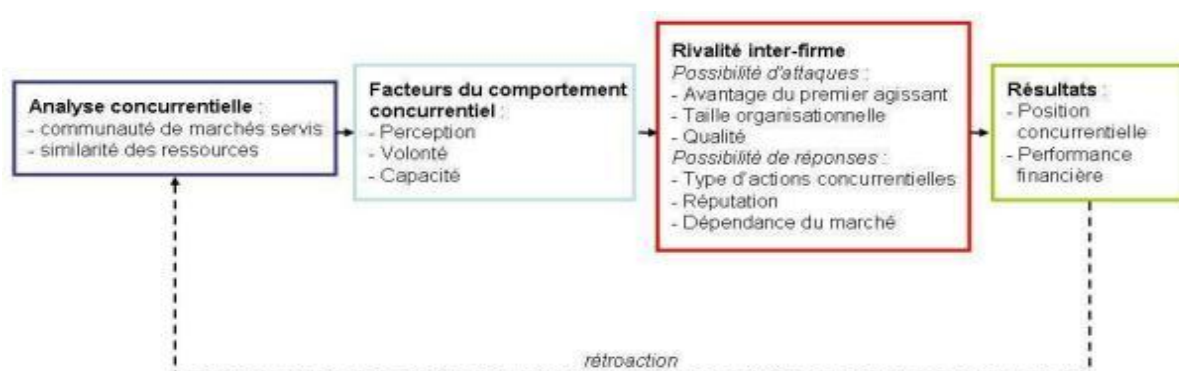
Source: G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Frery, Op.cit, P205

Comme le souligne l'auteur, dans une perspective dynamique et évolutionniste, l'engagement d'actions entrepreneuriales, puis spécifiques et enfin dissuasives (ou coopératives) pourrait « correspondre à des étapes successives jalonnant le processus de croissance des firmes » (Bensebaa, 2002, p.177)³⁰.

3.2 : De l'analyse de la rivalité à la dynamique concurrentielle

De façon générale, pour Chen (1996), la rivalité concurrentielle s'analyse dans le cadre d'un processus complexe qui est fonction de l'analyse de l'environnement concurrentiel et de facteurs de comportement (cf. Figure n°17)

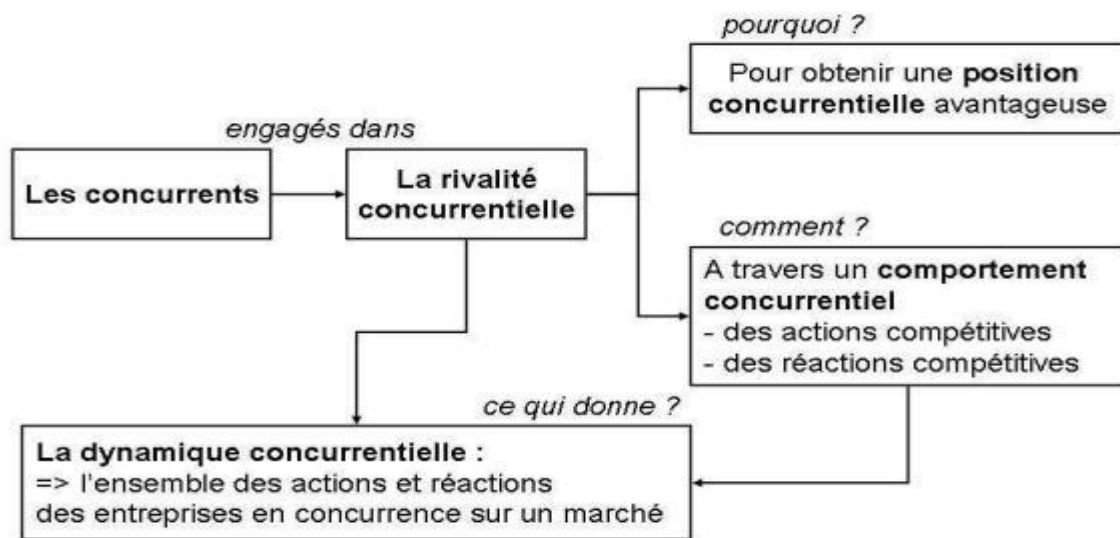
Figure n°18 : Un modèle de rivalité concurrentielle



Source: G. Johnson, K. Scholes, Whittington, F. Frery, Op.cit. P 290

³⁰ « Correspondre à des étapes successives jalonnant le processus de croissance des firmes » (Bensebaa, 2002, p.177).

Se fondant sur la « théorie des ressources », Chen considère que l'analyse concurrentielle passe par l'étude des marchés desservis ainsi que par la similarité des ressources des acteurs potentiels où déjà en place (Chen & MacMillan, 1992). Les actions – réactions liées à une manœuvre stratégique de la part d'un concurrent sont fonctions de trois facteurs : la prise de conscience de la manœuvre, la volonté d'y répondre et la capacité à y répondre. La perception d'une action concurrentielle et la volonté d'y répondre fluctuent selon le caractère menaçant ou non de celle-ci pour les acteurs en place. La perception et la volonté de réagir à une action ne suffisent pas à déclencher une réaction (Shankar, 1999). Encore faut-il que l'acteur concerné ait les moyens de procéder à une réaction. A défaut de pouvoir réagir seul, il peut éventuellement envisager une réponse avec d'autres firmes du secteur (Baumard, 2000)³¹.



3.3 : L'approfondissement des recherches sur la dynamique concurrentielle

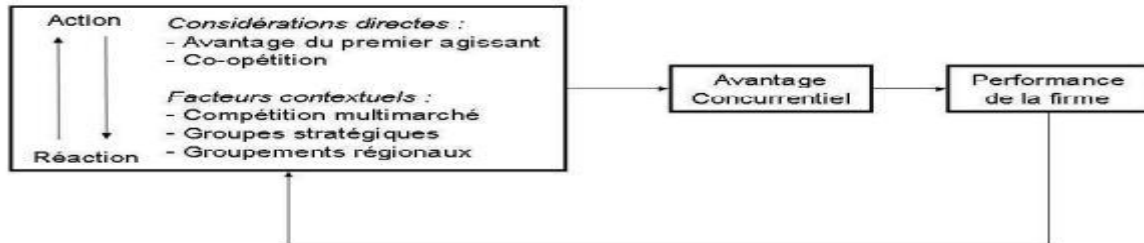
Depuis les travaux précurseurs de Smith & al (1992)³², plusieurs auteurs ont directement contribué à enrichir le courant de la dynamique concurrentielle. Tant d'un point de vue pratique que théorique, l'analyse du phénomène concurrentiel reste au cœur des réflexions en management stratégique et en marketing (Hitt, Boyd & Li, 2004).

³¹ (Baumard, 2000)

³² Les travaux précurseurs de Smith & al (1992).

Ketchen & al. (2004)³³ propose une vision synthétique des courants de recherche sur la dynamique concurrentielle (cf. Figure n°18).

Figure n°19 : Les recherches sur la dynamique concurrentielle



Source : Manuel Cartier, Hélène De la cour, Olivier Joffre. **Maxi Fiches de Stratégies p59**

A travers la présentation détaillée de ces grands thèmes du courant de la dynamique concurrentielle (Action-réaction, Avantage du premier agissant, Co-opétition, Compétition multi marchés, Groupes stratégiques et Groupement régionaux) Ketchen & al. (2004) identifient les principales contributions et les champs d'investigation encore actifs.

3.4 :L'enrichissement de l'approche par d'autres courants

A coté d'un approfondissement et d'une précision plus grande des concepts de la dynamique concurrentielles, de nouvelles contributions peuvent naître grâce à l'apport d'autres courants théoriques. Smith, Ferrier & Ndofor (2001)³⁴ ainsi que Bensebaa & LeGoff (2005) nous proposent d'enrichir la portée du courant de recherche sur la dynamique concurrentielle par le croisement de quatre théories :

-la théorie institutionnelle et néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983 & 1991, Pfeffer & Salancik, 1978, Scott, 1995). Cette école considère que le choix de l'action procède d'exigences de socialisation, de normes institutionnelles et de pressions vers la conformité. Dans la perspective de la dynamique concurrentielle, les pressions institutionnelles, conçues comme des forces de régulation, normatives et cognitives, peuvent façonner les actions des firmes.

-la théorie évolutionniste. Basée sur les travaux de Cyert & March (1963), les travaux de Nelson & Winter (1982) développent une analyse de long terme mettant l'accent sur la façon

³³ Ketchen & al. (2004)³³ propose une vision synthétique des courants de recherche sur la dynamique concurrentielle.

³⁴ Ferrier & Ndofor (2001)

dont les firmes s'adaptent aux nouvelles conditions environnementales qui règnent dans leur secteur, via un processus de recherche de routines nouvelles et profitables.

-l'écologie des organisations. Dans cette approche, dérivée des travaux de biologistes, l'environnement effectue une sélection : les organisations faiblement adaptées échouent et sont condamnées à disparaître (Hannan & Freeman, 1977 & 1989)³⁵. En transposant cette approche des populations aux actions, dans le cadre du courant de la dynamique concurrentielle, Bensebaa & Le Goff, proposent de s'intéresser à la manière avec laquelle les conditions sociales et environnementales influencent le processus de création, de modification et de disparition des actions.

Et la théorie des réseaux. Cette dernière considère que les organisations, comme les acteurs sociaux, sont encadrés dans des relations économiques et sociales continues et celles-ci influencent et contraignent leurs actions (Granovetter, 1985). D'autres auteurs comme Gulati, Nohria et Zaheer (2000) considèrent qu'une nouvelle approche des comportements concurrentiels basée sur les relations au sein d'un ou plusieurs réseaux, doit en effet remplacer la conception traditionnelle de la stratégie qui considère les firmes comme des entités atomisées.

Ces chercheurs (Smith & al. 2001 ; Bensebaa & Le Goff, 2005)³⁶ soulignent que même si ces quatre cadres théoriques peuvent se recouper et se chevaucher, ils apportent un éclairage complémentaire pour mieux saisir la richesse et la complexité des recherches sur la dynamique concurrentielle.

3.5 : Accélération et diversifications des dynamiques concurrentielles

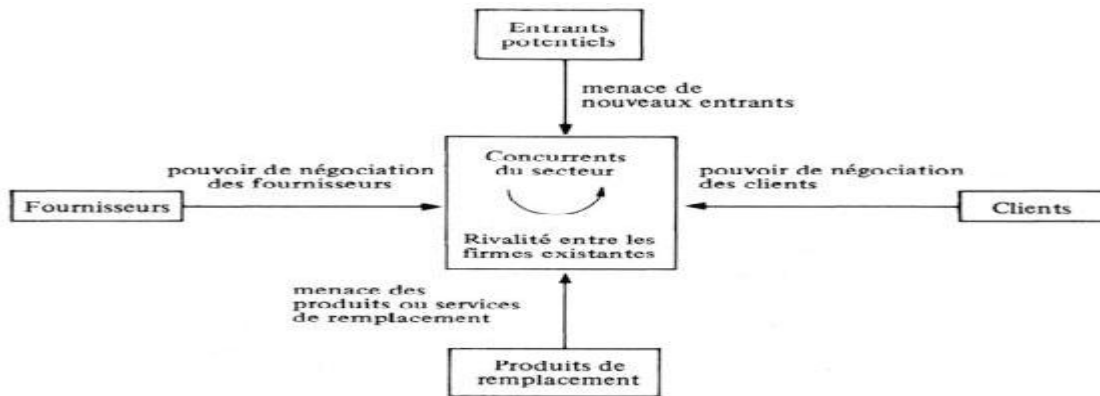
L'ouverture du secteur télévisuel aux investisseurs privés a provoqué, en très peu de temps, des modifications majeures du système télévisuel français concernant sa forme et son fonctionnement. La fin du monopole de l'État sur les télévisions et l'arrivée de groupes privés.

Provenant d'autres secteurs - tels que Bouygues, la Lyonnaise des Eaux ou la Générale des Eaux - ou originaires d'autres pays ont profondément transformé les rapports de concurrence au sein du secteur.

³⁵ Hannan & Freeman, 1977 & 1989)³⁵.

³⁶ (Smith & al. 2001 ; Bensebaa & Le Goff, 2005)

Figure n°20: Les cinq forces de la concurrence



Source : FRANCK Brulhart et al, « Stratégie », 5ème édition, édition DUNOD, Paris, 2015, page III

4. la gestion d'un double risque stratégique : concurrentiel et institutionnel

La dérégulation change profondément la situation des opérateurs en place. Ils doivent apprendre dans un nouvel environnement radicalement différent à gérer un risque à la fois concurrentiel et institutionnel.

4.1 : Un changement de paradigme stratégique :

L'entrée dans un environnement turbulent La rupture des repères pour les acteurs en place est particulièrement importante dans le cadre d'une libéralisation. Ce passage à un environnement turbulent peut influencer directement les comportements stratégiques des opérateurs de réseaux.

4.1.1: La libéralisation : le passage à un environnement turbulent

La libéralisation d'une industrie est une rupture radicale de l'environnement pour un opérateur historique habitué à une situation de monopole (Mahon & Murray, 1981).

En effet, l'ensemble des règles concurrentielles mais également économiques ou encore politiques qui avaient cours dans un environnement réglementé se trouvent bouleversées par un processus de libéralisation. Les industries de réseaux, longtemps considéré comme des « services publics » devant être gérés par un « monopole public » sont maintenant, du fait de l'intégration européenne et d'un choix politique, placés au cœur d'un processus concurrentiel (cf. Figure 15).

Marcus (1984) montre dans son ouvrage « The Adversory Economy », en quoi le champ politique³⁷, c'est-à-dire l'espace des décisions publique, peut être considéré comme étant simultanément un champ d'opportunité et un champ de menaces pour les entreprises. Ainsi une politique de libéralisation peut apparaître comme une formidable opportunité de développement et en même temps une très forte menace pour un acteur bénéficiant d'un monopole ou d'une rente de situation.

La stabilité, la visibilité et la sécurité qu'offre le monopole laisse la place à un environnement turbulent, inconnu et hostile.

- En effet, les règles du marché n'assurent plus la protection offerte par le monopole légal.
- Ensuite, les comportements des concurrents sont à prendre en considération dans les choix stratégiques, ce qui trouble profondément la visibilité pour chacun des acteurs.
- Enfin, les opérateurs historiques autonomes ou parfois partenaires pour faire face à certains projets de recherche & développements, certains investissements ou encore en cas de situations difficiles, deviennent des concurrents commerciaux voire des prédateurs stratégiques dans un marché concurrentiel.

Dans un environnement peu compétitif, certaines questions peuvent être largement débattues et l'information peut être transparente alors que ces éléments deviennent confidentiels voire stratégiques dans un univers concurrentiel. C'est dans cette situation que le régulateur doit maintenant arbitrer entre des nouveaux enjeux comme l'intérêt des consommateurs et l'accès au marché pour les nouveaux entrants. La gestion du pouvoir de marché, de la protection de l'environnement ou encore d'effort de R&D pose ainsi des nouveaux problèmes importants.

4.1.2 : La turbulence est son impact sur le comportement stratégique

En reprenant les définitions de Bess & Beard (1984)³⁸ et les classifications d'Emery & Trist (1965) concernant les environnements d'entreprises³⁹, nous pouvons qualifier les secteurs en cours de dérégulation d'environnement turbulent (ou incertain).

Dess & Beard (1984) proposent en effet une conceptualisation de l'environnement en retenant trois dimensions explicatives :

³⁷ Marcus (1984) montre dans son ouvrage « The Adversory Economy », en quoi le champ politique

³⁸ Les définitions de Bess & Beard (1984)

³⁹ Et les classifications d'Emery & Trist (1965) concernant les environnements d'entreprises

- la munificence (capacité, abondance),
- le dynamisme (stabilité – instabilité, turbulence)
- et la complexité (homogénéité – hétérogénéité, concentration – dispersion).

Ainsi, par la taille et le poids des acteurs, le calendrier politique des processus mais aussi, les enjeux liés aux secteurs concernés, la libéralisation des industries de réseaux représente une rupture de l’environnement des firmes en question, qui découvrent ainsi un champ particulièrement turbulent. Dans un article plus ancien, mais de référence, Emery & Trist (1965) étudient les liens entre les caractéristiques de l’environnement et les relations entre firmes. Ils distinguent ainsi quatre types d’environnements de très calme à turbulent (tableau n°8).

Tableau n°8: La texture causale de l’environnement

Type d’environnement	Type d’organisation	Objectifs de l’organisation	Moyens pour atteindre les objectifs	Structure de marché	Type de relation
1. Placide aléatoire (stable / simple)	Unités isolées ou petites	S’efforcer de faire de son mieux sur un plan purement local	<i>Tactique</i> « essai et erreur »	Marché de l’économie classique	Aucun lien entre les différents éléments
2. Placide regroupé (stable / complexe)	Hiérarchique, contrôle et coordination centralisés	Localisation optimale	<i>Stratégie</i> Planification	Marché de la concurrence imparfaite	Concurrence
3. Mouvant réactif (instable / complexe)	Décentralisée	Capacité optimale (défier la concurrence ou y faire face – éventualité d’arrangements)	<i>Opérations</i> Management stratégique	Marché oligopolistique	Concurrence
4. Champ turbulent (turbulent / complexe)	Matrice organisationnelle	Institutionnalisation	<i>Valeurs</i> (champs de potentiel agissant comme des ordres	?	Coopération

Source ; François Jakobiak, op.cit, 2004, P 39

4.2 : Des concurrents encadrés et interdépendants

4.2.1 : Un groupe stratégique interconnecté

Au sein de chaque industrie, ils forment ainsi des groupes stratégiques (Hunt, 1972 ; Porter, 1980)⁴⁰ interdépendants. Le groupe stratégique se définit comme le regroupement de systèmes d'offres qui exploitent les mêmes compétences par rapport aux facteurs clés de succès d'une industrie générique donnée.

Les compétences ou variables stratégiques de proximité, caractérisant ses comportements, peuvent être par exemple :

- des variables commerciales : segment de marché visé, largeur et profondeur de la ligne de produits, type de circuits de distribution, les zones géographiques d'interventions, médias de communication, etc.
- des variables d'exploitation : forment du processus de production, niveau des dépenses de recherche-développement, etc.

Ces opérateurs de réseaux interconnectés sont également et directement interdépendants. Pennings (1981, p. 434)⁴¹ définit l'interdépendance stratégique comme toute situation où l'on peut observer « un comportement de l'une des organisations ayant des ramifications dans les comportements des autres firmes ». Acteurs interdépendants et encastrés, d'importantes relations économiques et sociales influencent et contraignent leurs actions (Baum & Dutton, 1996 ; Dacin, Ventresca & Beal, 1999 ; Granovetter, 1985)⁴². Qu'il soit structurel, politique culturel ou cognitif (Zukin & DiMaggio, 1990) cet encastrement a en effet d'importantes conséquences stratégiques.

La construction sociale de la relation concurrentielle joue donc ici un rôle clé. En effet, l'évolution possible d'un destin collectif au sein d'une industrie apparaît comme une force structurante. Cette interdépendance entre les acteurs est parfois qualifiée « d'oligopole lié » (« linked oligopoly » : Bulow, & al. 1985⁴³ ; Martinez, 1990 ; Solomon, 1970), par les firmes qui reconnaissent leur « interdépendance de destin » (« fate interdependence » : Hughes & Oughton, 1993) et adoptent des accords de « sphères d'intérêts » (Kantarelis & Veendorp, 1988).

⁴⁰ Hunt, 1972 ; Porter, 1980)

⁴¹ Op-cit. Pennings (1981, p. 434)

⁴² Op-cit. (Baum & Dutton, 1996 ; Dacin, Ventresca & Beal, 1999 ; Granovetter, 1985)⁴².

⁴³ « d'oligopole lie » (« linked oligopoly » : Bulow, & al. 1985

Certains processus sociaux jouent un rôle dans ce phénomène de structuration selon Li & Greenwood (2004).

- L'apprentissage inter-firmes favorise cette tendance : comme les mouvements de personnels entre entreprises (Hall, 2002), le développement de réseaux d'amitiés qui dépassent les frontières des firmes (Ingram & Roberts, 2000), l'influence des associations professionnelles (King & Lenox, 2000), les participations croisées à des conseils d'administration ou au travers d'alliances stratégiques

- De même, que la légitimation dont bénéficie l'ensemble des acteurs qui suivent une même trajectoire stratégique (Greenwood & Hinings, 1996) Elle peut être renforcé par les structures support communes aux différents acteurs comme l'existence de fournisseurs référents dans une industrie ou le rôle de certains conseils et banquiers qui favorisent la cohérence et la structuration des comportements, renforçant ainsi les phénomènes de mimétisme (DiMaggio & Powell, 1983).

4.2.2 : Une interdépendance favorisant des relations de coopération

Les réseaux d'entreprises bien structurés peuvent être la source de performances supérieures et constituer un véritable capital social (Burt, 1992).

Dans cette optique, la gestion des relations inter-firmes peut être considérée comme une ressource stratégique (Nohria & Garcia Pont, 1991⁴⁴, Nohria & Eccles, 1992), qu'ils s'agissent d'alliances stratégiques, de relations clients- fournisseurs, de participations à des conseils d'administration, des échanges de personnels ou encore de participations à des associations professionnelles. Plus globalement, la structure des réseaux au sein d'une industrie joue un rôle important à la fois sur la performance et l'évolution d'une industrie (Madhavan & al. 1998)⁴⁵.

4.3 : La nécessaire prise en compte du contexte institutionnel

4.3.1 : Le rôle des parties prenantes

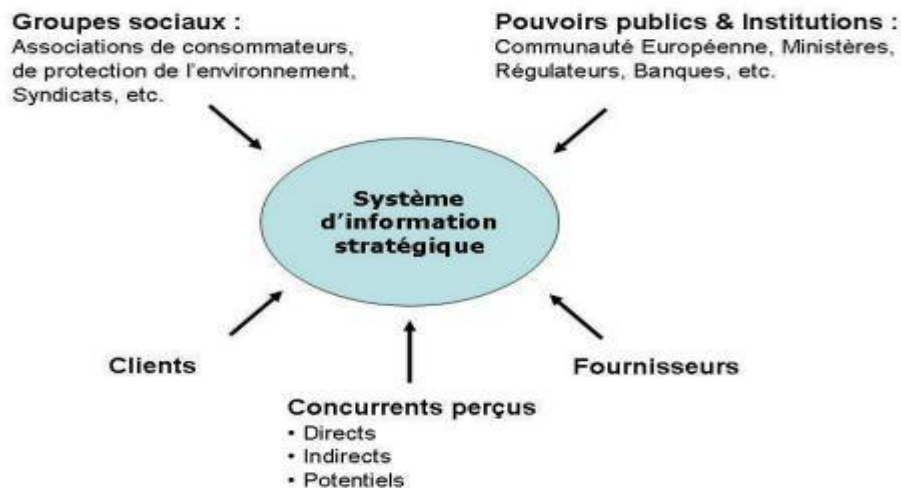
⁴⁴ Nohria & Garcia Pont, 1991,

⁴⁵ D'une industrie joue un rôle important à la fois sur la performance et l'évolution d'une industrie (Madhavan & al. 1998)⁴⁵.

Les parties prenantes (ou stakeholders, en anglais) sont tous les acteurs qui exercent directement ou indirectement une influence stratégique sur une organisation (cf. Figure n°20).

Développée par Freeman (1984), la notion de « stakeholder »⁴⁶ renvoie en effet au détenteur (holder) d'enjeu (stake). Dans un contexte de forte proximité et d'interdépendance, des firmes concurrentes disposant d'informations et de ressources très similaires, un des leviers stratégiques passe donc par la maîtrise des stakeholders.

Figure n°21 : L'environnement défini par les stakeholders



Source : <https://xn--apprendreconomie-jqb.com/l'environnement-de-l'entreprise>

Le contrôle et l'influence indirecte consistent alors à contraindre le comportement d'un concurrent sans avoir recours à un conflit frontal, ou à un rapport de forces direct. Ces stratégies sont utilisées lorsqu'il est impossible pour l'offenseur d'agir à découvert, soit par peur d'acquérir une réputation de prédateur, soit par volonté de cacher ses intentions stratégiques. Elles peuvent également être utilisées lorsque l'offenseur sait que le rapport de forces en conflit frontal lui est défavorable. Dans ce cas la stratégie d'influence indirecte est l'influence des prescripteurs. L'objectif stratégique d'une firme est atteint par un système de ricochets et de jeux de bande. Le concurrent ou le client potentiel est forcé d'adopter la position de prédateur car son système décisionnel est sous l'emprise indirecte des

⁴⁶ Freeman (1984), la notion de « stakeholder »

prescripteurs, soit à l'aval du marché (réseaux de distribution, grands clients), soit à l'amont du marché (régulateurs, puissances publiques).

4.3.2 : Vers des stratégies d'influence

L'objectif des stratégies d'influence est de mobiliser la perception du marché auprès des stakeholders de la firme : clients, consommateurs, régulateurs, actionnaires, autorités de la concurrence, etc. Ainsi la finalité n'est pas d'emporter directement la décision, mais de préparer un terrain d'acceptation et d'accueil favorable à la perspective défendue par la firme. L'utilisation d'agents d'influence privés, de lobbyistes, d'instituts d'image neutre, d'experts « indépendants », de sources de normalisation et de certifications privées en sont les vecteurs usuels.

Scott (1991) définit la dynamique institutionnelle comme les relations entre des contextes imbriqués, depuis des institutions sociétales, jusqu'à l'acteur individuel. Chaque niveau constitue le contexte d'action du niveau inférieur. Parmi ceux-ci, des processus descendants (obligation, diffusion, socialisation, sanction) façonnent les différents niveaux successifs et définissent le cadre de l'action possible. A l'inverse, des processus ascendants (invention, négociation, interprétation, innovation, erreur) modifient les contextes institutionnels et la régulation qui leur est associée.

A partir des travaux de chercheurs « institutionnalistes » comme DiMaggio (1987⁴⁷),⁴⁸ Abrahamson & Fombrun (1992) ont analysé les vecteurs d'influence du secteur économique sur la production d'une « macro-culture ». Leur analyse détaille le rôle des médias, de la politique et de l'éducation dans la propagation d'idées façonnant indirectement une superstructure sociétale.

⁴⁷ Travaux de chercheurs « institutionnalistes » comme DiMaggio (1987)

⁴⁸ Abrahamson & Fombrun (1992) ont analysé les vecteurs d'influence du secteur économique sur la production d'une « macro-culture ».

Conclusion du Chapitre 2 :

En conclusion, La gestion des risques permet d'identifier le risque, de l'évaluer, de le traiter en prenant des mesures pour réduire la probabilité qu'il se produise et son impact, de contrôler l'application des mesures employées et de mettre en place des procédures en cas de réalisation du risque.

La démarche d'évaluation des risques dans le cadre d'un « système de contrôle interne » consiste à identifier les risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs de l'entité, d'analyser ces risques et d'assurer le suivi de leur gestion.

La notion de la gestion du risque, en contrôle de gestion, peut être abordée selon au moins trois types de problématiques, à savoir la finance, les aspects humains, et enfin l'approche globale ou encore organisationnelle

CHAPITRE 3 : Présentation de l'ENIEM et sa fonction du contrôle de gestion

Introduction du chapitre 3

La présentation de l'organisme d'accueil est aussi une phase importante car elle nous permettra de prendre connaissances du domaine dans lequel l'organisme souhaite améliorer son fonctionnement.

Après avoir exposé quelques repères théoriques, sur la notion de contrôle de gestion, et la gestion des risques liées à la concurrence, une illustration par un cas pratique s'impose dans l'entreprise ENIEM exactement dans l'unité commerciale constitue un sujet d'étude très significatif.

Pour étudier la pratique de contrôle de gestion dans cette entreprise, nous fallait étudier comment fonctionne-t-il ce processus de contrôle de gestion commerciale, en plus de l'examen de documents internes. Les entretiens sont effectués d'une manière itérative toute au long du stage de 02 mois au niveau de l'unité commerciale, (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 (section1). Puis, nous allons analyser la gestion des risques et le risque concurrentiel par le contrôle de gestion (section2). Le temps de notre stage est très court ce qui nous a pas donné à avoir beaucoup d'information sur notre thème .par mal chance ma durée de stage s'est déroulée durant la période des vacances dont j'ai pas accès à d'autres unités.

Section 1 : Présentation générale de l'ENIEM et la pratique de contrôle de gestion à l'ENIEM.

Dans cette section nous allons vous présenter l'organisation de l'entreprise ENIEM à travers les données dont nous disposons. Et qui nous ont été communiqué par le service marketing et aussi par les diverses séances de travail que nous avons effectués avec le personnel du service commerciale.

Nous allons faire une présentation qualitative et quantitative de l'entreprise.

I-Présentation et définition

Avec ses 40 ans d'expérience, l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) a pu construire une image de marque prouvée et une notoriété reconnue.

Face aux enjeux économiques, l'ENIEM a mis en œuvre et a développé un système de management qualité basé sur l'amélioration continue dont l'objectif principal est d'accroître la satisfaction client.

En 2013, elle s'est vue décernée le **prix algérien de la qualité**, récompensant tous les efforts qu'elle a entrepris pour la satisfaction des clients et aussi la qualité de la gestion et la performance globale.

ENIEM est une entreprise Publique de droit Algérien constituée le 02 janvier 1983 suite à la restructuration de SONELEC, elle est transformée juridiquement en société par action le 08 octobre 1989. Son capital social est de 10.279.800.000 DA qui est détenu en totalité (100%) par le groupe « ELEC EL DJAZAIR »

1. L'historique de L'ENIEM

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

L'entreprise ENIEM est une entité nationale d'industrie de l'électroménager implantée dans la zone industrielle d'OUED AISSI willaya de TIZI OUZOU, elle constitue le maillon le plus important du tissu industriel de la willaya de TIZI OUZOU.

Avec ses 37ans d'expériences, l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) a pu construire une image de marque prouvée et une notoriété reconnue.

Face aux enjeux économiques, l'ENIEM a mis en œuvre et a développé un système de management qualité basé sur l'amélioration continue dont l'objectif principal est d'accroître la satisfaction des clients.

Son capital social est de 10.279.800.000 DA qui est détenu en totalité (100%) par la société de gestion des participations industries Électrodomestiques « SGP.INDILEC ».

2. Objectifs de L'ENIEM

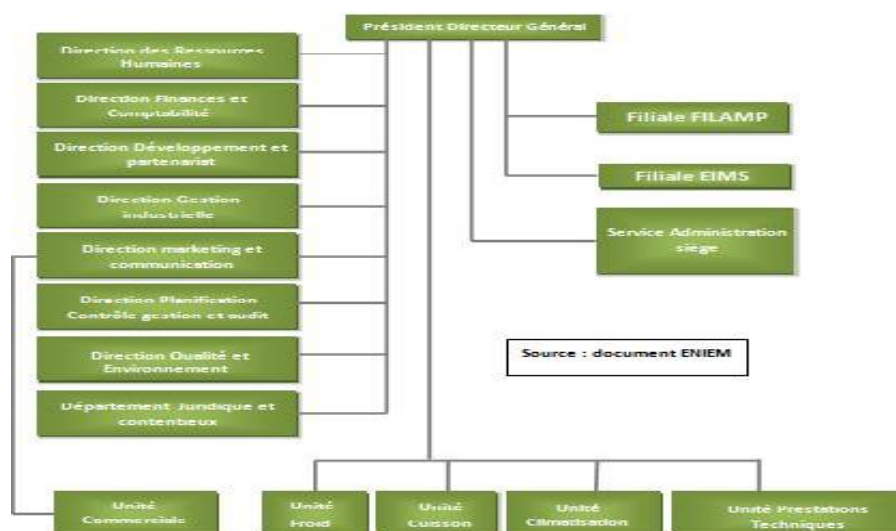
L'ENIEM s'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonctions à savoir :

- Accroître la satisfaction clients
- Diversification des produits
- Améliorer le chiffre d'affaire
- L'amélioration de la qualité des produits
- L'augmentation des capacités de la recherche et de développement
- La valorisation des ressources humaines
- La réduction des coûts et la relance d'autres sources de revenus
- L'augmentation de la capacité de production en corrélation avec les variations de la demande du marché
- Réduction des coûts et charges
- Faire face à la concurrence et placement de ses produits à l'échelle nationale et internationale.

3. Activité principale de chaque Unité

Les unités de production et de commercialisation de l'ENIEM sont implantées à la zone industrielle Aïssat Idir Oued-Aïssi se trouvant à 15 km à l'est du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Figure n°22: Organigramme de L'ENIEM



Source : Direction générale de L'ENIEM

3.1 : Unité froid

L'unité FROID est spécialisée dans la fabrication de réfrigérateurs Tables TOP, de réfrigérateurs grands modèles, de congélateurs et de conservateurs.

3.2 : Unité Cuisson

L'unité CUISSON est spécialisée dans la fabrication de différentes cuisinières. Les modèles fabriqués sont des cuisinières tout gaz 4 Feux en tôle inox et en tôle émaillée et des cuisinières 5 Feux en tôle émaillée.

3.3 : Unité Climatisation

L'unité CLIMATISATION est spécialisée dans la fabrication de différents climatiseur et armoires de climatisation, en plus de ses produits elle fabrique aussi la machine à laver, le chauffe-eau et le radiateur à gaz naturel.

3.4 : Unité Prestations Techniques

L'unité PRESTATION TECHNIQUE assure les fonctions de soutiens aux unités de production ainsi qu'à l'unité commerciale.

Doté d'une solution logicielle CAO 3D Soli Works, le bureau d'engineering est composé d'une équipe d'ingénieurs et techniciens dynamiques expérimentés qui assurent et développent des moyens de production pour l'entreprise avec un effectif de 459 travailleurs. Outre ses activités inter unités, elle assure également pour le compte des clients externes (publics et privés) des prestations en matières de conception et réalisation d'outils, de moules et différents composants mécaniques ainsi que les pièces de rechange.

3.5 : Unité Commerciale

3.5.1 : Présentation d'unité Commerciales

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.

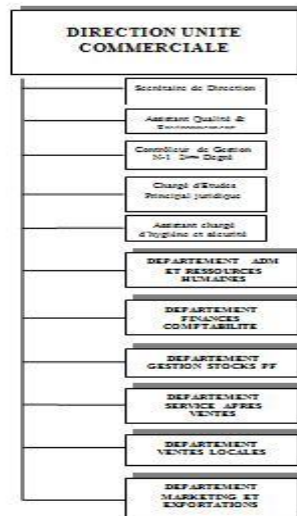
3.5.2 : Mission de l'unité commerciale :

L'unité commerciale de l'ENIEM a pour mission d'assurer la commercialisation, la distribution, 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).

3.5.3 :L'organigramme de l'unité commerciale

Taches principales :

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

Figure n°23 : organigramme de l'unité commerciale**ORGANIGRAMME GENERAL DE L'UNITE COMMERCIALE**

Source : L'unité commerciale (Département Marketing)

4. 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 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.

4.1 : Les objectifs :

4.1.1 : Production

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

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

4.1.2 : 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, diversifier les produits, améliorer les compétences du personnel, améliorer le chiffre d'affaire.

4.1.3 : 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.

4.2 : 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.

4.3 : 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

4.4 : 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

4.5 : 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).

4.6 : 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 chaque produit et une concurrence accrue.
- 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 sont regroupés dans le même DAS.
- Son excellence en termes de maîtrise de ses métiers technologiques pour la fabrication de ses produits : transformation de la tôle, transformation plastique, transformation de tubes et fils, soudage, traitement et revêtement de surfaces, 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, 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 :

- l'élargissement de la gamme des produits qui se fait surtout en faveur des produits de montage qui génèrent des marges bénéficiaires plus importantes dû aux coûts de revient moins élevés;
- L'utilisation optimale des capacités de production ;
- de profiter du taux d'intégration atteint dans certains de ses produits ; → les économies d'échelle de fabrication et les économies monétaires → d'approvisionnement qui 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. 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.

Section 2 : la gestion des risques et le risque concurrentiel par le contrôle de gestion

Dans cette section nous procéderons à l'analyse de la pratique de contrôle de gestion de la fonction commerciale utilisée au sein de L'ENIEM, tout en essayant de justifier le besoin d'un système de contrôle de gestion qui est le tableau de bord prospectif (TBP).

1. La pratique de contrôle de gestion à l'Eniem

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, 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.

Le stage effectué au niveau de l'unité commerciale de l'ENIEM nous a permis de réaliser le diagnostic concernant le contrôle de gestion de la dite unité. En effet, un certain nombre de phases constatées à savoir la phase de prévision, d'exécution, d'évaluation et de conclusion.

1.1 : 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.

A partir de ce programme 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 considérés 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 différentes 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 ;
 - 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.

1.2 : Phase d'exécution

Cette phase se déroule au niveau opérationnel, c'est-à-dire les unités de production et de commercialisation. Les directeurs de chaque unité mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués afin d'atteindre leurs engagements.

Par conséquent, ils disposent d'un système d'information mesurant les réalisations, afin de les transmettre au contrôleur de gestion.

1.3 : Phase d'évaluation et d'analyse

Cette phase consiste à :

- L'application d'un contrôle budgétaire à travers le dégagement et le calcul des écarts (comparaison entre réalisation et prévision) ;
- 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.

1.4 : 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.

1.5 : 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 :

- **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.

Après avoir connaître la pratique et le rôle de contrôle de gestion en va accéder au tableau de bord a L'ENIEM qui justifier le besoin d'un contrôle de gestion.

Le tableau de bord et le seul outil du contrôle de gestion utilisé par l'ENIEM pour mesuré sa performance commerciale

Nous tenterons par-là, de faire apparaître les variables d'action, en suite de proposer quelques indicateurs, et ce, en fonction des objectifs de L'ENIEM, sans prétendre à une véritable mise en place d'un tableau de bord prospectif, car il faudrait pour cela un diagnostic approfondi et la contribution de plusieurs parties (c'est tout un processus stratégique). Le TBP est composé de quatre axes à chacun des axes est associé un objectif stratégique et une variable d'action.

1. Axe : Indique à quelle perspective le TBP fait référence.
2. Objectif stratégique : Répond à la question « Quoi ? », c'est-à-dire « que voulons-nous ».
3. variable d'action : Traduire les recommandations.

1.6 : Objectifs stratégiques et variable les d'actions

-L'AXE Foncière c'est objectifs stratégiques sont : Amélioration du chiffre d'affaire / Réduction des couts. C'est variable d'action son : Redynamisation des offres existantes / Diversification des offres et mise sur le marché de nouveaux produits.

-L'AXE Client c'est objectifs stratégiques sont : Amélioration de la part de marché / Accroitre la satisfaction client / Fidélisation de la clientèle existante / Attirer des nouveaux clients. C'est variable d'action son : Améliorer les produits et service / Action de remise pour les clients potentiels /Action publicitaire, prospection, media, distribution de cadeaux

-L'AXE PROCESSUS INTERNE c'est objectifs stratégiques sont : Rendre l'entreprise plus réactive /Amélioration de la chaine logistique / Innovation (Recherche et développement).

-L'AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL c'est objectifs stratégiques sont : Amélioration circuit d'informations entre les structures (commercial, marketing distribution) / Formation du personnel /Motivation des salariés et leur adhésion aux objectifs stratégiques globaux. C'est variable d'action son : Couverture technologique, mise à jour du système d'information inter structure / Programme de formation pour les salariés sur les activités commerciale et marketing/ Amélioration des conditions de travail, bonne rémunération, motivation, gestion de carrière et déploiement de la stratégie de l'entreprise au niveau opérationnel.

Source : fait par nous même à partir de l'ouvrage de littérature KAPLAN ET NORTON¹

1.7 : Les indicateurs de TDB de contrôle de gestion de L'ENIEM

Il existe 5 catégories d'indicateurs à utiliser en fonction de l'activité de l'entreprise :

- Chiffre d'affaire

-Des indicateurs économiques qui mesurent les résultats et les coûts,

- Des indicateurs physiques qui mesurent la qualité des produits, le traitement des Commandes, la logistique, etc.

-Des indicateurs humains chargés de mesurer la performance des salariés productifs (Consultants, ouvriers, etc.).

¹ KAOLAN R et NORTON D .Op.cit. Paris 2001 ; 267

-Des indicateurs de suivi de projets qui aident à mesurer l'avancée d'un projet.

L'ENIEM dispose de tableaux de bord hebdomadaires, mensuels, trimestriels, et annuels, ils Permettront aux responsables d'agir rapidement en cas de dérive par des actions correctives, Voir même d'anticiper certains événements, ils sont orientés sur le fonctionnement de L'entreprise.

2. Processus d'implantation du tableau de bord

2.1 : Démarche de conception des tableaux de bord

Pour l'élaboration des tableaux de bord de gestion, nous passons par la démarche suivante:

L'organigramme de gestion est la représentation formalisée des responsabilités réellement exercées et des communications existantes entre les différents secteurs d'activité de l'entreprise.

L'établissement de l'organigramme de gestion est un préalable obligatoire à la création d'un outil de gestion car celui-ci doit s'adapter parfaitement aux structures existantes sous peine de rejet.

Les applications pratiques du tableau de bord doivent tenir compte de manière étroite des caractéristiques propres à chaque unité.

Par ailleurs, l'élaboration de l'organigramme de gestion pourra faciliter la décomposition de l'entreprise en processus et activités lors de l'étape de choix des indicateurs.

Vérification des conditions favorables si elles sont réunies au départ et si l'entreprise est en mesure d'en garantir la présence tout au long du projet. Ceci implique l'ensemble des moyens organisationnels, humains, techniques, financiers et informationnels.

2.2 : Les étapes pour élaborer un tableau de bord en entreprise

Première étape : Étudier le modèle d'affaires de l'entreprise

-Discuter avec les gestionnaires de l'entreprise des **raisons qui les ont poussés à vouloir élaborer un tableau de bord.**

-Bien comprendre le modèle d'affaires de l'entreprise en identifiant :

-Les principales sources de revenus de l'entreprise ainsi que toutes leurs dimensions (par produit, par région, par canal de distribution, par représentant, etc.)

Les principales sources de coûts de l'entreprise (coûts fixes, coûts variables en \$, coûts variables en %, coûts semi-variables) ainsi que toutes leurs dimensions (par produit, par région, par canal de distribution, etc.)

- Les ressources clés de l'entreprise
- Les principaux clients de l'entreprise et bien comprendre leurs attentes
- Les principaux fournisseurs de l'entreprise
- Comprendre les données opérationnelles de l'entreprise et « mapper les processus »
- Comprendre la chaîne de valeurs de l'entreprise

Deuxième étape: Comprendre les données clés de l'entreprise

- Parler avec les gestionnaires de leurs problématiques et de leurs défis
- Identifier, avec les gestionnaires, les activités et les processus critiques
- Comprendre comment l'entreprise définit son propre succès
- Comprendre avec quoi ou avec qui l'entreprise se compare

Troisième étape : Étudier la disponibilité des données

- Identifier les indicateurs de marché disponibles pour le secteur d'activités de l'entreprise
- Étudier les systèmes de *reporting* actuels de l'entreprise
- Identifier les données internes disponibles dans l'entreprise
- Point de départ :
 - ✓ Système comptable (données plus fiables)
 - ✓ Autres systèmes opérationnels (système d'inventaire par exemple)

Quatrième étape : Choisir les indicateurs de performance (kpi)

Exemple :

- Valeur de l'entreprise : satisfaction des clients
 - **Objectif** : réduire les délais de livraison de 20%
 - Actions/outils : garder en mémoire les dates de commande, les dates de livraison et les dates de réception
 - KPI : temps attente moyen / client

Définir les **objectifs** de l'entreprise en lien avec :

- Le budget et les plans stratégiques de l'entreprise
- Les processus internes et la chaîne de valeurs de l'entreprise (étape 1)
- Les données clés de l'entreprise (étape 2)
- La disponibilité des données et la forme des systèmes de reporting actuels (étape 3) (on peut aussi penser à modifier les systèmes actuels dans certains cas)

Cinquième étape : Structurer le tableau de bord

- Adopter les grands principes visuels, ergonomiques et analytiques des tableaux de bord
- Valider le design du tableau de bord avec les usagers et comprendre comment ils l'utiliseront (tests d'usagers)
- Retenir les indicateurs de performance qui permettront de mesurer l'atteinte des objectifs retenus

Dans cela en va présenter le tableau de bord journalier du chiffre d'affaire de 2022

Des (produits finis) voir (**Annexe 1**) :

Tableau n° : EVOLUTION JOURNALIERE DU C-A DE JUIN - 2022 (KD A)
(PRODUITS FINIS)

Les tableaux illustrés dans ce chapitre sont prêtés par le contrôleur de gestion afin de déterminer les objectifs atteints et les raisons qui n'aboutissent pas à la réalisation de ces objectifs.

Nous distinguons dans ce tableau de bord journalier que l'objectif de l'entreprise n'a pas été atteint (objectif n'est pas smart) à savoir si en fait en comparaison entre chiffre d'affaire réalisée durant le mois de juin qui est de 98733(KDA) par rapport à l'objectif tracer par l'entreprise qui est de 515574 (KDA) avec un taux de réalisation 19.15%. De cela en ressortant un reste à réaliser qui est de (-416841(KDA)).

D'après ces chiffres énumérer l'entreprise et très loin de son objectif qui a été tracée.

-OBJECTIF SMART veut dire :

- S : Spécifique
- M : Mesurable
- A : Atteignable
- R : Réalisable
- T : Mesurable dans le temps (limitée dans le temps)

En conclusion ce déficit est dû à la concurrence par rapport au prix et la qualité. Aussi l'absence de la demande due à la crise économique causée par le Covid-19, ainsi l'absence de marketing et l'inexistence de la facilité de paiement pour drainer beaucoup de clients et aussi à l'absence d'amélioration de produit côté esthétique (design, couleur). Les progrès technologiques ne devront donc jamais compromettre mais au contraire renforcer la facilité d'utilisation de l'appareil, sa fiabilité et sa sécurité, et la performance technique tout ce qui concourt à l'amélioration de la fiabilité des produits constitue en effet une attente forte des Consommateurs., et aussi l'absence de réseaux de distribution (les points de Ventes) non généralisé à l'échelle nationale pour rapprocher le produit du citoyen. (les produits ENIEM ne peuvent pas trouver par tout elle a juste 6 réseaux qui sont OUED AISSI, MOHAMMEDIA, ALGER, ANNABA, LEGHOUAT, TIZI OUZOU. Mais par contre CONDOR par exemple en le trouve par tout) et ça aide avoir des Consommateurs ou bien de la clientèle par tous.

Dans cela en va présenter le deuxième tableau de bord mensuel des **PREVISIONS REALISATIONS COMMERCIALES VALORISEES PAR DEPOTS 2022 (KDA) voir (ANNEXE 2)**

D'après le tableau ressort ce qui suit :

Dépôt OUED AISSI : durant le mois de janvier février mars le taux de réalisation a dépassée les 50 % (67%-95.54%-57.99%) se qui signifie que le dépôt de Oued Aissi s'approche des Chiffre prévisionnels tracée par l'entreprise, par contre les mois d'Avril, Juin, Juillet le taux de réalisation a trop baissé par rapport ce qui été prévue par l'entreprise.

Dépôt Mohammedia : Ce Dépôt présente un taux de réalisation faible par rapport au dépôt de Oued Aissi, le taux le plus élevé qui est de (48.61%) durant le mois de Mars quand a d'autre mois c'est insignifiant.

Dépôt Laghouat : Le taux de réalisation s'avère très faible qui est au-dessous de (20%) Comparativement à Oued Aissi et Mohammedia.

Dépôt Annaba : Qui présente un taux de réalisation très faible au-dessous de (10%)

Comparativement à Oued Aissi Mohammedia Laghouat.

Dépôt D'Alger : qui présente un taux de réalisation durant les trois premiers mois qui Avoisine les (40%) contre à d'autre mois son taux de réalisation au-dessous de (20%).

Dépôt de Tizi-Ouzou : Son meilleur mois de réalisation c'est le mois de mars avec un taux de (53.19%), pour le mois de janvier février avoisine les (20%) contre aux autres mois Avril Mai Juillet le taux de réalisation et dessous de (10%) qui est classée le dernier dépôt en taux de réalisation.

On conclusion, a travers tt les dépôts le mois de février qui as connu un taux de réalisation élevé qui est de (74.11%) en deuxième position il vient le moi de janvier qui est de (51.85%) en suite le mois de Mars avec un taux de (49.30%) et puis le mois de mais de taux de (31.20%) quand en mois avril juin juillet le taux de réalisation et au-dessous de (20%).

Quant au mois non citée à savoir Aout Septembre Octobre Novembre Décembre parce que ma durée de stage c'est t'arrêtée au mois de juillet. Les mêmes causes qui ce répète ou bien indiquée dans le premier tableau les causes de ce déficit et relie toujours que le consommateur ou bien le client qui voudrait acheter ces produits de L'ENIEM ils ne sont pas disponible dans leur territoire, c'est pour ca il faut élargissait les réseaux de distribution, et aussi impose la vente de produit, et de répondre aux besoins du marché.

Après d'avoir finir le tableau mensuel en va traiter le troisième tableau bord qui est annuel

Taux de réalisation des objectifs du Mois par Dépôt/ Cumul des objectifs et réalisations par dépôt voir (ANNEXE3)

Ce tableau ressort ce que suit :

Le taux de réalisation des objectifs du mois par dépôt OUED AISSI vient en premier position Avec un Taux (22.52%) en deuxième position Laghouat avec un taux de réalisation de (19.86%) en Troisième position vient Alger avec un taux de (18%) quand a d'autre dépôts a savoir Mohammedia Annaba Tizi ouzou avec un taux de réalisation très faible qui est de au-dessous de (10%) Jugée très faible pour ce qui est de cumul des objectifs et réalisation par dépôt OUED AISSI vient toujours en première position avec (44.83%), ALGER vient en deuxième position avec un Taux de (25.01%), ensuite TIZI OUZOU avec (17.98%), et puis LAGHOUAT avec un taux de (12.62%), en dernier ANNABA avec un Taux de (4.87%).

EN conclure, nous ressortons, les mêmes raisons du tableau de bord journalière et Mensuel qui ce répète, du au mêmes objectif qui soit non réalisable ou bien déficitaire.

2.3 : les indicateurs qualitatifs et quantitatifs :

-CHIFFRE D'AFFAIRE :

Dans ces tableaux abrégé en va expliquer les états des ventes a fin de chaque année pour faire la référence entre le chiffre d'affaire réalisé et le chiffre d'affaire prévu et avoir est ce que l'objectif atteint ou non atteignable et savoir le taux de réalisation combien durant ces années ,les tableaux précisée sont importé vers les annexes suivantes :

Année de 2017 : (ANNEXE4)

Année de 2018 : (ANNEXE 5)

Année de 2019 : (ANNEXE6)

Année de 2020 : (ANNEXE7)

Tableau n°9 : évolution du chiffre d'affaire réalisée de 2017 à 2020 en dinars :

Années	2017	2018	2019	2020
Chiffre D'affaire réalisée	3 837 584629.66	4 719 580380.77	4 754 358466.88	2 903 039203.85

Source : document interne de L'ENIEM fourni par contrôleur de gestion.

A partir de ce tableau en va citer aussi un autre tableau du chiffre d'affaire prévu (objectifs) En (KDA), pour faire la comparaison avec le chiffre d'affaire réalisée en (DA) pour trouver le taux de réalisation de chaque Années :

Tableau n°10 : Taux de réalisation

Années	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaire Réalisée (DA)	3 837 584629.66	4 719 580380.77	4 754 358466.88	2 903 039203.85
Chiffre d'affaire Prévu (objectifs) (KDA)	6 058 962.00	5 700 679.00	6 061 507.00	6 413 377.00
TAUX DE REALISATION	63%	82%	78%	45%

Source : établis par nous-mêmes pour trouver le taux de réalisations avec les données du contrôleur de gestion de L'ENIEM.

-Pour trouver le TAUX DE REALISATION en va faire une équation qui est :

$$\text{Taux de réalisation} = \text{chiffre d'affaire réalisée} / \text{chiffre d'affaire prévu (objectif)} * 100$$

-Par exemple :

$$\text{EN 2017 : } 3\,837\,584 / 6\,058\,962.00 * 100$$

En trouve :

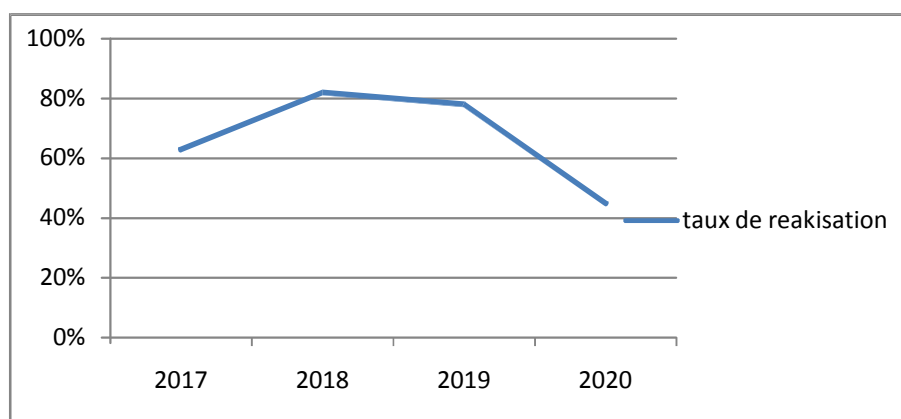
$$\text{Taux de réalisation} = 63\%$$

$$\text{EN 2020 : } 2\,903\,039 / 6\,413\,377.00 * 100 \quad \text{donc : Taux de réalisation} = 45\%$$

A partir de ce tableau on constate que l'année de 2018 ou le chiffre d'affaire réalisé s'approche de l'objectif et son taux de réalisation évalué positivement de (82%), la même chose pour les années de 2017 et 2019 ils ont réalisé un taux de réalisation élevé (63% - 78%) par rapport à l'année de 2020 qui a enregistré une baisse de taux de réalisation qui arrive à (45%)

Graphiquement, le tableau n°1 est représenté comme suit :

Graphique n°01 : évolution de taux de réalisation du chiffre d'affaire de 2017 à 2020 de l'ENIEM



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir du tableau n°1

D'après ce graphique, on distingue que l'entreprise ENIEM que ces chiffres d'affaires réalisés pendant des années 2017 et 2018 et 2019 s'approche de l'objectif fixé et ces taux de réalisation sont élevés. Cela dit que l'entreprise ENIEM a bien travaillé durant ces années, mais dans l'année 2020, on voit que le taux de réalisation a une chute (un déclin) et cela par rapport à la pandémie du covid-19 qui a touché tout le monde, pendant cette période toutes les activités des entreprises sont arrêtées pour respecter le protocole sanitaire de la pandémie, et bien aussi les exportations et les importations sont arrêtées, donc il y avait une crise économique qui a touché tout le monde et gravement les entreprises, bien que ENIEM. Et c'est pour cela en 2020 on a vu ce déclin ou bien cette chute.

- les principaux facteurs de chiffre d'affaires :

Ces informations ont été administrées par le service marketing d'où les difficultés financières qui ont vu l'entreprise ENIEM (bilan déficitaire, la non disponibilité de produit qui est couverte par les licences CKD).

L'élaboration d'un nouveau règlement d'importation (changement de cahier de charge de (CKD)

Aussi la pandémie de fin 2019 qui a frappé le monde entier ce qui a causé une crise économique mondiale : une baisse de pouvoir d'achat, confinement, la production baisse, une rude concurrence dans le marché de l'électroménager.

- Les parts de marché :

L'ENIEM est à la fois LEADER et le plus important fabricant dans le domaine de l'électroménager sur le marché national et ce malgré la concurrence exercée par les autres marques.

Chaque produit de l'ENIEM avait un concurrent qui produit le même produit mais avec d'autres qualités et le désigne qui le correspond.

L'ENIEM a des concurrents moins de 20 en citant quelques uns (BRANDT, LG, GEANT, CONDOR, SAMSUNG, STARLIGHT, CRISTOR etc.).

Cela signifie que L'ENIEM est soumise fortement à la concurrence.

- La qualité et service après vente (SAV)

L'ENIEM est un investissement important dans la Wilaya de Tizi-Ouzou et en vue d'améliorer sa performance et accroître la satisfaction des clients, le contrôle de la qualité est une exigence pour la performance de L'ENIEM et son image de marque, elle débute par le contrôle de la matière première qui se fait à la réception et se poursuit dans le service après-vente, en passant par la fabrication en cours et en fin de fabrication.

L'ENIEM se place en opérateur important dans l'économie nationale et ce grâce, entre autre, à la qualité de ses produits, à son réseau de vente et service après-vente et à la compétitivité de ses prix.

3. Processus de contrôle de gestion

La gestion est en général la mise en œuvre de la stratégie au cours d'une année. Les dirigeants doivent avoir l'assurance que les choix stratégiques seront, sont et ont été mis en œuvre, notamment grâce à la sélection des objectifs de progrès sur l'année et au contrôle de leur exécution. La gestion est donc l'utilisation de moyens humains, matériels et financiers pour atteindre les objectifs annuels. Elle doit être pratiquée par l'ensemble des responsables de l'entreprise.

3.1 : La position du contrôle de gestion au sein de l'entreprise (ou le service rattaché au contrôle de gestion)

Comme précisé dans la partie théorique il n'existe pas de positionnement idéal, non plus de positionnement définitif, le contrôle de gestion au sein de ENIEM était directement rattaché aux directions des finances et en ce moment il était difficile de contrôler la DFC (Direction Finance et Comptabilité).

Au fil du temps la fonction a évolué donc l'entreprise a préféré changer le positionnement de la fonction du contrôle de gestion qui est actuellement rattaché directement et hiérarchiquement au Président Directeur Général (PDG) pour donner plus d'autonomie, de liberté aux actions du contrôle de gestion et pour mieux gérer son rôle de neutralité. Le rattachement au PDG ou conseil d'administration a donné plus de liberté d'action au contrôle de gestion et plus d'autonomie.

Le contrôle de gestion a des liens fonctionnels avec toutes les autres directions, avec les sites de production et les unités commerciales.

La fonction du contrôle de gestion est au-dessus de toutes les autres fonctions dans l'organigramme de l'entreprise.

C'est une fonction indépendante qui joue un rôle de conseiller, d'animation et de coordination.

Le service du contrôle de gestion intervient dans toutes les structures de l'entreprise puis globalise les informations grâce à une bonne collaboration de chaque partie.

Le service contrôle de gestion dans cette position favorise une communication entre les différents niveaux de l'administration et donne au contrôleur de gestion une vision plus large de l'entreprise.

Dans cette position le contrôleur de gestion ne va pas se limiter à un suivi a posteriori mais en temps réel et a priori au sein de l'entreprise.

3.2 : La place de la fonction contrôle de gestion dans le pilotage et la gestion des risques

La fonction contrôle de gestion à maîtriser les activités et réaliser les objectifs de l'entreprise avec efficacité et efficience. Elle intervient en toute indépendance dans la gestion de l'entreprise et son amélioration, ainsi que dans la gestion des risques .Sa contribution dans la gestion des risques ne dépend pas seulement des informations provenant de son environnement externe, mais aussi des informations provenant de son environnement interne.

3.3 : Les missions du contrôle de gestion au sein d'ENIEM

La première mission du contrôle de gestion est d'accompagner, d'aider et d'orienter le premier responsable, toutes les fonctions, les entités (Directions, sites de productions, unités commerciales etc.) dans le processus de prise de décision à travers la détermination des objectifs et suivi de ces objectifs d'une manière périodique à travers le tableau de bord et le rapport d'activité périodique.

Parmi les prérogatives du contrôle de gestion de l'entreprise nous avons l'évaluation de la performance au niveau des réalisations de ces objectifs d'une manière mensuelle et annuelle. Il évalue la performance de tout le personnel de l'entreprise, l'encadrement de l'entreprise et des cadres dirigeants de l'entreprise.

3.4 : Le contrôleur de gestion de l'entreprise ENIEM

Le contrôleur de l'ENIEM a pour mission, d'analyser l'évolution des activités de l'entreprise, d'évaluer la performance périodique et annuelle de l'entreprise, de calculer les coûts des produits, de participer à l'élaboration du budget, à l'élaboration de l'ensemble de tableau de bord etc. enfin faciliter la remontée des informations vers le sommet.

3.5 : Le traitement des chargés directs et des charges indirectes

3.5.1 : Les charges directes de l'ENIEM

Les charges directes sont des dépenses directement liées à la production d'un produit, elles incluent le coût d'achat des matières premières, le coût des mains d'œuvres, l'utilisation des machines. L'entreprise a caché les produits et les matières premières, pour motif de confidentialité des informations, donc ça sera difficile de donner des exemples de ces derniers.

3.5.2 : Les charges indirectes de l'ENIEM

Pour les charges indirectes l'entreprise est découpée en centre d'analyse. On distingue les centres principaux et les centres secondaires :

- Les centres principaux : nous avons l'approvisionnement (achat des matières premières), la production et la distribution.
- Les centres auxiliaires : nous avons la gestion de personnel, Administration, la comptabilité et finance.

4. les risques professionnels et leur gestion dans l'entreprise

La gestion des risques professionnels consiste à la fois à se doter d'une stratégie de gestion des risques, d'une politique de prévention, de méthodes pour identifier les risques, les évaluer et les hiérarchiser, de choix de moyens de maîtrise et de contrôle.

4.1 : L'évaluation des risques professionnels

Consiste à identifier et classer les risques qui peuvent se rencontrer dans l'entreprise, afin de mettre en place des actions de prévention pertinentes, cohérentes, adaptées. Elle est l'étape initiale de toute démarche de prévention.

L'évaluation des risques professionnels est de la responsabilité de l'employeur, qui est tenu d'assurer la sécurité et de protéger la santé de ses salariés. Pour ce faire, l'employeur doit identifier et classer les risques auxquels sont soumis les salariés au sein de son entreprise, avant de mettre en place des actions de prévention adaptées. Assurer la sécurité passe également par la formation des managers à l'évaluation des risques.

Le traitement des risques constitue la phase centrale de la gestion des risques. C'est grâce aux actions réalisées à cette étape que la collectivité ou l'organisation pourra de façon concrète réduire les risques auxquels elle est exposée. Ces actions devraient agir sur l'aléa, sur la vulnérabilité du milieu ou sur les deux, lorsque possible.

4.1.1 : L'importance de l'évaluation des risques professionnels

L'évaluation des risques professionnels est le processus consistant à évaluer les risques pesant sur la sécurité et la santé des salariés du fait des dangers présents sur le lieu de travail.

L'évaluation des risques professionnels est la première étape du processus de gestion des risques qui permet de faire comprendre aux personnes concernées, employeur et salariés, quelles sont les mesures à prendre afin d'améliorer la sécurité et la santé sur le lieu de travail.

Si une évaluation des risques n'a pas été réalisée, un processus convenable de gestion des risques ne pourra être mis en place et les mesures appropriées de prévention ne pourront être adoptées.

4.2 : Classification des risques

Dans la littérature, on trouve plusieurs classifications des risques. Selon Tanzi [TAN 03], l'analyse des risques permet de les classer en quatre grandes familles :

- Les risques naturels : inondation, feu de forêt, avalanche, tempête, séisme, etc.

- Les risques technologiques : d'origine anthropique, ils regroupent les risques industriels, nucléaires, biologiques, ruptures de barrage, etc., les risques de transports collectifs (personnes, matières dangereuses) sont aussi considérés comme des risques technologiques

-Les risques de la vie quotidienne : accidents domestiques, accidents de la route, etc. ; - Les risques liés aux conflits.

Une des classifications les plus répandues est de classer les risques en deux catégories : les risques naturels et les risques liés à l'activité humaine. Selon cette classification, les risques peuvent être naturels dans le sens où ils ont trait à un événement sans cause humaine directe avérée. Les causes directes supposées ou indirectes ne doivent pas modifier cette destination.

Les risques liés à l'activité humaine recouvrent un ensemble de catégories de risques divers :

- les risques techniques, technologiques, industriels et nucléaires
- les risques liés aux transports
- les risques sanitaires
- les risques économiques, financiers, managériaux
- les risques médiatiques
- les risques professionnels.

4.2.1 : Les risques inhérent a la concurrence et comment les gérer au sein de l'entreprise ENIEM

4.2.1.1:Les Risques Liées à la concurrence au sein de l'ENIEM dans l'unité commerciale

Selon le service marketing, l'unité Commerciale est exposée aux risques qui sont comme suit :

- Concurrence déloyale exercée par les concurrents (vent sans factures pour le client final) ;
- Problèmes par rapport a l'exportation (procédures administratives compliquées) ;
- Recul de la demande (Pouvoir d'achat) ;
- Problème de production (rupture de stock de produits finis...) ;
- Insuffisance du réseau de distribution : manque de couverture sur le territoire national (showroom) ;

-Risque de Planification : manque d'information par rapport aux prévisions de vente et a la connaissance du marché (des opportunités qui leur échappent).

4.2.1.2 : Risque de concurrence :

L'ENIEM est très affectée par la concurrence : ses concurrents sont nombreux pas moins de 20(Condor, LG, Brandt, Samsung, Géant, Iris...) Les causes sont liées au système d'information qui est incomplet, au produit, au moyen de distribution.

Tous ces éléments font que la stratégie commerciale est inefficace. La solution est de réduire les risques par :

-Développement la gamme de produit

-Renforce sa force de vente

-Offrant des produits a un prix adorable

-Une modernisation de réseau de distribution (élargir les points de ventes en Algérie pour faciliter au client d'acheter le produit de l'ENIEM)

-La garantie

-Répondre aux besoins du marché (produire des produits que l'entreprise ne fabrique pas pour être concurrente avec ces concurrents)

-Offrir des services aux clients (la livraison des produits gratuitement)

-Et revoir les prix a la baisse quand si nécessaire.

4.2.1.3 : Risque financière

Manque de fond (monnaie) pour acheter la matière première

La crise économique

Une baisse de pouvoir d'achat

4-2-4-risque commerciale :

Le non disponibilité de produit,

La compétence humaine baisse

En guise de conclusion de cette section à partir de notre recherche et des connaissances accueillir par ENIEM sur le contrôle de gestion et après analyse, plusieurs acteurs contribuent a la gestion du risque. La fonction de contrôle de gestion est l'un des fonctions clé dans la démarche de gestion des risques, et aussi en distingue que le service marketing et spécialisées pour détecter les risque liées a la concurrence et de donner les solutions pour éviter d'engendrer ces risques.

Conclusion du chapitre3

Au cours de notre stage, au sein de l'entreprise nationale d'industrie de l'électroménager (ENIEM), spécialement à l'unité commerciale, nous avons bien essayé d'apporter des éclaircissements sur l'application du contrôle de gestion au sein de cette entreprise ainsi que la gestion des risques. Le contrôle de gestion apparait comme une discipline de synthèse qui intègre plusieurs autres disciplines (comptabilité générale, techniques prévisionnelles, étude d'organisation...etc.) et comme un métier qui exerce le contrôleur de gestion.

L'ENIEM, à l'instar de plusieurs entreprises publiques, traverse d'énormes difficultés, liées à l'environnement, à la concurrence, ...etc.

Malgré des reculs qui apparaissent, l'ENIEM essaie toujours d'améliorer l'évaluation de sa performance face à la concurrence et satisfaire ses clients, L'ENIEM restera toujours leader en Algérie.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

Les entreprises algériennes s'intègrent dans l'économie de marché, et tente aussi de s'adapter pour faire face à la concurrence nationale et internationale, ce qui oblige ces entreprises à s'impliquer en utilisant le contrôle de gestion et ses outils pour essayer de faire indiquer les risques de gestion et le risque concurrentiel de l'entreprise. Parmi ces outils nous avons trouvé la comptabilité analytique, le tableau de bord, les systèmes de contrôles et le budget qui ont prouvé leurs importances et leurs utilités comme des outils efficaces pour non seulement la maîtrise de la gestion mais également pour la prise de décision.

Des éléments d'appréciations ont été retenus pour répondre à notre problématique :

«Comment le contrôle de gestion permet d'améliorer le processus de gestion des risques notamment les risques concurrentiels au niveau de l'ENIEM?»

Le contrôle de gestion est système de pilotage permanent de l'entreprise en vue d'améliorer sa performance. Il assure assistance aux managers dans la prise décision.

Le contrôle de gestion utilise plusieurs outils dont (la comptabilité analytique, la comptabilité par activité (ABC), le tableau de bord, les systèmes de contrôles et le budget). Et comme on a pu le voir tout au long du chapitre 2, chaque outil vient avec ses différences s'adapter à un contexte particulier de l'entreprise pour apporter une réponse aux différents problèmes de gestion. Face à un problème déterminé, dans le cas de calcul des coûts, il convient de bien choisir une bonne méthode de calcul des coûts soit la comptabilité analytique ou l'ABC qui permet d'aboutir aux meilleures solutions.

Les techniques de la comptabilité de gestion les plus utilisées dans la prise de décision sont l'analyse des coûts complets et récemment l'analyse à base d'activité, mais n'auront pas la même influence sur la prise de décision. L'analyse des coûts complets n'est pas vraiment efficace et ne constitue pas réellement un outil d'aide à la prise de décision, car elle considère les coûts fixes comme des coûts de production, c'est elle qui fait une répartition arbitraire des charges indirectes permettant une fausse prise de décision. Tandis que l'analyse par activité suit le principe : les activités consomment les ressources et les produits consomment les activités et que toutes les activités sont primaires. En effet, la connaissance des coûts est indispensable pour prendre des décisions telles que :

- Fixer un prix de vente (prix catalogue, établissement d'un devis, réponse à un appel d'offre, ...);

Conclusion Générale

- Gérer un portefeuille de produits (décider quels produits développer ou arrêter) ;
- Choisir d'internaliser ou d'externaliser une fabrication ;
- Déterminer sur quels éléments faire porter les efforts de réduction des coûts ;
- Décider de lancer une nouvelle activité...

On a aussi le tableau de bord qui joue un rôle très efficace dans le contrôle de gestion qui nous a fourni un ensemble des informations quantitatives et qualitatives nécessaires pour la performance de l'entreprise grâce à son rôle important comme élément de contrôle, de dialogue, de communication et d'aide à la prise de décision.

Au service de contrôle de gestion de l'ENIEM, le tableau de bord appliqué est composé de trois sortes de tableau : Journalière, Mensuel, Annuelle.

Dont le but était d'atteindre le chiffre d'affaires prévu mais vu la crise économique causée par la pandémie du COVID-19 durant ces dernières années, le résultat s'est avéré négatif.

Nous confirmons que nous avons obtenu des informations sur le système d'information de l'ENIEM notamment grâce à ce tableau de bord de gestion qui constitue un élément clé dans la gestion de son incertitude. Il fournit des informations sur ses activités notamment ses approvisionnements, ses résultats. Ce tableau de bord est un outil qui fait remonter les informations au contrôleur de gestion grâce aux indicateurs de performance.

Le service marketing nous a permis à travers sa permutation dans le marché concurrentiel, d'analyser les produits tendancieux, ce qui le ramène à identifier les risques liés à la concurrence et la détermination des concurrents majeurs de l'ENIEM dont le but de rester compétitif et productif sur le marché afin de garder sa réputation malgré les risques et la crise qui la menace.

Durant notre enquête effectuée au sein de l'Entreprise Nationale de l'Industrie de l'Électroménager (ENIEM), nous avons constaté des outils et des systèmes de contrôle qu'elle utilise pour faire savoir les risques liés à la gestion et notamment le risque de concurrence.

Avant de parler de ces outils et systèmes de contrôle, nous allons affirmer ou non si ces outils ont un rôle dans la gestion des risques et le risque de concurrence.

Conclusion Générale

Dans notre Hypothèse : L'application du contrôle de gestion au niveau de l'ENIEM permet d'identifier tous les risques liés à la gestion, notamment les risques concurrentiels grâce à la mise en place d'un service de contrôle de gestion». Dans cette hypothèse nous affirmons avec réserve que le contrôleur de gestion ne peut pas définir tous les risques liés à la concurrence c'est le service marketing qui s'occupe de ça mais il peut définir les risques liés à la gestion qui nous avait déjà expliqué dans chapitre 1 et chapitre 3. C'est vrai que le contrôle de gestion pilote les risques de gestion au niveau de l'ENIEM, mais il ne pilote pas les risques liés à la concurrence, car ces derniers sont gérés par le service Marketing. C'est lui qui définit les risques concurrentiels.

Au terme de notre travail, on conclut qu'un processus de gestion des risques concurrentiel est un outil d'aide à la maîtrise du risque mais doit être accompagné par des mesures d'hygiène et sécurité au travail pour assurer une meilleure protection du personnel. Toutes ces dispositions sont mises en œuvre au sein de l'entreprise publique ENIEM ce qui lui a permis d'obtenir la certification à la norme ISO 45001 relative à la santé et sécurité au travail.

En dépit de tout ces risques et face aux enjeux économiques et concurrentiels, L'ENIEM a pu résister et à même réussi à construire son image de marque grâce à la quantité relative de ses produits, la compétitivité de ses prix et aussi par service après-vente. Ainsi, elle est toujours considérée comme le fabricant important dans l'électroménager sur le marché national.

Nous constatons que la fonction contrôle de gestion à L'ENIEM porte un « œil » bienveillant sur l'ensemble des structures de l'entreprise, en détectant les dysfonctionnements qui pourraient nuire à la pérennité de l'entreprise et en apportant une réflexion sur les corrections nécessaires.

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

Malgré tous ces risques indiqués et la crise économique et sanitaire, l'entreprise ENIEM essaye toujours de garder son image et la qualité de ses produits.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

➤ Ouvrages

- Anthony « Définition originelle de contrôle de gestion » en 1965.
- BERLAND Nicolas et SIMON François-Xavier ; « le contrôle de gestion en mouvement » ; édition d'organisation, Paris 2010.
- BURLAND Alain. Claude J. Simon « Le contrôle de gestion ». Editions La Découverte et Syros, paris, 1997.
- BURLAND Alain, George Langlois, Michel BRINGR, Carole Bonnier, « DCG11 Contrôle de gestion » ; édition FOUCHIER.
- Christian Jimenez ,Merlier Patrick et Dan Chelly , « Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit », Revue Banque Edition , Paris, 2008
- Corréard Isabelle, Patrick anaya, Patrick brun, sécurité hygiène et risque professionnels, édition DUNOD, paris, 2011
- FABRE Pascal et THOMAS Catherine, DSCG 3, « management et contrôle de gestion », édition, DUNOD, 2007.
- FREDIRIK Toulon ; « vocabulaire économique », collection que sais-je ; édition. BOUCHENE. Alger 1996.
- GIRAUD Françoise, NAULLEAU Gérard, SAULPIC Olivier, ... ; 2^{ème} édition ; « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » ; édition GUALINO éditeur, paris 2004.
- GUILLOT-SOULEZ Chloé, 9^e édition ; « La gestion des ressources humaines », édition GUALINI ; 2016.
- Jokung Nguèna Octave, « le management des risques », édition : ellipses, Paris 2008,
- le ray Jean, «gérer les risques. Pourquoi ?comment ?», édition afnor, juin 2010,
- Maders Henri Pierre et Masselin Jean Luc, « Contrôle inter des risques », édition : d'organisation, Paris 2006.
- MALO Jean Louis, MATHE Jean Charles ; 2^é édition ; « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'organisation ; paris. 2000.
- PIERANDREI Laurent, « Risk management, gestion des risques en entreprise, banque et assurance», édition Dunod, 2015
- Pigé Benoît, Lardy Philippe ; 2^e édition ; « Reporting et contrôle budgétaire de la délégation à la responsabilité ». Édition EMS, 2011.

Bibliographie

- TAIB Jean-Pierre ; « Les tableaux de bord de la gestion sociale » ; Edition DUNOD, paris. 2001.

➤ Site Internet

- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/s%C3%A9curit%C3%A9/71792>
- <https://www.editions-legislatives.fr/risques-professionnels#:~:text=Qu'est%2Dce%20qu',physiques%20et%20les%20risques%20psychosociaux>
- http://uved.univ-nantes.fr/GRCPB/sequence1/html/chap4_3.html
- https://www.memoireonline.com/12/07/795/m_analyse-etgestion-des-risques2.html
- <https://www.mtess.gov.dz/fr/loi-n-88-07-du-26-janvier-1988-relative-a-lhygiene-a-la-securite-et-a-la-medecine-du-travail/>
- <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>
- http://www.carrefour.com/sites/default/files/fr_-_rapport_de_gestion_comptes_consolides_d17.p
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/>
- Mis en ligne sur Cairn.info le 01/01/2012 <https://doi.org/10.3917/mav.045.0156>

➤ Article

- BESCOS Pierre-Laurent. (2001), « Les compétences de la fonction gestion-risque : où en est-on actuellement ? », Echanges (DFCG), août-septembre.
- Cité par Olivier De La VILLARMOIS, « Le concept de la performance et sa mesure : un état de l'art », 2001, Centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA, CNRS 8020.
- Hugues Jordan, « Synthèse des résultats de l'enquête HEC/DFCG 1998 », revue Echanges, n° 146, juillet 1998.
- Science Lib Editions Mersenne : Volume 5, N ° 130105 ISSN 2111-4706.

➤ **Liste Des mémoires et thèses**

- MAHMOUDIA Mehenna, L'application d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne : cas d'ALFEL filiale du G.I. FONDAL. Thèse de Magistère de Tizi Ouzou, F.S.E.C.S.G, 2012.
- MESBAHI Yacout, Thèse doctorat, « Les changements des systèmes du contrôle de gestion », Université de Tlemcen 2016.

LISTE DES TABLEAUX

Liste des tableaux

Liste des tableaux	Page
Tableau N°01: Les écarts entre les montants prévu et les dépenses réelles	36
Tableau N°02: Décomposition du cout de production standard (prévu)	37
Tableau N°03: Cout de production réalisé	37
Tableau N°04: Calcul des écarts	37
Tableau n°05: Comparaison entre comptabilité générale et comptabilité analytique	45
Tableau N°06: Tableau comparatif entre deux modèles du contrôle de gestion	53
Tableau N°07: Typologie d'actions concurrentielles schéma d'analyse	87
Tableau N°08: La texture causale de l'environnement	93
Tableau N°9 : Evolution du chiffre d'affaire réalisée de 2017 a 2020 en dinars	120
Tableau N°10 : Taux de réalisation	120

LISTE DES FIGURES ET GRAPHE

Liste des figures

Liste des figures	Page
Figure N°01 : Analyse de risque	7
Figure N°02 : Gestion de risque	9
Figure N°03 : Concurrence des risques	24
Figure N°04 : Un modèle de l'avantage concurrentiel des ressources humaines	31
Figure N°05 :l'analyse de l'écart sur CA	38
Figure N°06 : Les flux économique de l'origine des opérations comptables	39
Figure N°07 : Document de synthèse	40
Figure N°08 : Les finalités de la comptabilité générale	41
Figure N°09 : Rôle de la comptabilité analytique dans le processus de décision	45
Figure N°10 : Les différentes phases de la gestion prévisionnelle	49
Figure N°11 : Les phases du processus de contrôle de gestion	54
Figure N°12 : Les différents types de changement et leur pilotage	58
Figure N°13 : Un système d'information dédié au pilotage de projet	62
Figure N°14 : Les caractéristiques d'un pilotage système stratégique	63
Figure N°15 : La matrice BCG	81
Figure N°16 : La matrice Mc Kinsey	83
Figure N°17 : Action et réaction concurrentielles	86
Figure N°18 : Un modèle de rivalité concurrentielle	87
Figure N°19 : Les recherches sur la dynamique concurrentielle	89
Figure N°20 : Les cinq forces de la concurrence	91
Figure N°21 : L'environnement défini par les stakeholders	96
Figure N°22 : Organigramme de l'ENIEM	101
Figure N°23 : Organigramme Generale de l'Unité Commerciale.	104

GRAPHE : Evolution de taux de réalisation du chiffre d'affaires de 2017 a 2020 de l'ENIEM.**P121**

LES ANNEXES

ANNEXE1

EVOLUTION JOURNALIERE DU C-A DE JUIN - 2022 (KDA) (PRODUITS FINIS)

DEPOT	MOH-DIA	AN-BA	LAGH-T	T-OUZOU	ALGER	TOTAL	Objectif/Cumu	Taux /	Reste	CUMUL	CUMUL	ECART	Taux Evolut	
DATE	Oued aissi					C A/30UR	Objectif/Mois	Réalisation	à Réalisé	ANNUEL N	N-1	N / N-1	3/2	
REPORT	705 293	32 407	8 376	16 487	7 944	10 372	780 878	1 928 692	40,49%	-1 147 814	780 878	1 103 587	322 710	-29,24%
01-juin	4 490	0	81	0	53	185	4 810	23 435	20,52%	-18 625	4 810	11 325	6 515	-58%
02-juin	833	0	0	0	42	81	956	23 435	4,08%	-22 479	956	9 746	8 790	-90%
05-juin	38	0	0	0	89	39	166	23 435	0,71%	-23 269	166	8 352	8 187	-98%
06-juin	2 151	380	43	0	41	72	2 687	23 435	11,46%	-20 748	2 687	7 037	4 350	-62%
07-juin	292	0	0	41	35	77	445	23 435	1,90%	-22 990	445	3 260	2 814	-86%
08-juin	1 095	0	81	0	0	41	1 216	23 435	5,19%	-22 219	1 216	3 608	2 392	-66%
09-juin	1 082	0	0	1 902	39		3 193	23 435	13,62%	-20 242	3 193	1 141	2 051	180%
12-juin	9 719	0	41	41	60	170	19 861	23 435	42,08% X	-13 574	9 861	-	9 861	#DIV/0!
13-juin	3 850	0	259	0	39	0	4 148	23 435	17,70%	-19 287	4 148	5 351	1 203	-22%
14-juin	826	0	59	80	67	3	1 035	23 435	4,41%	-22 400	1 035	6 921	5 887	-85%
15-juin	2 473	761	41	0	0	0	3 275	23 435	13,98%	-20 160	3 275	14 922	11 646	-78%
16-juin	2 753	0	0	0	0	99	2 921	23 435	12,40%	-20 514	2 921	5 006	2 086	-42%
20-juin	1 052	1 902	42	41	0	67	3 105	23 436	13,25%	-20 331	3 105	8 451	5 347	-63%
21-juin	4 100	42	0	484	0	41	4 668	23 436	19,92%	-18 768	4 668	1 580	3 088	195%
22-juin	6 532	0	42	119	106	35	6 834	23 436	29,16%	-16 602	6 834	2 556	4 278	167%
23-juin	4 158	0	0	3 424	81	147	7 811	23 435	33,33%	-15 624	7 811	30 524	22 712	-74%
26-juin	1 413	6	116	205	0	428	2 169	23 435	9,25%	-21 266	2 169	3 720	1 552	-42%
27-juin	9 463	0	0	489	54	50	10 056	23 435	42,9%	-13 379	10 056	26 043	15 987	-61%
28-juin	12 428	0	6	91	26	111	12 662	23 435	54,03%	-10 773	12 662	10 590	2 072	20%
29-juin	2 872	0	50	869	3	44	3 837	23 435	16,37%	-19 598	3 837	8 947	5 110	-57%
30-juin	2 404	0	0	335	41	41	2 821	23 435	12,04%	-20 614	2 821	23 944	21 123	-88%
TOT-M	83 596	3 092	1 153	8 192	845	1 856	98 733	515 574	19,15% ^	-416 841	879 611	1 300 120	-420 509	
TOT-CUM	788 889	35 499	9 528	24 679	8 788	12 228	879 611	2 444 266	35,99%	-1 564 655				

Chiffre d'Affaires Marchandises + Pr estations (KDA)

Dépôts	ANNABA	LAGHOUAT	TI ZI - OUZOU	ALGER	TOTAL	OBJECTIFS	REALISAT (%)	Evol (Réal-Obj)	Mois M (1)	Mois M' (N 1)(2)	L'Evolution 3= (1-2)	Taux Evolution 3/2
REPORT	4 428	0	0	0	0	0	4 428	29 674	15%	-25 246		
M/SES Sonaric	-	-	-	-	-	-	-	-				
M/SESENE	43	-	-	-	-	-	43	-	98 733	196 533	97 800	-50%
M/SES Autres	-	-	-	-	-	-	-	-				
Préstations	800	-	-	-	-	-	800	-				
Total Mois	843	-	-	-	-	-	843	9 387	9%	8 544		
Notez Bien:	5 271	-	-	-	-	-	5 271	39 061	13%	33 790		

Encaissements Cache en TTC Oued Aissi (Central) du 30/06/2022

2 555 555,46

Encaissements Cache en TTC Dépôts et Antennes au 30/06/2022

496 244,66

Cumul des Encaissements cache en TTC au niveau ENIEM (jli 30/06/2022 87

395 580,32

ANNEXE 2

PREVISIONS / REALISATIONS COMMERCIALES VALORISEES PAR DEPOTS 2022 (KDA)

2022	NATURE	Mois												TOTAL
		JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE	
PREVISIONS		260 397	321 955	392 497	456 911	496 932	* 515 574	499 209	437 776	445 491	367 292	399 430	400 295	4 993 759
DEPOTS														
72% OUED - AISSI	PREVISIONS	187 486	231 808	282 598	328 976	357 791	<371 213,28	359 430	315 199	320 754	264 450	287 590	288 212	3 595 506
	REALISATIONS	126 070	221 472	163 867	50 811	143 073	\83 596	29 317	0	0	0	0	0	818 206
	TAUX	67%	95,54%	57,99%	15,45%	39,99%	22,52%	8,16%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	22,76%
8% MOHAMMADIA	PREVISIONS	20 832	25 756	31 400	36 553	39 755	41 246	39 937	35 022	35 639	29 383	31 954	32 024	399 501
	REALISATIONS	2 870	7 203	15 262	57	7 014	> 3 092	102	0	0	0	0	0	35 600
	TAUX	14%	27,97%	48,61%	0,16%	17,64%	7,50%	0,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,91%
8% LAGHOUAT	PREVISIONS	20 832	25 756	31 400	36 553	39 755	41 246	39 937	35 022	35 639	29 383	31 954	32 024	399 501
	REALISATIONS	1 497	3 965	4 388	4 709	1 927	h 8 192	495	0	0	0	0	0	25 174
	TAUX	7%	15,39%	13,98%	12,88%	4,85%	19,86%	1,24%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,30%
8% ANNABA	PREVISIONS	20 832	25 756	31 400	36 553	39 755	41 245,92	39 937	35 022	35 639	29 383	31 954	32 024	399 501
	REALISATIONS	1 383	2 258	2 871	1 134	731	1 153	296	0	0	0	0	0	9 824
	TAUX	7%	8,77%	9,14%	3,10%	1,84%	2,79%	0,74%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,46%
2% ALGER	PREVISIONS	5 208	6 439	7 850	9 138	9 939	10 311,48	9 984	8 756	8 910	7 346	7 989	8 006	99 875
	REALISATIONS	2 057	2 585	2 952	1 249	1 528	> 1 856	337	0	0	0	0	0	12 565
	TAUX	39%	40,14%	37,61%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	12,58%
2% TIZI - OUZOU	PREVISIONS	5 208	6 439	7 850	9 138	9 939	10 311	9 984	8 756	8 910	7 346	7 989	8 006	99 875
	REALISATIONS	1 131	1 113	4 176	695	829	* 845	607	0	0	0	0	0	9 395
	TAUX	22%	17,28%	53,19%	7,60%	8,35%	8,19%	6,08%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	9,41%
v * > A -te														
TOTAL MENSUEL	PREVISIONS	260 397	321 955	392 497	456 911	496 932	515 574	499 209	437 776	445 491	367 292	399 430	400 295	4 993 759
	REALISATIONS	135 008	238 596	193 516	58 654	155 104	98 733	31 154	0	0	0	0	0	910 764
	TAUX	51,85%	74,11%	49,30%	12,84%	31,21%	^ 19,15%	6,24%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	18,24%
Total réalisation		135 008	238 596	193 516	58 654	155 104	98 733	31 154	0	0	0	0	0	910 764

ANNEXE 3

Taux de réalisation des Objectifs du Mois par Dépôt

DEPOTS	OUED-AISSI	MOH-DIA	ANNABA	LAGH-T	T-OUZOU	ALGER	TOTAL
DESIGNATION							
Prévisions du Mois	371 213	41 246	41 246	41 246	10 311	10 311	518 574
Réalisations du Mois	83 596	3 092	1 153	8 192	845	1 856	98 733
TAUX D'atteinte	22,52%	7,50%	2,79%	19,86%	8,19%	18,00%	19,15%

CUMUL DES OBJECTIFS & REALISATIONS PAR DEPOT

DEPOTS	OUED- AISSI	MOH-DIA	ANNABA	LAGH-T	T-OUZOU		TOTAL
DESIGNATION							
Cumul / Prévisions	1 759 872	195 541	195 541	195 541	48 885	48 885	2 444 266
Cumul / Réalisations	788 889	35 499	9 528	24 679	8 798	12 228	879 611
TAUX D'atteinte	44,83%	18,15%	4,87%	12,62%	17,98%	25,01%	35,99%

ENIEM / UNITE
COMMERCIALE CONTRÔLE
DE GESTION

ANNEXE N°4

ETAT DES VENTES CUMULE A FIN DECEMBRE 2017		
ANTENNES	TOTAL	
PRODUITS	QTES	VAL
REF. 160L PB	1,837	32,127,997.85
REF. 240L PB	1,711	29,474,968.40
REF. 240L PB BLANC AVEC POIGNEE	1,736	30,841,148.43
REF. 240L PB GRIS	1,071	19,389,844.17
REF. 300D PB	1	23,781.51
REF. 350S P.B	335	7,633,621.96
REF. 350S P.B Nelle poignee	755	17,213,207.24
REF. 350STA	1,205	35,116,730.39
REF. 320 L BP	8,050	199,981,449.10
REF. 320 L A/POIGNEE	0	0.00
REF. 320 L A/POIGNEE-TECH	47	1,163,592.26
REF. 340STA	1,793	55,798,032.21
REF. 520L A.D E	69	2,451,961.55
REF. 520L S.D.E PB	23	824,485.40
REF NO FROST 4506K	49	2,174,135.11
REF NO FROST BLANC	1,709	76,893,958.27
REF NO FROST SILVER	1,917	87,612,980.31
REF NO FROST P/INTEGREE	245	11,125,303.49
REF NO FROST P/INTEGREE S	690	32,072,222.90
REF NO FROST TN 2000 W	929	45,409,574.63
REF NO FROST TN 2000 S	1,260	62,897,152.87
REF NO FROST TN 2000 BK	2,212	116,252,066.65
REF NO FROST TN 1600 W	201	8,727,236.58
REF NO FROST TN 1600 S	179	7,972,357.60
REF SBS U 20 GA	102	10,586,483.57
REF SBS HC 666 WE	2	210,997.46
REF RS 218	321	43,534,692.78
S/TOTAL REFRIGERATEURS.	28,449	937,509,982.68
CONG. 220F PB	1,396	39,479,233.78
CONG. 220F PB 025 S	6,174	173,306,521.18
CONG B.1301	1,433	52,349,292.21
CONG B.1301 CR	237	8,530,047.12
CONG.B.1686	3,255	128,916,820.59
CONG.B.1686 CR	1,959	77,383,016.81
CONG BAHUT 230 C7	1,011	31,377,360.50
CONG BAHUT 570 C7	31	1,283,279.72
CONSERVATEUR VITREE CHG 420 TV	348	14,309,497.83

<i>CONSERVATEUR D 300</i>	46	2,058,693.28
<i>CONSERVATEUR D 400</i>	680	31,355,929.82
<i>CONSERVATEUR D 500</i>	589	25,861,320.65

CONSERVATEUR FR 1400 VB	0	0.00
CONSERVATEUR FR 1600 VB	286	9,095,386.88
CONSERVATEUR HD 439 C	446	18,519,566.78
ARM VITREE SC 505	21	1,563,643.64
ARM VITREE SC 600	53	4,082,784.36
ARM VITREE 1597N	1	54,859.68
ARM VITREE 1597N AV AFFICHEUR	535	29,684,599.18
ARM VITREE 1597 W	894	47,167,833.13
ARM VITREE 1597 W AVEC HABILLAGE	9	506,656.11
ARM VITREE 3700 VBG	70	8,681,384.62
S/TOTAL CONG/CONSERV.	19,474	705,567,727.89
CUISINIERS 6120	1,437	29,908,125.25
CUISINIERS 6520 Luxe	6,589	159,154,669.64
CUISINIERS 6520 NCV	2,431	64,487,058.74
CUISINIERS 6520 NCT	1,404	37,339,749.10
CUISINIERS 6520 BCV	305	7,391,104.65
CUISINIERS 6525	2,657	65,945,024.12
CUISINIERS 6525 BCV	249	6,724,647.91
CUISINIERS 6535	2,411	67,022,961.38
CUISINIERS 6540 Inox	2	56,819.90
CUISINIERS 6545 Inox	1,187	35,076,370.96
CUISINIERS 6550	1,543	44,149,727.47
CUISINIERS 6555	509	14,727,748.33
CUISINIERS 6560	970	29,177,600.02
CUISINIERS 8 210	781	21,324,668.08
PLAQUE DE CUISSON	131	871,381.82
S/TOTAL CUISINIERES.	22,606	583,357,657.38
Clim.Split TAC 7000 BTU	306	6,526,378.15
Clim.Split ASTW/KRC 7000 BTU	23	480,919.93
Clim.Split TAC 9 000 BTU	1,124	31,500,227.65
Clim.Split ASTW 9000 BTU	2,799	72,721,232.34
Clim.Split TAC 12 000 BTU	215	6,670,137.96
Clim.Split ASTW 12 000 BTU	12	375,284.15
Clim.Split R 410 12 000 BTU	2,637	94,529,898.76
Clim, CSH3- 12 CQ/R410	2,727	86,956,504.66
Clim.Split TAC 18 000 BTU	1,965	81,454,512.95
Clim.Split ASTW 18 000 BTU	148	6,038,886.93
Clim.Split R 410 18 000 BTU	2,848	116,771,287.49
Clim. 18 000 MONO BLOC	13	566,974.85
Clim.Split 18 000 BTU 60 HZ	669	32,745,885.25
Clim, AWT - 18000 B4-YD 50 HZ	0	0.00
Clim, CSH3- 18 CQ/R410	1,144	47,568,378.38
Clim.Split TAC 24 000 BTU	750	40,472,860.66
Clim.Split ASTW 24 000 BTU	816	43,028,953.22
Clim.ASTH 48 AS/N	322	46,864,958.56
Clim.AST FH 60	371	58,727,607.42
S/TOTAL CLIMATISEURS.	18,889	774,000,889.31

<i>M.A.L 7 KG DWD F 1011</i>	0	0.00
<i>M.A.L 7 KG MGF 70 ES 1202</i>	6,242	207,031,076.32
<i>M.A.L 7 KG MGF 70 GRISE</i>	2,030	72,576,912.47
<i>Chauffe Bain 10L GN</i>	19,080	202,711,047.50
<i>Chauffe Bain 10L GB</i>	483	5,105,829.97
<i>Chauffe Eau JSD 6 L</i>	5,060	36,038,681.24
<i>RADIATEUR GN M 127</i>	119	2,543,156.17
<i>RADIATEUR GN M 128</i>	10,457	222,156,535.75
<i>RADIATEUR GN JK 2788</i>	4,133	88,966,502.89
<i>RADIATEUR GN 2,98 ASQ</i>	1	18,630.09
<i>S/T ANNEXES.</i>	<i>47,605</i>	<i>837,148,372.40</i>
TOTAL EN DA (HT)	137,023	3,837,584,629.66

ENIENIEM / UNITE COMMERCIALE
CO CONTRÔLE DE GESTION

ANNEXE N°5

ETAT DES VENTES A FIN DECEMBRE 2018

	Codes Produits	ANTENNES		TOTAL	
		PRODUITS	QTES	VAL	
Réf PM	205,936	REF 240 L PB	1,617	32,381,054.41	
	206,002	REF 160 L PB BLANC	4,467	91,965,715.57	
	207,245	REF 240 L PB GRIS	844	17,809,496.65	
	207,692	REF 240 L PB Avec poignée	64	1,378,637.68	
	209,087	REF 160 L PB NOIR	14	301,677.09	
Réf GM	205,193	REF 520L ADE	0	0.00	
	205,785	REF 350 S PB Nelle Peinture	0	0.00	
	205,850	REF 300 D PB	50	1,356,858.27	
	206,050	REF 520L SDE	0	0.00	
	206,928	REF R- Solaire 218	3	409,330.29	
	207,070	REF 320L PB	2,647	80,397,567.02	
	207,150	REF 350 S PB Nelle Poignée	2,979	68,871,996.19	
	208,327	REF FB1 -350 ST-A	2,059	59,915,070.41	
	208,328	REF FB2 -340 ST-A	2,414	74,106,374.48	
Réf NO FROST	206,469	REF NO FROST 4506 K	0	0.00	
	207,726	REF NO FROST HD 520 FW W	208	9,409,242.32	
	207,909	REF NO FROST HD 520 FW S	16	761,134.74	
	208,586	REF NO FROST TN 2000 S	236	11,729,585.77	
	208,604	REF NO FROST TN 2000 W	149	7,240,037.88	
	208,605	REF NO FROST TN 1600 S	10	451,652.66	
	208,606	REF NO FROST TN 1600 W	7	303,970.60	
	208,643	REF NO FROST TN 2000 BK	453	23,608,375.84	
	208,822	REF NO FROST HD 520 FW W P.INT	2,836	129,225,220.18	
	208,899	REF NO FROST HD 520 S.P.INT	2,429	117,097,574.12	
	208,977	REF NO FROST TMF.360 W	955	43,747,436.30	
	208,978	REF NO FROST TMF.360 S	1,181	55,616,174.09	
	208,991	REFRIGERATEUR NO FROST HD 520 FW,	892	43,514,010.20	
	209,008	REF NO FROST TN 2000 (BK) R600A	1,023	54,835,433.70	
	209,009	REF NO FROST TN 2000 (S) R600A	654	33,626,751.84	
209,088	REF NO FROST TN 2000 (W) R600A	253	12,743,903.43		
R SB	206,418	REF SBS U 20 GA	163	17,345,876.76	
	207,420	REF SBS CH-666-WE (N)	0	0.00	
maisons vitrés	S/ REFRIGERATEUR		28,623	990,150,158.49	
	206,317	ARMOIRE VITREE 1597	1	54,894.18	
	207,895	ARMOIRE VITREE 1597 A - AFFICHEUR	79	4,415,626.47	
	208,201	ARMOIRE VITREE SC 600	24	1,757,276.44	
	208,262	ARMOIRE VITREE SC 505	38	2,642,255.46	

	208,613 <i>ARMOIRE VITREE VGB 3700</i>	12	1,510,001.24
--	---	----	---------------------

Ar	208,633	ARMOIRE VITREE VBG 1597 W	488	26,906,784.32	
	208,842	ARMOIRE VBG 1597W AV/HABILLAGE	540	31,425,313.02	
Congélateurs	205,196	CONG . BAHUT 1686	4,503	176,059,355.32	
	205,202	CONG . BAHUT 1301	1,549	56,846,178.13	
	205,852	CONGE. 220 F PB	372	10,510,403.39	
	207,731	CONG BAHUT CH AL 570 C7 T	0	0.00	
	207,821	CONG BAHUT AL -230 -C7	270	8,424,587.83	
	208,693	CONG . BAHUT 1686 CR	260	11,279,715.20	
	208,696	CONG . BAHUT 1301 CR	316	11,821,913.92	
	208,783	CONG. 220 F PB A/P S 025	9,421	263,432,799.35	
	206,838	CONS FR 1600 VB	44	1,398,588.84	
Conservateurs	206,839	CONS FR 1400 VB	13	391,749.02	
	207,687	CONS D 500	1,739	82,215,783.95	
	207,792	CONS VITRE CHG - 420- TV	797	37,002,709.52	
	208,159	CONS D 400	265	12,400,952.70	
	208,193	CONS D 300 DFSG	15	670,124.86	
	208,536	CONS HD 439 C	52	2,157,569.00	
S/ TOTAL CONG, CONS, ARM			20,798	743,324,582.16	
S/TOTAL FROID.			49,421	1,733,474,740.65	
Cuisinières Blanche	201,255	CUISINIERE. 6520 B C V	362	8,784,960.90	
	205,276	CUISINIERE. 8210	437	13,524,466.08	
	230,237	CUISINIERE. 6520 LUXE	2,534	61,190,573.03	
	230,323	CUISINIERE. 6120	1,077	22,427,648.86	
	230,515	CUISINIERE. 6525	2,267	56,852,203.19	
	230,544	CUISINIERE. 6525 BCV	3,751	90,641,450.14	
	230,549	CUISINIERE ,6555 4 FX	1,233	33,345,445.79	
	230,480	CUISINIERE ,6550 4 FX	2,594	74,936,673.55	
	230,527	CUISINIERE. 6520 N C V	1,183	31,787,714.58	
	230,537	CUISINIERE. 6520 N C T	929	25,260,036.17	
	230,498	CUISINIERE. 6535 INOX	1,254	34,699,247.65	
	230,516	CUISINIERE. 6545 INOX	1,045	30,576,585.39	
	230,555	CUISINIERE. 6560 INOX	2,959	89,837,787.42	
	230,356	PLAQUE DE CUISSON	105	829,791.62	
	S/TOTAL CUISINIERS.			21,730	574,694,584.37
	12000 BTU	283,814	CLIMAT ASTW H 07 A4/K	18	456,797.70
284,453		CLIMAT SPM TAC - 07 CHS / RT	10	251,089.01	
283,089		CLIMAT SPM TAC 09 CHS/RT	21	525,374.43	
283,899		CLIMAT ASTW H 09 A4	1,528	41,028,621.51	
286,049		CLIMAT SPLIT CSH3- 09 QC (R410a)	577	19,214,318.50	
283,155		CLIMAT SPM TAC 12 CHS / RT	73	2,244,174.78	
284,823		CLIMAT ASTW H 12 A 4 /SUD/RI	103	3,564,365.07	
285,323		CLIMAT CSH3- 12 QC/R410	13,384	470,209,823.43	
283,221		CLIMAT SPM TAC 18 CHS / RT	23	969,627.10	
18000	284,056	CLIMAT ASTW H 18 B4	0	0.00	
	284,735	CLIMAT ASTW H 18 B4 / R 410 A	9	384,987.43	
	283,379	CLIMAT ASTW H 18 AN/FO 60 HZ	28	1,312,347.52	

285,404	<i>CLIMAT CSH3- 18 QC/R410</i>	15,828	709,202,241.37
---------	--------------------------------	--------	----------------

24000 BTU	283,287	CLIMAT SPM TAC 24 CHS / RT	1,440	78,809,187.72
	284,138	CLIMAT ASTW H 24 B4	132	7,220,626.25
	286,124	CLIMAT CSH3- 24 QC/R410	715	43,416,833.69
50	284,214	ARMOIRE TCA - 48 FHR / U 3 T	204	27,640,779.23
	284,901	ARMOIRE ASTF - 48 FHR A5/HR22	111	16,086,938.52
	285,885	ARMOIRE CLIM ASTF-H 48 A5R1-HT3 R410	296	44,163,638.65
50 à 60 000	283,497	CLIMAT AST FH 60	6	894,257.70
	284,292	ARMOIRE TCC - 60 FHR	4	570,794.36
	284,985	ARMOIRE ASTF H60 A5 HR 22	203	30,947,224.57
	285,967	ARMOIRE CLIM ASTF-H 60 A5R1-HT3 R410	431	70,930,718.91
	S/TOTAL CLIMATISEURS.			35,144
MAL	284,359	MA A LAVER MGF 70-ES I202	2,712	92,218,549.41
	285,687	MA A LAVER AQUA 7002S-7KG12P BLANCHE	1,013	29,915,119.51
	285,787	MA A LAVER LUX F70210 MU.S BLANCHE	1,044	34,314,399.07
	285,061	MA A LAVER GRISE MGF 70-ESI202	2,050	74,001,865.90
	285,772	MA A LAVER AQUA 7002S-7KG12P SILVER	1,042	31,662,433.19
	285,778	MA A LAVER LUX F70210 MU.S SILVER	1,071	36,383,353.33
S/TOTAL MACHINES A LAVER			8,932	298,495,720.41
Chauf Eau 10 L GN	282,598	CH- BAIN 10 L 3 P GAZ NATUREL	10	107,607.73
	283,687	CH- BAIN 10 L 3 P GAZ NAT CIB	1	11,282.29
	285,220	CH-EAU 10 L GAZ NAT PF 0116 A	0	0.00
	285,272	CH- BAIN 10 L GN JSD . FD	21	226,646.96
	285,496	CH- BAIN 10 L GN JSD 20-10	18,850	214,050,732.50
	CB 10L CB	283,647	CH- BAIN 10 L 3 P GAZ BUT CIB	0
285,483		CH- BAIN 10 L GB JSD . FD	830	8,919,540.31
06L GN	285,172	CH-EAU 6L GAZ NAT JSD 12-6 CR	3	22,013.64
	285,583	CH-EAU 6L GAZ NAT JSD 12-6	6,283	48,816,909.14
	285,635	CH-EAU 6L G N JSD 12-6 CR A-AFF	2,228	17,538,407.89
S/TOTAL CHAUFFE BAIN/EAU.			28,226	289,693,140.46
RGN	283,014	RADIATEUR GAZ NAT 2.98ASQ	125	2,329,371.31
	283,775	RADIATEUR GAZ NAT M 127	194	4,131,790.44
	284,568	RADIATEUR GAZ JK 2788	4,015	81,319,680.95
	285,156	RADIATEUR GAZ NAT M 128	416	9,010,206.38
	285,548	RADIATEUR GAZ NAT M 148	6,743	138,481,546.21
	286,198	RADIATEUR GAZ NAT S.145.G	858	17,904,832.14
S/TOTAL RADIATEURS DAZ NATUREL			12,351	253,177,427.43
S/TOTAL PRDT UNITE CLIM			84,653	2,411,411,055.75
TOTAL EN DA (HT)			155,804	4,719,580,380.77

ENIEM / UNITE COMMERCIALE
 CONTRÔLE DE GESTION

ANNEXE N°6

ETAT DES VENTES CUMUL A FIN DECEMBRE 2019

Codes Produits	ANTENNES		TOTAL	
	PRODUITS	QTES	VAL	
Réf PM	205,936	REF 240 L PB	678	15,271,577.31
	206,121	REF 240 L PB	827	18,805,805.19
	206,002	REF 160 L PB BLANC	1,971	43,065,544.73
	207,245	REF 240 L PB GRIS	206	4,578,657.52
	207,692	REF 240 L PB A/POIGNEE	31	690,646.51
	209,087	REF 160 L PB NOIR	1	23,109.24
	209,276	REF MINI BAR -BC-50.W	700	8,960,070.00
Réf GM	204,091	REF 350S VITREE	77	3,194,219.15
	205,193	REF 520L ADE	0	0.00
	205,850	REF 300 D PB	0	0.00
	206,050	REF 520L SDE	0	0.00
	207,070	REF 320L PB	1,113	39,919,903.97
	207,150	REF 350 S PB Nelle Poignée	1	22,990.33
	209,013	REF 350 S A/Poignée S025	2,617	79,362,738.36
	208,327	REF FB1 -350 ST-A	165	4,870,208.51
	208,328	REF FB2 -340 ST-A	1,197	36,696,081.87
	209,394	REF FB1 -350 ST-A+ avec poignee S025	21	609,477.12
	206,469	REF NO FROST 4506 K	9	398,842.56
	208,605	REF NO FROST TN 1600 S	0	0.00
	208,606	REF NO FROST TN 1600 W	0	0.00
	Réf NO FROST	207,726	REF NO F HD 520 FW W	39
208,822		REF NO F HD 520 FW W P.INT	1,712	78,531,699.87
207,909		REF NO FROST HD 520 S	-1	-47,815.13
208,899		REF NO FROST HD 520 S.P.INT	27	1,257,840.77
208,977		REF NO FROST TMF.360 W	1,043	48,892,068.92
208,978		REF NO FROST TMF.360 S	1,843	88,829,205.21
208,991		REF NO FROST HD 520 FW,SS	2,222	110,646,216.98
208,643		REF NO FROST TN 2000 (BK)	93	5,171,196.65
209,008		REF NO FROST TN 2000 (BK) R600A	1,187	66,582,513.38
208,586		REF NO FROST TN 2000 (S)	45	2,496,103.56
209,009		REF NO FROST TN 2000 (S) R600A	834	44,629,015.51
208,604		REF NO FROST TN 2000 (W)	68	3,560,479.14
209,088		REF NO FROST TN 2000 (W) R600A	1,225	63,831,763.86
209,163		REF NO FROST HD 663 FWEN W	1,500	79,060,573.36
209,246		REF NO FROST HD 663 FWEN SS	1,502	82,230,432.76
209,329		REF NO FROST TMF.360 W R600a	600	28,410,683.57
209,330		REF NO FROST TMF.360 S R600a	1,891	92,146,456.44
SB	206,418	REF SBS U 20 GA	76	9,234,318.36

	207,420	REF SBS CH-666-WE (N)	0	0.00	
		S/ REFRIGERATEUR	25,520	1,063,697,996.30	
Armoires Vitrées	206,317	ARMOIRE VITREE 1597	3	164,682.54	
	207,895	ARM VITREE 1597 A - AFFICHEUR	4	219,576.72	
	208,201	ARMOIRE VITREE SC 600	1	75,210.08	
	208,262	ARMOIRE VITREE SC 505	82	5,608,090.80	
	208,613	ARMOIRE VITREE VGB 3700	0	0.00	
	208,633	ARMOIRE VITREE VBG 1597 W	54	3,029,010.88	
	208,842	ARM VBG 1597W AV/HABILLAGE	780	46,213,003.31	
0	205,196	CONG . BAHUT 1686	345	13,780,612.60	
	205,202	CONG . BAHUT 1301	2,029	76,841,579.80	
	205,852	CONGE. 220 F PB	0	-9,683.84	
	208,783	CONGE. 220 F PB	3,811	110,363,246.60	
	207,731	CONG BAHUT CH AL 570 C7 T	0	0.00	
	207,821	CONG BAHUT AL -230 -C7	138	5,109,011.36	
	208,693	CONG . BAHUT 1686 CR	60	2,413,912.56	
	208,696	CONG . BAHUT 1301 CR	0	0.00	
	207,687	CONS D 500	10	476,652.67	
	207,792	CONS VITRE CHG - 420- TV	552	25,749,537.49	
	208,159	CONS D 400	15	683,928.60	
	208,193	CONS D 300 DFSG	7	329,693.99	
	208,536	CONS HD 439 C	0	0.00	
			S/ TOTAL CONG, CONS, ARM	7,891	291,048,066.16
			S/TOTAL FROID.	33,411	1,354,746,062.46
Cuisinières Blanche	201,255	CUISINIERE. 6520 BCV	0	0.00	
	205,276	CUISINIERE. 8210	19	557,635.53	
	230,180	CUISINIERE. 6500 LUXE	1	19,644.81	
	230,200	CUISINIERE. 6510 LUXE	3	62,099.28	
	230,237	CUISINIERE. 6520 LUXE	1,514	37,026,287.22	
	230,323	CUISINIERE. 6120	1,243	26,961,535.93	
	230,515	CUISINIERE. 6525	971	24,209,750.71	
	230,544	CUISINIERE. 6525 BCV	1,109	27,725,123.00	
	230,549	CUISINIERE ,6555 4 FX	2,669	77,020,390.77	
	230,480	CUISINIERE ,6550 4 FX	2,161	62,178,867.36	
	230,527	CUISINIERE. 6520 N C V	437	11,715,198.94	
	230,537	CUISINIERE. 6520 N C T	263	7,142,946.59	
	230,498	CUISINIERE. 6535 INOX	178	4,918,437.33	
	230,516	CUISINIERE. 6545 INOX	1,128	32,628,295.62	
	230,555	CUISINIERE. 6560 INOX	3,119	96,276,761.49	
	231,005	CUISINIERE ,6560 INOX S-F	196	6,218,198.41	
	Encastables	230,356	PLAQUE DE CUISSON	50	379,178.65
		230,640	HOTTE CASQUETTE	426	3,348,909.12
230,670		HOTTE DECORATIVE	344	4,972,192.40	
230,690		HOTTE PYRAMIDE	250	2,646,953.99	
230,755		HOTTE EN VERRE	164	2,686,323.62	
230,760		PLAQUE DE CUISSON EN VERRE	295	5,925,294.40	
	230,785	PLAQUE DE CUISSON EN INOX	145	2,440,613.51	

	230,800	FOUR ENCASTRABLE	375	13,986,504.74
	285,885	FOUR ENCAS A GAZ EN INOX FGI-K	132	4,109,363.68
	230,940	FOUR ENCAS EN VERRE FGV-K	324	10,690,061.63
	230,948	PLAQUE DE CUIS EN VERRE PCV-K	425	7,797,293.58
	230,970	PLAQUE DE CUIS EN INOX PCI-K	111	1,549,197.55
		S/TOTAL CUISINIERES.	18,052	475,193,059.86
9000 BTH	283089/2838	CLIMAT ASTW / SPM TAC H 09 A4	5	126,610.96
	286,049	CLIMAT SPLIT CSH3- 09 QC (R410a)	4,536	158,405,509.89
	285,155	CLIM SPM TAC 12 CHS / RT	-20	-1,216,588.30
12000 BTH	285,323	CLIMAT CSH3- 12 QC/R410	12,821	482,681,593.57
	283,221	CLIMAT SPM TAC 18 CHS / RT	1	45,294.12
	284,056	CLIMAT ASTW H 18 B4	0	0.00
	284,735	CLIMAT ASTW H 18 B4 / R 410 A	1	45,294.12
	285,079	CLIMAT ASTW H 18 AN/FO 60 HZ	0	0.00
	285,404	CLIMAT CSH3- 18 QC/R410	12,833	607,779,317.94
	287,046	CLIM SPLIT SCH3-18QC	2,800	178,248,543.50
18000 BTH	283,287	CLIMAT SPM TAC 24 CHS / RT	25	1,344,148.77
	284,138	CLIMAT ASTW H 24 B4	0	0.00
	286,124	CLIMAT CSH3- 24 QC/R410	1,154	72,540,328.31
24000 BTU	283,362	ARMOIRE AST H 48 AS/N	3	334,984.08
	284,214	ARMOIRE TCA - 48 FHR / U 3 T	1	130,812.32
	285,885	A.CLIM ASTF-H 48 A5R1-HT3 R410A	1,018	157,542,483.42
	286,337	ARMOIRE CLIM CFH3-48 LA	96	14,025,045.86
48000 BTH	283,497	CLIMAT AST FH 60	0	0.00
	284,292	ARMOIRE TCC - 60 FHR	0	0.00
	284,985	ARMOIRE ASTF H60 A5 HR 22	0	0.00
	285,967	A.CLIM ASTF-H 60 A5R1-HT3 R410A	960	159,095,820.74
	286,418	ARMOIRE CLIM CFH3-60 LA	99	16,192,530.85
		S/TOTAL CLIMATISEURS.	36,333	1,847,321,730.15
MAL BLANCHES	284,359	MAL MGF 70-ES 1202	13	436,366.46
	285,687	MAL AOUA 7002S-7KG12P BLANCHE	1,512	50,551,191.08
	285,787	MAL LUX F70210 MU.S BLANCHE	1,517	53,238,949.63
	286,335	MAL MFC70-ES1401/C1457E-W	610	23,496,476.30
	286,498	MAL 7KG MFE 70-S1202/A07-EU(A2-W)	790	23,535,760.53
	286,504	MAL DWD GNU 1231 -7KG	1,250	42,718,106.01
	285,061	MAL GRISE MGF 70-ES1202	13	451,598.22
	285,772	MALAOUA 7002S-7KG12P SILVER	2,586	88,746,181.65
	285,778	MAL LUX F70210 MU.S SILVER	3,119	113,079,112.01
	286,336	MAL MFC70-ES1401/C1457E-S	1,416	57,820,301.37
286,499	MAL 7KG MFE 70-S1202/A07-EU(A2-S)	1,182	36,088,250.70	
		S/TOTAL MACHINES A LAVER	14,008	490,162,293.96
CH B 10L GN	282,598	CH- BAIN 10 L 3 P GAZ NATUREL	0	0.00
	283,687	CH- BAIN 10 L 3 P GAZ NAT CIB	3	37,285.70
	285,272	CH- BAIN 10 L GN JSD . FD	2	22,564.58
	285,496	CH- BAIN 10 L GN JSD 20-10	10,409	121,443,973.51
	286,502	CH- BAIN 10 L GN PF 0720A	3,039	37,774,636.94
	283,647	CH- BAIN 10 L 3 P GAZ BUT CIB	0	0.00

CB10L	285,483	CH- BAIN 10 L GB JSD . FD	6	68,122.44
	286,800	CH-EAU 10L G BUT JSD 20 B-10	1,107	14,285,486.22
CB06L GB	285,172	CH-EAU 6L GAZ NAT JSD 12-6 CR	0	0.00
	285,583	CH-EAU 6L GAZ NAT JSD 12-6	5,781	47,506,706.96
	285,635	CH-EAU 6L G N JSD 12-6 CR A-AFF	33	257,391.91
	286,503	CH- BAIN 10 L GN PF 0512A	2,744	27,001,564.36
	S/TOTAL CHAUFFE BAIN/EAU.		23,124	248,397,732.62
RGN 14000KW RGN 12000K 10000K RGN	283,775	RADIATEUR GAZ NAT M 127	1	21,166.96
	286,896	RADIATEUR G N ZRB 02B A /AFF 10KW	764	17,696,308.04
	284,568	RADIATEUR G N JK 2788	92	1,834,884.29
	285,156	RADIATEUR GAZ NAT M 128	98	2,074,362.08
	285,548	RADIATEUR GAZ NAT M 148	2,609	56,969,666.85
	286,198	RADIATEUR GAZ NAT S.145.G	10,600	232,169,130.14
	286,854	RADIATEUR G N ZRB 02B A/AFF 14KW	955	26,034,506.66
	287,160	RADIATEUR GAZ NAT S.145.G NOIR	79	1,737,562.82
	S/TOTAL RADIATEURS DAZ NATUREL		15,198	338,537,588
	S/TOTAL PRDT UNITE CLIM		88,663	2,924,419,344.57
	TOTAL EN DA (HT)		140,126	4,754,358,466.88

ENIEM / UNITE COMMERCIALE
 CONTRÔLE DE GESTION

ANNEXE N°7

ETAT DES VENTES CUMMULEES AU MOIS DE Décembre 2020

	Codes Produits	ANTENNES	TOTAL	
		PRODUITS	QTES	VAL
Réf PM	206,002	REF 160 L PB BLANC	2,283	53,989,405.10
	205,540	REF 160 L PB BLANC	11	259,542.48
	209,087	REF 160 L PB NOIR	1	24,285.71
	205,936	REF 240 L PB	3	73,042.87
	206,121	REF 240 L PB	1,300	30,734,390.06
	207,245	REF 240 L PB GRIS	7	172,338.71
	207,692	REF 240 L PB A/POIGNEE	34	823,283.95
	209,276	REF MINI BAR	4,745	60,665,834.37
Réf GM	207,070	REF 320L PB	1,059	37,038,118.51
	204,091	REF 350S VITREE	4	174,453.80
	207,150	REF 350 S PB Nelle Poignée	1	28,003.42
	209,013	REF 350 S A/Poignée S025	2,396	73,164,261.10
	208,327	REF FB1 -350 ST-A	14	422,570.82
	208,328	REF FB2 -340 ST-A	20	613,134.20
	209,394	REF FB1 350 STA AVEC P S025	2,266	66,009,629.41
	205,850	REF 300 D PB	0	0.00
	206,050	REF 520L SDE PB	0	0.00
	207,726	REF NO F HD 520 FW W P.INT	1	49,075.63
	208,822	REF NO F HD 520 FW W P.INT	17	776,122.03
	207,909	REF NO FROST HD 520 S	0	0.00
	208,899	REF NO FROST HD 520 S.P.INT	1	53,109.24
	208,991	REF NO FROST HD 520 FW,SS	23	1,170,317.52
Réf NO-	208,977	REF NO FROST TMF.360 W	27	1,278,991.65
	209,329	REF NO FROST TMF.360 W R600a	426	19,925,342.89
	208,978	REF NO FROST TMF.360 S	19	952,082.17
	209,330	REF NO FROST TMF.360 S R600a	179	8,664,254.70
	208,643	REF NO FROST TN 2000 (BK)	19	1,101,895.42
	209,008	REF NO FROST TN 2000 (BK) R600A	1,852	109,717,002.43
	208,586	REF NO FROST TN 2000 (S)	34	1,879,521.02
	209,009	REF NO FROST TN 2000 (S) R600A	1,488	86,245,471.28
	208,604	REF NO FROST TN 2000 (W)	0	0.00
	209,088	REF NO FROST TN 2000 (W) R600A	508	27,805,147.93
	209,163	REF NO FROST HD 663 FWEN W	488	27,669,493.21
	209,246	REF NO FROST HD 663 FWEN SS	1,431	84,077,202.12
	209,278	REF NO FROST HD 663 FWEN -BK	1,484	88,140,403.59
	208,606	REF NO FROST 1600 W	0	0.00
209,505	REF NO FROST HD 520 FWW A/R600A	486	23,258,850.15	

	209,506	<i>REF NO FROST HD 520 FWSS A/R600A</i>	1,923	99,923,131.08
5	206,418	<i>REF SBS U 20 GA</i>	57	7,210,987.06

RSB	209,331	REF SBS U 20 GA R600A	44	5,641,873.66
	209,332	REF SBS U 20 GA S R600A	163	21,790,999.58
		S/ REFRIGERATEUR	24,814	941,523,568.87
Armoires Vitrées	206,317	ARMOIRE VITREE 1597	0	0.00
	207,895	ARM VITREE 1597 A - AFFICHEUR	0	0.00
	208,201	ARMOIRE VITREE SC 600	1	69,638.97
	208,262	ARMOIRE VITREE SC 505	1	70,588.24
	208,613	ARMOIRE VITREE VGB 3700	0	0.00
	208,633	ARMOIRE VITREE VBG 1597 W	86	4,903,251.51
	209,517	ARMOIRE VITREE VBG 1597 R600 A	48	3,565,826.29
	208,842	ARM VBG 1597W AV/HABILLAGE	26	1,550,126.94
Congélateurs	205,196	CONG . BAHUT 1686	1,297	61,121,652.94
	205,202	CONG . BAHUT 1301	862	36,802,683.50
	205,852	CONGE. 220 F PB	0	0.00
	208,783	CONGE. 220 F PB	3,010	105,638,181.67
	207,821	CONG BAHUT AL -230 -C7	742	26,156,573.03
	209,378	CONG BAHUT AL -230 -C7 R600a	925	32,513,923.43
	208,696	CONG BAHUT 1301 CR	62	2,441,020.60
Conservateurs	207,687	CONS D 500	0	0.00
	207,792	CONS VITRE CHG - 420- TV	756	34,865,670.75
	208,159	CONS D 400	0	0.00
	208,193	CONS D 300 DFSG	8	355,835.60
	208,536	CONS HD 439 C	0	0.00
		S/ TOTAL CONG, CONS, ARM	7,824	310,054,973.47
		S/TOTAL FROID.	32,638	1,251,578,542.34
Cuisinières Blanche	205,276	CUISINIERE. 8210	66	2,470,961.55
	230,180	CUISINIERE. 6500 LUXE	0	0.00
	230,200	CUISINIERE. 6510 LUXE	0	0.00
	230,237	CUISINIERE. 6520 LUXE	1,786	49,214,127.76
	230,323	CUISINIERE. 6120	418	10,082,439.70
	230,515	CUISINIERE. 6525	1,365	36,776,482.95
	230,544	CUISINIERE. 6525 BCV	205	5,410,087.10
	230,549	CUISINIERE ,6555 4 FX	1,542	45,196,642.66
	231,011	CUISINIERE. 6555 SF	55	1,625,802.44
	230,480	CUISINIERE ,6550 4 FX	1,902	57,355,670.10
	230,527	CUISINIERE. 6520 N C V	906	26,414,534.70
	230,537	CUISINIERE. 6520 N C T	334	9,445,868.18
	231,008	CUISINIERE ,6550 4 FX SF	587	18,208,279.06
	230,498	CUISINIERE. 6535 INOX	0	0.00
	230,516	CUISINIERE. 6545 INOX	1	28,859.32
	230,555	CUISINIERE. 6560 INOX	666	21,793,618.66
	231,005	CUISINIERE ,6560 INOX S-F	1,194	40,844,872.21
	230,356	PLAQUE DE CUISSON	7	56,328.00
	230,640	HOTTE CASQUETTE	16	153,445.42
	230,670	HOTTE DECORATIVE	130	1,914,924.80
230,690	HOTTE PYRAMIDE	221	2,323,122.32	
230,755	HOTTE EN VERRE	776	13,300,174.43	

Encastrables	230,760	PLAQUE DE CUISSON EN VERRE	702	13,792,861.57
	230,785	PLAQUE DE CUISSON EN INOX	702	12,024,873.72
	230,948	PLAQUE DE CUIS EN VERRE PCV-K	567	10,193,162.91
	230,970	PLAQUE DE CUIS EN INOX PCI-K	780	11,460,698.67
	230,800	FOUR ENCASTRABLE	624	22,627,800.98
	285,885	FOUR ENCAS A GAZ EN INOX FGI-K	933	30,412,607.85
	230,940	FOUR ENCAS EN VERREX FGV-K	859	28,822,971.82
		S/TOTAL CUISINIERES.	17,344	471,951,218.88
9000 BTH	283,899	CLIMAT ASTW / SPM TAC H 09 A4	0	0.00
	286,049	CLIMAT SPLIT CSH3- 09 QC (R410a)	2,850	107,640,588.70
12000 BTH	284,823	CLIMAT SPLIT ASTW 12	1	45,294.12
	283,981	CLIM ASTW H12 A4/K	1	45,294.12
	285,155	CLIM SPM TAC 12 CHS / RT	26	1,037,815.22
	285,323	CLIMAT CSH3- 12 QC/R410	6,606	268,192,567.62
18000 BTH	283,221	CLIMAT SPM TAC 18 CHS / RT	32	1,593,277.44
	284,056	CLIMAT ASTW H 18 B4	11	439,920.14
	284,735	CLIMAT ASTW H 18 B4 / R 410 A	0	0.00
	285,079	CLIMAT ASTW H 18 AN/FQ 60 HZ	0	0.00
	285,404	CLIMAT CSH3- 18 QC/R410	3,788	197,649,199.87
	287,046	CLIMAT CSH3- 18 QC 60HZ R410 A	398	26,148,600.00
24000 BTU	283,287	CLIMAT SPM TAC 24 CHS / RT	1	79,495.80
	284,138	CLIMAT ASTW H 24 B4	0	0.00
	286,124	CLIMAT CSH3- 24 QC/R410	659	45,930,007.88
48000 BTH	283,362	ARMOIRE AST H 48 AS/N	0	0.00
	284,214	ARMOIRE TCA - 48 FHR / U 3 T	4	589,044.60
	285,885	A.CLIM ASTF-H 48 A5R1-HT3 R410A	456	71,875,274.58
	286,337	ARMOIRE CLIM CFH3-48 LA	4	618,453.80
	284,901	ARMOIRE CLIM ASTF H48 A5/H	4	642,701.52
60000 BTH	283,497	CLIMAT AST FH 60	0	0.00
	284,292	ARMOIRE TCC - 60 FHR	0	0.00
	284,985	ARMOIRE ASTF H60 A5 HR 22	1	149,042.95
	285,967	A.CLIM ASTF-H 60 A5R1-HT3 R410A	69	11,508,368.09
	286,418	ARMOIRE CLIM CFH3-60 LA	0	0.00
		S/TOTAL CLIMATISEURS.	14,911	734,184,946.46
MAL BLANCHES	284,359	MAL MGF 70-ES 1202	-1	-27,394.96
	285,687	MAL AQUA 7002S-7KG12P BLANCHE	5	182,773.10
	285,787	MAL LUX F70210 MU.S BLANCHE	58	2,104,428.03
	286,335	MAL MFC70-ES1401/C1457E-W	1	41,168.07
	286,498	MAL 7KG MFE 70-S1202/A07-EU(A2-W)	4	152,773.12
	286,504	MAL DWD GNU 1231 -7KG	799	27,204,528.06
	287,310	MAL 8KG FL 08G 11 BLANCHE	493	22,446,753.50
	287,419	MAL 7KG FL 07 G11 BLANCHE	979	39,024,613.08
AL GRISES	285,061	MAL GRISE MGF 70-ES1202	1	35,122.94
	285,772	MALAQUA 7002S-7KG12P SILVER	5	184,204.79
	285,778	MAL LUX F70210 MU.S SILVER	431	15,850,730.20
	286,336	MAL MFC70-ES1401/C1457E-S	6	236,491.75
	286,499	MAL 7KG MFE 70-S1202/A07-EU(A2-S)	3	95,645.81

	287,391	MAL 8KG INV FL 08G 11 GRISE	954	45,053,938.69
M	287,498	MAL 7KG FL 07 G11 GRISE	1,964	81,400,976.56
	287,401	MAL 8KG INV FL 08G 11 NOIR	978	47,410,532.41
	S/TOTAL MACHINES A LAVER		6,680	281,397,285
CH B 10L GN	282,598	CH- BAIN 10 L 3 P GAZ NATUREL	0	0.00
	283,687	CH- BAIN 10 L 3 P GAZ NAT CIB	0	0.00
	285,272	CH- BAIN 10 L GN JSD . FD	0	0.00
	285,496	CH- BAIN 10 L GN JSD 20-10	1	13,865.39
	286,502	CH- BAIN 10 L GN PF 0720A	9	123,034.56
	286,938	CH- BAIN 10 L GN 20-10L	4,083	55,422,583.34
Chaudière	287,307	CHAUDIERE SL-DC 24	70	5,453,613.28
CB10L GB	283,647	CH- BAIN 10 L 3 P GAZ BUT CIB	0	0.00
	285,483	CH- BAIN 10 L GB JSD . FD	0	0.00
	286,800	CH-EAU 10L G BUT JSD 20 B-10	888	11,788,490.74
CB06L GB	285,172	CH-EAU 6L GAZ NAT JSD 12-6 CR	0	0.00
	285,583	CH-EAU 6L GAZ NAT JSD 12-6	2,147	22,613,626.76
	285,635	CH-EAU 6L G N JSD 12-6 CR A-AFF	0	0.00
	286,503	CH- BAIN 6 L GN PF 0512A	1,174	12,218,018.17
	286,992	CH-EAU 6L A GN JSD 12-6L	1,385	14,638,992.69
	S/TOTAL CHAUFFE BAIN/EAU.		9,757	122,272,225
RGN 10000K	283,775	RADIATEUR GAZ NAT M 127	0	0.00
	286,896	RADIATEUR G N ZRB 02B A /AFF 10KW	72	1,705,772.37
RGN 12000KW	284,568	RADIATEUR G N JK 2788	1	22,798.01
	285,156	RADIATEUR GAZ NAT M 128	19	434,985.08
	287,123	RADIATEUR GAZ NAT S120 G	979	20,795,775.87
RGN 14000KW	285,548	RADIATEUR GAZ NAT M 148	87	2,018,932.61
	286,198	RADIATEUR GAZ NAT S.145.G	630	14,284,356.35
	286,854	RADIATEUR G N ZRB 02B A/AFF 14KW	70	1,930,130.28
	287,160	RADIATEUR GAZ NAT S.145.G NOIR	20	462,235.52
	S/TOTAL RADIATEURS DAZ NATUREL		1,878	41,654,986.09
	S/TOTAL PRDT UNITE CLIM		33,226	1,179,509,442.63
	TOTAL EN DA (HT)		83,208	2,903,039,203.85

Tableau des annexes :

LES ANNEXES	NOMS D'ANNEXES	PAGE
ANNEXE1	Evolution journalière du C-F de juin 2022 (KDA) (Produits Finis)	139
ANNEXE2	Prévisions/Réalisation Commerciales Valorisées par Dépôts 2022(KDA)	140
ANNEXE3	Taux de réalisation des objectifs du Mois par dépôt & Cumul des objectifs& Réalisation par dépôt	141
ANNEXE4	ETAT DES VENTES CUMUL A FIN DECEMBRE 2017	142
ANNEXE5	ETAT DES VENTES A FIN DECEMBRE 2018	146
ANNEXE6	ETAT DES VENTES CUMUL A FIN DECEMBRE 2019	151
ANNEXE7	ETAT DES VENTES CUMULEES AU MOIS DE DECEMBRE 2020	155

TABLE DES MATIERES

Table des matières

Remerciements	I
Dédicace	II
Liste des abréviations	III
Sommaire	IV
Introduction générale	1

Chapitre I : Processus de gestion du risque de concurrence

Introduction	4
--------------------	---

Section01 : Etapes de la gestion des risques

1. Identification des risques.....	4
1.1 : Interroger les participants au projet	5
1.2 : Réfléchir aux risques aux côtés de l'équipe du projet	5
1.3 : Prouver et entériner vos hypothèses	5
1.4 : Vérifier vos listes de contrôle	5
1.5 : Établir une matrice d'évaluation des risques	6
2. Analyse des risques	6
3. Hiérarchiser les risques	7
4. Traitement des risques.....	7
5. Surveiller les risques	8

Section02 : le rapport de gestion des risques au niveau des entreprises

1. Types des risques	10
1.1 : Risques économiques	10
1.1.1 : Types de risques économiques	11
1.2 : Risque stratégique	12
1.3 : Risque financier	14
1.3.1 : Types de risques financiers	14
1.3.1.1 : Gestion des risques financiers	16
1.3.1.2 : Actifs non financiers	18
1.4 : Risque projet	18
1.4.1 : Les risques internes	19

1.4.2 : Les risques externes.....	19
1.4.3 : Les risques liés au budget.....	19
1.4.4 : Les risques liés au planning.....	20
1.4.5 : Les risques de performance.....	20
1.5 : Risque de technologie.....	22
1.5.1 : Acteurs.....	21
1.5.1.1-Enjeux.....	22
1.5.1.1.1 : Sécurité des biens et des personnes.....	22
1.6 : Concurrences des risques.....	23
1.6.1 : Sanctions contre l'entreprise.....	24
1.6.2 : Sanctions contre les personnes responsables au sein de l'entreprise.....	25
1.7 : La concurrence déloyale.....	26
1.7.1 : Caractéristiques et conditions.....	27
1.7.2 : Sanctions en cas de concurrence déloyale.....	28
1.8 : Avantage concurrentiel.....	29
Conclusion du chapitre I.....	32

Chapitre II : contrôle de gestion appliqué à la gestion des risques inhérents à la concurrence.

Introduction du chapitre II.....	33
----------------------------------	----

Section01 : Impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise

1. Outils de contrôle de gestion, contrôle budgétaires, Analyse de la valeur.....	34
1.1 : Outils de contrôle de gestion.....	34
1.2 : Contrôle budgétaire.....	34
1.2.1 : Définition.....	34
1.2.2 : Les différents budgets.....	35
1.2.3 : La validation des budgets.....	35
1.2.4 : Limites et l'écart au contrôle budgétaire.....	38
1.2.4.1 : Limites au contrôle budgétaire.....	38
1.2.4.2 :L'analyse de l'écart sur CA.....	38
1.3 : Comptabilité générale.....	39
1.3.1 : Définition de la comptabilité générale.....	39

1.3.2 : Les données de base chiffrées traitées en comptabilité générale	39
1.3.2.1 : Les traitements <i>comptables</i>	40
1.3.2.2 : Les documents de synthèse	40
1.3.3 : Les objectifs de la comptabilité générale	41
1.3.3.1 : Mesurer la richesse créée par l'entreprise et contrôler son partage	41
1.3.3.2 : Fournir un moyen de preuve dans la vie des affaires	42
1.3.3.3: Fournir un outil d'aide à la décision	42
1.3.3.4 : Fournir une base pour le diagnostic économique et financier.....	42
1.3.3.5 : Fournir une base pour la synthèse et la prévision macro-économique	42
1.3.3.6 : Fournir un instrument de régulation sociale.....	43
1.4 : Comptabilité Analytique	43
1.4.1: Définition de la comptabilité Analytique.....	43
1.4.2: Les objectifs principaux de la comptabilité analytique.....	43
1.4.2.1: L'axe – calcul des coûts et analyse de la <i>rentabilité</i>	44
1.4.2.2: L'axe – contrôle de <i>gestion</i>	44
1.4.2.3: L'axe – L'aide à la prise des décisions	44
1.4.3 : Caractéristiques comparées des deux comptabilités.....	45
1.4.4 : Les insuffisances de la comptabilité générale.....	46
1.4.5 : La différence entre la comptabilité générale et comptabilité analytique	47
1.5 : Les outils prévisionnels.....	47
1.5.1 : Les instruments prévisionnels	48
1.5.2 : Phases de la gestion prévisionnelle.....	49
1.5.2.1 : Étapes de l'outil prévisionnel	49
1.5.2.1.1 : L'analyse stratégique	49
1.5.2.1.2 : Le plan de financement.....	50
1.5.2.1.3 : L'évaluation du chiffre d'affaires	50
1.5.2.1.4 : L'évaluation des charges	51
1.5.2.1.5 : Le compte de résultat prévisionnel	51
1.5.2.1.6 : L'évolution de la trésorerie.....	51
2. Les changements des systèmes de contrôle de gestion	52
2.1 : Évolution du contrôle de gestion.....	52
2.2 : Le processus du contrôle de gestion	53
2.2.1 : Phase de planification (prévision)	54
2.2.2 : Phase d'exécution (réalisation)	54
2.2.3 : Phase d'évaluation.....	55

2.2.4 : Phase d'apprentissage	55
2.3 : Le rôle du contrôle de gestion face au changement.....	55
2.3.1 : Le contrôle de gestion constitue un frein au changement	55
2.3.2 : Un rôle actif au changement	55
2.4 : Le contrôle en fonction du type de changement	56
2.4.1 : Changement prescrit et changement construit.....	56
2.4.1.1 : Un changement prescrit	57
2.4.1.2 : Un changement construit.....	57
3. Le contrôle stratégique et le pilotage des risques stratégiques.....	59
3.1 : Planification stratégique	59
3.1.1 : Étapes de la mise en œuvre du processus de contrôle stratégique	59
3.2 : Le pilotage des risques.....	61
3.2.1 : Le système de pilotage.....	61
3.2.2 : Les caractéristiques d'un pilotage stratégique	63
3.2.2.1 : Le contexte du pilotage stratégique.....	63
3.2.2.2 : Les principes de pilotage stratégique du projet	63
3.2.2.3 : Les nouvelles capacités.....	64
3.2.3 : Les risques du pilotage de projet.....	64
4. L'implantation du contrôle de gestion au sein de l'entreprise	65
4.1: Le contrôle de gestion dans les différentes entreprises	65
4.1.1 : Le contrôle de gestion dans les grandes entreprises	65
4.2 : La mise en place du contrôle de gestion	67
4.2.1 : Phases du contrôle de gestion.....	67
4.2.2 : Le processus du contrôle de gestion.....	67
4.2.3 : Étapes de processus de contrôle de gestion	68
4.3 : Champs d'application du contrôle de gestion	69
4.3.1 : Intervention du contrôle de gestion	70
4.3.2 : Le contrôle de gestion et GRH	70
4.4 : Le tableau de bord.....	70
4.4.1 : Définitions	70
4.4.2 : Rôles du tableau de bord	70
4.4.3: Types de tableau de bord.....	70
4.4.3.1 : Le Tableau de bord de gestion	71

4.4.3.2: Les Tableaux de Bord Prospectifs (TBP)	73
---	----

SECTION 2 : la relation entre contrôle de gestion et gestion de risque concurrentiel

Introduction	75
1 : les pratiques de contrôle de gestion face au changement.....	75
1.1 : Rôle de l'information dans le changement du contrôle de gestion.....	75
1.1.1 : Le système d'information.....	75
1.1.1.1 : La diffusion de l'information au sein de l'organisation	76
1.1.1.2 : Le contrôle de gestion face aux technologies de l'information et de la communication.....	76
1.2 :L'évolution fonctionnelle du contrôle de gestion.....	77
1.2.1 : Révolution des instruments du contrôle de gestion.....	78
1.3 : Les évolutions organisationnelles.....	78
1.3.1 : La nouvelle instruction comptable et budgétaire.....	79
1.3.2 : Les évolutions de gestion permises par l'informatique.....	80
2. Choix stratégiques et contrôle de gestion.....	81
2.1 : La gestion de portefeuille	81
2.1.1 : Les matrices d'analyse de portefeuille	81
2.1.2 : Les Intérêts et limites des matrices.....	83
2.1.2.1 : Intérêts des matrices	83
2.1.2.2 : Limites des matrices	83
2.2 : La stratégie de recentrage	84
2.2.1 : Les raisons et intérêts d'une stratégie de recentrage	84
2.3 : Les stratégies génériques	84
2.3.1 : Les trois stratégies alternatives.....	85
2.3.1.1 : La domination par les coûts.....	85
2.3.1.2 : La différenciation	85
3. Dynamique des stratégies concurrentielles	85
3.1 : Approche dynamique de la concurrence.....	85
3.2 : De l'analyse de la rivalité à la dynamique concurrentielle	87
3.3 : L'approfondissement des recherches sur la dynamique concurrentielle	88
3.4 :L'enrichissement de l'approche par d'autres courants	89

3.5 : Accélération et diversifications des dynamiques concurrentielles.....	90
4. La gestion d'un double risque stratégique : concurrentiel et institutionnel	91
4.1 : Un changement de paradigme stratégique	91
4.1.1 : La libéralisation : le passage à un environnement turbulent	91
4.1.2 : La turbulence est son impact sur le comportement stratégique.....	92
4.2 : Des concurrents encastrés et interdépendants.....	93
4.2.1 : Un groupe stratégique interconnecté	93
4.2.2 : Une interdépendance favorisant des relations de coopération	95
4.3 : La nécessaire prise en compte du contexte institutionnel.....	95
4.3.1 : Le rôle des parties prenantes	95
4.3.2 : Vers des stratégies d'influence.....	97
Conclusion du chapitre II	98

Chapitre III : Présentation de l'Eniem et sa fonction de contrôle de gestion

Introduction du chapitre III	99
------------------------------------	----

Section1 : Présentation générale de l'Eniem et la pratique de contrôle de gestion a l'Eniem.

I-Présentation et définition	100
1-Historique de l'ENIEM.....	100
2-Objectifs de L'ENIEM.....	101
3. Activité principale de chaque Unité.....	101
3.1 : Unité froid.....	102
3.2 : Unité Cuisson.....	102
3.3 : Unité Climatisation	102
3.4 : Unité Prestations Techniques.....	102
3.5 : Unité Commerciale	102
3.5.1 : Présentation d'unité Commerciales.....	102
3.5.2 : Mission de l'unité commerciale	103
3.5.3 :L'organigramme de l'unité commerciale	103
4. Mission et responsabilité	104
4.1 : Les objectifs	104
4.1.1 : Production.....	104

4.1.2 : Commercialisation.....	105
4.1.3 : Marketing	105
4.2 : Le Développement	105
4.3 : Garantie et service après vente	105
4.4 : La Sous-traitance	106
4.5 : La Position sur le marché.....	106
4.6 : Champs d'activité et stratégie globale de l'ENIEM	106
Section 2 : la gestion des risques et le risque concurrentiel par le contrôle de gestion	
1. La pratique de contrôle de gestion à l'Eniem.....	108
1.1 : La phase de prévision	109
1.2 : Phase d'exécution	110
1.3 : Phase d'évaluation et d'analyse	110
1.4 : La phase de conclusion	111
1.5 : Le rôle du contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise (ENIEM)	111
1.6 : Objectifs stratégiques et variable les d'actions	113
1.7 : Les indicateurs de TDB de contrôle de gestion de L'ENIEM	113
2. Processus d'implantation du tableau de bord	114
2.1 : Démarche de conception des tableaux de bord.....	114
2.2 : Les étapes pour élaborer un tableau de bord en entreprise	119
2.3 : les indicateurs qualitatifs et quantitatifs.....	123
3. Processus de contrôle de gestion.....	123
3.1 : La position du contrôle de gestion au sein de l'entreprise (ou le service rattaché au contrôle de gestion)	124
3.2 : La place de la fonction contrôle de gestion dans le pilotage et la gestion des risques	124
3.3 : Les missions du contrôle de gestion au sein d'ENIEM	125
3.4 : Le contrôleur de gestion de l'entreprise ENIEM.....	125
3.5 : Le traitement des chargés directs et des charges indirectes.....	125
3.5.1 : Les charges directes de l'ENIEM.....	125
3.5.2 : Les charges indirectes de l'ENIEM	125
4. les risques professionnels et leur gestion dans l'entreprise	126
4.1 : L'évaluation des risques professionnels	126
4.2 : Classification des risques	126

4.2.1 : Les risques inhérent a la concurrence et comment les gérer au sein de l'entreprise ENIEM	127
4.2.1.1:Les Risques Liées à la concurrence au sein de l'ENIEM dans l'unité commerciale	127
4.2.1.2 : Risque de concurrence.....	128
4.2.1.3 : Risque financière.....	128
4.2.1.4-risque commerciale	129
Conclusion du chapitre 3	130
Conclusion générale	131
Bibliographie.....	134
Liste des tableaux	137
Liste des figures et graphe	138
Annexe	139
Liste des Annexe.....	160

Guide d'entretien

Question :

- 1. Quels sont les risques inhérents à la concurrence et comment les gérer au sein de l'entreprise ENIEM ? (Service Marketing)**
- 2. Quels sont les risques majeurs qui influencent le développement de l'entreprise ? (Service du contrôle de gestion)**
- 3. Quels est la fonction du contrôle de gestion et son application stratégique au sein de l'entreprise ? (Service du contrôle de gestion)**
- 4. Quels sont les principaux concurrents sur le marché de l'ENIEM ? (Service Marketing)**
- 5. Quel sont les outils de contrôle de gestion et comment les appliqué au sien de l'ENIEM ? (Service du contrôle de gestion)**
- 6. Travaillez-vous seulement avec un tableau de bord ? (Service du contrôle de gestion)**
- 7. Est ce que le contrôle de gestion peut identifier seulement les risques liés à la concurrence ? (Service du contrôle de gestion)**

Résumé

Le contrôle de gestion est une notion et pratique qui a été adoptée par les entreprises afin d'optimiser ses performances globales, c'est une fonction clef de l'organisation.

Comment le contrôle de gestion permet d'améliorer le processus de gestion des risques notamment les risques concurrentiels au niveau de l'ENIEM ? 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 résultats sur le terrain nous permettent de confirmer que le contrôle de gestion aide l'entreprise ENIEM à détecter ces risques de gestion ainsi du concurrence pour mieux s'organiser. 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.

Considéré depuis longtemps comme valeur stratégique en raison de son importance, le contrôle de gestion est devenu la pierre angulaire du fait qu'il est source de progrès d'amélioration potentiels à tous les 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.

La conclusion suggère donc que cette fonction de contrôle de gestion est indispensable à la survie d'une entreprise pour pouvoir pallier aux mutations environnementales, c'est notamment le cas de l'Entreprise National des Industries de l'Electroménager (ENIEM).

Summary

Management control is a concept and practice that has been adopted by companies in order to optimize its overall performance, it is a key function of the organization.

How does management control improve the risk management process, particularly competitive risks at the ENIEM level? This thesis answers this question thanks to the observations and exchanges conducted throughout our practical internship within the company ENIEM.

Our results in the field allow us to confirm that management control helps ENIEM to detect these risks of management as well as competition to better organize. Management control tools facilitate the flow of information within the company and are at the same time an instrument of communication, dialogue and comparison. Management control contributes to the achievement of the firm's objectives following the proper use of its tools as well as the proper management of risks and the organization of its function or device.

Considered long ago as a strategic value because of its importance, management control has become the cornerstone of the fact that it is source of potential improvement progress to

all types of businesses. It is a function intended to motivate those responsible, and to encourage them to carry out activities that contribute to achieving the objectives of the organization.

All organizations of all sizes are confronted with internal and external risks, the identification of these is an essential step because it allows them to be measured and evaluated, in order to put in place control measures to control and reduce them. Contain within an acceptable limit.

The conclusion therefore suggests that this management control function is essential to the survival of a company in order to be able to compensate for environmental changes; this is particularly the case of the National Company of Household Appliances Industries (ENIEM).

MOTS CLE :

Contrôle de gestion - Gestion des risques – Risque de concurrence.