

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



## *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 :

Le contrôle de gestion de l'unité commerciale et son rôle dans la performance de l'entreprise : illustration par le cas de l'ENIEM.

**Réalisé par :**

COULIBALY Ibrahima Mohamed

LWANGA Charles

**Sous la direction de:**

Mr. SADOUD Ahmed

**Soutenu devant le jury composé de;**

**Président : Mr. Oussaid Aziz**

**Examineur : Mr. Hamdad Anis**

**Rapporteur : Mr. SADOUD Ahmed**

Promotion 2023

# *Remerciements*

*Nous remercions Allah de m'avoir donné la sante, la force, le courage et la volonté de mener à terme ce travail.*

*Nous tenons à remercier notre professeur et encadrant qui a non seulement contribuer à notre épanouissement intellectuel mais qui nous a beaucoup aider dans l'établissement de ce projet de fin d'étude en termes de patiences, de conseils et d'orientations pour mener à bien notre travail MR AHMED SADOUD recevez nos profond gratitude.*

*Ensuite notre encadreur de l'unité commerciale de l'entreprise ENIEM MR ABED qui nous a beaucoup aider dans l'établissement de notre travail notamment dans le cadre du stage pratique en nous fournissant les données dont on avait besoin de sa disponibilité et de ces conseils et orientations pour mener à bien le travail.*

*Nos sincères remerciement à tous les professeurs de la spécialités comptabilités et audit qui ont contribuer à notre épanouissement intellectuel particulièrement MLLLE MAHOUCHE YAMINA, MR AMIAR ET MR OUSSAID.*

*Nos vifs remerciements vont également au membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre travail.*

*A nos familles et nos amis(es) qui par leurs encouragements et leurs confiances, nous avons pu supporter tous les obstacles.*

*Enfin, nous remercions tous ce qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce modeste travail.*

*À tous " MERCI*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*À mes chers parents qui sont pour moi les êtres les plus chers au monde et que dieu leurs gardes et leurs donne une longue vie.*

*À mes chers frères : Lassine, Alassane, Souleymane, Sambou et Nabila Moussa et Cisco*

*À mes chères sœurs : Fatoumata, Rokja, Maimouna et Kadiatou.*

*À mes neveux et nièces : Sékou, Mamadou, Bata, Selim et Samira.*

*À tous mes amis (de la Cite, de la faculté ainsi que ceux du Mali).*

*À toutes les personnes qui m'ont aidées de près ou de loin à l'élaboration de ce modeste travail.*

**COULIBALY IBRAHIMA MOHAMED**

# *Dedicaces*

*Dedication by Charles*

*I do this thesis in memory of my lovely father LYAZI MATIA who passed on the 22/02/2018 a few months after had left home in pursuit of this milestone. I will live to remember you dear daddy MAY YOUR SOUL REST IN ETERNAL PEACE.*

*I dedicate it also to the strongest woman behind my being in this world and that is none other than my mum Nakibuule the love I have for you is incomparable.*

*My brothers and sisters have the largest space in my heart may the good Lord grant to you good health, peace, continuous growth in faith and enlarge your earnings.*

*The family of Dr. Charles Tony Mukasa Lusambu has done an incredible work in making me who I am today. A mouth can only express a penny of what my heart holds for you. Little or none I can reward you with but the good Lord holds it all.*

*Naturinda Evalyne you deserve all that I own for you are another amazing soul, I dedicate to you this thesis in a special way.*

*Finally, I dedicate it to all friends and relatives with whom we have moved this journey up to its completion I will always be grateful to you.*

*LWANGA CHARLES*

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Acronyme</b>
ABC	Activity Based Costing
CA	Chiffre d'affaires
CAM	Complexe d'appareils ménager
CG	Contrôle de gestion
DAF	Direction administrative et financières
DCT	Dettes à court terme
Dept.	Department
DG	Direction générale
DLMT	Dettes à long et moyen terme
DO/RO	Directeurs/responsable opérationnels
EIMS	Entreprise industrielle de matériels sanitaires
ENIEM	Entreprise Nationale des Industries Electro-Ménager
GRH	Gestion des ressources humaines
ISO	International Organisation for Standardisation
KDA	Kilo dinars
NIH	Not Invented Here
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PER	Price Earning Ratio
PME	Petites et moyennes entreprises
RE	Rentabilité économique ou résultat d'exploitation
ROA	Return On Assets
ROCE	Return On Capital Employed
ROE	Return On Equity
ROI	Return On Investment
SID	Système d'Information Décisionnel
SONELEC	Société Nationale de fabrication de matériels électrique et électronique
SPA	Société Par Actions
SWOT	Strength, weakness, opportunity, Threat
TRC	Taux de Rendement Comptable
TRE	Taux de Rendement Economique
ULM	Unité de lampes de Mohamadia
UPT	l'unité de prestation technique

<b>Tableau 1</b> : Comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique .....	18
<b>Tableau 2</b> : Avantages et inconvénient des différents rattachements du contrôle de gestion	35
<b>Tableau 3</b> : La matrice SWOT .....	62
<b>Tableau 4</b> : Les positions concurrentielles et stratégies suggérées. ....	64
<b>Tableau 5</b> : La fiche descriptive de l'ENIEM .....	77
<b>Tableau 6</b> : Les centres de responsabilité de l'entreprise .....	81
<b>Tableau 7</b> : Les groupes ou entreprise national en collaboration avec ENIEM.....	81
<b>Tableau 8</b> : Les points de ventes de l'ENIEM .....	87
<b>Tableau 9</b> : Structure de l'effectif de l'unité commerciale du mois de Mai 2021 .....	88
<b>Tableau 10</b> : Distribution des effectifs de l'unité commerciale .....	88
<b>Tableau 11</b> : Stocks de produits finis du mois de mai 202 .....	92
<b>Tableau 12</b> : Créances clients de l'entreprise count du mois de mai 2021 .....	93
<b>Tableau 13</b> : L'endettement de l'entreprise .....	93
<b>Tableau 14</b> : Tableau de trésorerie du mois de mai 2021 .....	94
<b>Tableau 15</b> : Tableau de bord journalière du chiffre d'affaire de mai 2021 .....	94
<b>Tableau 16</b> : Budgets des ventes de l'entreprise de l'année 2021 .....	97
<b>Tableau 17</b> : Les concurrents de l'ENIEM sur le marché Algérien.....	98
<b>Tableau 18</b> : Comparaison de la performance des dépôts de l'ENIEM.....	99
<b>Tableau 19</b> : Tableau de bord de comparaison des ventes en valeur de 2021. ....	101
<b>Tableau 20</b> : Ventilation des ventes en quantités .....	104
<b>Tableau 21</b> : Ventilation des ventes en valeurs.....	106

<b>Figure 1</b> : Le triangle du contrôle de gestion .....	07
<b>Figure 2</b> : Les étapes du contrôle de gestion (un processus d'apprentissage).....	12
<b>Figure 3</b> : Schéma du processus de contrôle de gestion.....	13
<b>Figure 4</b> : Rattachement à la direction générale.....	33
<b>Figure 5</b> : Rattachement à la direction financière .....	33
<b>Figure 6</b> : Rattachement du contrôle de gestion au même niveau que d'autres directions ..	34
<b>Figure 7</b> : L'organisme de l'ENIEM.....	82
<b>Figure 8</b> : Présentation des unités de l'ENIEM.....	83
<b>Figure 9</b> : L'organigramme de l'unité commerciale .....	86
<b>Figure 10</b> : Distribution de l'effectif .....	89
<b>Figure 11</b> : Performances prévu par dépôt .....	100
<b>Figure 12</b> : Comparaison graphique des prévision, réalisation et l'écart des ventes entre 2020 et 2021 .....	102
<b>Figure 13</b> : Valeurs des produits par dépôts.....	103

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale..... 01

## CHAPITRE 1 : GENERALITE SUR LE CONTROLE DE GESTION

Introduction ..... 04

Section 1 : Notion de base sur le contrôle de gestion ..... 05

Section 2 : Les Méthodes et outils de contrôle de gestion ..... 15

Section 3 : L'organisation et les champs d'application du contrôle de gestion ..... 30

Conclusion ..... 38

## CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE SUR LA BASE DU CONTROLE DE GESTION

Introduction ..... 39

Section 1 : Notion de la performance ..... 40

Section 2 : Typologie et Les indicateurs de la performance ..... 54

Section 3 : Analyse de l'impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise  
..... 65

Conclusion ..... 74

## CHAPITRE 3 : LE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE L'ENIEM.

Introduction ..... 75

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil ..... 76

Section 2 : Les outils de contrôle de gestion employé au niveau de l'unité commerciale 90

Section 3 : L'évaluation des outils du contrôle de gestion de l'unité commerciale de  
l'ENIEM. .... 98

Conclusion ..... 107

Conclusion générale ..... 108

Bibliographie

Annexes

Table des matières

# **Introduction Générale**

Une entreprise est considérée comme une unité économique, ce qui signifie qu'elle est en communication avec le monde extérieur. Qu'elle soit privée ou publique, elle vise à atteindre ses objectifs, qui comprennent : la création de richesse soutenue, la croissance, maximiser la production... cela demande des efforts considérables.

Pour atteindre ses objectifs, chaque manager doit fournir tous les moyens dont l'entreprise a besoin, ce sont les ressources humaines, matérielles et financières ; afin d'assurer une meilleure utilisation de ses ressources, il est nécessaire de développer une meilleure stratégie et un système de gestion solide, afin de prendre des décisions.

Allez au-delà des outils traditionnels d'aide à la décision : comptabilité générale, comptabilité analytique, gestion financière, etc. Il semble de plus en plus nécessaire de trouver une technique de gestion qui donne aux employés une visibilité en temps réel sur tous les aspects de la vie de l'entreprise. Le contrôle de gestion est depuis longtemps reconnu comme une valeur stratégique du fait de son importance, pierre angulaire du fait qu'il est devenu une source de potentiel d'amélioration pour tous les types d'entreprises.

Le contrôle managérial peut être vu comme une méthode axée sur l'amélioration de la performance de l'entreprise, c'est un outil pour atteindre l'efficacité dans l'atteinte des objectifs fixés, et un outil pour atteindre l'efficacité dans l'utilisation du moins de moyens possibles pour maximiser le montant obtenu et doit être changé. Heureusement, il est stratégiquement et organisationnellement supérieur à ses concurrents, c'est-à-dire efficace.

La poursuite de ce genre de performance impose une rigueur de gestion à laquelle toutes les composantes telles que les fonctions de contrôle de gestion doivent obéir, car l'amélioration de la performance de l'entreprise est devenue une préoccupation permanente des managers, par conséquent, le bon fonctionnement de la gestion est nécessaire et indispensable, et même le facteur décisif dans la prise de décision. Le contrôle budgétaire est conçu pour aider à gérer les différentes fonctions d'une entreprise, tant financières qu'humaines. La gestion des prévisions consiste à établir des prévisions et à comparer régulièrement les résultats avec les données prévisionnelles pour mettre en évidence les écarts afin que des mesures correctives puissent être prises si nécessaire.

La pertinence de cette méthode repose sur la qualité des informations inscrites au budget et sa capacité à prévoir correctement l'avenir de l'entreprise, puisque dans cette méthode des éléments du budget servent de référence pour les ajustements de gestion. Pour y parvenir, nous

avons réalisé une étude de cas dans l'entreprise ENIEM (Entreprise National I des Electro-Ménager), une entreprise nationale spécialisée dans la fabrication et distribution, des matériels électriques.

### **Problématique**

De nos jours, avec un environnement économique instable et incertain, chaque entreprise essaie d'utiliser un contrôle et une gestion efficace pour assurer son développement et sa pérennité ainsi que la mesure, l'évaluation et le suivi de sa performance. Le contrôle de gestion de l'unité commerciale est un outil de pilotage indispensable pour améliorer la performance de l'entreprise. Ainsi, notre travail tentera de répondre à la problématique suivante :

### **Comment le contrôle de gestion d'une unité commerciale peut-t-il contribuer à l'amélioration de la performance d'une entreprise ; cas de l'ENIEM ?**

De cette question principale, nous pouvons poser d'autres questions secondaires :

- Qu'est-ce qu'un contrôle de gestion d'une entreprise?
- Quels sont les indicateurs clés à suivre?
- Qu'est-ce qu'une performance d'une entreprise et comment peut-on l'évaluer?
- Existe-t-il un système de contrôle de gestion?
- Comment l'ENIEM utilise le contrôle de gestion pour mesurer sa performance?

### **Intérêt de notre recherche**

L'intérêt de ce travail se situe à des différents niveaux :

- Pour nous-mêmes puisque cette étude sera pour nous l'occasion d'appliquer sur le terrain les enseignements théoriques reçus au cours de notre formation, d'approfondir nos connaissances sur la fonction du contrôle de gestion et de la performance de l'entreprise;
- Cette étude permettrait pour les lecteurs d'une part, d'élucider la notion du contrôle de gestion et d'autres parts, la performance d'une entreprise;
- Cette étude permettrait au contrôle de gestion dans une entreprise de prendre conscience des forces et faiblesses liées au système de l'entreprise et des efforts d'amélioration à réaliser afin que l'entreprise soit plus performante.

### **Méthodologie de travail**

- Dans un premier temps, nous avons eu recours à de nombreux ouvrages et dictionnaires, mémoires et thèse, articles et sites internet qui font référence à notre sujet, à savoir le contrôle de gestion et la performance d'entreprise;
- En deuxième lieu, nous avons mené une étude basée sur des questions au service de contrôleur de gestion au sein de l'entreprise ENIEM et au cours de laquelle nous avons collecté des informations nécessaires à notre thème.

### **Plan de mémoire**

Notre travail de recherche est structuré en trois chapitres :

- Le premier chapitre est consacré à la présentation de concepts fondamentaux du contrôle de gestion, il aborde en premier lieu son historique, ainsi que les différentes définitions qui lui ont été attribuées, en deuxième lieu, nous allons présenter les différents outils qui peuvent être utilisés dans le cadre d'un contrôle de gestion et en dernier lieu, une détermination des champs d'application du contrôle de gestion;
- Le deuxième chapitre porte sur l'analyse de la performance au service d'évaluation de la performance d'entreprise, qui traite d'abord la notion de performance d'entreprise puis nous allons présenter la typologie et l'ensemble des indicateurs qui permettent sa mesure et enfin une analyse de l'impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise;
- Le troisième chapitre qui est illustré par un cas pratique dans lequel nous allons faire en premier lieu, une description de l'entreprise ENIEM, et en deuxième lieu nous allons traiter la fonction de contrôle de gestion au sein de cette entreprise et en dernier lieu nous allons présenter une étude de cas sur l'évaluation de la performance par des opérations du contrôle de gestion au sein de l'entreprise.

# **Chapitre 1**

## **Généralités sur le contrôle de gestion**

**Introduction**

Une entreprise dispose de plusieurs procédures et outils pour suivre sa stratégie. Parmi eux, le contrôle de gestion est le moyen le plus efficace pour vérifier si l'objectif est atteint. En vérifiant les différents comptes, il reflète la situation réelle de l'entreprise au moment où le contrôle est mis en place. Pour que l'entreprise améliore ses performances, elle doit s'assurer régulièrement qu'elle se rapproche peu à peu du but. Le contrôle de gestion joue un rôle important dans une entreprise. Il joue un rôle très important en tant qu'outil d'aide à la décision. Il évalue l'efficacité et l'efficacités du déploiement des ressources de l'entreprise.

Afin de contrôler ses opérations et d'atteindre ses objectifs, une entreprise doit être contrôlée. Dans sa conception moderne, le contrôle administratif doit être compris comme Direction et contrôle, pas dans le sens de vérification et de surveillance. La gestion d'une entreprise implique la collecte et l'analyse d'informations sur son activité activités visant à fournir des lignes directrices pour l'amélioration des opérations. Dans cette perspective, le contrôle de gestion vise à orienter l'entreprise vers la promotion Corriger et ajuster de ses activités et décisions.

Dans ce premier chapitre nous essayerons de mettre en évidence les concepts fondamentaux du contrôle de gestion en trois sections principales :

- Dans la première section, nous allons traiter des généralités sur le contrôle de gestion à savoir son historique et son évolution, et les différentes définitions et celles retenues par certains auteurs ainsi que de présenter les caractéristiques du contrôle de gestion à travers les rôles, objectifs et ses missions; sans oublier les critères et mesures de la performance du contrôle de gestion ;
- Dans la deuxième section, nous allons; décrire les différents outils du contrôle de gestion utilisés pour atteindre les objectifs des entreprises et qui servent comme un système d'informations ;
- Dans la troisième section, les champs d'applications du contrôle de gestion.

**Section 1 : Notion de base sur le contrôle de gestion****1.1. Historique ou naissance du contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion est une discipline qui a émergé au début du XXème siècle, avec les travaux de Frederick Winslow Taylor sur l'organisation scientifique du travail. Taylor a développé des méthodes pour rationaliser les processus de production et améliorer l'efficacité des travailleurs, en utilisant notamment des outils de mesure et de contrôle.

Dans les années 1920 et 1930, des économistes comme Alfred Sloan ont développé des systèmes de contrôle de gestion pour les grandes entreprises américaines, en utilisant notamment des techniques de comptabilité analytique et de budgétisation.

Dans les années 1950 et 1960, le contrôle de gestion s'est développé en Europe, notamment en France, avec les travaux de Michel Perrin et Robert Anthony. Ils ont introduit des concepts tels que la notion de centre de responsabilité et la distinction entre coûts fixes et coûts variables.

Dans les années 1970 à 1980, le contrôle de gestion a évolué vers une approche plus stratégique, en intégrant les objectifs à long terme de l'entreprise dans les systèmes de mesure et de contrôle. Cette évolution a été influencée par les travaux de Peter Drucker et de Robert Kaplan et David Norton sur la Balanced Scorecard.

Au cours des dernières décennies, le contrôle de gestion s'est adapté aux changements dans l'environnement économique et technologique, en utilisant des outils tels que les tableaux de bord, les analyses prédictives et les systèmes d'information. Il a également évolué vers une approche plus collaborative, en impliquant tous les acteurs de l'entreprise dans le processus de contrôle, plutôt que de se limiter à une fonction isolée.

Le contrôle de gestion est un domaine en constante évolution qui s'adapte aux besoins des entreprises. Les premiers systèmes de contrôles de gestion ont été développés dans les années 1920, mais le domaine a changé de manière significative depuis lors. Aujourd'hui, le contrôle de gestion est un domaine complexe qui utilise des techniques avancées pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs.

**1.2. finition**

Avant de faire le point sur la conception du contrôle de gestion, il est nécessaire de s'interroger au préalable sur les notions "Contrôle" et "Gestion".

**1.2.1. Définitions de contrôle**

Il existe plusieurs définitions du contrôle, nous allons proposer ces deux définitions « Le mot contrôle est souvent associé à celui de vérification. Lorsque, au cours d'une vérification, il apparaît que les règles ne sont pas respectées, il s'ensuit généralement une sanction. Limiter le terme « contrôle » à un processus de vérification- sanction conduirait à réduire considérablement le champ de cette discipline ». <sup>1</sup>

En d'autre terme, « Le contrôle est un concept qui veut dire: vérifier, surveiller, évaluer et maîtriser. En ces sens il vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ses résultats avec les objectifs fixés à priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence ». <sup>2</sup>

Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence. Avec l'évolution des comportements et les besoins des entreprises, la notion du contrôle s'est élargie au sens conseil et suivie de performance.

**1.2.2. Définitions de gestion**

Parmi les définitions de gestion nous trouvons celles-ci:

La gestion est « l'ensemble des activités de planification de direction et de contrôle nécessaires pour que l'entité atteigne ses objectifs » <sup>3</sup>.

Autrement dit, la Gestion est « un ensemble des procédures, des pratiques et des politiques mises en œuvre dans les entreprises et qui visent à assurer un fonctionnement satisfaisant » <sup>4</sup>.

D'après ces auteurs, le contrôle de gestion est le garant de non gaspillage des ressources. Il met en relation trois notions importantes liées à ce domaine du contrôle de gestion, l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

La relation entre ces trois concepts est donnée par le schéma suivant :

---

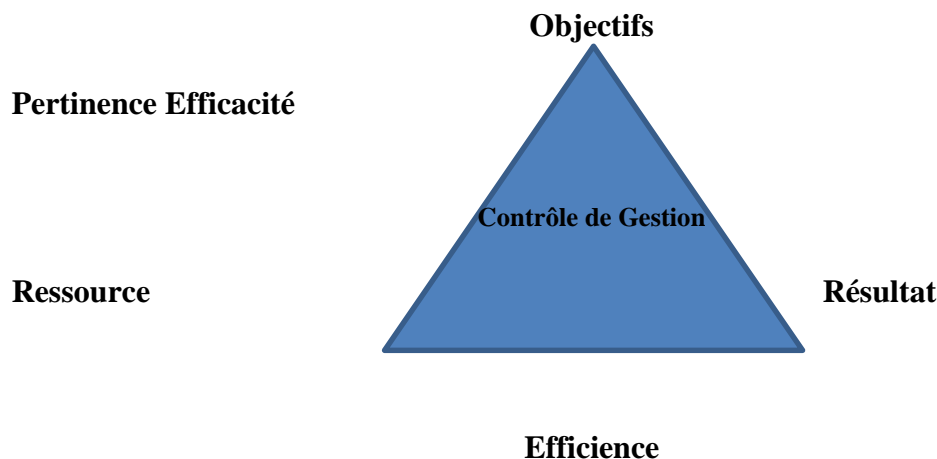
<sup>1</sup> LANGLOIS L, BONNIER C, BRINGER M, « contrôle de gestion », Berti éditions, Alger, 2008, P.11.

<sup>2</sup> ALAZARD C, SEPARI S, « contole de gestion » édition Dunod, 2004/Page 7

<sup>3</sup> MENARD L, et collaborayeurs, « Dictionnnaire de la comptabilite et de la gestion financiere » 2<sup>ème</sup> édition, Québec, Paris 2004/P.725

<sup>4</sup> Idem Pages 740

Figure 7 : Le triangle du contrôle de gestion



Source : MICHEL D., SOLE A., « *Le contrôle de gestion, organisations, outils et pratiques* », 3<sup>ème</sup> édition  
Dunod, Paris, 2008, P.06.

D'après ce schéma :

- La pertinence (des moyens mis en œuvre par apports aux objectifs).
- L'efficacité (la capacité à atteindre l'objectif).
- L'efficience (la mise en œuvre de minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu).

Nous pouvons définir le contrôle de gestion d'une manière générale comme étant un ensemble de techniques qui visent à maîtriser et à vérifier la cohérence entre l'activité opérationnelle et les stratégies définies par les dirigeants, tout en assurant une meilleure utilisation des ressources et à moindre coût.

### 1.2.3. Définition du contrôle de gestion

L'exercice pour la définition du contrôle de gestion est très complexe et difficile car il existe de nos jours, plusieurs ouvrages et articles sans oublier les auteurs dans la science de gestion qui ont proposé des multitudes de définition du contrôle de gestion.

Avant de définir le contrôle de gestion, il faut évoquer le « contrôle » et la « gestion ». Enfin, plusieurs termes doivent être précisés : l'ensemble des auteurs s'accorde à penser que l'action de « gestion » consiste, au sein d'une organisation, en la réalisation d'objectifs par la combinaison la plus efficace des moyens.

Le mot « contrôle », par contre, peut avoir plusieurs significations dont chacune permet aux auteurs de développer tel aspect ou telle particularité du contrôle de gestion selon le domaine qu'ils entendent privilégier.

Les significations du mot « contrôle », retenues par les auteurs, sont en général au nombre de quatre:

- Vérification: le contrôle des billets, le contrôle d'identité:
- Pouvoir: contrôle d'un individu (agir sur lui), prise de contrôle d'une société.
- Surveillance, régulation: mise sous contrôle d'une machine, contrôle des naissances.
- Maîtrise: contrôle d'une voiture, « self-control ».

Le contrôle de gestion n'est pas une fonction de l'entreprise destinée à acheter, vendre ou gérer, mais elle crée le cadre et les outils nécessaires pour que les fonctions d'achat, de vente et de gestion travaillent de manière cohérente et efficiente. Dans toute organisation, le contrôle de gestion est utilisé pour le déploiement de la stratégie ainsi que son exécution par tous ses membres. Influencé par les courants comportementaux, le contrôle de gestion moderne s'est étendu au-delà de ses fonctions traditionnelles décrites comme instrumentales, pour devenir un outil global de pilotage des organisations. Jusqu'à présent il n'existe pas de définition fixe au contrôle de gestion en raison des facteurs cités ci-dessus met notamment nous pouvons nous permettre de cité quelque définitions des auteurs les plus connus et adéquat à notre thématique parmi lesquelles nous mettrons la lumière sur : R.N. Anthony ; H. Bouquin ; E.J. Bourdin et A. Khemakhem.

**Selon R.Anthony(1965)***«le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manières efficaces et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation»*.<sup>5</sup>En 1988, il ajoute une autre définition qui stupile que *« le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies »*.<sup>6</sup>

Retenons le fait que le contrôle de gestion pour R. Anthony suppose une existence des objectifs préalables que le manager est chargé de réaliser à travers l'action d'autres individus tout en s'assurant la mise en œuvre des stratégies définies et l'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente. C'est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les

---

<sup>5</sup> R.N. ANTHONY « Management et contrôle de gestion », op.cit., P6/354.

<sup>6</sup> R.N. ANTHONY « Management et contrôle de gestion », op, cit, P6/354.

ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie.

Selon **H. Bouquin** « On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes »<sup>7</sup>.

Les managers qui sont chargés de définir la stratégie ont besoin de dispositifs et processus pour s'assurer que l'action quotidienne des individus est cohérente avec la stratégie. Donc le contrôle de gestion est un régulateur des comportements.

Selon **E.J. Bourdin**, « le contrôle de gestion est un système d'évaluation des responsabilités et des voies par lesquelles la rentabilité de l'entreprise peut être améliorée »<sup>8</sup>.

Pour **A.Khemakhem** « Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité »<sup>9</sup>. Ce dernier insiste sur cette définition sur la flexibilité du contrôle de gestion pour tenir compte de spécificités de chaque entreprise et de chaque situation il insiste aussi sur la mobilité des énergies et des ressources pour atteindre les objectifs prévus de l'entité.

En résumé le contrôle de gestion est une fonction de l'entreprise qui consiste à mesurer analyser et piloter la performance de l'entreprise en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques. Cette fonction est généralement assurée par les contrôleurs de gestion qui collectent des données financières et non financières, les analystes établissent des rapports et des prévisions, puis proposent des actions pour améliorer la performance de l'entreprise.

### 1.3. Rôle, objectif et missions du contrôle de gestion

#### 1.3.1. Rôle

Le contrôle de gestion est une fonction essentielle de l'entreprise chargée d'optimiser les performances en assurant la maîtrise des coûts et l'efficacité de l'activité. Les rôles et l'objectif du contrôle de gestion sont les suivants :

---

<sup>7</sup>H. Bouquin (1994), « Les fondements du contrôle de gestion », Presse Universitaire de France « Que sais-je ? », N°2892, Paris <https://www.crefige.dauphine.fr/pedagogie/poly/syl0607.PDF>.

<sup>8</sup> ALAZARD C et SEPARI S, « contrôle de gestion manuel et application », 4<sup>ème</sup> édition, ED. Dunod, Paris, 1998, p.643.

<sup>9</sup> H. Arnaud, « le contrôle de gestion », édition Liaison, 2001, p 9.

- **Planification:** Le contrôle de gestion a pour rôle de participer à la définition des objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise, de les traduire en plans d'action et de mettre en place des outils de pilotage pour les suivre et les ajuster si nécessaire.
- **Mesure et évaluation:** Le contrôle de gestion a pour objectif de mesurer et d'évaluer les performances de l'entreprise et de ses différentes activités. Il doit identifier les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, et proposer des actions correctives pour améliorer la performance.
- **Reporting:** Le contrôle de gestion est responsable de la production de rapports destinés à la direction et aux différents services de l'entreprise. Ces rapports doivent fournir des informations claires et pertinentes sur la performance de l'entreprise et permettre une prise de décision rapide et éclairée.
- **Optimisation des coûts:** Le contrôle de gestion a pour rôle d'optimiser les coûts de l'entreprise en identifiant les gisements d'économies possibles et en proposant des actions pour les réaliser.
- **Gestion des risques:** Le contrôle de gestion doit identifier les risques potentiels pour l'entreprise et mettre en place des actions pour les minimiser.

D'une manière générale le contrôle de gestion présente les objectifs ci-après :

- L'accomplissement des choix stratégiques délibérés ou encore la mise en œuvre des décisions des managers par les personnels de l'entreprise;
- La mise sous tension (sous une forme généralement financière mais pas exclusivement) des ressources et des compétences de l'entreprise;
- L'établissement simultané des objectifs, standards et normes à atteindre ou à respecter, des comportements adéquats pour y parvenir et des systèmes de mesure et de vérifications des résultats;
- Donner à la direction son avis sur le choix des objectifs qui sous-tendent stratégie ;
- Assurer que les actions mises en œuvre mènent bien l'entreprise là où elle souhaite ;
- Aider à déterminer les indicateurs pertinents en collaboration avec le management ;
- Analyser les risques qui restent, l'un des points fondamentaux du contrôle de gestion

En résumé, le contrôle de gestion a pour objectif d'optimiser la performance de l'entreprise en assurant la maîtrise des coûts, la qualité des processus, la gestion des risques et la prise de décision éclairée.

**1.3.2. Mission**

Le contrôle de gestion a pour mission d'aider les entreprises à atteindre leurs objectifs en fournissant des informations financières et non financières. Il est responsable de la planification, du suivi et de l'analyse des performances de l'entreprise. Le contrôle de gestion est également chargé de la gestion des coûts et de l'optimisation des processus.

Le contrôle de gestion est un domaine complexe qui implique de nombreuses tâches, notamment la planification stratégique, la budgétisation, la gestion des coûts, l'analyse des écarts, la gestion des performances, la gestion des risques et la prise de décision. Les contrôleurs de gestion travaillent en étroite collaboration avec les autres départements de l'entreprise pour s'assurer que les objectifs de l'entreprise sont atteints. Ils fournissent également des informations importantes aux dirigeants de l'entreprise pour les aider à prendre des décisions éclairées.

Par ailleurs, le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions. Ce sont les phases traditionnelles du management qui caractérisent le processus du contrôle de gestion : la phase de prévision, d'exécution, d'évaluation et d'apprentissage.

**A. Phase de prévision**

Cette phase est dépendante de la stratégie définie par l'organisation, la direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre Les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'un horizon temporel, les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

**B. Phase d'exécution**

Dans cette phase, les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils disposent d'un système d'information sur lequel ils s'appuient et qui leurs permet une meilleure distinction des actions et fonctions de l'organisation.

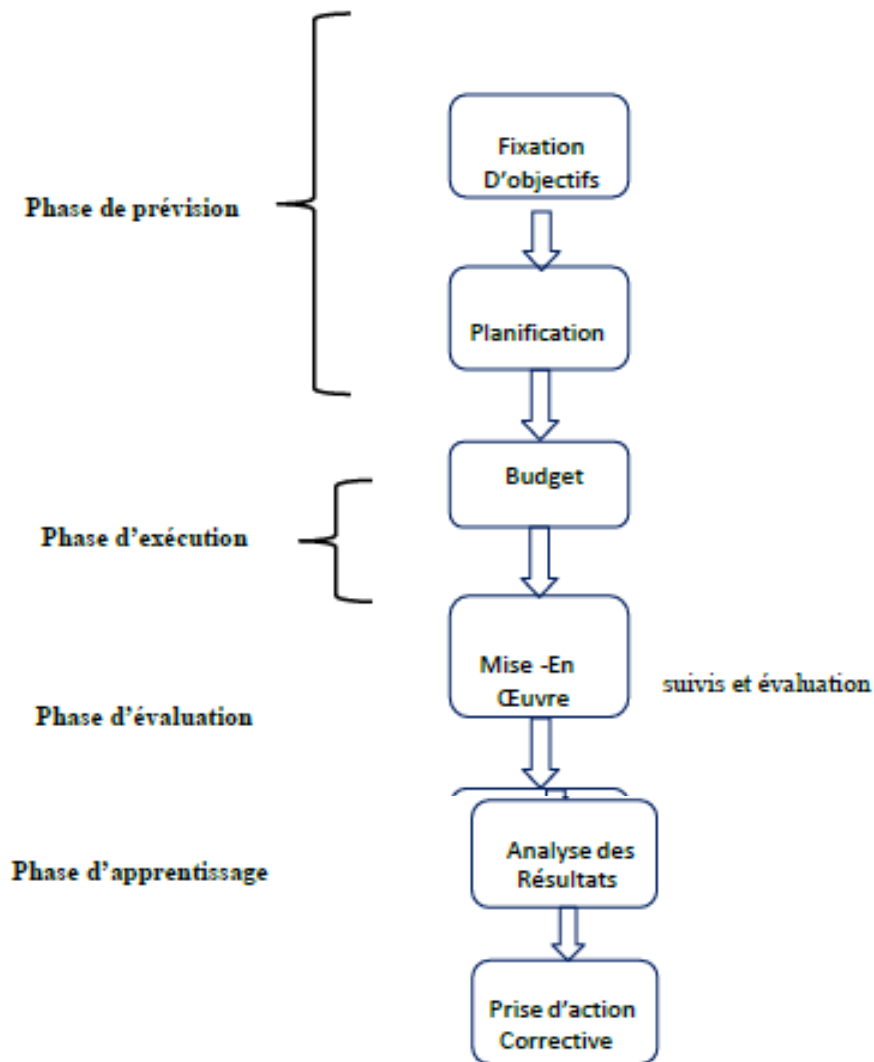
**C. Phase d'évaluation**

Afin d'évaluer la performance de l'organisation cette dernière procède a une comparaison entre les résultats obtenus et les prévisions préétablies. Ceci induira des écarts qu'elle doit justifier par des mesures correctives.

**D. Phase d'apprentissage**

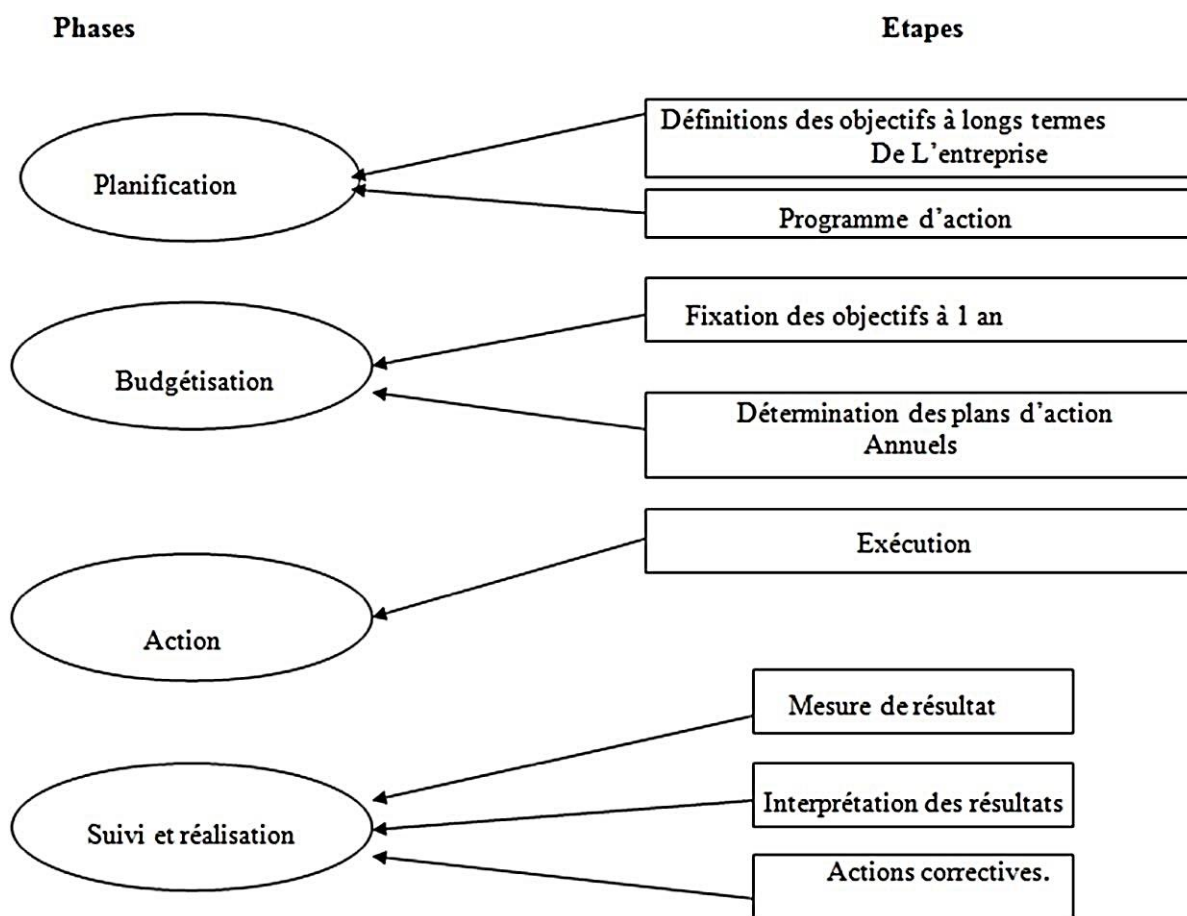
Cette phase permet, grâce à l'analyse des écarts de faire identifier les faiblesses éventuelles de l'entité, d'où cette dernière procédera à l'adoption des mesures correctives. C'est ainsi, qu'une base de données sera constituée pour être utilisée en vue des futures prévisions.

**Figure 8 :** Les étapes du contrôle de gestion (un processus d'apprentissage)



Source : H.Loning, V.Malleret, et autres, « le contrôle de gestion, organisation outils et pratique », 3<sup>ème</sup> édition, Dunond.

Figure 9 : Schéma du processus de contrôle de gestion



Source : Frédéric GATIER, Anne PEZET, *Contrôle de gestion*, 2006, P.35.

L'élaboration, le diagnostic et l'évolution du système de contrôle font appel aux compétences techniques du contrôleur de gestion qui en a la charge, mais aussi à son sens humain pour l'adapter à la communauté des responsables opérationnels et de la direction générale.

#### 1.4. Critères et mesures de la performance du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour objectif d'optimiser la performance de l'entreprise en fournissant des informations pertinentes et fiables à la direction pour la prise de décisions. Les critères et mesures de la performance du contrôle de gestion peuvent varier d'une entreprise à l'autre en fonction de leurs objectifs stratégiques. Cependant, voici quelques exemples de critères et mesures couramment utilisés :

**1.4.1. Rentabilité**

La rentabilité d'une entreprise est généralement mesurée par ses bénéfices. Le contrôle de gestion peut mesurer la rentabilité à partir de différents indicateurs tels que la marge brute, la marge opérationnelle, le retour sur investissement (ROI), le taux de rendement comptable (TRC) ou le taux de rentabilité économique (TRE).

**1.4.2. Productivité**

La productivité est un autre critère important pour mesurer la performance du contrôle de gestion. Les mesures de la productivité peuvent inclure le chiffre d'affaires par employé, la production par heure, le coût de production par unité, le temps de cycle de production, etc.

**1.4.3. Efficacité**

L'efficacité mesure la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. Les mesures d'efficacité peuvent inclure le taux de réalisation des objectifs, le taux de satisfaction client, le taux de conversion des prospects en clients, etc.

**1.4.4. Liquidité**

La liquidité mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme. Les mesures de la liquidité peuvent inclure le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité réduite, etc.

**1.4.5. Satisfaction des parties prenantes**

La satisfaction des parties prenantes est importante pour mesurer la performance du contrôle de gestion. Les parties prenantes peuvent inclure les clients, les actionnaires, les employés, les fournisseurs, etc. Les mesures de la satisfaction des parties prenantes peuvent inclure des enquêtes de satisfaction, des commentaires des clients, le taux de rétention des employés, etc. Il est important de noter que ces critères et mesures ne sont pas exhaustifs et peuvent varier en fonction des objectifs spécifiques de l'entreprise.

**Section 2 : Les Méthodes et outils de contrôle de gestion****2.1. Outils du contrôle de gestion.**

L'implantation de la fonction du contrôle de gestion dans une entreprise nécessite l'utilisation des différents outils qui sont :

- La Comptabilité générale
- La comptabilité analytique
- La gestion budgétaire
- Le tableau de bord
- Le benchmarking

Et le nouvel outil "primavera". Le contrôle de gestion de gestion contribue ainsi à la performance de l'organisation grâce à ces divers outils.

**2.1.1. Comptabilité générale**

La comptabilité générale encore appelée comptabilité financière ou comptabilité commerciale, est un outil de gestion qui permet d'enregistrer, classer et analyser toutes les opérations effectuées par l'entreprise. Elle est considérée comme la première source d'information de l'entreprise, qui fournit des informations globales.

**2.1.1.1. Définition**

La comptabilité générale est définie comme « la comptabilité générale, dans une entreprise, consiste à recenser tout ce qui a une valeur financière (argent, immeubles, matériels, titre de créances, dettes) et à étudier toutes les opérations susceptibles d'affecter ces différentes valeurs dans l'entreprise ».

**BEATRICE** et **GANDGUILLON.F** ont défini la comptabilité générale comme « un système d'organisation de l'information financière qui permet de saisir, de classer, d'enregistrer des données de base chiffrées et de présenter des états financiers (comptes annuels) reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière à une date donnée et du résultat de l'exercice de l'entreprise issu de son activité ».

**2.1.1.2. Objectifs de comptabilité générale**

Les objectifs de la comptabilité générale se présentent comme suit :

- Déterminer la valeur du patrimoine de l'entreprise (la situation nette) ;
- Définir le résultat périodique de l'entreprise ;
- Indiquer en permanence les dettes et les créances de l'entreprise ;
- Valoriser les inventaires (bilan).

La comptabilité générale, a pour objectif d'enregistrer les opérations réalisées avec l'extérieur, c'est-à-dire les flux entre l'entreprise et les tiers contractants (clients, fournisseurs par exemple), afin de pouvoir présenter périodiquement des états financiers permettant de juger la situation financière globale de l'entreprise.

Il faut savoir aussi que c'est la comptabilité générale qui institutionnalise la production de l'information financière destinée aux tiers. L'établissement des états financiers par la comptabilité générale est obligatoire, c'est pourquoi elle est souvent ressentie comme une contrainte et non comme un instrument de gestion utile.

### 2.1.2. Comptabilité Analytique

La comptabilité Analytique également appelée comptabilité de gestion. C'est un outil indispensable au contrôleur de gestion, elle est souvent présentée comme un outil d'aide aux décisions stratégiques de l'entreprise.

#### 2.1.2.1. Définition

La comptabilité de gestion réalise le calcul et l'analyse des coûts qui sont nécessaires à la prévision, à la mesure et au contrôle des résultats. Elle apporte aux dirigeants et aux gestionnaires de l'entreprise des informations utiles à leurs décisions et contribue à améliorer la performance de l'organisation. La seconde définition est donnée par **Gérard MELYON**, La comptabilité Analytique : « est un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision ».

#### 2.1.2.2. Objectifs de comptabilité Analytique

La comptabilité analytique est un mode de traitement de données, dont les objectifs essentiels sont les suivantes :

- Calculer des coûts des différentes fonctions de l'entreprise et des différents biens produits ;
- Donner une base au contrôle de gestion ;
- Déterminer le coût de revient par produit fabriqué ;

- Déterminer les bases d'évaluation de certain élément du bilan de l'entreprise ;
- Calculer le résultat analytique globalement et par produit ou activité ;
- Analyse des résultats et prendre des décisions économiques ;
- Analyser les performances de l'entreprise.

### **2.1.2.3. Comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique**

Bien que les deux systèmes constituent les outils de gestion indispensable à l'entreprise et qu'ils sont complémentaires, il n'en demeure pas moins qu'un certain nombre de points les différenciés en l'occurrence les suivants :

- En comptabilité générale, le classement des charges se fait par nature, alors qu'en comptabilité analytique les charges sont classées par destination ;
- Les documents justificatifs utilisés par la comptabilité générale sont documents externes : facture d'achats, facture d'électricité ; par contre ceux utilisés par la comptabilité analytique sont des documents interne : bons d'entrée, bons de réceptions;
- La comptabilité générale est une comptabilité générale est financière, par contre, celle de la comptabilité analytique est managériale ;
- La comptabilité générale est une comptabilité des flux externes qui consiste à analyser les flux existants entre l'entreprise et l'extérieur, tandis que, la comptabilité analytique
- Est une comptabilité des flux internes qui s'intéresse à la répartition des flux d'entrés dans l'entreprise ;
- La comptabilité générale est un instrument d'analyse du passé, et la comptabilité analytique est instrument d'analyse du présent tourné vers la future.

**Tableau 1:** Comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique

La Comptabilité générale	La Comptabilité Analytique
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalité légale</li> <li>- Charge par nature (compte 60 « achat »)</li> <li>- Résultats annuels (année, semestre, mensuel)</li> <li>- Résultat globale</li> <li>- Règles légales, rigides et normative</li> <li>- Information financier (monétaire)</li> <li>- Destinée aux actionnaires et aux directeurs (tiers)</li> <li>- Indicateur comptable, fiscaux et financiers</li> <li>- Information certifiée, précise et formelle</li> <li>- Caractère obligatoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalité managériale</li> <li>- Charge par destination (produit, service)</li> <li>- Résultat fréquents (journée, semaine, quinzaine)</li> <li>- Résultat partiel (Résultat par produit)</li> <li>- Règles souples et évolutive</li> <li>- Information technique et économique</li> <li>- Destiné aux responsables de l'entreprise</li> <li>- Indicateurs de gestion</li> <li>- Information rapide, approché et pertinente</li> <li>- Caractère facultative</li> </ul>

(Source : NOBERT.G, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Edition Organisation, Paris, 2000, P.132).

### 2.1.3. Le budget

Le budget est un outil de pilotage de l'entreprise qui permet de faciliter l'estimation des risques prévisibles et de préparer les décisions opérationnelles. Il se présente sous forme d'un état prévisionnel des recettes et des dépenses de l'organisation pour une période donnée généralement annuels comme il peut être mensuel, trimestriel ou semestriel dans certaine entreprise.

#### 2.1.3.1. Définition du budget

Selon **MEYER J.**, « *Un budget est l'expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects tant financiers ou non financiers* ». <sup>10</sup>

Le budget est un système d'appréciation de la performance dans la mesure où il intègre à la fois l'économie, l'efficacité et l'efficacités. Il permet de faire un rapprochement comparatif des résultats obtenus grâce à l'activité avec les objectifs fixés au départ. L'analyse périodique

<sup>10</sup> Meyer J, << Gestion Budgetaire>>, édition Dunod, Paris 1970, Page.27

des écarts entre les réalisations et les prévisions de trésorerie permet de prendre certaines décisions opérationnelles.

Les budgets financiers sont l'expression monétaire des attentes de la direction, concernant le chiffre d'affaire, la situation financière et les flux monétaire. Les budgets non financiers indiquent par exemple, le volume à produire, le volume prévisionnel des ventes ou l'effectif du personnel à employer.

### **2.1.3.2. Objectifs de budget**

La construction de programme de budget répond à plusieurs objectifs :

- Le budget donne aux dirigeants une vision de l'avenir et les met en position favorable pour exploiter les opportunités, et permet d'anticiper les problèmes ;
- Le budget est un outil de pilotage de l'entreprise puisqu'il permet de repérer à court terme les contraintes externes ou internes, et les opportunités. Il assure la cohérence des décisions et des actions des différents centres de responsabilisées en référence aux objectifs de l'entreprise;
- Le budget est un outil de communication, de responsabilisation, et de motivation parce qu'il assure l'information des responsables sur les objectifs de l'entreprise ;
- Le budget est un outil de contrôle puisqu'il permet le contrôle de gestion par la détermination des écarts entre les réalisations et les prévisions.

### **2.1.3.3. Intérêt de gestion budgétaire**

- La démarche de la prévision budgétaire permet une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise et, par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la réactivité de l'entreprise ;
- Elle responsabilise et engage les personnels opérationnels ;
- Elle force à la coordination des actions.

### **2.1.3.4. Les principaux budgets**

Il existe de différents budgets qui correspondent généralement aux principales fonctions de l'entreprise :

#### **2.1.3.4.1. Budget des ventes (*Chiffre d'affaires prévisionnel*)**

Le budget des ventes consiste à évaluer les ventes futures en quantité et en valeur, sources de recettes indispensables au fonctionnement de l'entreprise.

**2.1.3.4.2. Budget de production**

Le budget du service production doit assurer la réalisation du programme de ventes. Le calcul du niveau de production demandée se déduit du programme de ventes et de l'état des stocks de produits fini.

**2.1.3.4.3. Budget d'approvisionnement**

Ce budget est fait en même temps que le budget de production. Le programme des approvisionnements présente un calendrier des commandes et des livraisons. Il résulte des choix de gestion des stocks et des approvisionnements. Ce budget repose sur la politique d'approvisionnement et les techniques de gestion des stocks.

**2.1.3.4.4. Budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie peut être défini comme une méthode analytique de prévision consistant en un découpage dans le temps (mois, trimestre, semestre ou années) des encaissements et des décaissements, c'est-à-dire des entrées et des sorties d'argent sur les charges et les produits générés par les différents budgets étudiés précédemment.

**2.1.4. Benchmarking****2.1.4.1. Définition**

Selon **J. BRILMANE**, définit le Benchmarking comme « *Le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation* ». <sup>11</sup>

Pour **C. DEMEURE**, le Benchmarking consiste à « *Analyse et s'approprier les méthodes les plus efficaces des entreprises concurrentes ou bien des entreprises reconnues comme étant les meilleures dans un domaine donné* ». <sup>12</sup>

**2.1.4.2. Typologie du Benchmarking**

Il existe plusieurs formes de Benchmarking, parmi lesquels on distingue :

---

<sup>11</sup> J. BRILMANE, << Les meilleurs positions du management >>, édition d'organisation, Paris, 2003, Page.287

<sup>12</sup> C. DEMEURE, << Marketing >> , édition sirey, 2005, Page.87

**2.1.4.2.1. Le Benchmarking interne**

Il se pratique au sein de l'organisation elle-même dans des unités aux activités comparables. L'accès aux informations et aux données est alors facilité, et le coût en temps et en ressource est moindre. La mise en place de ce benchmarking génère moins de résistance puisqu'il s'agit de la même organisation, et l'apprentissage de meilleures pratiques peut s'avérer plus facile ;

**2.1.4.2.2. Le Benchmarking fonctionnel**

Il consiste à faire des comparaisons avec des organisations opérant dans des secteurs différents dans le but d'améliorer les processus organisationnels de la structure ;

**2.1.4.2.3. Le Benchmarking externe**

Il suppose la comparaison avec des organisations réputées être les meilleures dans le même secteur. Ce type de tâche est consommateur de temps et de ressources pour s'assurer de la comptabilité des données récoltées et pour la mise en œuvre des améliorations nécessaires. En conséquence, l'apprentissage externe est souvent plus long et le transfert des bonnes pratiques difficile ;

**2.1.4.2.4 Le Benchmarking des processus**

Il se n'attache non pas à la stratégie, aux produits ou aux services, mais aux processus mis en œuvre pour produire ces produits ou services. Le benchmarking s'effectue dans ce cas auprès de partenaires délivrant les mêmes services, réalisant de meilleures performances ;

**2.1.4.2.5 Le Benchmarking stratégique**

Il est pratiqué lorsqu'une organisation cherche à améliorer ses performances d'ensemble en se fondant sur sa stratégie à long terme et sur celle que développent ceux dont les performances sont meilleures. Ce type de benchmarking implique d'analyser les missions et compétences principales de la structure, d'envisager d'autres formes de répartition des activités et suppose une forte mobilisation en faveur du changement ;

**2.1.4.2.6. Le Benchmarking compétitif**

Dans ce cadre, les organisations considèrent leurs performances non pas au regard de leur stratégie, mais au regard de leurs produits / services-clés. L'analyse des performances et la comparaison se font avec des partenaires œuvrant dans le même secteur d'activités ;

**2.1.4.2.7. Le Benchmarking international**

Il offre la possibilité de comparaison avec les organisations d'autres pays. La mondialisation et les progrès technologiques facilitent ce type de benchmarking. Coûteux en temps et en ressources, les résultats sont à prendre en compte prudemment du fait des contextes nationaux qui peuvent peser sur les performances des organisations et rendre difficile la mise en place des innovations.

**2.1.4.3. Les objectives du Benchmarking**

Le Benchmarking a pour objectif d'améliorer les performances d'une fonction, d'un métier ou d'un processus de manière importante. Il permet en effet :

- De poser des objectifs ambitieux ;
- D'accélérer le rythme du changement ;
- De surpasser le NIH (Not Invented Here), de voir à l'extérieur ;
- D'identifier des processus permettant des percées ;
- D'accroître la satisfaction des clients et les avantages compétitifs ;
- De mieux connaître ses atouts et faiblesses par une meilleure auto-évaluation ;
- De créer un climat basé sur les faits, générateur de consensus ;
- D'accroître la capacité à utiliser des mesures pour gérer.

**2.1.5. Tableau de bord**

Le tableau de bord, est un outil d'évaluation de l'organisation permet à l'entreprise de mesurer sa performance, il est aussi un outil d'aide à la prise de décision.

**2.1.5.1. Définition**

Selon **ALAZARD.C et SEPARIS** : « *Un tableau de bord est un document rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction, d'une équipe.* »<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> ALAZARD et SEPARIS, OP.cit. P.552

Pour BOISSELIER.P « *Un tableau de bord est un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent également être physiques ou qualitatifs* ». <sup>14</sup>

### **2.1.5.2. Typologies d'un tableau de bord**

Il existe trois types des tableaux de bord, selon SAULOU Jean-Yves. <sup>15</sup>

#### **2.1.5.2.1. Tableau de bord d'activité**

Servant à rendre des comptes sur les résultats obtenus et à dialoguer entre niveaux hiérarchiques (et souvent aussi entre fonctions). Il contient l'ensemble des indicateurs stratégiques ainsi que les indicateurs opérationnels les plus pertinents pour apprécier l'adéquation de l'action à l'objectif stratégique. C'est une vision verticale des résultats.

#### **2.1.5.2.2. Tableau de bord de pilotage**

Permet de suivre l'avancement des plans d'actions et les résultats obtenus par ceux-ci (contribution aux résultats de l'entité). Ces derniers ont vocation à rester en diffusion interne à la collectivité. La vision donnée est multidimensionnelle.

#### **2.1.5.2.3. Tableau de bord de projet**

Spécifique à direction d'un grand projet, il est axé sur le pilotage et le suivi d'un projet sous les aspects : techniques, qualités, coûts et délais.

### **2.1.5.3. Rôles d'un tableau de bord**

Selon ALAZARD.C et SEPARIS, « *le tableau de bord a plusieurs rôles à savoir : Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison pour piloter la performance de l'entreprise* » <sup>16</sup>, le tableau de bord a pour mission de :

- Contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire ;
- Il attire l'attention sur les points clés de la gestion ;

---

<sup>14</sup> BOISSELIER.P, OP.cit,P.477

<sup>15</sup> SAULOU.J. Y, << Le tableau de bord du décideur >>, éditon d'organisation, Paris, 1982,P.30-33

<sup>16</sup> ALAZARD et SEPARIS, OP.cit. P.560

- Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de montrer ce qui est anormal et qui a une répercussion (influence) sur le résultat de l'entreprise.

**Le tableau de bord, outil d'aide à la décision.** Il permet de :

- Donner des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action ;
- La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'actions correctives suivies et menées à leur terme. Grâce à ces conditions, le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens du suivi budgétaire.

**Le tableau de bord, outil de dialogue et de communication**

- Le tableau de bord joue un rôle très important car :
- Il permet un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- Il permet au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts ;
- Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des recommandations plus précises ;
- Il permet d'identifier correctement les opportunités d'amélioration et opérer les actions correctives.

Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives de l'entreprise en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt de l'optimisation partielle.

### **2.1.6. Primavera.**

Depuis plusieurs années, les outils de planification et de contrôle de projet ont beaucoup évolué et permettent de mieux gérer la complexité croissante des projets, la gestion d'intervenants multiples et des budgets de plus en plus serrés. Un de ces outils ressort clairement du lot : Primavera d'Oracle.

#### **2.1.6.1. La notion de primavera.**

Primavera est un logiciel de gestion de projet fabuleux qui est non seulement utile pour les gestionnaires de projet mais pour l'ensemble de l'entreprise. Cet outil a été conçu pour faciliter la gestion de grands projets complexes. La popularité d'Oracle Primavera P6 est en

pleine expansion dû à sa capacité à planifier, gérer et contrôler toutes les facettes d'un projet. Primavera est l'outil logiciel de gestion de projet de choix dans les industries de la construction, l'ingénierie, l'aérospatiale, du transport et de la sécurité, ainsi que dans de nombreux autres secteurs. Oracle Primavera P6 est utilisé par tous les organismes militaires et fédéraux aux États-Unis. En fait, les statistiques ont montré que la très grande majorité, 375 sur 400, des plus grandes sociétés d'ingénierie aux États-Unis utilisent Primavera P6.

Primavera permet de planifier à haut niveau tout en étant idéal pour gérer les détails. Cela signifie que toutes les parties peuvent être tenus à jour dans un seul système, ce qui réduit les informations en double, évite la publication de messages divergents et garde tous les intervenants dans la boucle. Primavera est le logiciel le plus utilisé par les planificateurs de carrière. Sans aucun problème, Primavera P6 est le seul logiciel qui peut gérer de milliers de personnes exécutant des centaines de projets totalisant des milliards de dollars dans un environnement multi-utilisateurs. Aucun autre outil n'offre aux planificateurs, gestionnaires de projets, bureaux satellites et personnel de chantier un accès simultané, permettant la mise à jour du calendrier et ce, en fonction des restrictions basées sur leur rôle et sur ce qu'ils peuvent afficher et modifier. Primavera n'a pas de limites sur le nombre de projets, de personnes ou de baselines. Il devient donc possible de connaître le nombre réel de tête requis, la surcharge de travail, les activités critiques, les délais ou avances prévisibles, les dates de production, de livraison, d'essai et la marge de chaque activité. C'est cela que vous voulez faire !!! Avec Primavera P6 Recherchez les risques cachés dans le planning de votre projet avant qu'ils ne deviennent des obstacles.

### 2.1.6.2. Les avantages d'emploi du logiciel de primavera.

Selon nous, voici les principaux avantages de l'utilisation Primavera pour la gestion de vos projets :

- **Une meilleure visibilité** – tout est inclus dans le programme de sorte que vous pouvez facilement voir ce qui se passe avec un projet à tout moment.
- **Amélioration de la prévision** – lors de la mise à jour des informations, vous êtes capable de voir clairement où il est susceptible d'y avoir de la surcharge ou des ressources sous-utilisées. De nouveaux scénarios peuvent être analysés en conséquence.
- **Accès immédiat** – gardez le contact avec l'avancement réel des travaux et des ressources, ce qui permet d'obtenir des informations justes et précises chaque fois que vous en avez besoin.

- **Un accès plus rapide** – en utilisant un seul système qui vous donne toutes les informations dont vous avez besoin, ce qui permet de ne pas avoir à se référer à différents outils pour obtenir un aperçu juste et clair.
- **En harmonie avec les processus** – C'est facile de transcrire un processus en planification. Cela garantit que les méthodologies de travail sont uniformes et sont toutes prévues dans le plan d'exécution du projet. <sup>17</sup>

## **2.2. Les méthodes du contrôle de gestion**

Il existe deux systèmes fondamentaux de calcul des coûts :

- Le système des coûts complets ;
- Le système des coûts partiels.

### **2.2.1. Système de calcul des coûts complets**

Le système des coûts complets englobe les méthodes suivantes : la méthode des centres d'analyse, la méthode ABC, la méthode du coût standard.

#### **2.2.1.1. Méthode des centres d'analyse (sections homogènes)**

Une section dite « homogène » lorsque sa production peut être valorisée à partir d'une unité d'œuvre mesurable (ou d'un groupe d'unités d'œuvres pouvant être rapporté à une unité commune). C'est le coût unitaire de l'unité d'œuvre multiplié par le nombre d'unités d'œuvre produites qui est imputé aux comptes de produits. « La méthode des coûts complets (méthode des centres d'analyse anciennement dénommée méthode des sections homogènes) est une méthode de comptabilité de gestion qui permet d'aboutir au calcul des coûts de revient d'un produit, d'une prestation, d'un service ou de toute autre activité. Il s'agit de l'ensemble des coûts directs affectables et des coûts indirects repartis et imputés au travers d'un processus de répartition et de déversement ».

#### **2.2.1.2. Méthode à base d'activité (ABC)**

La méthode des coûts à base d'activités présente beaucoup d'analogies avec la méthode des centres d'analyse.

La méthode de comptabilité à base d'activités ou méthode ABC a été développée aux Etats-Unis dans les années 1980. C'est une méthode de coûts complets qui veut rompre avec

---

<sup>17</sup> <https://gestionproxima.com>

certaines pratiques simplistes de calcul des coûts, elle s'oppose aussi aux comptabilités à base de coûts partiels.

*Selon ALAZARD.C et SEPARIS, la mise en œuvre d'un calcul des coûts par l'ABC permet :<sup>18</sup>*

- D'éviter la prise en compte des subventionnements éventuels entre produits ;
- De traduire la réalité de la diversité des conditions de fabrication des produits ;
- D'améliorer la modélisation de l'architecture des coûts de l'entreprise ;
- L'abandon d'une vision de "contrôle des ressources" au profit d'une vision "contrôle des activités".

#### **2.2.1.2.1. Les étapes dans la mise en place de la méthode ABC/ABM ou cout paractivités**

Ce qui suit le résumé des étapes empruntées dans la mise en place et la mise en opération d'un système de coût par activité :

- Déterminer les activités qui consomment des ressources ;
- Déterminer est affecter tous les coûts directs aux objets du coût ;
- Déterminer les inducteurs de ressources pour répartir les coûts indirects à chaque activité;
- Déterminer les inducteurs d'activités pour lier les coûts d'activités aux objets de coût ;
- Déterminer et répartir tous les coûts indirects à chaque activité ;
- Calculer les coûts unitaires d'activités (ou taux d'imputation d'activité)
- Calculer les coûts totaux d'activité imputés à l'objet du coût ;
- Utiliser les coûts d'activité pour la prise de décision.

#### **2.2.1.3. Méthode des coûts standards (préétablis)**

Les coûts standards sont des coûts théoriques qui sont calculés où estimés par opposition aux coûts réels qui résultent de constatations.

Le plan comptable a reconnu la méthode en lui préférant le terme de « méthode des coûts préétablis ».

---

<sup>18</sup> ALAZARD et SEPARIS, OP.cit.P.570

Par ailleurs, il a défini les coûts préétablis dans une acception plus large : « C'est un coût évalué a priori, soit pour faciliter certains traitements analytiques, soit pour permettre le contrôle de gestion par l'analyse des écarts »

**2.2.2. Système de calcul des coûts partiels**

Le système des coûts partiels définit les principales méthodes de calcul des coûts qui sont la méthode du coût variable, la méthode du coût marginal, et en dernier la méthode IRFF.

**2.2.2.1. Méthode des coûts variables (direct costing)**

La méthode du coût variable a été développée aux États-Unis dans les années 1950 sous le nom de « direct costing ».

La méthode du coût variable est une méthode comptable qui n'incorpore aux coûts que les seules charges variables, à l'exclusion de toute charge fixe.

Par cette méthode, la comptabilité de gestion met en évidence les marges sur coûts variables, par produit et pour l'ensemble de l'entreprise.

D'une manière générale, une marge est une différence entre un prix de vente et un coût.

Une marge sur coût variable (MCV) est la différence entre un chiffre d'affaire (CA) et un coût variable

$CA - \text{coûts variables} = MCV$	$MCV - \text{coûts fixes} = \text{résultat}$
-------------------------------------	--

**2.2.2.2. Méthode du coût marginal**

Le coût marginal est la variation du coût total qui résulte de la vente d'une unité supplémentaire de produit.

$\text{Coût marginal} = \text{coût total de } n + 1 \text{ unités} - \text{coût total de } n \text{ unités}$
--

Le coût marginal est un concept utile pour analyser le comportement des coûts. Ce n'est pas une méthode de comptabilité de gestion<sup>61</sup>.

Le Plan Comptable Générale (PCG) définit le coût marginal comme étant « la différence entre l'ensemble des charges d'exploitation nécessaires à une production donnée et l'ensemble de celles qui sont nécessaires à cette même production majorée ou minorée d'une unité ».

### 2.2.2.3. Méthode de l'imputation rationnelle des frais fixes

La méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes permet de déterminer des coûts de revient unitaires constants d'une période à l'autre, malgré la variation du niveau d'activité.

Les coûts sont calculés d'après un niveau normal d'activité.

- Le coefficient d'activité:

$$\text{CIR} = \text{Activité réelle} / \text{Activité normale}$$

- Le coût d'imputation rationnelle:

$$\text{Le coût d'imputation rationnelle} = \text{coût variable} + \text{coût fixes imputées}$$

- Différence d'imputation:

$$\text{La différence d'imputation} = \text{charges fixes réelle} - \text{charge fixes imputées}$$

Cette différence peut être positive ou négative.

**Section 3 : L'organisation et les champs d'application du contrôle de gestion**

La pratique du contrôle de gestion est différenciée selon les secteurs, les entreprises, et les niveaux de responsabilité. Elle l'est encore dans son organisation. Or de cette organisation pourra dépendre l'efficacité des processus du contrôle. C'est pour cette raison qu'il convient d'en considérer les principaux aspects et les enjeux.

En raison de son caractère fonctionnel, un service de contrôle de gestion (CG) peut être rattaché à la direction générale (DG), à la direction administrative et financière (DAF), ou encore aux directeurs ou responsables opérationnels (DO/RO).

**1. La position du contrôle de gestion**

Selon Isabelle et Loïc DE KERVILER, la position du contrôle de gestion dans une entreprise dépend à la fois :

- De la taille de l'entreprise.
- De son statut et ses moyens disponibles;
- De son activité et de son mode de fonctionnement;
- Des objectifs poursuivis par la direction générale.

**1.1. Le contrôle de gestion dans les grandes entreprises****1.1.1. 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. 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.

**1.1.2. Sa position dans les 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 gestions 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.

## **1.2. Le contrôle de gestion dans les PME**

### **1.2.1. Spécificités des PME**

Les moyennes et petites Entreprise se caractérisent par :

- Une structure relativement simple
- L'importance du rôle et la personnalité de dirigeant
- Un système d'information plus simple.
- Une plus grande polyvalence des cadres : les tâches et les missions ne sont pas toujours clairement définies et les frontières entre les services ne sont pas forcément limitées.
- Des systèmes de décision moins formalisés, utilisant plus la communication directe et informelle.

### **1.2.2. Position du contrôle de gestion dans l'organigramme des PME**

On peut avancer que le rôle du contrôle de gestion est le même dans les grandes entreprises que les PME voir plus important. Les outils et les procédures du contrôle de gestion lui sont applicables en respectant ces spécificités, mais la pratique montre que le contrôle de gestion est peu formalisé et consiste seulement à agir lorsque des difficultés spécifiques apparaissent. C'est une gestion par exception des opérations courantes. La position dans l'organigramme sera fonction du nombre de personnes et des services mis en place : C'est peut-être le comptable chargé de la comptabilité générale et analytique qui élabore les budgets et utilise les techniques du contrôle. Ce peut être le dirigeant si l'entité est petite ou s'il souhaite coordonner et suivre lui-même les activités.

La réalité des entreprises est loin de correspondre aux démarches théoriques proposées pour le contrôle de gestion. Si la comptabilité générale existe dans les entreprises, la comptabilité analytique apparaît peu fréquemment et le contrôle de gestion encore moins.

### **1.3. 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.

Malgré ces difficultés, il est souvent difficile de contrôler la gestion et d'apprécier la performance d'une unité établie à l'étranger pour de multiples raisons :

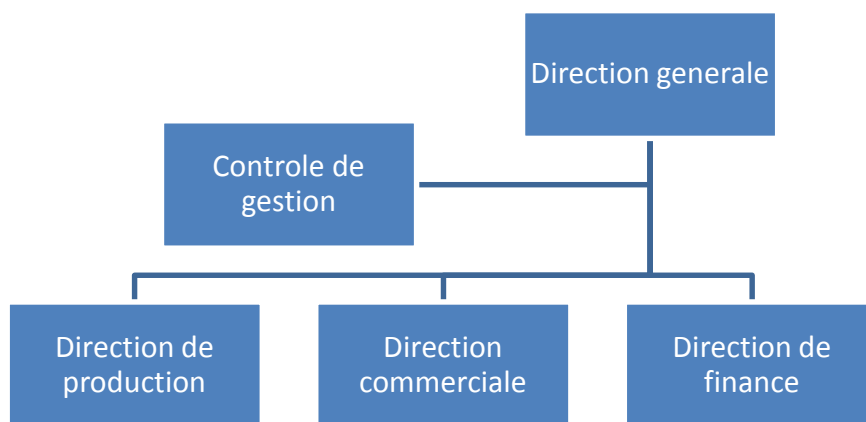
- Les différences entre les systèmes comptables des pays.
- Les différentiels des taux d'inflation des différents pays.
- La fluctuation des monnaies et donc des changes.
- Les différences de comportements humains et de culture entre les pays.

Par ailleurs avant toute analyse des coûts et des budgets, il faut d'abord procéder à des corrections et à des réajustements.

#### 1.4. Le Contrôle de gestion et son rattachement avec les différents secteurs de l'entreprise :

Le rattachement du contrôle de gestion à la direction générale est un signal fort pour lier le contrôle de gestion et la stratégie et donner un pouvoir et une légitimité certaine. Cette position se justifie par l'étendue de son champ d'action, tant stratégique qu'opérationnel. Cela dénote également un rôle plus important que celui du directeur financier.

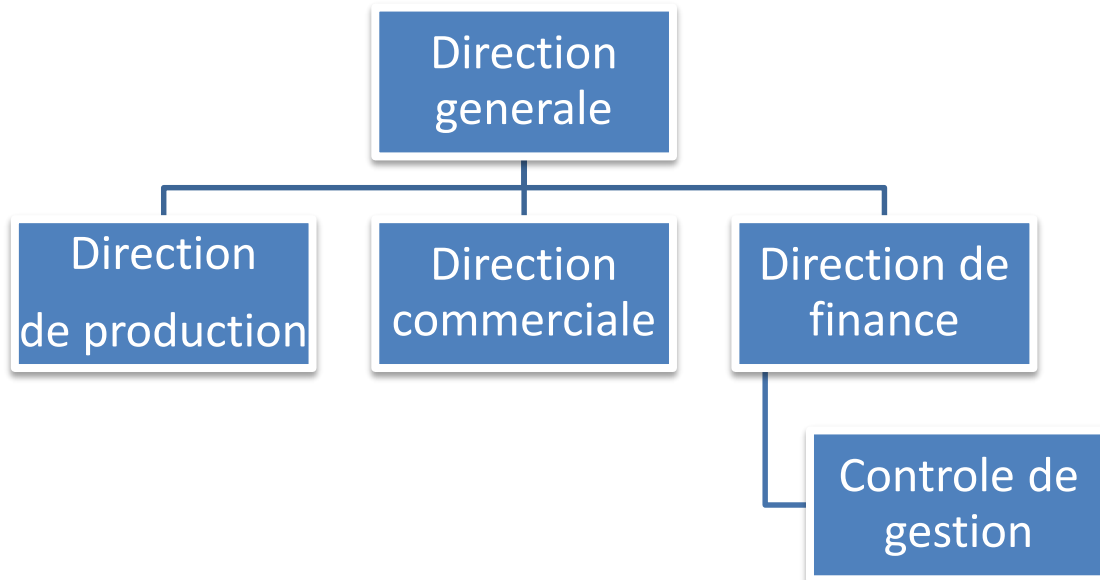
**Figure 10 :** Rattachement à la direction générale.



*Source : LÖNING, (Helene) et autres : Op.cit, p 285,*

Le rattachement à la direction financière illustre une certaine dépendance du contrôleur de gestion au directeur financier, ce qui peut nuire à la communication avec les autres services et restreindre son terrain à un domaine plus strictement financier, privilégiant des informations comptables au détriment des informations plus opérationnelles (qualité, délai...).

Le contrôleur de gestion est alors dans un état dépendant dont la conséquence habituelle est de limiter le contrôle au niveau de l'équipement affecté à cette fonction.

**Figure 11** : Rattachement à la direction financière

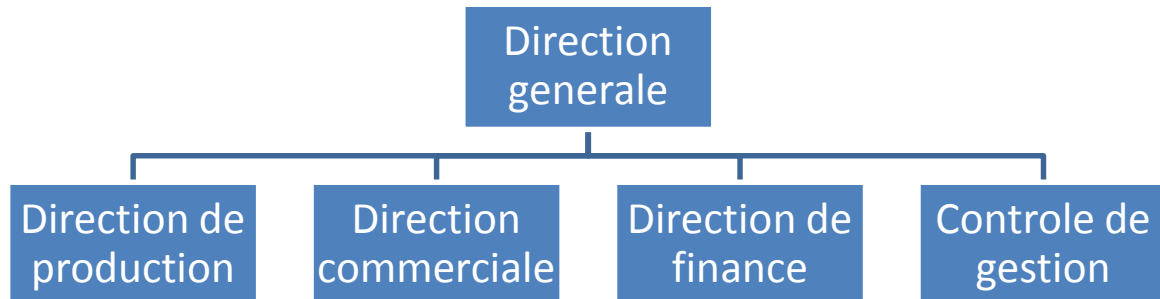
Source : LÖNING, (Helene) et autres : *Op.cit*, p 286,

Le rattachement au même niveau que d'autres directions, cette position accorde une place égale à toutes les directions en dessous de la direction générale, ce qui peut faciliter les échanges entre les directions et accorder au contrôleur un pouvoir identique à celui des autres directeurs. Dans des petites structures, le contrôleur de gestion peut être aussi directeur financier et administratif.

Dans les structures décentralisées (filiales, centres de profit), le contrôleur de gestion peut être aussi rattaché au responsable de l'entité de base, en termes hiérarchiques, et au contrôleur de gestion central, en termes fonctionnels.

Quelle que soit sa position, le contrôleur de gestion doit pouvoir être sur le terrain, écouter et communiquer avec tous les services et tous les niveaux hiérarchiques, être le consultant interne de l'ensemble de l'organisation.

Figure 12 : Rattachement du contrôle de gestion au même niveau que d'autres directions



Source : BOUIN.X, SIMON. F-X, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 3ème Edition DUNOD, Paris, 2015, P. 57).

Tableau 2 : Avantages et inconvénient des différents rattachements du contrôle de gestion

Rattachement	Avantages	Inconvénients
<b>Direction Financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– accès facilité à l’information</li> </ul> Comptable, <ul style="list-style-type: none"> <li>– partage du système d’information,</li> <li>– système économique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– contrôle de gestion très</li> </ul> Comptable, <ul style="list-style-type: none"> <li>– déconnection par rapport au terrain (« canal parallèle »).</li> </ul>
<b>Direction Financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– autonomie par rapport aux Comptables,</li> <li>– indépendance du contrôle,</li> <li>– position plus proche du conseil interne et l’aide à la décision.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– système coûteux,</li> <li>– risque de contrôle Bureaucratisé et détaché des affaires.</li> </ul>
<b>Autres directions</b>	En cas de rattachement hiérarchique à la Direction Financière ou la Direction Générale, on se retrouve dans les cas décrits ci-dessus.	En cas de rattachement hiérarchique à la Direction Financière ou la Direction Générale, on se retrouve dans les cas décrits ci-dessus.

Source : HELENE LÖNING et les autres, Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques 3ème édition op.cit. p 287

## 2. Champs d’application du contrôle de gestion

La maîtrise de la performance nécessite de nombreuses interactions entre les différentes fonctions dans l'entreprise telles que la direction générale, la direction commerciale, la direction financière et la direction des ressources humaines.

**2.1. Le contrôle de gestion et stratégie**

La stratégie est déterminée par la direction générale. Cette dernière précise vers quelle direction l'entreprise doit se diriger à long terme. L'internationalisation, la spécialisation et la croissance interne sont des exemples de stratégies adoptées par de nombreux groupes industriels et commerciaux. La formulation d'une stratégie est un préalable indispensable à la mise en place d'un 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.

**2.2. Le contrôle de gestion et marketing**

Le marketing planifie et met en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service en vue d'un échange satisfaisant pour le consommateur. Le marketing détermine sa politique de prix par référence au prix moyen observé sur le marché ou par référence au coût estimé par les services de contrôle de gestion. Le prix quel que soit son mode de détermination, a un impact sur les volumes demandés par les consommateurs.

Le contrôle de gestion permet de mesurer l'efficacité des actions de marketing en fournissant régulièrement des informations sur les ventes exprimées en volume et en valeur et sur les marges par produits ou par circuit de distribution. Outre le suivi de ces indicateurs de marketing, le contrôle de gestion aide les responsables de la fonction marketing à améliorer leur performance en les assistant dans l'élaboration de leur budget et leurs plans d'action.

**2.3. Le contrôle de gestion et finance**

La fonction financière gère l'ensemble des transactions réalisées avec les établissements financiers et avec les marchés financiers, selon la taille des entreprises. Les financiers cherchent des financements à moindre coûts et des investissements créateurs de valeur pour les actionnaires. Les exigences des actionnaires en matière de performance influencent le système de contrôle de gestion. Le contrôle de gestion et la finance sont deux disciplines non seulement

tournées vers le passé mais également vers l'avenir. En particulier l'étude de la rentabilité des investissements de toute nature est menée conjointement par le contrôle de gestion. La première fonction sélectionne, conçoit le modèle et les critères de choix à appliquer (valeur actuelle ; taux interne de rentabilité...) tandis que la seconde fonction assiste les opérationnels pour la prévision et la sélection des données pertinentes.

Enfin l'ensemble de la démarche prévisionnelle (plans stratégique et opérationnel, budget) réalisée par le contrôle de gestion a un impact non négligeable en matière de communication financière de l'entreprise.

#### **2.4. 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.

**Conclusion**

Ce chapitre permet de bien comprendre que le contrôle de gestion est indispensable au bon fonctionnement des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, car il représente un outil permettant d'accomplir plusieurs tâches, à savoir : mesurer la pertinence des informations. Les attributs et leurs dépendances sont diffusés entre les différents niveaux de l'entité, en sélectionnant les éléments nécessaires à faire connaître aux partenaires (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, etc.). Plus essentiellement, il permet de projeter l'avenir de l'entreprise et l'évolution de la situation dans le temps afin d'identifier les opportunités et les contraintes qui peuvent être rencontrées dans le futur et de prendre les décisions appropriées pour s'armer à tout moment et dans toutes les confrontations. Cela signifie que le contrôle de gestion est une fonction qui occupe une place très importante dans l'organisation et qu'elle doit être confiée à une personne qualifiée capable de réaliser les tâches qui lui sont confiées en utilisant plusieurs outils que nous avons étudiés dans le chapitre et d'assurer le pilotage de la performance.

L'objectif ultime est de mettre en évidence le lien entre contrôle managérial (contrôle de gestion) et la performance de l'entreprise, ce qui fera l'objet du chapitre 2.

# **Chapitre 2**

**La performance de  
l'entreprise sur la  
base du contrôle de**

### Introduction

Le contrôle de gestion est un outil destiné à aider les managers à prendre des décisions dans tout le processus stratégique et opérationnel, utilisent toute la gamme outils comptables et statistiques dont la mise en œuvre constitue la majorité des tests examen dans cette discipline.

Le contrôle de gestion est considéré comme un outil de gouvernement d'entreprise, en général de performance en particulier. La gestion des performances est un processus dynamique, qui comprend deux phases principales : la planification et l'analyse ex-post résultats. Cette dynamique a deux fonctions : régulation et apprentissage.

En fait, le but du contrôle de gestion est de contrôler les résultats efficaces signifie « être efficace et efficient à la fois : la condition d'effectivité est remplie ».

Si l'entreprise parvient à atteindre les objectifs fixés au départ tout en maintenant son efficacité fait référence à la capacité d'atteindre ses objectifs avec le moins de moyens possible.

Le contrôle de gestion a pour objet la maîtrise de la performance. Il est très difficile de cerner la notion de performance, mais néanmoins il existe un accord correspondant aux conditions essentielles pour garantir une organisation performante.

La mesure de la performance est essentielle dans toute organisation et dépend des moyens de subsistance qui fournissent des repères de performance et sont divisés en trois sections. La première section décrit les concepts généraux de la performance, d'où la notion de performance (historique, définitions et concepts liés à la performance, le second est consacré à les typologie et les indicateurs pour sa mesure, enfin, dans la troisième section, nous nous concentrons sur l'impact de la gestion de gestion sur la performance.

### Section 1 : Notion de la performance

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis – tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de l'environnement économique auxquels leur performance est très sensible. Il paraît évident que, dans les années à venir, réussiront uniquement les entreprises qui seront plus aptes à tirer profit des opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées.

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.

Ainsi, dans cette section nous allons présenter en premier lieu l'évolution historique de la performance ; par la suite la définition de la performance dans un concept complexe et multidimensionnel, et enfin les concepts liés au performance

#### 1.1. Historique et évolution de la performance

Depuis le début de l'ère industrielle, toutes les actions des entreprises ont été orientées vers l'efficacité afin d'assurer leur pérennité. Dans le système Taylorien, le client avait peu d'influence. Un seul objectif résumait la raison d'être de l'entreprise : augmenter le volume de production et donc l'efficacité des ressources.

Efficacité et productivité étaient alors synonymes. En ce sens, la performance a été qualifiée de façon claire et précise à l'aide d'indicateurs et de normes financières consolidées. Mais peu à peu, le monde industrialisé est passé d'une économie manufacturière à une économie de marché.

Au milieu des années 1980, le fabricant fait face à de nouveaux défis : réponse du marché, demandes des clients pour des produits nouveaux et diversifiés, flexibilité des ressources et qualité.

Pour élargir ainsi la vision de la performance, les entreprises doivent rechercher :

- La satisfaction des clients en répondant aux évolutions de la demande, en améliorant continuellement la qualité, les coûts, les délais et les aspects moins quantifiables tels que le service produit ;

- L'efficacité des systèmes de production, liée à l'utilisation des ressources, aux flux de produits et donc à la productivité, à la rapidité de réaction et à la sécurité des systèmes de production et aux compétences des personnes.

### 1.2. Définitions

Il n'existe pas de définition exacte ou fixe à la notion de performance car elle varie d'un domaine à un autre. Pour pouvoir cerner la notion de performance il faudra déterminer un domaine ou secteur dans lequel il sera utilisé que ça soit économique financières en gestion technologie sport physique etc.

Afin d'obtenir les résultats que l'on souhaite il est primordial définir le secteur dans lequel il sera employé afin recevoir les résultats adéquats.

La performance est la mesure de l'efficacité d'une activité ou d'un processus. Cela peut être mesuré en termes de temps, de qualité, de coût ou d'autres indicateurs clés de performances.

La performance peut être décrite comme la capacité à atteindre des objectifs ou des résultats spécifiques de manière efficace et efficiente. Cela implique souvent l'utilisation de mesures quantitatives pour évaluer les résultats.

Par ailleurs ils existent des multitudes de définition de la performance parmi lesquels nous allons choisir celles des auteurs les plus connus et en adéquation avec notre sujet.

#### 1.2.1. La performance de l'entreprise : un concept complexe et difficile à définir

Le concept de performance est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Il reste, cependant, relativement ambigu dans la mesure où il est très galvaudé dans le langage courant. Par ailleurs, bien qu'il soit largement utilisé, il ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise ; celles-ci dépendent, en effet, de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie ainsi que du champ d'intérêt de son utilisateur. Etymologiquement, performance vient de l'ancien français *parformer* qui signifiait « accomplir, exécuter » au XIII<sup>e</sup> siècle (Petit Robert). Le verbe anglais *to perform* apparaît au XV<sup>e</sup> siècle avec une signification plus large.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> « Management de la performance : des concepts aux outils » Stéphane Jaquet, professeur de Management, membre du CREG, 2011.

Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres). Elle est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine(Notat,2007).

Dans le domaine de la physique, la performance est considérée comme un effet « utile » au regard de l'objet qui est le sien, d'où la référence possible à la définition du Larousse : « Ensemble des qualités qui caractérisent les prestations (accélération, vitesse maximale, autonomie, etc.) dont un véhicule automobile, un aéronef sont capables ». <sup>20</sup>

Dans le domaine sportif, le terme est plus utilisé avec, à la fois, une référence à la mesure à travers la compétition et une autre au résultat avec la victoire obtenue. Elle est aussi un enjeu esthétique. Cette signification apparaît au début des années 1970 dans le vocabulaire de la critique d'art aux États-Unis, et s'applique à toute manifestation artistique dans laquelle l'acte ou le geste de l'exécution a une valeur pour lui-même et donne lieu à une appréciation esthétique distincte.

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et al.,1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999...) et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel, 2005)<sup>21</sup>.

Lebas et Euske (2007, p. 125) notent que le mot “performance” est largement utilisé dans tous les domaines de la gestion. On trouve dans le domaine du contrôle de gestion, des termes tels que la gestion de la performance, les mesures de la performance, l'évaluation de la performance et l'estimation de la performance.

Dans le champ de l'entreprise, le slogan est aujourd'hui très clair et bien ciselé : il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel, en cette époque particulièrement caractérisée par l'intensification

---

<sup>20</sup> « La notion de performance » Yvon Pesqueux, 5juillet 2005

<sup>21</sup> « Mesure de la performance globale des entreprises » Angèles Renaud, Nicolas Berland,2010.

de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés. Ainsi, le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience.

Par rapport à ces deux critères d'efficacité et d'efficience, Bourguignon (1997) a commencé par grouper la signification du mot performance, dans le champ de la gestion, autour de trois sens primaires, à savoir :

- Le premier sens est la performance-succès : lorsque la performance est synonyme du succès. Ce sens contient un jugement de valeur, au regard d'un référentiel, qui représente la réussite du point de vue de l'observateur.
- Le deuxième sens est la performance-résultat, ici la performance fait référence au résultat d'une action : l'évaluation ex post des résultats obtenus sans jugement de valeur.
- Enfin, le dernier sens est la performance-action : la performance peut signifier une action ou un processus (la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité).

Le mot est donc « attrape tout » (Pesqueux) car il comprend à la fois l'idée d'action et celle d'état (étape ou résultat final).

Selon **P. Lorino (1997) [4]**, « Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». J.-B. Carrière (1999) conclut alors que la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement. Cette notion de performance peut se résumer à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise (M. Boyer, 1999 ; J.-P. Mamboundou, 2003), réussite ne pouvant être obtenue sans sanction positive du marché (P. Barillot, 2001)<sup>22</sup>.

**A. Bourguignon (1998)** qualifie cette notion de réussite de réalité subjective et dépendante des représentations internes de la réussite dans l'entreprise. Quant à W. Azan (2007), il réduit la notion de performance à l'idée de développement. Dès lors que l'on accepte l'hypothèse de divergences des objectifs et des participants à l'organisation, le concept de

---

<sup>22</sup><< Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique>>, Bertrand Sogbossi Bocco, 2010/1 n°241 /Page117 à 124

performance possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent.

**Bessir (1999)** note que malgré une certaine confusion ou flou qui entoure la définition de la performance, il existe quatre points de convergence entre les différentes définitions<sup>23</sup>. Ces quatre points sont :

- Premièrement, le terme performance est souvent utilisé dans un contexte d'évaluation, ainsi on trouve des termes comme : évaluation de la performance, pilotage de la performance, management de la performance. La performance est donc étroitement liée à la valeur. Cette dernière est celle qui prévaut dans la définition de la performance comme résultat.
- Deuxièmement, la performance a plusieurs dimensions, dont le nombre est variable selon les auteurs.
- Troisièmement, la performance est souvent mise en relation avec la cohérence et la pertinence. Le terme cohérence, qui ne soulève pas de difficulté dans la définition, fait référence à des décisions qui sont logiques entre elles et par rapport à une échelle de préférence. Le terme pertinence, contrairement au terme cohérence n'a pas de définition précise. Alors que la pertinence se définit habituellement en relation avec un utilisateur et une intention, dans certains cas, elle est confondue avec la cohérence et dans d'autres cas, elle est assimilée à la précision ou l'exactitude. L'articulation de ces différents termes fait apparaître la performance comme le résultat d'une simple sommation de pertinence et de cohérence ou comme le produit d'une boucle itérative entre ces deux mêmes termes. La performance, la cohérence et la pertinence sont respectivement la dimension objective, la dimension rationnelle et la dimension subjective de toute évaluation valide.
- Quatrièmement, la performance n'est pas un concept qui se définit de manière absolue ou objective, elle est considérée par les auteurs comme étant un concept subjectif.

Ainsi, Tchankam (2000) définit l'entreprise performante comme celle qui fait mieux que ses concurrents sur le court, moyen et long termes<sup>24</sup>. Par ailleurs, la performance a longtemps été un concept *unidimensionnel*, mesuré par le seul profit, en raison notamment du

---

<sup>23</sup><< Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE >> Moez Essid, 6 avril 2010.

<sup>24</sup>« Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie », Saïde Habhab-Rave, 2007/1 ( N°174-175), Page.100-118

poids des propriétaires dans le processus de décision (Saulquin et al. 2007). Plusieurs études, qui s'inscrivent dans un courant positiviste, étudient la plupart du temps la performance sous un angle financier et réduisent ce concept à une dimension simple centrée sur la seule dimension financière (A. Bourguignon, 1998).

En effet, l'approche financière de la performance consiste à se poser la question suivante : « *Comment se positionne l'organisation face à ses actionnaires ?* » en y répondant par un objectif de maximisation du profit généré et de retour sur investissement. Ainsi, cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise.

- Cette logique purement financière a fait l'objet de fortes critiques dans la littérature existante (Dohou-Renaud, 2007 ; Bouquin, 2004 ; Lebas, 1995) notamment :

La pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent.

- La performance définie en terme financier ne suffit plus (Kaplan et Norton, 1996) vu sa dimension court-termiste de maximisation d'un profit matérialisé par les dividendes versés.

Elle n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients, etc.). Cependant, la fin des années quatre-vingt a consacré la mise en évidence du caractère complexe et multiforme du concept (J.-C. Mathé et V. Chagué, 1999). P. Barillot (2001) explique en effet que la naissance d'un environnement économique plus complexe au cours de la période quatre-vingt et quatre-vingt-dix, a eu pour conséquence la prise de conscience que le pilotage de l'entreprise ne se réduit pas au seul aspect financier<sup>25</sup>. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnelle de la notion de performance, au profit d'une vision plus large. En effet, une large littérature s'est penchée sur la conceptualisation de la performance en tant que modèle globalisant. Il s'agit donc de définir précisément la notion dans une configuration

---

<sup>25</sup>« La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », Melchior Salgado, 10 juillet 2013.

stratégique de pilotage de l'activité dans sa globalité, afin de mettre en évidence les enjeux présentés par les différentes approches en vigueur, et notamment leur robustesse face aux facteurs de contingence de l'environnement. Ainsi, pour mieux appréhender toute la complexité et la richesse du concept de performance, certains auteurs (Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Morin et al., 1994) proposent une vision plus large de la notion de résultat, en proposant d'intégrer des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc.

### 1.2.2. La performance dans un concept multidimensionnel

La performance est un concept multidimensionnel « performance globale » difficile à mesurer techniquement. La performance globale est « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006). Marcel le petit la définit « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ».

Dans la pratique on constate que la performance est un mot-valise, un concept flou et multidimensionnel qui en définitive ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé. En fonction du contexte, l'évaluation sur un aspect de la performance (par exemple la performance financière), pourra être suffisante, alors que dans d'autres cas il sera préférable de travailler sur une notion de performance multicritères qui inclut la performance économique, performance financière, performance des processus, etc.

Selon l'auteur **Yvon Pesqueux**, la performance peut être considérée comme un "attracteur étrange" dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale.

En effet, la performance stratégique, appelée aussi la performance à long terme, est garante de la pérennité, intègre le maintien de la distance avec les concurrents et utilise un système d'excellence comme indicateur de mesure. Les facteurs nécessaires pour sa réalisation sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité

du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement, (C. Marmuse, 1987 ; J. Barette et J. Bérard, 2000). J.-Y. Saulquin, G. Schier (2007) ajoutent à cette liste la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise. Même si l'application systématique d'une logique solide basée sur ce système d'excellence est une garantie de succès pour les entreprises, R. Dixon et al. (1990) feront remarquer que ces différents facteurs qui déterminent l'excellence, donc le succès, peuvent aussi conduire à l'échec lorsqu'ils sont poussés à l'extrême. Cette position coïncide bien avec l'idée de P. Drucker (2001) qui pense qu'à la même extrémité, la rationalité du management devient la rationalité en soi et se traduit par un négativisme conduisant toujours à l'inefficacité.

Malgré ce risque d'échec lié à l'extrémisme, nous pouvons noter que tous ces facteurs précédemment cités assurent, contrairement aux visions à court terme, la performance à long terme. Alors que la performance concurrentielle, liée au milieu concurrentiel de l'organisation, intègre le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

Elle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Dans cette logique, les entreprises ne peuvent valablement saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liées à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation, de construire si possible les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. L. Guéret-Talon et J. Lebraty (2006) font remarquer que cette anticipation doit être permanente pour garantir la performance durable de l'entreprise.

En ce qui concerne la performance organisationnelle, relative à l'efficacité de la structure organisationnelle (Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Morin et al. 1994), elle est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Elle intègre des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc.

**M. Kalika** considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure. L. Kombou et J.-F. Ngokevina (2006) y ajoutent l'influence du pouvoir du dirigeant.

Pour ce qui est de la performance économique et financière, « soutenable » à long terme, elle est attribuable à des facteurs non financiers comme la loyauté des clients, la satisfaction des employés, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise Cumby et Conrod (2001). Elle est relative à la survie de l'entreprise et mesurée par la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc. Elle intègre la création de valeur pour le client, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs (Chakravarthy, 1986). Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise.

Quant à la performance commerciale, appelée aussi la performance marketing, elle est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise.

Il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. La raison est que ces différents types de performance s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits. La satisfaction doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise (C. Bughin, 2006 ; P. Ngobo et A. Ramarosan, 2005 ; L. Sin et A. Tse, 2000). Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise (O. Furrer et D. Sudharshan, 2003).

Pour que cette performance commerciale soit durable, les entreprises doivent développer la qualité et les moyens mis en œuvre pour l'assurer, la satisfaction des clients (A. Cardoso 2003), le service aux clients et les conseils qui leur sont donnés (J. Bely et al., 2003 ; K. Appiah-Adu et S.Singh, 1999), le service associé au produit tangible en raison du fait que ce service est source de valeur pour le consommateur, une orientation client totale et une innovation permanente (LeeSungho et al., 2006 ; J.-M. Lehu, 2005). V. Tsapi (1999) y ajoute des critères tels que la commercialisation des produits de qualité et adaptés au contexte, l'offre de services après-vente, l'agressivité commerciale, la stimulation de la demande, l'offre des prix compétitifs, l'impartialité dans le référencement et l'échange d'information avec les fournisseurs. En ce qui concerne particulièrement l'innovation, l'énorme mobilisation de connaissances qu'elle engendre en tant que processus créatif (G. Robles et al., 2005) apparaît comme étant un facteur clé de succès pour les entreprises en quête de performance (H. Rakoto, 2005). Toutes ces actions permettent aux entreprises d'offrir de la valeur aux clients surtout dans un environnement à forte concurrence. L'entreprise crée cette valeur lorsqu'elle réussit à répondre le plus précisément possible aux attentes du client (A. Lejeune et al., 2001). Pour maximiser cette valeur pour les clients et devenir la meilleure de leur marché, M. Treacy et F. Wiersema (1999) proposent trois voies d'excellence aux entreprises : l'Excellence Opérationnelle, l'Excellence en Performance Produit, l'Excellence en Relations. Dans le même sens, P. Pinto (2003) souligne que, quelle que soit sa nature, la performance doit être durable, ce qui démontre la capacité de l'entreprise à renouveler sur une longue période des performances satisfaisantes en termes de croissance et de marge.

Relativement à la performance humaine et sociale, elle représente les relations sociales ou humaines dans l'entreprise. Elle résulte pour J. M. Descarpentries du rassemblement de Collaborateurs : motivés, compétents et communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (culture). Elle dépend des politiques de gestion du personnel, concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires (J. Igalens et J.-P. Gond, 2003). Facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, cette performance est mesurée selon C. Marmuse (1997) par la nature des relations sociales qui interagit sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...), le niveau de satisfaction des salariés, le turn over, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail

ennuyeux, dangereux ou difficile), le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement), le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions. Il convient de souligner que la prise de conscience croissante de l'importance des ressources humaines dans le pilotage de l'entreprise est à l'origine de l'intérêt de l'analyse de l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises. À cet effet, V. Barraud-Didier et al. (2003) soulignent que la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structures et de systèmes de gestion favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines.

### 1.3. Concepts liés à la performance

La performance est un sujet vaste qui englobe de nombreux concepts et aspects dans divers domaines, notamment les affaires, le sport, la santé, la technologie et les arts. Voici quelques concepts clés liés à la performance :

#### 1.3.1. Pertinence

Est la capacité d'un acte ou d'une information a contribué à la résolution d'un problème<sup>26</sup>. Dans les sciences de l'information et de bibliothèques, la pertinence des résultats, lors d'une requête à un système de gestion de base de données, est l'adéquation du résultat de la requête par rapport à l'attente de l'utilisateur. Le retour de pertinence utilise ses actions pour l'évalue.<sup>27</sup>

#### 1.3.2. Efficacité

L'efficacité mesure la capacité à atteindre un objectif ou un résultat souhaité avec un minimum de ressources, comme le temps, l'argent et l'énergie. L'efficacité est aussi la capacité, d'une personne, d'un groupe ou d'un système, à parvenir à ses fins, à ses objectifs (ou à ceux qu'on lui a fixés). Être efficace revient à produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés, objectifs qui peuvent être définis en termes de quantité, mais aussi de qualité, de rapidité, de coûts, de rentabilité, etc.

---

<sup>26</sup>WWW.Carn.info le 27/02/2018 <https://doi.org/10.3917/proj.017.0093>.

<sup>27</sup> Dan Sperber, La contagion des idées : théorie naturaliste de la culture, Paris, Odile Jacob,1996,163p.(ISBN 9782738103222),p.149

La notion d'efficacité est largement utilisée dans les activités économiques et de gestion, mais pas seulement : elle est employée dans les domaines scientifiques : chimie, catalyse, biochimie, biologie, mécanique, thermodynamique, etc.... D'une part L'efficacité ne peut être appréciée comme une valeur isolée et absolue.

En gestion de projet, l'obtention d'un résultat dépend de la combinaison entre trois paramètres :

- La charge : qui caractérise l'importance, la dimension du résultat à atteindre, et par conséquent le volume d'effort à produire.

Exemple : La peinture d'une porte peut être définie comme une peinture en une, deux ou trois couches à appliquer.

- La ressource affectée : qui caractérise l'importance des moyens mobilisés pour effectuer la charge. Par exemple : Une charge peut être réalisée par une personne seule ou un groupe de personnes.
- La durée : qui caractérise le temps alloué aux ressources pour remplir la charge.

Exemple : La charge peut avoir une durée allouée très courte (contrainte délai forte) ou longue (on a le temps de voir venir...). On s'aperçoit donc qu'il existe une étroite corrélation entre ces paramètres : par exemple, diminuer la charge (réduire le nombre des couches exigées) ou augmenter les ressources (affecter deux peintres au lieu d'un) aura pour effet de réduire la durée de réalisation de la charge.

En évaluation, l'efficacité est un critère de jugement qui consiste à vérifier si les objectifs attendus ont été atteints. Ce critère est nécessaire mais non suffisant pour établir une évaluation : Pour être complet, le tableau d'évaluation doit inclure l'appréciation selon plusieurs autres critères, tels que la pertinence, l'efficacité, la cohérence, la capacité à former, et l'utilité.

### 1.3.3. Efficience

L'efficacité mesure la relation entre les ressources utilisées et les résultats obtenus. Plus une tâche est réalisée avec moins de ressources, plus elle est efficace. L'efficacité est la consommation des ressources utilisées (intrants, matière ou énergie) dans la production d'un résultat (extrait)<sup>1</sup>. C'est un composant important de la mesure de la performance. On parle parfois d'*efficacité matérielle*. Elle se mesure à partir de rapports entre les résultats obtenus et les ressources utilisées. En conformité avec le modèle de Gilbert, il faut la distinguer de l'efficacité, qui vise à vérifier si les résultats obtenus sont en ligne avec les objectifs fixés, et de

la pertinence, qui vise à procurer les moyens suffisants et adéquats pour atteindre les objectifs fixés.

- Exemple Une armée peut être efficace. Peu importe les moyens engagés, il lui faut gagner la guerre, à *tout prix* quitte à remporter une victoire à la Pyrrhus. Elle peut cependant être aussi efficiente, c'est-à-dire gagner avec très peu de moyens ou très peu de pertes (Ulm, Aqaba, Inchon, etc.)
- Certains étudiants essayent de mener leurs études de manière efficiente, c'est-à-dire qu'ils minimisent leur dose de travail afin d'obtenir des résultats donnés (examen...).
- Un réfrigérateur est efficient s'il refroidit son contenu correctement pour une faible consommation, et ce par rapport à un autre —efficace — qui refroidit parfaitement son contenu pour une très forte consommation.
- Un gestionnaire doit avoir un budget publicité efficient. Il ne cherche pas à conquérir toute la planète à n'importe quel prix, mais à faire connaître son produit au public le plus large possible avec un budget publicitaire minimal.

Une médecine ou un traitement efficient vont avoir pour but non pas de guérir le patient à tout prix mais d'obtenir le meilleur résultat clinique possible en tenant compte des ressources médicales consommées (matériel, médicaments, personnel de santé...). C'est devenu un enjeu majeur pour tous les pays confrontés à l'envolée des dépenses de santé

### 1.3.4. Productivité

La productivité est un ratio qui compare la quantité de production (biens et services) avec les intrants utilisés (main-d'œuvre, capital, etc.). Une productivité élevée signifie qu'une organisation produit plus avec les mêmes ressources.

### 1.3.5. Qualité

La qualité se réfère à l'excellence, la conformité aux normes et la satisfaction des attentes des clients ou des utilisateurs. Une performance élevée implique souvent une qualité supérieure des produits ou services.

### 1.3.6. Durabilité

La durabilité est la capacité à maintenir ou améliorer les performances sur le long terme. Une performance durable tient compte de l'équilibre entre les aspects économiques, sociaux et environnementaux.

### 1.3.7. Agilité

L'agilité est la capacité à s'adapter rapidement et avec succès aux changements et aux nouvelles situations. Les organisations agiles peuvent réagir rapidement aux opportunités et aux défis pour améliorer leurs performances.

### 1.3.8. Innovation

L'innovation est la création et l'adoption de nouvelles idées, produits, services ou processus pour améliorer la performance. Les organisations innovantes sont souvent plus performantes que celles qui se contentent de suivre les pratiques existantes.

### 1.3.9. Compétences

Les compétences sont les connaissances, les aptitudes et les attitudes dont disposent les individus ou les équipes pour atteindre un niveau de performance élevé. La formation, l'apprentissage et le développement des compétences sont essentiels pour améliorer la performance.

### 1.3.10. Motivation

La motivation est l'énergie, l'engagement et la persévérance nécessaires pour atteindre un objectif. Les individus et les équipes motivés sont plus susceptibles d'atteindre des niveaux de performance élevés.

### 1.3.11. Leadership

Le leadership est l'aptitude à influencer, à inspirer et à guider les autres vers l'atteinte d'objectifs communs. Un leadership efficace est essentiel pour créer un environnement propice à la performance.

Ces concepts sont souvent interconnectés, et la performance globale d'une organisation ou d'un individu dépend de la manière dont ces aspects sont gérés et optimisés.

### Section 2 : Typologie et Les indicateurs de la performance

Dans cette section, nous allons distinguer les différents types de performance et rattacher leurs indicateurs permettant la mesure de la performance en question.

#### 1. Les typologies de la performance

##### 1.1. La performance financière

Elle est définie comme la capacité d'une entreprise à pouvoir atteindre l'objectif qui est de maximiser sa création de valeur en assurant sa rentabilité au moyen de sa production. Autrement dit la performance financière est la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et de création de valeur pour l'actionnaire. Elle vise à assurer la rentabilité du financement de l'entreprise afin de recouvrer le moins possible à des crédits.

##### 1.2. La performance économique

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Au sens large, elle intègre les soldes intermédiaires de gestion, la mesure de la rentabilité ainsi que des indicateurs relatifs au volet commercial.

##### 1.3. La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché.

##### 1.4. La performance sociale

La performance sociale de l'entreprise a été définie par Khouatra (2005) comme étant « la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs interne et externe de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institutions ». La performance sociale résulte des décisions et choix d'actions au sein de l'organisation qui vont avoir un impact sur l'ensemble des salariés en matière, par exemple, de sécurité, de santé, de rémunération, de gestion des compétences...

### 1.5. La performance humaine

De nos jours, la performance humaine est perçue comme le facteur essentiel contribuant à la performance globale de l'entreprise. La performance sociale d'une organisation est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Elle aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation.

### 1.6. La performance opérationnelle

Elle est liée aux opérations de production de biens et services et repose sur une gestion des couts opérationnels mais aussi sur ce que l'on pourrait appeler la valeur client. C'est –à-dire l'impact, la perception de ces biens et services sur le marché par les clients et donc la gestion du chiffre d'affaires.

### 1.7. La performance managériale

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante atteindre les objectifs fixés. Elle revêt plusieurs dimensions : une dimension organisationnelle, une dimension technologique et une dimension stratégique. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale.

- L'entrepreneurship: efficacité, efficience, pro activité, utilisation diagnostique des concepts.
- Le leadership: confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.
- Gestion des ressources humaines: utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes.
- Direction des subordonnés: développement, aide, support des autres, autorités spontanéité.

Autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation.

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants :

- L'esprit de conception: orientation et ouverture d'horizon.

- L'habilité d'exécution: application pure et simple.
- Le doigté d'arrangement: conciliation et gestion des contradictions.

### 1.8. La performance basée sur l'avantage concurrentiel

Une entreprise qui possède un réel avantage concurrentiel à des coûts inférieurs à ceux de ses rivales ou peut exiger pour ses produits des prix supérieurs à ceux de ses rivales, ou les deux à la fois. Une entreprise qui possède un avantage concurrentiel obtient de façon durable une rentabilité supérieure à la rentabilité moyenne de son secteur. Cela signifie qu'elle a des coûts relatifs plus bas que ceux de ses concurrents, elle peut exiger un prix relatif plus élevé, ou les deux. Inversement, si une entreprise est moins rentable que ses rivales, c'est que ses coûts relatifs d'exploitation sont plus élevés, que ses prix relatifs sont plus bas, ou les deux. L'interaction entre les prix et les coûts relatifs est ce qui permet de comprendre non seulement en quoi consiste un avantage concurrentiel, mais comment on peut le créer.

### 1.9. La performance stratégique

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la haute direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performance stratégique.

La performance stratégique peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.

La performance à long terme est associée à la capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ; La définition d'un système de volontés visant le long terme ; La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ; la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ; L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

### 1.10. La performance Sociétale

La performance Sociétale d'une entreprise peut être définie comme un ajustement entre les pressions sociétales et les réponses apportées par l'entreprise. Ces pressions sociales concernent :

- La protection et l'épanouissement du facteur humain au travail;
- La préservation de l'environnement et des ressources naturelles;
- La défense et promotion des intérêts du consommateur;
- Le respect de l'éthique des affaires;
- La protection des valeurs et des intérêts particuliers (minorités, groupes ethniques et religieux).

La performance sociétale nous renvoie au concept de l'entreprise citoyenne : l'obligation de répondre de ses actions, d'en justifier et d'en supporter les conséquences. Ainsi, une entreprise qui assume ses responsabilités sociales, est celle qui :

- Reconnaît, d'une part, les besoins et les priorités des intervenants de la société;
- Evalue les conséquences de ses actions sur le plan social afin d'améliorer le bien-être de la population en général tout en protégeant les intérêts de son organisation et de ses actionnaires.

La performance sociétale se traduit par un certain nombre de critères :

- Une bonne image de marque;
- Un accroissement de la part de marché
- Une Crédibilité et une confiance accordées à l'organisation;
- La reconnaissance du mérite.

### 2. Les indicateurs de la performance

Un indicateur de la performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.

Un indicateur de performance est défini comme : « donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan, ou un objectif déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ».<sup>28</sup>

Pour **ALAZARD.C** et **SEPARIS**, un indicateur « est une information ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses<sup>29</sup> ».

### 2.1. Les qualités des indicateurs:

- Pertinents, c'est-à-dire permettre d'apprécier les résultats réellement obtenus

(Cohérents avec l'objectif, se rapportant à un aspect substantiel du résultat attendu, permettant de porter un jugement, évitant les effets contraires à ceux recherchés) ;

- Utiles (disponibles à intervalles réguliers);
- Solides (durables, de fiabilité incontestable, tout en étant élaborés à un coût raisonnable);
- Vérifiables et peuvent être audités.

### 2.2. L'utilité des indicateurs

- Les indicateurs de performance sont également utiles pour la planification stratégique et la conception des projets;
- Les indicateurs servent à mesurer et contrôler l'avancement des résultats escomptés, et établissent la « réussite » de notre action;
- Les indicateurs de performance (IP) fournissent des données de comparaison entre plusieurs projets et servent de base à l'élaboration d'indices de référence.
- Les indicateurs de la performance commerciale sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné.

### 2.3. Les formes des indicateurs.

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants :

- **Écarts:** le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui qui présente un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

---

<sup>28</sup> AFGI « indicateur de performance » édition hermes science europe Ltd, paris,2001, p.150

<sup>29</sup> ALAZARD., SEPARIS « contrôle de gestion manuel et application » 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris, 2010, P.559

- **Ratios:** les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise, un ratio respecte les principes suivants:
  - Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
  - Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

La nature de des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

- **Graphiques:** Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance.
- **Clignotants:** Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives. Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs. Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles, considérés comme variables d'action.

### 3. Les types des indicateurs de la performance

Il existe plusieurs types d'indicateurs à savoir:

- **Indicateurs de résultat et indicateurs de moyens**

Les indicateurs de résultat informent sur le degré de réalisation des objectifs. Les indicateurs de moyens fournissent les facteurs explicatifs de la performance.

- **Indicateurs financiers et indicateurs physiques**

Les indicateurs physiques enrichissent les informations de nature financière et sont, généralement obtenus plus rapidement que les indicateurs financiers.

- **Indicateurs d'état et indicateurs d'évolution**

Ces indicateurs se complètent le plus souvent, l'indicateur d'état donnant un ordre de grandeur, l'indicateur d'évolution proposant une approche comparative et dynamique qui permet par extrapolation ou recoupement entre indicateurs, une anticipation des évolutions.

### - Indicateurs synthétiques et indicateurs spécialisés

Un indicateur synthétique permet une appréciation globale alors qu'un indicateur spécialisé fournit une information plus précise.

### 3.1. Les indicateurs de la performance financière.

La performance financière est l'un des indicateurs utilisés pour mesurer la réussite d'une institution en termes de rendement financier.

**Rentabilité financière** : ce ratio rapporte des indicateurs de résultat à des indicateurs relatifs au montant des ressources mises en œuvre. Le ratio le plus souvent utilisé est le

- a) **ROE (RETURN ON EQUITY)**. Il est aussi, appelé ratio de la rentabilité financière ou encore rentabilité des fonds propres. Il permet de voir ce que rapporte chaque dinar investi.

Donc il donne la valorisation des capitaux investi par les actionnaires.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Fonds propres}}$$

Ce ratio est le résultat des politiques menées aux niveaux de ;

- La gestion de la production et de la politique commerciale,
- Choix des investissements,
- Choix d'une structure de financement.

Ce ratio peut être décomposé en ;

$$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{fonds propres}} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times \frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Actif économique}} \times \frac{\text{Actif économique}}{\text{Fonds propres}}$$

- b) **PER (Price Earning Ratio) ou coefficient de capitalisation des résultats.**

Il indique la valeur de moindre d'une unité de bénéfice net sachant qu'un investisseur achètera des actions en fonction des résultats qu'il anticipe dans le futur.

$$\text{PER} = \frac{\text{Cours de l'action}}{\text{Bénéfice net par action}}$$

**3.2. Les indicateurs de la performance économique:****3.2.1. Rentabilité économique (RE):**

L'analyse de la rentabilité économique se caractérise par l'étude du cout de moyens d'exploitation, mise en œuvre et des résultats que ces moyens dégagent, abstraction faite des problèmes nés de la politique de financement. Parler de comptabilité économique revient à faire une comparaison entre les résultats et les moyens mis en œuvre pour obtenir ces résultats. Ce ratio est également appelé ratio de rentabilité des capitaux permanents.

**a) ROCE (Return On Capital Employed) ou rentabilité des capitaux employés**

**ROCE** =  $\frac{\text{Résultat d'exploitation avant charges financières (RE)}}{\text{Capitaux Employés}}$  qui peut être décomposé comme suit :

$$\text{ROCE} = \frac{RE}{\text{Chiffre d'affaire}} \times \frac{\text{Chiffre d'affaire}}{\text{capitaux employés}}$$

Capitaux employés = Immobilisations nettes FR

Où

Capitaux employés = Capital propres + DLMT.

**b) ROA (Return On Assets), rentabilité des actifs nette.**

$$\text{ROA} = \frac{\text{ResultatNet}}{\text{ActifNet}}$$

**c) ROI (Return On Investment), rentabilité sur des investissements.**

$$\text{ROI} = \frac{\text{Benefice}}{\text{Investissement}}$$

**3.3. Les indicateurs commerciaux**

Plusieurs indicateurs de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels nous citons :

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

Toutes ces peuvent être résumé dans l'analysé de matrice SWOT (STRENGTH, WEAKNESS, OPPORTUNITY, THREAT) en anglais. Autrement en français SWOT ces sont les forces, les faiblesses les opportunités et les menaces.

Il s'agit de réaliser dans un premier temps un diagnostic interne en étudiant les forces et les faiblesses de l'entreprise puis de faire un diagnostic externe en analysant les opportunités et les menaces du marché.

**Tableau 3** : La matrice SWOT

	INTERNE	EXTERNE
BON	FORCES	OPPORTUNITES
MAUVAIS	FAIBLESSES	MENACES

### 3.4. Les indicateurs de la performance humaine

Mesurer la performance humaine de manière quantitative n'est plus chose aisée. Pour la performance sociale, on peut recourir à certains critères tels que le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion, le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéismes, accidents de travail...), et le taux de turnover, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise, ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise.

#### 3.4.1. Taux de rotation du personnel (Turnover)

C'est l'indicateur RH le plus couramment utilisé, il indique le nombre ou le pourcentage de Collaborateurs qui démissionnent au cours d'une période donnée. Il est utile pour évaluer la culture de l'entreprise sa stratégie de recrutement.

$$\text{Le taux de turnover} = ((\text{nombre de départ} + \text{nombre d'arrivée}) / \text{effectif}) * 100$$

#### 3.4.2. Taux de départ

Est le nombre ou pourcentage d'employés qui démissionnent au cours de leur première année dans l'entreprise. Cet indicateur important est mesuré

Taux de départ = nombre de départ Durant l'année N/ effectif total au 1 janvier \*100

### 3.4.3. Stabilité

Stabilité = L'ancienneté moyenne du personnel.

### 3.4.4. Taux d'absentéisme

Ils mesurent la fréquence à laquelle les employés ne se présentent pas au travail. Il est calculé comme suit :

Taux d'absentéisme = (nombre de jours d'absence/ nombre de jours légale à travaillées) ×100

### 3.4.5. Grèves

Elles représentent le temps passé par les employées dans les conflits du travail.

**Grèves** = Nombre des jours de grève sur une période/ nombre des salaires.

### 3.4.6. Accidents du travail

(la sécurité des employées) = nombre d'accidents du travail.

## 3.5. Les indicateurs de la performance basée sur l'avantage concurrentiel

### 3.5.1. Le prix relatif

Une entreprise peut vendre un produit ou un service plus élevé (ce que PORTER appelle surpris) seulement si ce produit est unique et si les clients lui accordent de la valeur.

### 3.5.2. Le coût relatif

Le second élément contribuant à une rentabilité supérieure est le coût relatif, votre capacité à produire à des couts moindres de ceux de vos concurrents. Pour cela, une entreprise doit utiliser des moyens plus efficaces de concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir ses ou services. Autrement dit, elle doit fonctionner avec des couts d'exploitation plus faibles, utiliser plus efficacement son capital (y compris son fonds de roulement), ou les deux.

Les choix stratégiques d'une entreprise doivent faire jouer ses couts relatifs ou ses prix relatifs en sa faveur.

Pour mieux apprécier cet indicateur, l'entreprise doit comprendre sa position concurrentielle et les caractéristiques rattaché. Les positions concurrentielles plus connus sont ; Leader, challenger, suiveur et spécialistes.

**Tableau 4 :** Les positions concurrentielles et stratégies suggérées.

Positions Concurrentielles	Stratégies Suggérées
<b>Leader</b>	Développement de la demande.  Stratégie offensive: bénéficier de l'expérience et augmenter la rentabilité.  Stratégie défensive: protection de la part de marche par innovation, consolidation de la part de marche.  Stratégie de marketing : désengagement pour éviter des situation de monopole(obligation des pouvoir publics).
<b>Challenger</b>	Attaque frontale: utilisation des mêmes ''armes'' que le concurrent.  Attaque indirecte, d'une dimension marketing mal représentée chez le concurrent (circuit de distribution, prix).
<b>Suiveur</b>	Segmentation créative: pas d'attaque directe, d'autres segments de marche sont recherchés.  Innovations.
<b>Spécialiste</b>	Stratégie de niche : concentration de l'activité de l'entreprise sur un segment particulier.

Source : Lambin (J-J), Le marketing stratégique, 4eme edition,1998.

### Section 3 : Analyse de l'impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise.

Dans cette section on se focalise sur le lien existant entre le contrôle de gestion et la performance d'une entreprise.

#### 1. La relation du contrôle de gestion et la prise de décision.

Le contrôle de gestion, est un système d'information pour le système de décision, il produit des informations de diverses natures, en fonction des informations reçues de sources multiples, en utilisant des méthodes puisées dans plusieurs disciplines. Il s'agit donc de repérer et d'analyser la production d'information pour le contrôle de gestion. En effet, le système d'information permet au contrôle de gestion de mesurer la performance, d'assurer le pilotage des données et de mieux piloter l'entreprise.

##### 1.1. Définition de l'information

L'information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui les reçoit : elle a une valeur pour ses décisions et ses actions.

L'information est obtenue à partir des sources nombreuses et différenciées, soit internes ou externes à l'entreprise.

##### 1.2. Les sources de l'information dans l'entreprise

L'information constitue une source pour la prise de décision, les managers des entreprises font appel à cette source, afin de pouvoir planifier et de contrôler l'organisation à tous les niveaux. Toutefois, l'entreprise possède plusieurs sources d'informations qu'on peut distinguer selon leur origine interne ou externe.

###### 1.2.1. Les sources internes.

Il s'agit des informations qui proviennent de l'entreprise elle-même et dont il faut identifier les destinataires et dans quelle mesure elles doivent être diffusées. Les principales sources internes peuvent être classées de la façon suivante :

- Les fichiers de l'entreprise: les supports d'informations (comptables, techniques et commerciales);
- Les statistiques
- L'organigramme;
- Le règlement intérieur et les manuels de procédures.

### 1.2.2. Les sources externes

Ce sont les informations qui provenant de l'environnement externe, elles sont assez variées, elles renseignent sur l'évolution des différents secteurs d'activité ou des branches. On trouve ces informations auprès des organismes publics officiels, des clients, des fournisseurs, de la banque, ...etc. Elles permettent aux entreprises de mieux organiser leurs stratégies.

### 1.3. Les différents types de l'information dans l'entreprise

Avant la prise de décision, il est important pour l'entreprise de collecter les informations relevant de ses différents domaines. Ceci conduit à expliquer les différents types d'information dans l'entreprise.

#### 1.3.1. Les informations comptables

Ce type de l'information synthétise l'activité de l'entreprise, il permet d'apprécier la sincérité des comptes de l'entreprise et sa capacité de dégager un profit. Cette information constituée un élément réducteur d'incertitude pour toute décision.

#### 1.3.2. Les informations techniques

Ces informations permettant à l'entreprise de définir l'objectif de production en tenant compte des contraintes associées. Ces contraintes, limitent les capacités de production dans l'entreprise. Toutefois, la collecte et la maîtrise de cette information sont indispensables pour définir le processus de production de l'entreprise.

L'utilisation des nouvelles technologies de production de l'information permet de modifier le processus de fabrication au mieux pour maximiser le profit.

#### 1.3.3. Les informations commerciales

Ce type d'information provenant du service commercial dans l'entreprise, permet de mesurer le niveau d'adéquation entre l'offre et la demande, et d'évaluer l'impact d'une politique de prix sur le marché. Toutefois, l'usage stratégique de ces informations dans l'entreprise est capital, toute la structure de l'entreprise est liée à ce type d'information.

### 1.4. Le rôle de l'information dans l'entreprise

L'information n'a de valeur qu'en raison de l'usage qu'en est fait. En gestion, l'information est considérée comme la matière première de la décision, il reste à préciser son rôle exact pour l'entreprise. Michel CHARBON distingue ci-dessous les quatre usages possibles de l'information et des technologies de l'information, pour déterminer son rôle dans l'entreprise :

#### 1.4.1. L'information, support du processus de gestion

Un processus de gestion (processus d'approvisionnement, de gestion des commandes, etc.), est un ensemble d'activités et de décisions combinées pour produire des résultats souhaités par l'entreprise. Toutefois, chaque processus créateur de l'information doit disposer de ressources en informations pour être exécuté. Les technologies de l'information ont considérablement accru l'efficacité de la plupart des processus de gestion en augmentant leur rapidité, leur capacité à stocker et à transmettre de plus grandes quantités d'informations à un coût plus réduit.

#### 1.4.2. L'information instrument de communication dans l'organisation

Des échanges d'informations permettent d'assurer la coordination et la cohérence entre l'activité des différents membres de l'organisation. Un bon climat social est souvent lié à l'existence d'un système de communication efficace, permettant le renforcement des valeurs fondamentales ou de la culture de l'entreprise.

#### 1.4.3. L'information, instrument de liaison avec l'environnement

Les différentes technologies de l'information sont aussi susceptibles d'une utilisation liée plus directement à l'environnement de l'entreprise :

- L'information peut être incorporée dans un produit (prix, caractéristique) et devient lisible par un ordinateur;
- Des systèmes d'information interentreprises peuvent être mis en œuvre, certains fournisseurs installent, par exemple, des terminaux destinés à faciliter la prise de commande chez leurs clients;

### 1.4.4. L'information, support de la connaissance individuelle

La capacité cognitive de l'organisation est d'abord celle des individus qui la composent.

Dans ce domaine de la connaissance individuelle, les technologies informatiques (système de mémorisation, système d'aide à la décision, systèmes experts) fournissent un support de plus en plus important.

Enfin, l'information constitue un facteur important de cohésion sociale et de motivation du personnel.

### 1.5. Le système d'information

L'entreprise a besoin d'information pour planifier, organiser, affecter les ressources afin d'assurer le bon fonctionnement de son activité et pour se faire elle a besoin d'un système d'information. Donc il y a lieu de définir d'abord un système.

Un système: est un ensemble d'éléments matériels ou immatériels (hommes, machines, règles etc.), en interaction organisés en fonction d'un objectif à atteindre et transformant un ensemble d'éléments reçus en entrée en un ensemble d'éléments en sortie.

#### 1.5.1. Définition du système d'information

Un système d'information est ensemble des procédures, matériels...etc. qui permettent de transférer l'information entre plusieurs services de l'entreprise sans déplacement.

Le système d'information est « l'ensemble des ressources (utilisation, outil information, données) dédiées au traitement numérique ou manuel de l'information au service de processus et de la performance d'entreprise »<sup>30</sup>

### 1.6. Systèmes décisionnels

« Le système d'information intégré a été conçu pour aider les dirigeants à prendre des décisions, le système décisionnel se révèle être un élément très important du système de gestion, car sa fonction principale est de fournir des informations pour les dirigeants et également les outils d'analyse de données nécessaires à la prise de décision.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> LEGRESZIC, NAU.J « le contrôle de gestion du système d'information », DUNOD, paris, 2012, P15

<sup>31</sup> RIVIERE.P, « Aide à la décision et performance », École d'été méditerranéenne en santé Corte, Juillet 2009, P.15

### 1.6.1. Définition de système d'information décisionnel

Un système d'information décisionnel (SID), Business Intelligence en anglais ou l'informatique décisionnelle sont des appellations différentes pour un même concept. Un système d'information décisionnel est « l'ensemble des outils informatique (matériels et logiciels) qui permettent l'analyse des données opérationnelles issues du système d'information des entreprises. Ces données sont transformées en une vision orientée décideur puis analysées au moyen de manipulations et de restitutions adaptées »

### 1.6.2. La place du contrôle de gestion dans les systèmes d'information de l'entreprise.

Plusieurs systèmes d'information interviennent pour les prises de décision. Il est possible d'en repérer trois principaux :

- Le système d'information sur l'environnement ;
- Le système d'information du contrôle opérationnel ;
- Le système d'information du contrôle stratégique.
- Le contrôle de gestion apparait de manière prédominante dans les derniers systèmes.

Le système d'information est donc un moyen puissant au service de la stratégie ; il permet de donner des réponses rapides au changement de l'environnement, et d'assurer la réalisation des objectifs poursuivie par l'entreprise, cela peut s'expliquer par l'importance de l'information dans le contrôle de gestion pour la prise de décision. Qui permet ainsi, de rapporter des avantages stratégiques déterminant à l'entreprise.

### 1.6.3. Système d'information pour le contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est souvent issu d'une formation qui lui permet de mettre en adéquation les objectifs et les moyens grâce à une formation technique mais aussi généraliste.

Il bénéficie au sein de l'entreprise d'une position charnière lui permettant de communiquer avec les services chargés du contrôle de la gestion des moyens, des performances et des objectifs.

Le système d'information est devenu un outil indispensable pour l'entreprise, qui offre des informations nécessaires à la mise en œuvre du processus de contrôle de gestion. Il effectue des traitements qui lui sont demandés et il contribue ainsi, de façon essentielle, à la relation information, décision et contrôle.

En effet, l'interaction entre le système d'information et le système de décision, est très forte. Cependant, le contrôle de gestion constitue un outil qui fournit des informations importantes à la maîtrise de gestion, qui permet ainsi, de s'assurer de la qualité des décisions prises au sein de l'organisation.

### 2. Contrôle de gestion et structure organisationnelle

#### 2.1 . Les centres de responsabilités

La structure organisationnelle sur laquelle repose le contrôle de gestion est celle qui résulte du découpage de l'entreprise en centres de responsabilité.

L'idée qui fonde la délégation et les centres de responsabilité est que ces éléments vont d'avantage motiver les acteurs tout en permettant de gérer un volume d'affaires plus important. Mais il faut éviter que cette structure ne conduise à la mise en œuvre de « baronnies ».

##### 2.1.1. Les principes des centres de responsabilités.

Les principes qui gouvernent la mise en place d'une structure en centres de responsabilités sont les suivants :

- a) **Principe « gigogne »** de la délégation qui fonde la chaîne supérieur-subordonné et la décomposition des objectifs suivant les lignes hiérarchiques;
- b) **Principe de contrôlabilité** où la mesure de la performance d'un centre de responsabilité doit porter sur les éléments maîtrisés par le centre;
- c) **Principe d'exhaustivité** qui fait que la somme des responsabilités déléguées doit couvrir le contrôle de tous les centres de responsabilité.

##### 2.1.2. Typologies des centres de responsabilités;

Les principaux centres de responsabilité sont les suivants :

- a) **Centres de coûts** où la maîtrise des éléments ne concerne que des éléments de charge; on distingue les centres de coûts productifs pour lesquels une production peut être estimée des centres de coûts discrétionnaires pour lesquels ce n'est pas le cas;
- b) **Centres de revenus** qui ne maîtrisent que du chiffre d'affaires ou des volumes de vente dont l'objectif de maximiser les ventes.
- c) **Centres de profit** où la maîtrise concerne des arbitrages coûts-chiffre d'affaires dont l'objectif de maximise le profit.

**Profit = CA – l'ensemble des coûts.**

d) **Centres d'investissement** où la maîtrise concerne, en plus, des actifs économiques et où la performance sera mesurée sur la base du ratio bénéfice/actifs; l'objectif est maximiser la rentabilité du capital investi ou des actifs. Ces ratios peuvent être mesurer par les indicateurs suivants:

- Return on Investment (ROI)
- Return on capital employed (ROCE)
- Return on Assets (ROA)

Le choix de la nature des centres de responsabilité conduit à poser le problème de la cohérence du système de contrôle de gestion suivant le champ d'action de l'autorité déléguée, les critères d'évaluation de la performance définis pour le centre et les règles qui gouvernent les achats et les transactions internes à l'entreprise. On rencontre ici quelques problèmes récurrents :

L'allocation des frais généraux et des charges financières du fait du principe de contrôlabilité, le statut des services du siège...

Le système de mesure des performances pose, pour sa part, le problème de l'intérêt et des limites des critères financiers d'évaluation de la performance.

### **2.2. Les échanges entre les centre de responsabilités.**

#### **2.2.1. Le prix de cession internes**

##### **2.2.1.1. Définition**

Les prix de cession internes sont les prix auxquels les échanges de produits entre centres de responsabilité ou unités d'une même entreprise ou entreprises d'un même groupe sont valorisés, dans le cadre d'une relation client-fournisseur entre les centres ou unités ou entreprises.

Les prix de cession internes peuvent être définis en référence à un prix de marché ou à un coût plus une marge.

« Le prix de cession interne est le prix qui valorise les prestations entre les centres de responsabilité vendeurs et les centres acheteurs ». <sup>32</sup>

### 2.2.1.2. Prix de cession interne et pilotage de la performance.

On déduit de la définition des prix de cession internes les éléments qui suivent :

- Ce système se fonde sur des centres de responsabilité, considérés comme des centres de profit, ce qui suppose une décentralisation des décisions;
- Il s'agit d'un prix et non d'un coût, ce qui suppose que les centres de responsabilité concernés peuvent dégager une marge, indicateur de leur performance;
- Ce système établit une relation client-fournisseur entre centres de responsabilité, ce qui peut permettre le choix d'autres clients ou d'autres fournisseurs et donc mise en concurrence avec des fournisseurs et clients externes.

Les prix de cession internes constituent un système de pilotage de la performance dans la mesure où ils créent un système d'émulation en incitant chaque centre de responsabilité à réduire ses coûts ou en exposant les centres de responsabilité à une concurrence externe. Ils permettent donc d'accroître l'efficacité de l'entreprise en responsabilisant les acteurs.

Le choix du mode de calcul du prix de cession interne d'un produit ou d'un service dépend des objectifs privilégiés par l'organisation.

De façon simplifiée, on distingue deux modes de fixation des prix de cession internes :

#### - **Premier mode**

Les centres fournisseurs sont exposés à la concurrence avec des fournisseurs externes. Cette compétition peut cependant présenter le risque de disparition d'un centre interne non compétitif mais stratégique.

#### - **Deuxième mode**

Les centres fournisseurs ne sont pas exposés à une concurrence externe. Lorsque le prix de cession est calculé en référence à un coût préétabli, ils sont incités à réduire leurs coûts réels afin d'accroître leur marge ; le réinvestissement de cette marge à l'intérieur du centre peut constituer un élément de motivation.

---

<sup>32</sup> LANGOIS.L, BONNIER.M, « contrôle de gestion », BERTI Editions, Alger 2008, P.366.

### 2.2.2. Les objectifs des prix de cession interne

#### - **Optimisation des choix économiques**

Les prix de cession sont des outils d'aide à la décision en vue de procéder à une allocation optimale des ressources et ainsi de maximiser le profit de la firme. Ils doivent inciter les responsables de centres à réaliser des gains de productivité afin que l'entreprise reste compétitive.

#### - **Motivation pu personnel**

Les prix de cession incitent à la convergence des objectifs de l'entreprise et de ses membres, mais ils ne doivent pas orienter les responsables des centres de profit vers des décisions qui améliorent leur propre résultat au détriment du résultat global de l'entreprise.

#### - **Contrôle de la performance des centres de responsabilité**

Les prix de cession doivent permettre de juger de façon objective et réaliste la gestion à long terme des responsables des centres de profits. Il convient de les choisir de telle façon que les actions d'un centre (client ou fournisseur) ne perturbent pas trop les résultats d'un autre centre.

#### - **Incompatibilité des missions**

Les prix de cession interne ne peuvent pas résoudre tous les problèmes de gestion d'une organisation complexe et leurs objectifs peuvent être contradictoires.

L'évaluation des performances et la motivation des responsables sont souvent incompatibles.

Le système de prix de cession peut se révéler dynamisant et motivant et constituer un excellent outil de contrôle. Cependant, le responsable d'un centre profit, ayant pour obligation de développer la marge de son centre, sera peut-être amené à prendre des décisions qui vont dégrader les profits d'autres centres voire même ceux de l'entreprise.

### Conclusion

Les entreprises réussissent si elles sont efficaces et efficientes. Pour mesurer la performance, nous devons d'abord établir une métrique c'est à dire les critères d'évaluation de celle-ci.

En d'autres termes, il s'agit d'une quantité de référence qui permet une quantification ou une certification. Pour atteindre cet objectif, les services de gestion ressentent le besoin de développer des outils qui répondent mieux aux besoins d'une gestion efficace.

Pour mieux conclure ce chapitre, nous pouvons dire que la performance est un concept ambigu et très complexe qui varie selon le contexte dans lequel il est utilisé, mais qui reste toujours très important.

La mesure de la performance de l'entreprise est une question d'actualité pour chaque direction d'entreprise. En effet, toute entreprise soucieuse de son évolution et de son avancement doit sans cesse se poser des questions pour évaluer sa propre performance.

Pour mesurer la performance, il faut d'abord établir les critères d'évaluation de celle-ci, c'est-à-dire : valeurs de référence qui permettent une quantification ou une qualification. Afin de bien gérer la performance, il faut d'abord comprendre le métier de l'entreprise. Ce concept renvoie à la définition d'objectifs efficaces et efficients, exprimés selon les acteurs auxquels il s'adresse et selon le contexte votre réalisation.

A cet effet, le contrôle de gestion éprouve le besoin de se doter d'un outil répondant au mieux aux besoins d'une gestion rapide, un tableau de bord. Le concept de pilotage vise à contrôler et corriger ses actions, ainsi qu'à analyser et améliorer ses performances.

En bref, la performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Elle est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière. Ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions et s'appuyer sur ses facteurs déterminants pour l'améliorer

# **Chapitre 3**

## **Le contrôle de gestion au sein de l'ENIEM**

### Introduction

Les objectifs de l'évaluation de la performance sont les mêmes pour toutes les entreprises, quel que soit le secteur et la taille : vous aidez, coordonnez, suivez et contrôlez les décisions et des activités de l'institution car vous pouvez gérer les résultats à l'aide de leurs outils de mesure et de contrôle. Les objectifs fixés par l'entreprise correspondent à la stratégie d'investigations et d'optimisations des moyens de calcul qui ont été réalisées ratios financiers spécifiques, qui sont les modèles centraux du contrôle de gestion pour mesurer correctement la performance financière de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons étudier le service du contrôle de gestion au sein de l'entreprise ENIEM, pour ce faire, nous allons évoquer :

Tout d'abord son historique, sa mission, en suite sa situation géographique et enfin exposer ses produits et sa structure ;

Puis nous allons présenter dans la deuxième section, l'application des outils du contrôle de gestion employé au niveau de l'unité commerciale dans la mesure de la performance de l'ENIEM ;

Enfin dans la troisième section nous allons évaluer les outils du contrôle de gestion de l'unité commerciale de l'entreprise ENIEM.

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

Dans cette section, un aperçu général sur l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (eniem) sera présent ainsi, on présente l'unité commerciale eniem qui est le cas d'étude la recherche

#### 1.1. Présentation de l'entreprise ENIEM

Afin d'avoir une idée générale sur la situation et l'environnement économique dans lequel évolue l'entreprise ENIEM on présente son historique, objet social, et son champ d'activité: Il s'agit pour nous, dans cette section de voir la présentation générale de l'ENIEM ainsi que son organisation.

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

L'ENIEM dispose à sa création :

- Complexe d'appareils ménager (CAM) de TIZI-OUZOU entré en production en Juin 1977 ;
- Unité de lampes de Mohamadia wilaya de MASCARA (ULM) entrée en production en février 1979. 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 la société de gestion des participations Industries Electrodomestiques « SGP.INDELEC »

##### 1.1.1. Situation géographique

L'entreprise nationale des industries Electroménagers (ENIEM) se situe au boulevard STITI ALI (entrée Ouest de la ville de TIZI-OUZOU), les unités de production froides, Cuissons, et, climatisations sont implantées à la zone industrielle AISSAT IDIR de Oued Aissi à 10 Km du chef-lieu de la wilaya, ce site renferme l'unité de prestation technique (UPT) et l'unité commerciale, s'étend sur une surface de 55 Ha et relève administrativement de la Commune de Tizi Rachad daïra de Larbaa Nath Irathen. Par contre la filiale EIMS (entreprise industrielle de matériels sanitaires) est installée (FILAMP) à MOHAMADIA dans la wilaya de Mascara.

**Tableau 5** : La fiche descriptive de l'ENIEM

Raison sociale	ENIEM
Statut juridique	Société par actions SPA
Siege sociale	13, Boulevard STITI ALI – Tizi – Ouzou
Capital sociale	10 279 800 000 DA
Produits	Réfrigérateurs, cuisinière, climatiseurs, machine à laver, chauffage
Unités	Froid, cuisson, climatisation, commerciale, prestation technique
Superficie de siège sociale	3748 m <sup>2</sup>
Chiffre d ;affaires (2021)	3506883 KDA
L'ancien directeur général	Mustapha Chaouia
Directeur générale (2023)	Ahmed Laouni

### 1.1.2. Historique de l'ENIEM

L'ENIEM est l'une des premières entreprises en Algérie indépendante, son histoire peut être récapitulée dans ce paragraphe :

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) résulte d'un contrat établi dans le cadre du premier plan quadriennal, et signé le 21 août 1971 avec un groupe d'entreprises allemandes représentées par une société allemande (D.L.A. G) pour une valeur de 400 millions de dinars. Les travaux ont été entamés en 1972 et la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaires à ce lieu en juin 1977.

L'ENIEM est entrée en production à partir de janvier 1977 par le Complexe d'Appareils Ménages (CAM) dont l'activité principale est la fabrication et la commercialisation d'appareils électroménagers.

En 1983, l'ENIEM est issu de la restructuration organique de la SONELEC (société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique et électronique).

En 1989, l'ENIEM est passé à l'autonomie et devenu une société par actions.

Les premières réformes ont été engagées et dans ce cadre l'ENIEM fut dotée de tous les organes de gestion légaux : une assemblée générale, un conseil d'administration ; un capital social.

A partir de 1997 l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) à diversifié son activité par l'acquisition de l'Unité Lampes de Mohammedia (Wilaya de Mascara), et l'Unité sanitaire de Miliana (Wilaya de Ain Defla) en l'an 2000.

Enfin l'évolution de l'historique de l'ENIEM et beaucoup d'autres entreprises nationales est à des effets de l'époque socialiste et les effets de l'ouverture du marché.

La figure ci-dessous se résume le développement et l'évolution de l'ENIEM depuis les années 1977 à 2015 :

### 1.2. Les missions de l'ENIEM

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 des produits.

### 1.3. Les objectifs de l'ENIEM

Les évolutions technologiques et l'accroissement de la concurrence dans un environnement en perpétuel changement impose à l'ENIEM d'être à l'écoute du client et chaque jour plus réactive. Aussi dans le souci d'accroître la satisfaction de ses clients et de préserver son statut de leader de l'électroménager en Algérie, l'entreprise focalise sa politique qualité sur l'amélioration continue de ses produits et services.

*Les principaux objectifs de l'entreprise sont :*

- Le maintenir sa position concurrentielle sur le marché, en améliorant la qualité des produits et en suivant l'évolution de ses parts de marché :
- La maîtrise des coûts de production;
- L'augmentation des capacités d'étude et de développement;
- L'amélioration de la maintenance de l'outil de production des installations;

- La valorisation des ressources humaines;
- L'augmentation du volume de production;
- L'amélioration de la commercialisation de ses produits;
- Maintenir l'effort de la formation;
- Accroître la satisfaction de ses clients.
- Maintenir la certification ISO 9001 de la qualité;
- Maintenir la certification ISO 14001 de l'environnement;
- Préserver l'image de marque des produits ENIEM.

### 1.3.1. Objectifs qualité

- Développer les compétences;
- Améliorer les produits existants;
- Diversifier la gamme des produits;
- Réduire les coûts de non qualité;
- Augmenter la production;
- Accroître la satisfaction du client;
- Améliorer le chiffre d'affaire.

### 1.3.2. Objectifs et cibles environnementaux

#### 1.3.2.1. Objectifs

En conformité avec sa politique environnement, l'ENIEM se fixe comme objectifs 2018

- La certification de l'entreprise à la norme ISO 14001 ;
- L'amélioration de la gestion des déchets;
- La réalisation de la consommation des énergies et fluides;
- La prévision des risques de pollution;
- La sensibilisation des parties intéressées et la formation du personnel sur l'environnement.

#### 1.3.2.2. Cible

- Ration déchets générés/production <0,080.
- Elimination des déchets spéciaux dangereux en stock.
- Ratio consommation d'eau /production < 23m<sup>3</sup> /tonne.
- Ratio consommation d'énergie électrique/ production <590kwh/tonne.

- Ratio consommation de gaz / production <1,90kyh/tonne.
- Former 121 agents sur l'environnement.

### 1.4. L'organisation de l'ENIEM

En 1998, L'entreprise s'est réorganisée en centre d'activités stratégiques qui s'articule du réaménagement de l'ensemble d'électroménagers créant plusieurs unités de production et de soutien.

La direction générale (DG) a décentralisé l'ensemble de l'entreprise en centre des responsabilités afin d'améliorer de l'efficacité administrative et économique dans l'allocation de ressources limitées grâce à une meilleure compréhension des besoins locaux.

Le tableau suivant présente les différents types de centres de responsabilités de l'ENIEM:

**Tableau 6 :** Les centres de responsabilité de l'entreprise

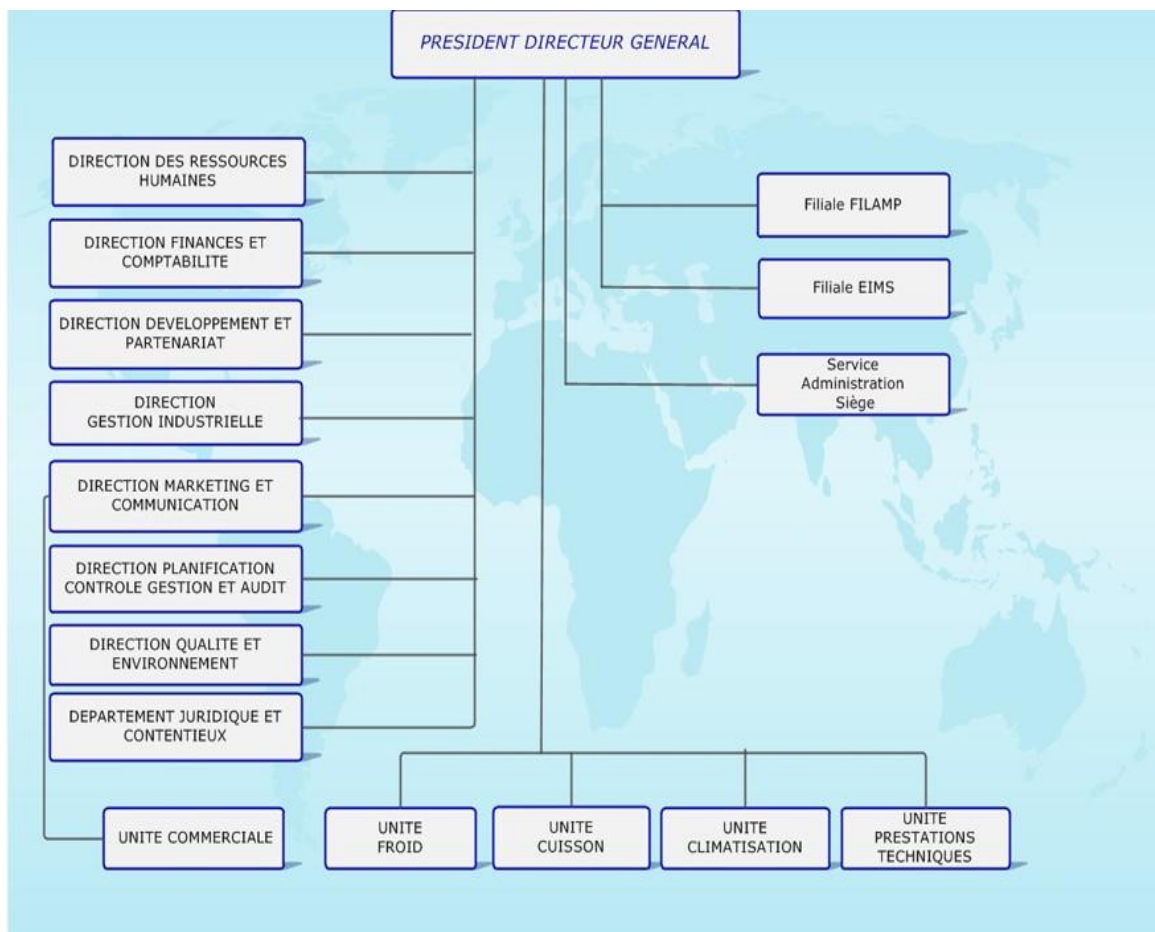
Organisation	Types	Nature
Filiale FILAMP	Centre d'investissement	Filiale
Filiale EIMS	Centre d'investissement	Filiale
Unité froid	Centre de coût	Unité de production
Unité Cuisson	Centre de coût	Unité de production
Unité Climatisation	Centre de coût	Unité de production
Unité Commerciale	Centre de profit	Unité commerciale

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Tableau 7:** Les groupes ou entreprise national en collaboration avec ENIEM

ENIEM	ELECTRO DJAZAIR
<b>Relations</b>	EDIMEL
	ENAPEM
	SONARIC
	DOMELEC
	P INDELEC ALGER
	ESTEP SPA ANNABA
	E NIE
	ELECTRO INDUSTRIE
	EIMS MILIANA
	SPA ELEC EL DJAZAIR
	D.I.E.L.EL ACHOUR ALGER

Figure 7 : L'organisme de l'ENIEM



Source : <http://www.eniem.com.dz> (19/05/2023 à 22h 50)

### 1.5. Présentation des unités de l'ENIEM.

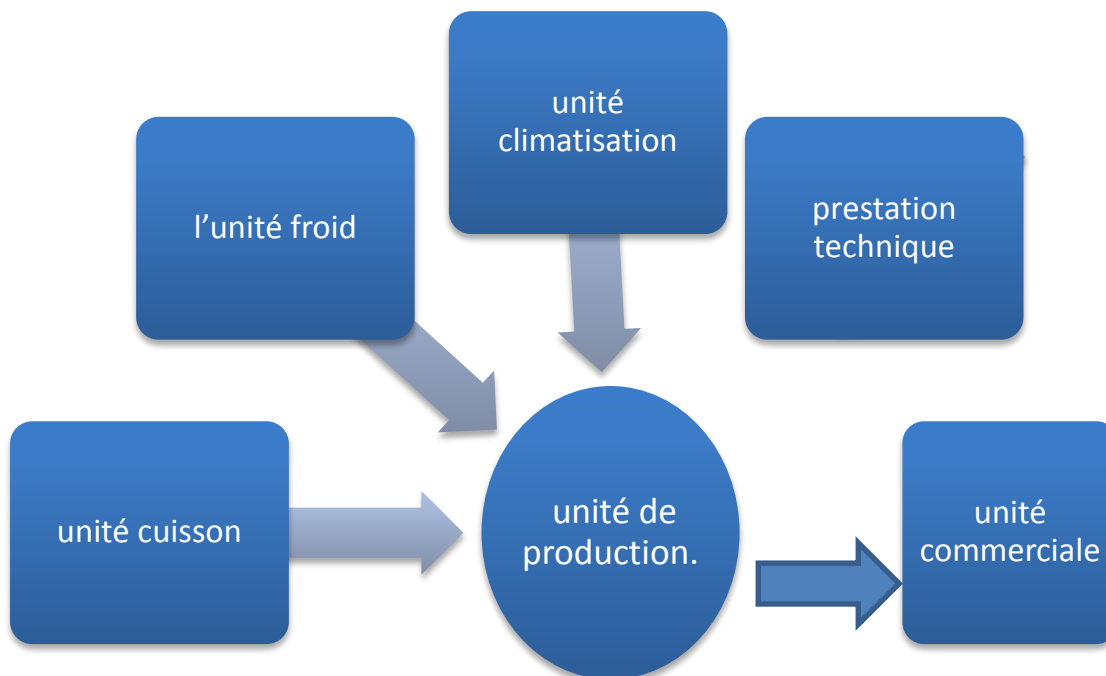
L'ENIEM est organisée en 5 unités tels que l'unité froid, unité cuisson, unité climatisation, unité prestation technique et unité commerciale dont elle regroupe l'unité froid, unité cuisson et unité climatisation dans une seule unité de production.

Les unités de production sont des centres de responsabilité décentralisés. Chaque unité de production est indépendante de l'autre et il exerce les activités suivantes ;

- Assure la fabrication des produits qui sont lui rattachés
- Etudes des méthodes de fabrication;
- Achats de matières premières;
- Contrôle interne;
- Stockage;
- Maintenance;

- Sécurité industrielle;

Figure 8 : Présentation des unités de l'ENIEM.



Source : Réalisé par nous-mêmes

### 1.5.1. L'unité froid

L'unité Froid est considérée comme étant la plus importante dans l'entreprise ENIEM Puisqu'elle enregistre la grande part de chiffre d'affaires.

Elle a aussi un nombre plus important de produit et de personnel par rapport ou autres unités.

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

Ses principales activités sont :

- La production de divers modèles de produits
- Réfrigérateurs de petit modèle (160 à 240 L);
- Réfrigérateurs grand modèle (300 à 520 L);
- Congélateurs horizontal et vertical.

Transformation de la tôle ;

- Traitement et revêtement des surfaces (peinture, plastification);
- Injection plastique et polystyrène;
- Fabrication de pièce métallique;

- Thermoformage;
- Assemblage.

### 1.5.2. L'unité cuisson

Cette unité est chargée de la production des cuisinières de différents modèles où on trouve un processus de fabrication 100% local. Elle assure aussi le développement, la performance des produits de cuisson et tout produit de technologie similaire.

- Cuisinière à gaz 4 à 5 feux
- Cuisinière à gaz 7 feux

Ses activités sont :

- Transformation de la tôle;
- Traitement et revêtements des surfaces (émailage zingage, chromage);
- Assemblage de cuisinières.

### 1.5.3. L'unité climatisation

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

- Equipement de climatisation individuelle et collective ;
- Appareils de chauffage : chauffage bain, radiateur à gaz butane ;
- Machines à laver ;
- Activités annexes : comptoirs et armoires frigorifique.

Ses activités sont :

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement des surfaces (peinture) ;
- Assemblage.

### 1.5.4. Unité prestations techniques

L'unité PRESTATION TECHNIQUE assure les fonctions de soutiens aux unités. L'unité prestation technique est composé d'une équipe d'ingénieurs et techniciens dynamiques expérimentés qui assurent et développent des moyens de production pour l'entreprise ainsi que la gestion de la totalité des infrastructures communes (bâtiments, éclairages et restauration).

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.

Elle est chargée aussi de la prestation de services tel que:

- Réparation des outils et moules ;
- Fabrication des pièces de rechange mécanique ;
- Conception et réalisation d'outillages ;
- Gestion des énergies et fluides ;
- Gardiennage et sécurité ;
- Travaux d'imprimeries, de menuiseries, de nettoyage

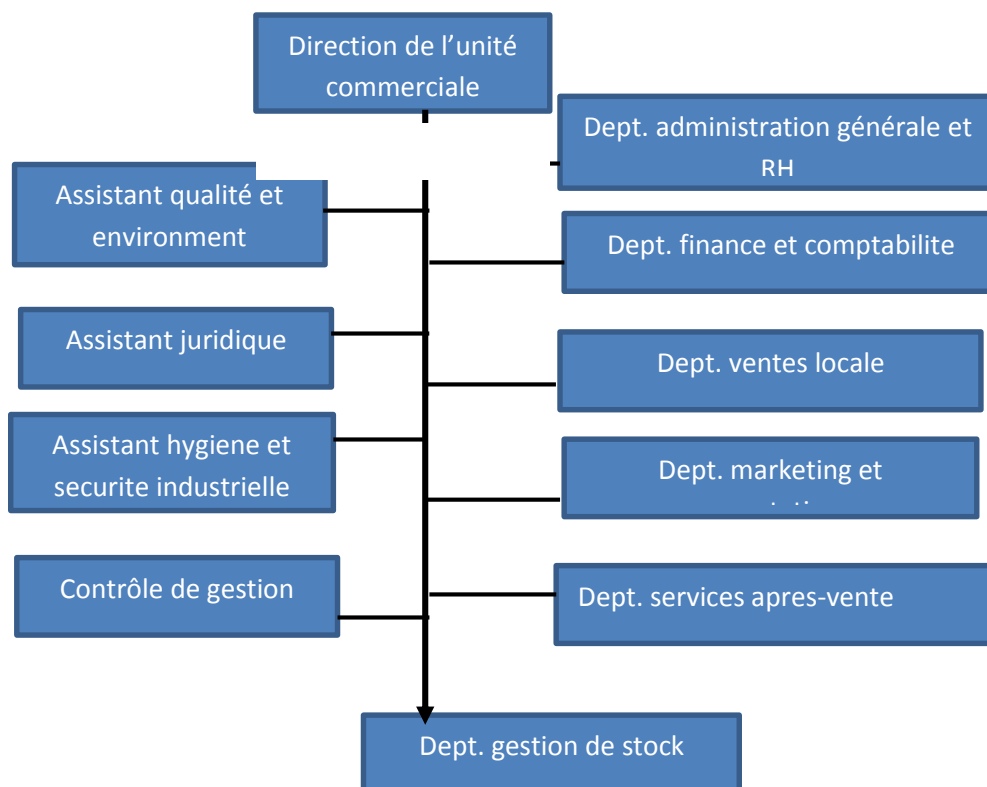
### **1.5.5. Présentation de l'unité commerciale (l'unité d'accueil)**

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

Elle est organisée par :

- La direction de l'unité commerciale: à son niveau se fait toute orientation et prise de décision;
- Le secrétariat: il s'occupe des affaires administratives de la direction de l'unité;
- L'assistant qualité et environnement: son objectif est d'assurer la qualité des produits pour faire face à la concurrence et pour mieux connaître ses options afin de maximiser la demande de la clientèle;
- Le juriste principal : il s'occupe des affaires juridiques, des dossiers contentieux, aussi cas de litiges entre l'unité commerciale et les tiers.

Figure 9 : L'organigramme de l'unité commerciale



Source : document interne de l'entreprise

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

**a) Département ventes locale (DVL)**

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

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

**Tableau 8.** Les points de ventes de l'ENIEM

Type de point	Adresse	Wilaya	Région
Dépôt de vente	Quartier El Mammoura	Laghout	sud
Antenne de vente	Cite du 20 Aout	Tizi Ouzou	centre
Dépôt de vente	Zone industrielle Aissat Idir Oued Aissi	Tizi Ouzou	centre
Antenne de vente	90 rue Hassiba Ben Bouali	Alger	centre
Antenne de vente	Cite 498 logts Bt 28 Hay el Djorf Bab Ezzouar	Alger	centre
Dépôt de vente	Route d'El- Hadjar, Tabacoop	Annaba	Est
Dépôt de vente	Rue Mimouni Mohammadia	Mascara	Ouest

Source : <http://www.eniem.com.dz> (30 /05/2023 a 15h10)

**b) Département service après-vente**

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

**c) Département gestion de stock**

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

**d) Département marketing et exportation**

Il élabore les études de marché, il assure la publicité aux produits ENIEM. Et avant de les passer à la vente ils sont homologués par ce département.

**e) Département administration générale et ressources humaines**

Il est en relation directe avec tous les départements, il se charge de la gestion du personnel.

**Tableau 9:** Structure de l'effectif de l'unité commerciale du mois de Mai 2021

	Début de période (effectifs à la clôture du mois d'avril)		Effectif fin de la période			
	Temporaires	Permanents	Prévu		Réalisé	
			Temporaires	Permanents	Temporaires	Permanents
Inscrits	4	184	2	186	4	183
ALD	2	1	0	0	2	1
Actifs	2	183	2	186	2	182
Cadres	0	54	0	56	0	54
Maitrise	0	46	0	48	0	46
exécution	2	83	2	82	2	82
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>183</b>	<b>2</b>	<b>186</b>	<b>2</b>	<b>182</b>

Note : une employée active de département d'exécution a été démissionné.

Source : (document interne)

**Tableau 10 :** Distribution des effectifs de l'unité commerciale

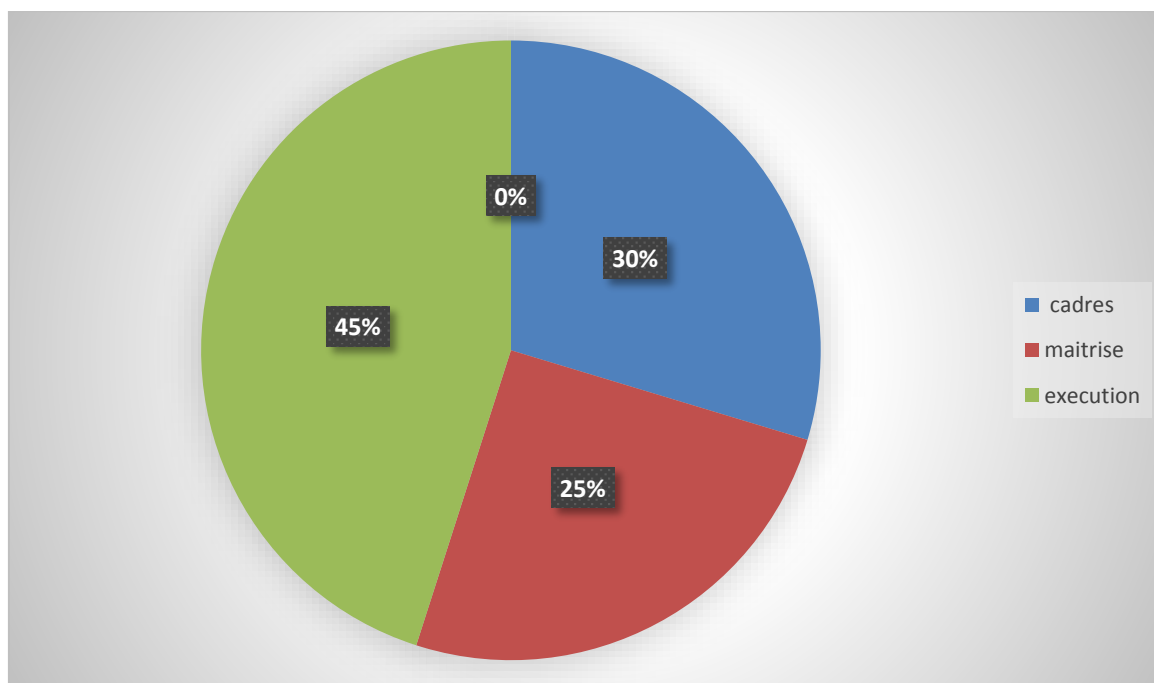
Catégories	NOMBRES	% pourcentage
Cadres	54	30
Maitrise	46	25
Exécution	82	45
<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes

$$\text{Calcul des pourcentages} = \frac{\text{nombre des effectif}}{\text{totale des effectifs}} \times 100$$

Resèque la moitié de l'effectifs de l'unité commerciale de l'ENIEM sont des gens d'exécution tels que les femmes de ménages, chargeurs des camions, les agents de sécurité etc.

**Figure 10 :** Distribution de l'effectif



**f) Département finances et comptabilité**

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

- Le service comptabilité générale;
- Service finances.

**g) Contrôle de gestion**

Il a pour rôle de recueillir et contrôler un certain nombre d'informations liées principalement au volume du chiffre d'affaires réalisé, au volume des créances, aux situations de trésorerie et aux effectifs.

### Section 2 : Les outils de contrôle de gestion employer au niveau de l'unité commerciale

Pour piloter et prendre des décisions à court et à long terme, le gestionnaire de l'ENIEM de l'unit, élabore et utilise de nombreux outils d'aide à la décision. Dans cette section nous allons présenter les outils du contrôle de gestion au sein de l'unité commerciale de l'ENIEM, parmi ses outils on cite : le système d'information, le tableau de bord, et la gestion budgétaire.

#### 2.1. Le système d'information

Le système d'information consiste à transmettre quotidiennement des informations au service contrôle de gestion qui à son tour les communique à la direction des finances et comptabilité et à la direction générale. Ces informations portent sur les réalisations en termes des unitaires vendue, prix de vente, de chiffre d'affaire, le mode de paiement effectuée, de l'états de créances clients, l'états des dettes (court et long terme) et de la situation de la trésorerie... etc.

Le responsable effectue également une consolidation mensuelle de ces mêmes réalisations, qu'il communique à la direction des finances et comptabilité, à la direction générale qu'il fait les états financiers de tous les autres unités et les transmet à la direction des filiales du groupe (ELECTROL DJAZAIR).

La circulation de l'information entre les différents services de l'unité commerciale de l'ENIEM se fait à travers des moyens technologiques de communication pour améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise citant à titre d'exemple : les logiciels de gestion commercial et logistique, logiciel comptabilité, intrant, support papier, téléphone, serveur commun... etc.

Donc, le premier rôle principal de contrôleur de gestion de l'unité commerciale de l'ENIEM est de collecter les informations.

#### 2.2. Le tableau de bord

Dire qu'on a déjà vu dans la deuxième section de chapitre 1, le tableau de bord est un outil de mesure de la performance, le contrôle de gestion de l'unité commerciale de l'ENIEM dispose de tableau de bord journalier avec lequel le contrôleur de gestion fabrique le tableau de bord hebdomadaire et à la fin il produit un tableau de bord mensuelle dans lequel est retracé les principaux agrégats d'activités afin d'être pilotée au mieux.

Il présente un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble pour mieux contrôler et comparer les résultats réalisés par rapport aux objectifs, a pour objectif de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et la réalité.

Son objectif est financier mais il doit également permettre d'analyser les causes de ces écarts et ce afin de mettre en place des actions correctives en temps réel.

L'élaboration de ce tableau de bord suit le processus suivant :

- **La réception des données**

Cette étape consiste à collecter et regrouper toutes les données nécessaires à élaborer ce document, les informations sont collectées à travers des canevas remplis par les responsables des différents services.

- **Traitement des données:**

Cette étape du processus d'élaboration du tableau de bord consiste à analyser et vérifier les données reçues puis calculer les indicateurs et contrôler la vraisemblance de ces indicateurs afin de les analyser et les interpréter.

- **La mise en forme de tableau de bord**

Après avoir déterminé les indicateurs, le contrôleur de gestion commence à mettre en place le tableau de bord

### 2.2.1. Les indicateurs utilisés pour l'établissement d'un tableau de bord par l'entreprise

Le tableau de bord est élaborer grâce aux indicateurs suivants.

- a) L'état de stocks finis.
- b) Les créances clients.
- c) Les dettes fournisseurs.
- d) Le nombre d'effectifs par type de contrats.
- e) Le tableau de trésorerie
- f) SIG (le Solde Intermédiaire de Gestion) comme, le chiffre d'affaire, l'EBE, le résultat ...etc.

2.2.2. Exemples de quelques indicateurs employés par l'entreprise

Tableau 11 : Stocks de produits finis du mois de mai 2021

U : KDA

Désignation	Rappel(N-1) CUMMUL		Période N			
	Quantité	Valeur	Quantité M-1	Quantité M	Valeur M-1	Valeur M
Froid	6603	223572	2595	3338	101494	123952
Cuisinières	4065	62321	1377	1756	20368	25802
Climatiseurs	2179	97104	6409	5137	198019	198825
Machine à laver	897	19748	80	74	2407	2213
Chauffe-eau	5060	31102	67	69	431	442
Radiateurs à gaz naturel	680	11790	91	907	1639	2230
Produits en CBU	0	0	3446	5462	33701	30123
<b>Total générale</b>	<b>19484</b>	<b>445636</b>	<b>14065</b>	<b>16743</b>	<b>358059</b>	<b>403662</b>

Sources : Elaborer par nous-mêmes grâce aux documents interne de l'entreprise

Ce tableau représente le stock des produits finis présent à l'unité commerciale livré par les différentes unités des productions de l'ENIEM à la fin des différents périodes. L'unité commerciale avait enregistré une quantité de 19484 unités de stocks valorisée à 445636 000da en 2020, 14065 unités de produits finis à 358059 000da durant le mois d'Avril de 2021. Une augmentation de 16743 unit des stocks valorisés a 403662 000da a été enregistré à la fin de mois de Mai 2021.

Tableau 12 : Créances clients de l'entreprise count du mois de mai 2021

U : KDA

Entreprise/ Organisme	Montant des créances	Créances non échues		Créances échues		
		montants	échéances	montants	échéances	observation
Entreprises Publiques	134871	65650		69221	EXERCICES ANTERIEURS	
Entreprises du Groups	21570	729		20841	EXERCICES ANTERIEURS	
Institutions/ organismes publics	130603	40245		90358	EXERCICES ANTERIEURS	
Entreprises privés	43436	36999		6437	EXERCICES ANTERIEURS	
Autres	521806	18733		503072	EXERCICES ANTERIEURS	ENTREPRISE DISSOUTES
<b>Total des créances</b>	<b>852286</b>	<b>162356</b>		<b>689929</b>		

Sources : documents interne de l'entreprise

Tableau 13 : L'endettement de l'entreprise

Désignation	Montant au 31/12/2019	Montant au 31/12/2020	Comparaison et évolution des niveaux périodiques des Dettes					
			Mois de mai 2020			Mois de mai 2021		
			DLMT	DCT	Total	DLMT	DCT	Total
Dettes d'investissement	4842	0	1451	0	1451	0	0	0
Dettes de stocks	106793	90567	85940	31295	117234	76943	13467	90410
Dettes d'exploitation	74057	4000	0	57182	57182	0	42505	42505
Dettes financières	0	-6110	0	0	0	0	0	0
<b>Total des dettes</b>	<b>185692</b>	<b>88457</b>	<b>87391</b>	<b>88477</b>	<b>175868</b>	<b>76943</b>	<b>55972</b>	<b>132915</b>

Sources : documents interne de l'entreprise

Tableau 14 : Tableau de trésorerie du mois de mai 2021

U :KDA

Rubriques	Réalisé N-1	Prévisions Année N	Période 05/2021	
			Prévu	Réalisé
Solde début période (A)	825336	-1575084	1133855	110406,15
Total Recettes (B)	403419	704242	467621	244134
Total Dépenses d'exploitation (C)	330505	214746	368332	319073
Total remboursements (D)	0	0	0	0
Investissements (F)	0	0	0	0
Recettes - Dépenses (E) = B-C-F	72913	6827496	99289	-74939
<b>Solde fin de période (A - D +E)</b>	<b>898249</b>	<b>5252412</b>	<b>1233144</b>	<b>35467</b>

Sources : documents interne de l'entreprise

Tableau 15 : Tableau de bord journalière du chiffre d'affaire de mai 2021

U : KDA

DEPOT	O AISSI	MOH-DIA	AN-BA	LAGH-T	T-OUZOU	ALGER	TOTAL	Objectif/Cumul
DATE							C A/JOUR	Objectif/Mois
REPORT	832 040	9 993	16 084	21 233	15 536	15 589	910 475	997 251
02-mai	9 112	0	15	0	141	376	9 644	2 934
03-mai	9 311	244	124	231	111	69	10 090	18 253
04-mai	8 021	0	50	0	186	341	8 597	18 253
05-mai	4 527	0	258	176	67	83	5 112	18 253
06-mai	8 643	0	35	0	32	148	8 859	18 253
08-mai	0	0	0	0	0	70	70	2 934
09-mai	19 130	0	172	1 026	31	43	20 403	18 253
10-mai	8 356	710	0	215	12	168	9 461	18 253
11-mai	1 000	0	44	0	36	251	1 331	18 253
12-mai	11 400	0	1 007	0	16	44	12 466	18 253
13-mai	0	0	0	0	0	0	0	18 253
15-mai	0	0	0	0	0	0	0	2 934
16-mai	7 458	0	109	0	519	85	8 171	18 254
17-mai	3 560	25	123	0	208	79	3 995	18 254
18-mai	4 307	59	0	271	260	70	4 967	18 253
19-mai	13 159	506	35	141	291	0	14 132	18 254
20-mai	3 847	466	50	240	171	330	5 104	18 254
22-mai	0	0	0	0	202	95	297	2 934
23-mai	11 542	394	207	1 787	73	242	14 245	18 254
24-mai	5 205	0	0	0	16	67	5 288	18 254
25-mai	14 509	210	21	100	146	276	15 262	18 253
26-mai	5 711	747	79	144	74	0	6 756	18 253
27-mai	4 621	0	137	1 726	137	97	6 719	18 254
29-mai	0	0	0	0	167	92	258	2 934
30-mai	10 119	567	0	0	140	0	10 826	18 254
31-mai	10 289	0	0	646	94	31	11 061	18 254
TOT-M	173 826	3 929	2 468	6 703	3 129	3 059	193 113	397 991
TOT-CUM	1 005 866	13 921	18 552	27 935	18 665	18 648	1 103 587	1 395 242

Sources : documents interne de l'entreprise

### 2.3. Les budgets

Le budget peut être défini comme un plan annuel des activités futures établi sur la base d'hypothèses d'exploitation. Il est exprimé principalement en termes financiers (prévisions), mais il incorpore souvent beaucoup de mesures quantitatives non financières.

Le contrôleur de gestion de l'unité commerciale de l'ENIEM est chargé d'élaborer les budgets prévisionnels pour chaque direction. Il y a existé essentiellement trois typologies de budgets ;

- Budget d'approvisionnement,
- Budget de production,
- Budget de vente.

L'unité commerciale de l'ENIEM se focalise sur le budget de vente qu'est linéaire avec sa vocation. (Commercialisation des produits de l'entreprise).

Une fois que le programme de vente est établi, il sera communiqué à l'unité de production pour le comparé avec sa capacité de production. Cette dernière exprime ce que l'on est capable de produire avec des moyens donnés dans un temps donné.

Si les unités de production sont capables de fabriquer dans les délais les quantités demandées par l'unité commerciale, alors ils établissent un budget de production qui tient en compte les moyens humains et matériels dont elle dispose (patrimoine de l'entreprise) en mentionnant les quantités de matière et fournitures nécessaires.

Si les capacités de production sont inférieures aux prévisions de ventes, alors l'entreprise aura recours à l'investissement de production (acquisition d'une nouvelle machine par exemple) ou à un recrutement du personnel, qui sera intégré dans le budget de production.

#### 2.3.1. Les objectifs de budget

On peut distinguer quelques principaux buts du budget au sein de l'unité commerciale de l'ENIEM :

- a. Grâce au budget des vente, l'unité commerciale reçu une image globale sur les activités des autres unités notamment les unités de production. C'est par le budget des ventes prévisionnel que l'unité commerciale doit estimer combien en quantités des produits finis chaque unité de production doit le fournir pour la commercialisation.

- b. Il est un outil de prévision et de projection dans l'avenir et un moyen de définition des objectifs.
- c. C'est un instrument de coordination, car il permet d'assurer un fonctionnement cohérent de diverses activités de l'entreprise;
- d. C'est un outil de mesure qui permet d'évaluer mois par mois si les réalisations sont conformes aux attentes;
- e. Il représente également une excellente mesure de contrôle afin d'évaluer les performances grâce à l'analyse des écarts.
- f. C'est un outil de mesurer de la qualité des produits de l'entreprise au mesure des nombres de ristourne.

Le but du budget d'une entreprise est donc d'aider à piloter l'activité, à anticiper les risques, et à prendre les bonnes décisions stratégiques en conséquence.

### 2.3.2. Le contrôle budgétaire

L'unité commerciale de l'ENIEM exécute un contrôle budgétaire afin de comparer des réalisations par rapport aux prévisions, en interprétant les écarts dans le but de prendre les décisions nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Le contrôle budgétaire reste également à être élaborer par le contrôleur de gestion.

Il s'agit d'un outil de pilotage permettant de repérer les anomalies, afin d'aider à choisir les actions correctives appropriées.

L'analyse des écarts consiste à :

- Déterminer les coûts souhaités (norme et objectifs à atteindre);
- Comparer les coûts souhaités aux coûts constatés;
- Mettre en évidence les écarts;
- Valoriser les écarts élémentaires et procéder à leur interprétation;
- Identifier les responsabilités.

L'analyse des écarts est réalisée en mettant en évidence la différence entre un budget exécuté et un budget prévisionnel.

Le contrôle budgétaire n'est pas que synonyme de maîtrise du budget, c'est aussi un véritable outil de vérification. Il permet de vérifier la performance des différents centres de responsabilité.

Tableau 16: Budgets des ventes de l'entreprise de l'année 2021.

U :KDA

DESIGNATIONS DES PRODUITS	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
REF 160 L PB NOIR	50	50	50	100	100	100	100	100	100	50	50	50	900
REF 160 L PORTE BOMBEE	200	300	300	400	500	600	600	700	600	500	400	300	5 400
REF 240 L PB BLANC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REF 240 L PORTE BOMBEE	100	200	300	400	400	500	400	400	300	250	200	150	3 600
REF 240 L PB GRIS	100	100	100	150	150	200	200	200	200	150	150	100	1 800
TOTAL P.M	Qtes	450	650	750	1 050	1 150	1 400	1 300	1 400	1 200	950	800	11 700
	Valeur	10 072	14 616	16 958	23 716	25 918	31 575	29 233	31 435	26 891	21 304	17 931	263 095
REF 350 S PB Nelle Poignée	400	400	400	500	900	1 400	1 900	1 400	500	400	400	400	9 000
REF 220 F PB A/PS 025	200	400	900	1 400	1 800	1 900	2 200	1 800	1 400	600	500	400	13 500
REF NO FROST TN 2000 S R600A	270	300	370	400	400	500	500	400	300	300	200	200	4 140
REF NO FROST TN 2000 W R600 A	100	100	180	250	300	350	300	250	200	150	150	100	2 430
REF NO FROST TN 2000 BK R600 A	200	300	300	460	500	600	600	460	500	400	400	500	5 220
TOTAL G.M	Qtes	1 170	1 500	2 150	3 010	3 900	4 750	5 500	4 310	2 900	1 850	1 600	34 290
	Valeur	52 275	66 989	92 983	128 738	160 111	193 374	216 328	170 167	122 588	82 761	73 502	1 433 014
CONG . BAHUT 1301	100	100	100	200	200	300	450	300	200	100	100	100	2 250
CONG . BAHUT 1686	100	200	300	400	500	600	850	600	500	400	300	200	4 950
TOTAL BAHUT	Qtes	200	300	400	600	700	900	1 300	900	700	500	300	7 200
	Valeur	9 251	13 998	18 744	27 996	32 742	41 993	60 617	41 993	32 742	23 491	18 744	13 998
TOTAL PRODUIT FROID	Qtes	1 820	2 450	3 300	4 660	5 750	7 050	8 100	6 610	4 800	3 300	2 850	53 190
	Valeur	71 599	95 603	128 686	180 450	218 771	266 943	306 178	243 595	182 221	127 555	110 177	1 006 641
CUISINIERE 6120 SF	250	350	450	550	500	450	450	400	350	340	250	250	4 590
CUISINIERE 6520 SF	600	600	1 400	2 400	1 900	1 400	1 400	1 370	900	700	600	500	13 770
CUISINIERE .6550 4 FX SF	300	300	400	500	400	400	400	350	300	250	250	200	4 050
CUISINIERE .6555 4 FX SF	400	600	700	1 300	900	900	840	800	700	600	500	400	8 640
CUISINIERE .6560 4 SF	650	650	1 350	2 150	1 750	1 350	1 350	1 350	950	750	650	550	13 500
TABLE DE CUISSON	200	300	350	450	450	450	450	450	450	350	350	250	4 500
TABLE DE CUISSON EN VERRE KLASS	200	300	350	450	450	450	450	450	450	350	350	250	4 500
TABLE DE CUISSON INOX KLASS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DES CUISINIERES	Qtes	2 400	2 800	4 650	7 350	5 900	4 950	4 890	4 720	3 650	2 990	2 600	49 050
	Valeur	72 315	82 890	141 068	224 640	179 220	148 825	147 033	141 965	107 973	88 437	76 439	63 659
TOTAL ENTREPRISE	Qtes	4 220	5 250	7 950	12 010	11 650	12 000	12 990	11 330	8 450	6 290	5 450	102 240
	Valeur	143 914	178 493	269 754	405 090	397 991	415 768	453 211	385 561	290 194	215 992	186 616	164 300
Ristourne	1 425	1 767	2 671	4 010	3 940	4 116	4 487	3 817	2 873	2 138	1 847	1 627	34 718
Total CAHT en KDA	142 490	176 726	267 083	401 079	394 051	411 652	448 724	381 744	287 321	213 854	184 769	162 673	3 472 165

Sources : documents interne de l'entreprise

**Section 3 : L'évaluation des outils du contrôle de gestion de l'unité commerciale de l'ENIEM.**

**3.1. L'organisation de l'ENIEM sur le marché algérien malgré ses concurrents.**

Grace à son expérience 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 operateur important dans l'économie Nationale. Cette place est confortée grâce à la qualité de ses produits, de sa politique de vente (promotion et publicité), 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).

**Tableur 17. Les concurrents de l'ENIEM sur le marché Algérien**

<b>Publique</b>	<b>Privés</b>	<b>Etrangers</b>
<b>SONARIC</b>	<b>CONDOR</b>  <b>IRIS</b>  <b>BRANDIT ALGERIE</b>  <b>CRISTOR</b>  <b>COBRA</b>  <b>ESSALAM</b>  <b>STARLIGHT</b>	<b>SAMSUNG</b>  <b>ELECTROLUX</b>  <b>BOMANN</b>  <b>LG ELECTRONICA</b>  <b>BEKO</b>  <b>MOULINEX</b>  <b>OCEAN</b>

**Source :** Réalisé par nous-mêmes

3.2. Analyse de la performance des dépôts de L'ENIEM

Dans cette section, nous étudions la performance de l'entreprise à l'aide des écarts, les ratios, l'évolution la comparaison des performances entre différents unités et produits etc.

Notre travail consiste à traiter et analyser les informations clefs qu'on va ressortir du tableau présenté, nous allons procéder comme suit :

- Les écarts;
- Les ratios;
- Les graphiques;
- Diagramme circulaire

Tableau 18 : Comparaison de la performance des dépôts de l'ENIEM

2021	NATURE	9248,708571												TOTAL
		JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE	
PREVISIONS		143 914	178 493	269 754	405 090	397 991	415 768	453 211	385 561	290 194	215 992	186 616	164 300	3 506 884
DEPOTS														
72% OUED - AISSI	PREVISIONS	103 618	128 515	194 223	291 665	286 554	299 352,96	326 312	277 604	208 940	155 514	134 364	118 296	2 524 956
	REALISATIONS	0	270 901	236 856	324 283	173 826	174 263	93 412	114 289	210 552	218 631	189 200	146 511	2 152 722
	TAUX	0,00%	210,79%	121,95%	111,18%	60,66%	58,21%	28,63%	41,17%	100,77%	140,59%	140,81%	123,85%	85,26%
8% MOHAMMADIA	PREVISIONS	11 513	14 279	21 580	32 407	31 839	33 261	36 257	30 845	23 216	17 279	14 929	13 144	280 551
	REALISATIONS	3 701	2 851	2 391	1 050	3 929	2 810	990	1 361	556	860	757	926	22 180
	TAUX	32,15%	19,96%	11,08%	3,24%	12,34%	8,45%	2,73%	4,41%	2,39%	4,98%	5,07%	7,04%	7,91%
8% LAGHOUAT	PREVISIONS	11 513	14 279	21 580	32 407	31 839	33 261	36 257	30 845	23 216	17 279	14 929	13 144	280 551
	REALISATIONS	2 397	7 143	3 043	8 650	6 703	5 553	1 074	232	6	1 695	1 176	3 598	41 268
	TAUX	20,82%	50,02%	14,10%	26,69%	21,05%	16,69%	2,96%	0,75%	0,02%	9,81%	7,87%	27,37%	14,71%
8% ANNABA	PREVISIONS	11 513	14 279	21 580	32 407	31 839	33 261,44	36 257	30 845	23 216	17 279	14 929	13 144	280 551
	REALISATIONS	5 392	2 236	2 564	5 892	2 468	3 785	2 399	2 917	575	469	936	1 618	31 251
	TAUX	46,84%	15,66%	11,88%	18,18%	7,75%	11,38%	6,62%	9,46%	2,48%	2,72%	6,27%	12,31%	11,14%
2% B E Z	PREVISIONS	2 878	3 570	5 395	8 102	7 960	8 315,36	9 064	7 711	5 804	4 320	3 732	3 286	70 138
	REALISATIONS	559	3 379	6 077	5 574	3 059	6 996	3 681	2 491	1 566	1 885	2 242	2 296	39 805
	TAUX	19,42%	94,64%	112,65%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	56,75%
2% TIZI - OUZOU	PREVISIONS	2 878	3 570	5 395	8 102	7 960	8 315	9 064	7 711	5 804	4 320	3 732	3 286	70 138
	REALISATIONS	1 018	3 763	5 431	5 324	3 129	3 126	2 872	1 928	1 619	2 075	1 684	1 262	33 231
	TAUX	35,36%	105,42%	100,67%	65,71%	39,31%	37,60%	31,68%	25,00%	27,90%	48,03%	45,13%	38,41%	47,38%
TOTAL MENSUEL	PREVISIONS	143 914	178 493	269 754	405 090	397 991	415 768	453 211	385 561	290 194	215 992	186 616	164 300	3 506 884
	REALISATIONS	13 067	290 273	256 362	350 773	193 113	196 533	104 427	123 218	214 874	225 615	195 995	156 210	2 320 459
	TAUX	9,08%	162,62%	95,04%	86,59%	48,52%	47,27%	23,04%	31,96%	74,04%	104,46%	105,03%	95,08%	66,17%

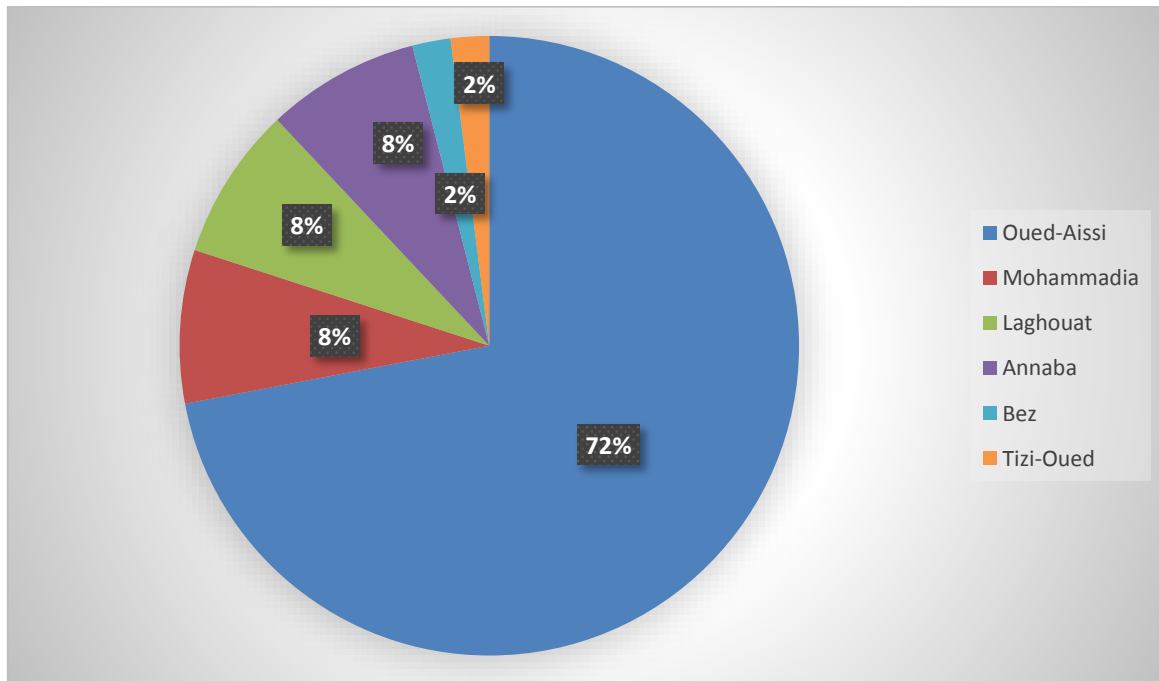
Source : Document interne de l'ENIEM

L'ENIEM dispose plusieurs dépôts comme on a déjà élaborer dans la première section de cette chapitre. Donc dans cette tableau nous présente la valeur des ventes mensuelle de l'année 2021 des différents des dépôts.

Nous constatons que le dépôt d'Oued-Aissi est le plus performant. Il produit un pourcentage de 72% de revenue gagné par l'entreprise de tous les produits distribués par l'unité commerciale. Le dépôt Oued Aissi donne un valeur réel élevé de 2152722 qu'est 85.26% de valeur des ventes prévu de ce dépôt.

L'entreprise accorde une prime à ses employés chaque fois qu'elle atteint un taux de réalisation supérieur à 80%. Dans cette année en question, les employés de l'ENIEM ont touché la prime 6 fois des mois suivants : Février, Mars, Avril, Octobre, Novembre et Décembre.

Figure 11 : Performances prévues par dépôt



Source : Elaboré par nous-mêmes.

3.3. Diagnostic de la performance selon la comparaison des ventes en valeurs 2020 et 2021

Tableau 19 : Tableau de bord de comparaison des ventes en valeur de 2021 U : KDA

Mois	prévisions		réalisation		écart		taux réalise	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Janvier	384689	143914	392311	13067	7622	-130847	101.98	9.08
Février	414859	178493	80757	290273	-334102	111780	19.47	162.62
Mars	513473	269754	229017	256362	-284456	-13392	44.60	95.04
Avril	605984	405090	81140	350773	-524844	-54317	13.39	86.59
Mai	586753	397991	187371	193113	-399382	-204878	31.93	48.52
Juin	800080	415768	562683	196533	-237397	-219235	70.33	47.27
Juillet	734498	453211	310528	104427	-423970	-348784	42.28	23.04
Aout	557531	385561	359766	123218	-197765	-262343	64.53	31.96
Septembre	464266	290194	298266	214874	-166000	-75320	64.24	74.04
Octobre	445392	215992	199272	225615	-246120	9623	44.74	104.46
Novembre	450589	186616	180338	195995	-270251	9379	40.02	105.03
Décembre	455663	164300	19723	156210	-435940	-8090	4.33	95.08
<b>Total</b>	<b>6413777</b>	<b>3506884</b>	<b>2901172</b>	<b>2320460</b>	<b>-3512605</b>	<b>-1186424</b>	<b>45.23</b>	<b>66.17</b>

Source : élaboré nous par même à partir des documents interne de l'entreprise.

**Ecart = Réalisation – Prévision.**

**Ecart<sub>2020</sub> = 2901172 – 6413777**

**= -3512605KDA**

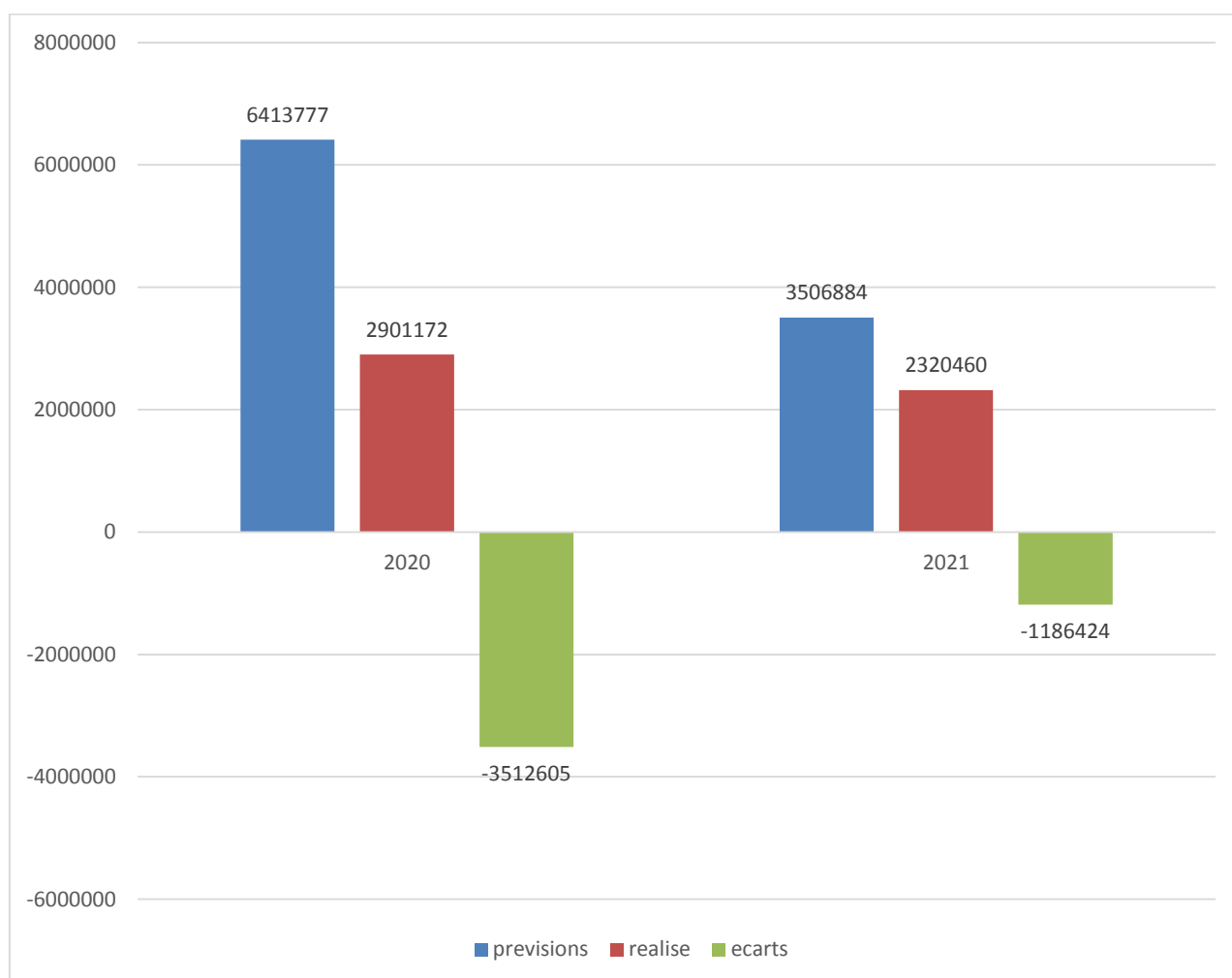
**Ecart<sub>2021</sub> = 2320460 – 3506884**

**= -1186424KDA**

Les réalisations des vents sont inférieures par rapport aux prévisions fixées par l'entreprise, on constate :

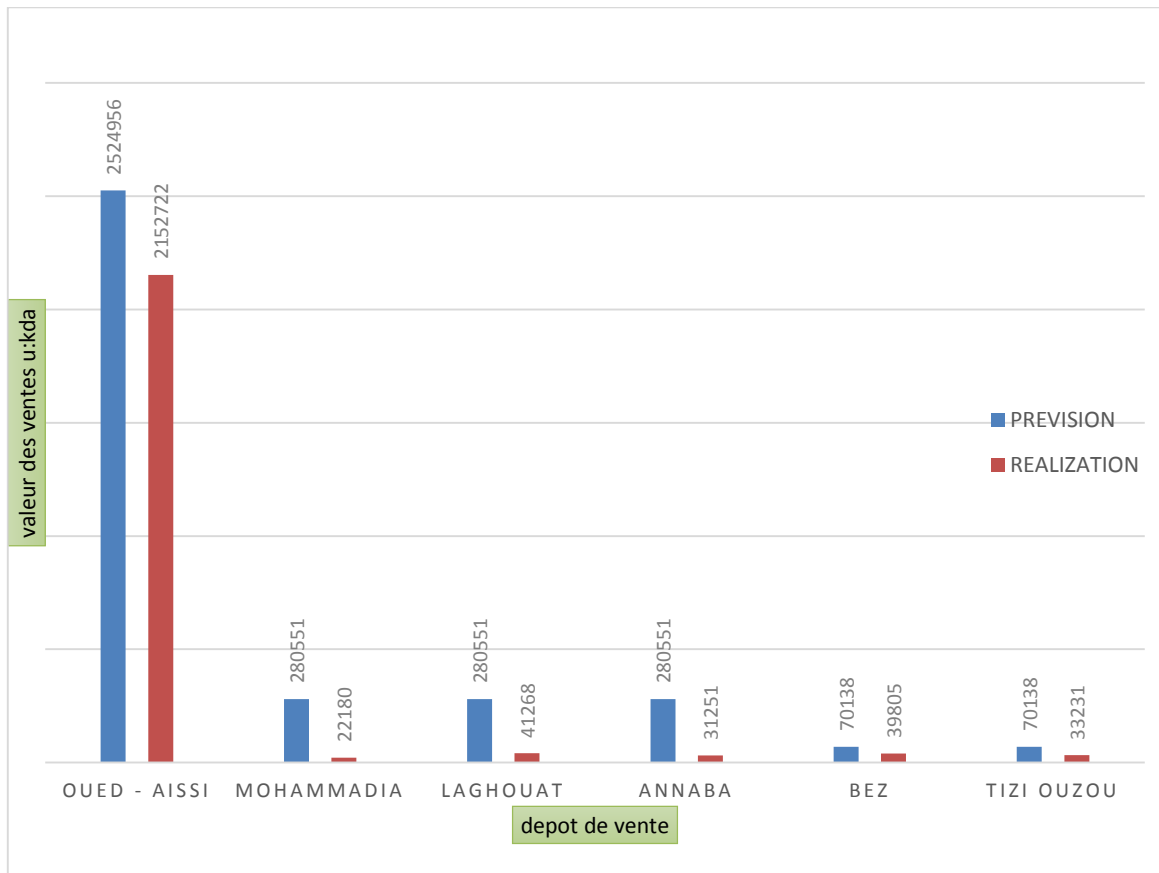
- Un écart défavorable de **-3512605KDA** en 2020.
- Un écart défavorable de **-1186424KDA** en 2021.
- Ce qui implique que l'entreprise n'a pas atteint son objectif en termes de chiffre d'affaires

**Figure 12 :** Comparaison graphique des prévision, réalisation et l'écart des ventes entre 2020 et 2021



**Source :** Réalisé par nous-mêmes sur la base des informations de l'entreprise

Figure 13 : Valeurs des produits par dépôts



Source : Réalisé par nous-mêmes

3.4. Etude de la répartition des ventes en quantités par unités

Tableau 20 : Ventilation des ventes en quantités

VENTILATION DES VENTES EN PHYSIQUE												
Désignations			Produits									
Familles	Produits	U	Mois					Cumul à fin du mois				
			Réal. M (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)	Réal. M (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)
Produits finis												
Froid	Réfrigérateurs PM	U	388	4 050	318	8%	-18%	5 777	1 150	993	86%	-83%
	Réfrigérateurs GM	U	1 609	2 600	171	7%	-89%	4 575	900	5 030	559%	10%
	Réfrigérateur No-Frost	U	449	4 430	72	2%	-84%	1 779	1 200	2 196	183%	23%
	Side by Side	U	27			#DIV/0!	-100%	98		20	#DIV/0!	-80%
	Congélateurs	U	302	6 900	28	0%	-91%	1 107	2 500	2 056	82%	86%
	Conservateurs	U	172		445	#DIV/0!	159%	490		959	#DIV/0!	96%
	Armoires Vitrées	U	5		60	#DIV/0!	1100%	91		240	#DIV/0!	164%
Sous - Total		U	2 952	17 980	1 094	6%	-63%	13 917	5 750	11 494	200%	-17%
cuisinières	Cuisinières Blanche	U	814	6 000	222	4%	-73%	2 396	1 400	2 222	159%	-7%
	Cuisinières Noire	U	188	8 800	-8	0%	-104%	458	2 300	1 009	44%	120%
	Cuisinières Inox	U	1	6 550	4	0%	300%	59	1 750	1 181	67%	1902%
	Plaque eniem	U	0		1	#DIV/0!	#DIV/0!	1		2	#DIV/0!	100%
	Hottes	U	92		2	#DIV/0!	-98%	476		38	#DIV/0!	-92%
	Plaques de cuisson	U	235	1 750	102	6%	-57%	1 114	450	653	145%	-41%
	Fours	U	276		20	#DIV/0!	-93%	1 073		685	#DIV/0!	-36%
Sous - Total		U	1 606	23 100	343	1%	-79%	5 577	5 900	5 790	98%	4%
Climatiseurs	Climatiseurs 9000 Btu	U	9		376	#DIV/0!	4078%	895		1 026	#DIV/0!	15%
	Climatiseurs 12000 Btu	U	295		1 207	#DIV/0!	309%	2 459		3 777	#DIV/0!	54%
	Climatiseurs 18000 Btu	U	207		442	#DIV/0!	114%	2 039		1 780	#DIV/0!	-13%
	Climatiseurs 24000 Btu	U	28		17	#DIV/0!	-39%	489		472	#DIV/0!	-3%
	Armoire de climatisation 48 à 50000 Btu	U	9		49	#DIV/0!	444%	243		127	#DIV/0!	-48%
	Armoire de climatisation 50 à 60000 Btu	U	0		18	#DIV/0!	#DIV/0!	47		24	#DIV/0!	-49%
Sous - Total		U	548	0	2 109	#DIV/0!	285%	6 172	0	7 206	#DIV/0!	17%
Machine à laver	Machine à laver blanche	U	-1		3	#DIV/0!	-400%	278		27	#DIV/0!	-90%
	Machine à laver grise	U	1		3	#DIV/0!	200%	445		66	#DIV/0!	-85%
	Machine à laver noire	U			2	#DIV/0!	#DIV/0!			19	#DIV/0!	#DIV/0!
Sous - Total		U	0	0	8	#DIV/0!	#DIV/0!	723	0	112	#DIV/0!	-85%
Chauffe eau	Chauffe eau gaz naturel 10 L	U	611			#DIV/0!	-100%	2 141		2	#DIV/0!	-100%
	Chauffe eau gaz butan 10 L	U	59			#DIV/0!	-100%	751		1	#DIV/0!	-100%
	Chauffe eau gaz naturel 06 L	U	293			#DIV/0!	-100%	1 775		26	#DIV/0!	-99%
Sous - Total		U	963	0	0	#DIV/0!	-100%	4 667	0	29	#DIV/0!	-99%
Radiateurs à gaz naturel	RGN 10000/ 11000 kw	U	0			#DIV/0!	#DIV/0!	45		1	#DIV/0!	-98%
	RGN 12000 kw	U	1			#DIV/0!	-100%	488		1	#DIV/0!	-100%
	RGN 14000 kw	U	2			#DIV/0!	-100%	715		1	#DIV/0!	-100%
Sous - Total		U	3	0	0	#DIV/0!	-100%	1 248	0	3	#DIV/0!	-100%
Produits PAM / CBU	Chaudiere	U			1	#DIV/0!	#DIV/0!			35	#DIV/0!	#DIV/0!
	PAM	U			323	#DIV/0!	#DIV/0!			4 108	#DIV/0!	#DIV/0!
	Micro -ONDE	U			832	#DIV/0!	#DIV/0!			1 840	#DIV/0!	#DIV/0!
Sous - Total		U	-	-	1 156	#DIV/0!	#DIV/0!	-	-	5 983	#DIV/0!	#DIV/0!
Total Général		U	6 072	41 080	4 710	11%	-22%	32 304	11 650	30 617	263%	-5%

Commentaires:

Source : réalisé par nous-mêmes sur la base des document interne de l'entreprise.

Ce tableau représente la quantité des gammes des produits finis vendue des unités de production en comparant le mois de Mai de l'année 2020 et mois de Mai de l'année 2021.

Nous constatons que le mois de Mai de 2020 été plus actifs que celles de 2021, la quantité de 6072units a été réalisé au mois de mai de 2020 un montant important que la 4710units réalisé en mai 2021.

Calcule de la différence en quantité vendu = **vente<sub>2021</sub> - vente<sub>2020</sub>**

$$= 4710 - 6072$$

$$= -1362 \text{ unités}$$

Au mois de Mai <sub>2020</sub> l'entreprise a vendue **1362unités** plus de ceux qu'il a vendue au Mai<sub>2021</sub>

$$\% \text{Evolution} = \frac{\text{vente}_{2021} - \text{vente}_{2020}}{\text{vente}_{2020}} \times 100$$

$$= \frac{-1362}{6072} \times 100$$

$$= -22\%$$

Au mois de Mai<sub>2021</sub> l'entreprise a réalisé ses ventes en quantité avec un taux inférieur de 22% de ce qu'il a réalisé en Mai<sub>2020</sub>.

### Raisons constaté :

L'apparition du covid 19, le Mai de 2020, covid 19 a été juste au début. L'entreprise a eu son stock déjà existant même après qu'elle a trouvé des barrières en sa production tels que le confinement de ses œuvres, décalage des offres/ fournisseurs, difficultés des logistiques ...etc. l'entreprise pourrais vendre le stock en cours au contre au Mai<sub>2021</sub> le covid 19 a été presque fini. L'entreprise a été entrain de redémarrage de ses activités, incapacités de ses clients à acheter les produits sur le marché, les difficultés à découvrir le nouvel marché etc.

3.5. Etude de la répartition des ventes en valeurs par unités

Tableau 21 : Ventilation des ventes en valeurs

VENTILATION DES VENTES EN VALEUR													
U: KDA													
Familles	Désignations	Produits	Montants										
			Mois					Cumul à fin du mois					
			Réal. M (1)	N-1 (1)	Objectif (2)	Réalisé (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)	Réal. M (1)	N-1 (1)	Objectif (2)	Réalisé (3)	%Réal. (3/2)
	Chiffre d'affaires		188 912	402 373	192 795	48%	2%	976 137	1 423 013	1 118 986	79%	15%	
dont :	Export					#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!	
	Local		188 912	402 373	192 795	48%	2%	976 137	1 423 013	1 118 986	79%	15%	
Ventes Produits finis													
Froid	Réfrigérateurs PM	U	8 850	25 918	7 477	29%	-16%	85 864	91 282	22 575	25%	-74%	
	Réfrigérateurs GM	U	50 731	27 423	4 937	18%	-90%	142 125	79 223	149 802	189%	5%	
	Réfrigérateur No-Frost	U	25 282	69 662	4 210	6%	-83%	94 170	257 308	128 887	50%	37%	
	Side by S:Je	U	3 548			#DIV/0!	-100%	12 818		2 622	#DIV/0!	-80%	
	Congélateurs	U	10 579	95 767	1 022	1%	-90%	40 726	267 297	94 329	35%	132%	
	Conservateurs	U	7 911		28 550	#DIV/0!	261%	22 537		61 182	#DIV/0!	171%	
	Armoires Vitrées	U	295		4 477	#DIV/0!	1417%	5 199		17 892	#DIV/0!	244%	
	Sous - Total	U	107 196	218 770	50 674	23%	-53%	403 438	695 110	477 289	69%	18%	
cuisinières	Cuisinières Blanche	U	21 919	40 976	6 142	15%	-72%	64 565	175 685	64 222	37%	-1%	
	Cuisinières Noire	U	5 420	70 994	238	0%	-104%	13 207	271 568	31 294	12%	137%	
	Cuisinières Inox	U	33	59 233	135	0%	303%	1 854	221 697	40 241	18%	2070%	
	Plaque eniem	U	-		8	#DIV/0!	#DIV/0!	8		17	#DIV/0!	100%	
	Hottes	U	1 430		34	#DIV/0!	-98%	6 457		576	#DIV/0!	-97%	
	Plaques de cuisson	U	4 179	8 018	1 869	23%	-55%	19 697	31 182	11 962	38%	#REF!	
	Fours	U	9 419		681	#DIV/0!	-93%	36 481		22 766	#DIV/0!	-38%	
	Sous - Total	U	42 401	179 221	8 630	5%	-80%	142 269	700 132	171 078	24%	20%	
Climatiseurs	Climatiseurs 9000 Btu	U	353		15 421	#DIV/0!	4267%	33 304		40 828	#DIV/0!	23%	
	Climatiseurs 12000 Btu	U	12 483		57 761	#DIV/0!	363%	94 884		174 018	#DIV/0!	83%	
	Climatiseurs 18000 Btu	U	10 813		29 970	#DIV/0!	177%	108 070		116 165	#DIV/0!	7%	
	Climatiseurs 24000 Btu	U	2 010		1 413	#DIV/0!	-30%	33 225		36 503	#DIV/0!	10%	
	Armoire de climatisation 48 à 50000 Btu	U	1 432		11 246	#DIV/0!	685%	38 150		24 902	#DIV/0!	-35%	
	Armoire de climatisation 50 à 60000 Btu	U	-		4 239	#DIV/0!	#DIV/0!	7 667		5 551	#DIV/0!	-28%	
	Sous - Total	U	27 091		120 050	#DIV/0!	343%	315 301		397 968	#DIV/0!	26%	
Machine à laver	Machine à laver blanche	U	34		130	#DIV/0!	-483%	9 577		1 137	#DIV/0!	-88%	
	Machine à laver grise	U	35		139	#DIV/0!	303%	16 370		3 024	#DIV/0!	-82%	
	Machine à laver noire	U			104	#DIV/0!	#DIV/0!			973	#DIV/0!	#DIV/0!	
	Sous - Total	U	1		373	#DIV/0!	47853%	25 947		5 134	#DIV/0!	-80%	
Chauffe eau	Chauffe eau gaz naturel 10 L	U	8 253			#DIV/0!	-100%	28 917		29	#DIV/0!	-100%	
	Chauffe eau gaz butan 10 L	U	794			#DIV/0!	-100%	9 909		15	#DIV/0!	-100%	
	Chauffe eau gaz naturel 06 L	U	3 099			#DIV/0!	-100%	18 390		292	#DIV/0!	-98%	
	Sous - Total	U	12 146			#DIV/0!	-100%	57 216		336	#DIV/0!	-99%	
Radiateurs à gaz naturel	Radiateurs gaz naturel 11000 kw (M127)	U				#DIV/0!	#DIV/0!	1 073		25	#DIV/0!	-98%	
	Radiateurs gaz naturel 12000 kw	U	23			#DIV/0!	-100%	10 442		23	#DIV/0!	-100%	
	Radiateurs gaz naturel 14000 kw (M148)	U	47			#DIV/0!	-100%	16 467		29	#DIV/0!	-100%	
	Sous - Total	U	70			#DIV/0!	-100%	27 982		76	#DIV/0!	-100%	
Produits PAM / CBU	Chaudiere	U			78	#DIV/0!	#DIV/0!			2 710	#DIV/0!	#DIV/0!	
	PAM	U			3 000	#DIV/0!	#DIV/0!			26 542	#DIV/0!	#DIV/0!	
	Micro-ONDE	U			10 307	#DIV/0!	#DIV/0!			22 454	#DIV/0!	#DIV/0!	
	Sous - Total	U			13 385	#DIV/0!	#DIV/0!			51 707	#DIV/0!	#DIV/0!	
Total Vente Produits finis			U	188 904	397 991	193 112	49%	2%	972 154	1 395 242	1 103 587	79%	14%
Remises accordées			U	1 153	3 940		0%	7 293	13 813		0%	-100%	
Autres ventes			U				#DIV/0!	#DIV/0!	2 479			#DIV/0!	-100%
Ventes marchandises / PR			U	745	5 500	1 069	19%	43%	9 991	30 200	6 525	22%	-35%
Prestations de services			U	416	2 822	1 387	-49%	-434%	1 285	11 384	8 874	78%	590%

Source : Réalisé par nous-mêmes

En contrepartie du tableau dessous où la quantité des produits vendu au Mai<sub>2020</sub> a été supérieur aux ceux vendu en Mai<sub>2021</sub> la valeur des unités vendue en Mai<sub>2021</sub> est un supérieur. Néanmoins qu'elle a vendu avec la quantité inférieur, l'entreprise a bénéficié la somme de 193112KDA en Mai<sub>2021</sub> important que 188904KDA encaissé au Mai<sub>2020</sub>.

**La différence en montant encaissé = valeur Mai<sub>2021</sub>-valeur Mai<sub>2020</sub>**

$$= 193112-188904$$

$$= 4208\text{KDA}$$

Au Mai<sub>2021</sub> l'entreprise a encaissé un montant de 4208KDA de plus aux ceux qu'elle a encaissé en Mai<sub>2020</sub>.

$$\text{\%Evolution de montant encaissé} = \frac{\text{valeur Mai}_{2021} - \text{valeur Mai}_{2020}}{\text{valeur Mai}_{2020}} \times 100$$

$$= \frac{4208}{188904} \times 100$$

$$= \mathbf{02\%}$$

Au mois de Mai<sub>2021</sub> l'entreprise a réalisé la vente en valeur avec un taux supérieur de **02%** de ce qu'il a réalisé en Mai<sub>2020</sub>.

#### **Raisons constatée.**

Les effets du Covid 19 ont provoqué une augmentation globale des prix de presque tous. L'ENIEM se trouve dans une situation difficile où ses coûts ont été élevés donc un besoin de s'adapter à la situation de marché, parmi plusieurs solutions choisies, elle a aussi opté pour une révision de prix de ses produits.

Une étude de marché le prix de vente a été augmenté brièvement qu'ont augmenté la valeur de ses ventes au Mai 2021 même si la quantité vendue était basse que celles de Mai 2020.

### Conclusion

Dans ce chapitre il est important de souligner que le tableau de bord utilisé au sein de l'unité COMMERCIAL de l'ENIEM en est une démarche analytique qui va permettre à l'entreprise de mesurer non seulement son niveau de performance en termes du processus de production, mais aussi, d'identifier les atouts et faiblesses de cet organe et de repérer, en cas d'échecs et de la non atteinte des objectifs fixés, les causes et les problèmes liés à ce dernier. Étant donné que cet outil comporte plusieurs indicateurs entre ratios, écarts et données sous forme de tableaux, l'interprétation de ces derniers est d'une grande importance, du fait que chaque résultat reflète une situation précise d'un côté et d'une autre part, des explications et des causes. Par conséquent, cela nous a incités à approfondir les interprétations et les analyses de chaque indicateur.

A travers cette approche, nous avons constaté que l'unité COMMERCIAL n'arrive pas à atteindre le niveau de la performance souhaité, cela est clairement exprimé par plusieurs écarts négatifs en rapport aux prévisions/réalisations 2020 /2021 que nous avons constaté dans le tableau de bord journalier et mensuel, et aussi par des ratios aboutissants à des rapports relatifs non satisfaisants et sans doute la hausse fulgurante des prix pendant le COVID19. Par ailleurs, l'exploitation des différentes données en termes de mouvement des résultats à moyen terme nous apprend que l'unité essaie d'améliorer de plus en plus son niveau de performance notamment en tenant compte de la situation de son environnement et des moyens dont ils disposent.

# **Conclusion Générale**

Dans cette recherche, nous avons voulu étudier le degré de la performance atteint par l'unité COMMERCIAL de l'ENIEM. Dans une organisation, il s'avère que le mot performance est lié d'une manière directe au système de contrôle de gestion et vue l'importance de cette perspective, nous avons essayé d'étudier le thème choisi et de répondre à la problématique posée à travers l'utilisation de ces outils et indicateurs par une étude de cas qui s'oriente vers la confirmation.

La partie théorique nous a permis de comprendre les aspects liés au contrôle de gestion et comment pourrait-il contribuer à la performance de l'entreprise, nous avons constaté que toutes les études menées à ce niveau, ont démontré que l'utilisation efficace de l'ensemble des outils de contrôle de gestion en les adaptant au contexte et aux mécanismes de fonctionnement interne de l'entreprise est l'un des éléments clés qui peuvent contribuer au succès de cette dernière.

Une utilisation efficace d'un système de contrôle de gestion n'est assurée que par une exploitation objective et analytique de toutes les données qui concernent le fonctionnement et l'évolution de l'unité, ces données doivent servir à constituer des indicateurs reflétant une situation donnée à un moment donné. Un gestionnaire ou un décideur doit tenir compte, dans ses actions régulières ou correctives, des résultats que reflètent ces indicateurs, cela va lui permettre de réagir correctement et efficacement.

La partie pratique de notre travail n'a pas exposé la manière de mise en place des outils de contrôle de gestion au sein de l'unité concernée, mais nous avons essayé d'utiliser ces outils notamment le tableau de bord conçu selon le fonctionnement propre à l'ENIEM afin d'exploiter les bases de données concernant le processus de production. Cette approche nous a permis non seulement de mesurer le niveau de la performance de l'unité COMMERCIAL mais aussi de réaliser des constats concernant l'importance de la mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion et en particulier le tableau de bord.

Le tableau de bord utilisé par l'unité COMMERCIAL en est une action positive qui va permettre à cette dernière non seulement de mesurer sa performance au niveau du processus de production, mais aussi, d'identifier ses atouts et faiblesses, de pouvoir repérer les anomalies et dysfonctionnements qui peuvent être un obstacle face à la réalisation des objectifs souhaités. Dans cette perspective, nous pouvons dire que l'unité n'arrive pas à réaliser ses prévisions fixées pour la production des années étudiées (2020-2021), du fait que, les écarts et les ratios qui constituent des instruments complémentaires au tableau de bord,

sont négatifs. Les mouvements des représentations graphiques étudiées expriment une amélioration dans la réduction des écarts entre les prévisions et les réalisations, cela montre l'existence d'une réaction par rapports aux échecs exprimés par le tableau de bord, la détection de certaines anomalies tel que le niveau élevé des pannes, la rupture qui touche fréquemment l'approvisionnement en matières premières et le mouvement important de grèves, constitue une phase primordiale dans la réalisation des actions correctives.

L'ensemble des constats réalisés à travers notre étude s'orientent vers des réponses concernant la problématique posée au préalable « L'unité COMMERCIAL de l'ENIEM utilise le tableau de bord de manière optimale mais elle n'arrive pas à atteindre le niveau de performance voulu, donc il existe d'autres facteurs qui l'influencent. », autrement dit, l'utilisation du tableau de bord reste toujours pas suffisante si l'organe de veille de l'unité ne réagit pas efficacement face aux autres facteurs qui influencent le niveau de la performance, l'entreprise doit tenir compte de tous les indicateurs constituant le tableau de bord, ensuite mener des plans d'actions efficaces et aux moments propices, cela après avoir identifié les origines et les sources de ses problèmes. Dans ce sens, nous pouvons citer le disfonctionnement concernant le niveau de grève élevé, dans ce cas, l'entreprise doit se rapprocher davantage du personnel et essayer de comprendre les préoccupations et les attentes des employés, cela peut passer par la synchronisation entre le département des ressources humaines et la direction. Concernant la rupture en approvisionnement de la matière première, la mise en place d'un organe de veille en amont est primordiale, ce qui va permettre d'identifier les meilleurs fournisseurs en termes de délais, qualité et prix.

Pour terminer, il est important de souligner que la mise en place d'un système de contrôle de gestion, notamment le tableau de bord, est l'un des facteurs qui contribue positivement à l'amélioration de la performance de l'entreprise, mais sans l'exploitation objective et rationnelle de cet outil, la démarche restera insuffisante et l'entreprise sera faible face aux obstacles et défis. Donc, l'organisation doit avoir un système de contrôle de gestion mais accompagné de plans d'actions correctifs et efficace.

# **Bibliographie**

### Ouvrages

1. ALAZARD.C, & SEPARIS.S. (2004). *controle de gestion*. Paris: edition dunod.
2. ALAZARD.C, & SPARIS.S. (1998). *Controle de gestion manuel et application* (éd. 4ème). Paris: edition dunod.
3. ARNAUD.H. (2001). *LE controle de gestion*. Paris: editionn liaison.
4. Bocco, B. S. (s.d.). perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique.
5. BOUIN.X, & SIMON.F.X. (s.d.). *Les nouveaux visage du controle de gestion* (éd. 3ème edition). Paris: edition Dunod.
6. BOUQUIN.H. (1994). *Les fondements du controle de gestion*. Paris: presse universitaire de Paris "que sais je".
7. BRILMANE.J. (2003). *Les meilleurs positionns du management*. Paris: edition d'organisation.
8. DEMEURE.C. (2005). *Marketing*. Paris: edition Sirey.
9. Essid, M. (6Avril 2010). les mecanisme de controle de la performance globale: le cas des indicateurs non financiers de la RSE.
10. Habhab-Rave, S. (2007). Intelligence economique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie. 174-175.
11. LANGLOIS.L, BONNIER.C , & BRINGER.M. (2008). *Controle de gestion*. Alger: Berti editions.
12. LONING.H, MALLERET.V, & et les autres. (2008). *Le controle de gestion , organisation outils et pratique* (éd. 3ème edition). Paris: edition dunod.
13. MENARD.L, & et Collaborateurs. (2004). *Dictionnaire de la comptabilite et de la gestion financière* (éd. 2ème edition). Québec,Paris.
14. MEYER.J. (1970). *Gestion budgetaire*. Paris: edition dunod.
15. NOBERT.G. (2000). *Le controle de gestion pour ameliorerla performaance d'une entreprise*. Paris: edition d'organisation.

16. PAYETTE.A. (s.d.). L'efficacité des gestionnaires et des organisations. *Boyatiz*.
17. Presqueux, y. (5juillet 2005). la notion de performance.
18. Renaud, A., & Nicolas Berland. (2010). Mesure de la performance globale des entreprises.
19. ROBERT.N.ANTHONY. (s.d.). *Management et controle de gestion*.
20. Salgado, M. (10 juillet 2013). La performance: une dimension fondamentale pour l'evaluation des entrepriseset des organisations.
21. SAULOU.J.Y. (1982). *Le tableau de bord du decideur*. Paris: edition d'organisation.
22. Stephane, & CREG, j. p. (2011). Management de la performance concepts aux outils.
  
23. ALAZARD C et SEPARI S, « contrôle de gestion manuel et application », 4ème édition, ED. Dunod, Paris,1998.
24. ALAZARD C, SEPARI S, « contrôle de gestion » édition Dunod, 2004.
25. BOUIN.X, SIMON. F-X, « Les nouveaux visages du contrôle de gestion », 3ème Edition DUNOD, Paris.
26. C. DEMEURE, « Marketing », édition sirey, 2005.
27. H. Arnaud, « le contrôle de gestion », édition liason,2001.
28. H. Bouquin (1994), « Les fondements du contrôle de gestion », Presse Universitaire de France « Que sais-je ? », N°, Paris
29. H. Loning, V. Malleret, et autres, « le contrôle de gestion, organisation outils et pratique »,3ème édition, Dunond.
30. HELENE LÖNING et les autres, Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques 3e édition.
31. J. BRILMANE, « Les meilleurs positions du management », édition d'organisation, Paris, 2003.
32. LANGLOIS L, BONNIER C, BRINGER M, « contrôle de gestion », Berti éditions, Alger,2008.
33. MENARD L, et collaborateurs, « Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière » 2ème édition, Québec, Paris 2004.
34. Meyer J, « Gestion Budgétaire », édition Dunod, Paris 1970.

35. NOBERT.G, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'une entreprise », Edition Organisation, Paris, 2000.
36. R.N. ANTHONY « Management et contrôle de gestion ».
37. SAULOU.J. Y, « Le tableau de bord du décideur », édition d'organisation, Paris, 1982.

### Les articles et revues

38. « Management de la performance : des concepts aux outils » Stephane Jaquet, professeur de Management, membre du CREG,2011.
39. « La notion de performance » Yvon Pesqueux, 5juillet 2005.
40. « Mesure de la performance globale des entreprises » Angèles Renaud, Nicolas Berland,2010.
41. « Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », Bertrand Sogbossi Bocco.
42. « Les mécanismes de contrôle d la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE » Moez Essid, 6 avril 2010.
43. « Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie », Saide Habhab-Rave, 2007/1 ( N°174-175).
44. « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », Melchior Salgado,10 juillet 2013.
45. BOYATIZIS, cité par A. PAYETTE « l'efficacité des gestionnaires et des organisations ».

### Webographie

46. WWW.Carn.info le 27/02/2018 <https://doi.org/10.3917/proj.017.0093>.
47. <http://www.eniem.com.dz>.
48. <https://www.crefige.dauphine.fr/pedagogie/poly/syl0607.PDF>.
49. <https://gestionproxima.com>.

# **Annexes**

Annexe 1 : Tableau de bord journalière du chiffre d'affaire de mai 2021 U : KDA

DEPOT	O AISSI	MOH-DIA	AN-BA	LAGH-T	T-OUZOU	ALGER	TOTAL	Objectif/Cumul
DATE							C A/JOUR	Objectif/Mois
REPORT	832 040	9 993	16 084	21 233	15 536	15 589	910 475	997 251
02-mai	9 112	0	15	0	141	376	9 644	2 934
03-mai	9 311	244	124	231	111	69	10 090	18 253
04-mai	8 021	0	50	0	186	341	8 597	18 253
05-mai	4 527	0	258	176	67	83	5 112	18 253
06-mai	8 643	0	35	0	32	148	8 859	18 253
08-mai	0	0	0	0	0	70	70	2 934
09-mai	19 130	0	172	1 026	31	43	20 403	18 253
10-mai	8 356	710	0	215	12	168	9 461	18 253
11-mai	1 000	0	44	0	36	251	1 331	18 253
12-mai	11 400	0	1 007	0	16	44	12 466	18 253
13-mai	0	0	0	0	0	0	0	18 253
15-mai	0	0	0	0	0	0	0	2 934
16-mai	7 458	0	109	0	519	85	8 171	18 254
17-mai	3 560	25	123	0	208	79	3 995	18 254
18-mai	4 307	59	0	271	260	70	4 967	18 253
19-mai	13 159	506	35	141	291	0	14 132	18 254
20-mai	3 847	466	50	240	171	330	5 104	18 254
22-mai	0	0	0	0	202	95	297	2 934
23-mai	11 542	394	207	1 787	73	242	14 245	18 254
24-mai	5 205	0	0	0	16	67	5 288	18 254
25-mai	14 509	210	21	100	146	276	15 262	18 253
26-mai	5 711	747	79	144	74	0	6 756	18 253
27-mai	4 621	0	137	1 726	137	97	6 719	18 254
29-mai	0	0	0	0	167	92	258	2 934
30-mai	10 119	567	0	0	140	0	10 826	18 254
31-mai	10 289	0	0	646	94	31	11 061	18 254
TOT-M	173 826	3 929	2 468	6 703	3 129	3 059	193 113	397 991
TOT-CUM	1 005 866	13 921	18 552	27 935	18 665	18 648	1 103 587	1 395 242

## Annexe 2 : Budgets des ventes de l'entreprise de l'année 2021. U : KD

DESIGNATIONS DES PRODUITS	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total	
REF 160 L PB NOIR	50	50	50	100	100	100	100	100	100	50	50	50	900	
REF 160 L PORTE BOMBEE	200	300	300	400	500	600	600	700	600	500	400	300	5 400	
REF 240 L PB BLANC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
REF 240 L PORTE BOMBEE	100	200	300	400	400	500	400	400	300	250	200	150	3 600	
REF 240 L PB GRIS	100	100	100	150	150	200	200	200	200	150	150	100	1 800	
TOTAL P.M	Qtes	450	650	750	1 050	1 150	1 400	1 300	1 400	1 200	950	800	600	11 700
	Valeur	10 072	14 616	16 958	23 716	25 918	31 575	29 233	31 435	26 891	21 304	17 931	13 445	263 095
REF 350 S PB Nette Pognée	400	400	400	500	900	1 400	1 900	1 400	500	400	400	400	9 000	
REF 220 F PB A/P S 025	200	400	900	1 400	1 800	1 900	2 200	1 800	1 400	600	500	400	13 500	
REF NO FROST TN 2000 S R600A	270	300	370	400	400	500	500	400	300	300	200	200	4 140	
REF NO FROST TN 2000 W R600 A	100	100	180	250	300	350	300	250	200	150	150	100	2 430	
REF NO FROST TN 2000 BK R600 A	200	300	300	460	500	600	600	460	500	400	400	500	5 220	
TOTAL G.M	Qtes	1 170	1 500	2 150	3 010	3 900	4 750	5 500	4 310	2 900	1 850	1 600	34 290	
	Valeur	52 275	66 989	92 983	128 738	160 111	193 374	216 328	170 167	122 588	82 761	73 502	73 198	1 433 014
CONG . BAHUT 1301	100	100	100	200	200	300	450	300	200	100	100	100	2 250	
CONG . BAHUT 1686	100	200	300	400	500	600	850	600	500	400	300	200	4 950	
TOTAL BAHUT	Qtes	200	300	400	600	700	900	1 300	900	700	500	400	7 200	
	Valeur	9 251	13 998	18 744	27 996	32 742	41 993	60 617	41 993	32 742	23 491	18 744	13 998	336 310
TOTAL PRODUIT FROID	Qtes	1 820	2 450	3 300	4 660	5 750	7 050	8 100	6 610	4 800	3 300	2 850	2 500	53 190
	Valeur	71 599	95 603	128 686	180 450	218 771	266 943	306 178	243 595	182 221	127 555	110 177	100 641	2 032 419
CUISINIERE .6120 SF	250	350	450	550	500	450	450	400	350	340	250	250	4 590	
CUISINIERE .6520 SF	600	600	1 400	2 400	1 900	1 400	1 400	1 370	900	700	600	500	13 770	
CUISINIERE .6550 4 FX SF	300	300	400	500	400	400	400	350	300	250	250	200	4 050	
CUISINIERE .6555 4 FX SF	400	600	700	1 300	900	900	840	800	700	600	500	400	8 640	
CUISINIERE .6560 4 SF	650	650	1 350	2 150	1 750	1 350	1 350	1 350	950	750	650	550	13 500	
TABLE DE CUISSON	200	300	350	450	450	450	450	450	450	350	350	250	4 500	
TABLE DE CUISSON EN VERRE KLASS	200	300	350	450	450	450	450	450	450	350	350	250	4 500	
TABLE DE CUISSON INOX KLASS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL DES CUISINIERES	Qtes	2 400	2 800	4 650	7 350	5 900	4 950	4 890	4 720	3 650	2 900	2 600	2 150	49 050
	Valeur	72 315	82 890	141 068	224 640	179 220	148 825	147 033	141 965	107 973	88 437	76 439	63 659	1 474 464
TOTAL ENTREPRISE	Qtes	4 220	5 250	7 950	12 010	11 650	12 000	12 990	11 330	8 450	6 290	5 450	4 650	102 240
	Valeur	143 914	178 493	269 754	405 090	397 991	415 768	453 211	385 561	290 194	215 992	186 616	164 300	3 506 883
Ristourne	1 425	1 767	2 671	4 010	3 940	4 116	4 487	3 817	2 873	2 138	1 847	1 627	34 718	
Total CAHT en KDA	142 490	176 726	267 083	401 079	394 051	411 652	448 724	381 744	287 321	213 854	184 769	162 673	3 472 165	

## Annexe 3 : Comparaison de la performance des dépôts de l'ENIEM.

U : KDA

2021	NATURE	9248,708571												TOTAL
		JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE	
PREVISIONS		143 914	178 493	269 754	405 090	397 991	415 768	453 211	385 561	290 194	215 992	186 616	164 300	3 506 884
DEPOTS														
72% OUED - AISSI	PREVISIONS	103 618	128 515	194 223	291 665	286 554	299 352,96	326 312	277 604	208 940	155 514	134 364	118 296	2 524 956
	REALISATIONS	0	270 901	236 856	324 283	173 826	174 263	93 412	114 289	210 552	218 631	189 200	146 511	2 152 722
	TAUX	0,00%	210,79%	121,95%	111,18%	60,66%	58,21%	28,63%	41,17%	100,77%	140,59%	140,81%	123,85%	85,26%
8% MOHAMMADIA	PREVISIONS	11 513	14 279	21 580	32 407	31 839	33 261	36 257	30 845	23 216	17 279	14 929	13 144	280 551
	REALISATIONS	3 701	2 851	2 391	1 050	3 929	2 810	990	1 361	556	860	757	926	22 180
	TAUX	32,15%	19,96%	11,08%	3,24%	12,34%	8,45%	2,73%	4,41%	2,39%	4,98%	5,07%	7,04%	7,91%
8% LAGHOUAT	PREVISIONS	11 513	14 279	21 580	32 407	31 839	33 261	36 257	30 845	23 216	17 279	14 929	13 144	280 551
	REALISATIONS	2 397	7 143	3 043	8 650	6 703	5 553	1 074	232	6	1 695	1 176	3 598	41 268
	TAUX	20,82%	50,02%	14,10%	26,69%	21,05%	16,69%	2,96%	0,75%	0,02%	9,81%	7,87%	27,37%	14,71%
8% ANNABA	PREVISIONS	11 513	14 279	21 580	32 407	31 839	33 261,44	36 257	30 845	23 216	17 279	14 929	13 144	280 551
	REALISATIONS	5 392	2 236	2 564	5 892	2 468	3 785	2 399	2 917	575	469	936	1 618	31 251
	TAUX	46,84%	15,66%	11,88%	18,18%	7,75%	11,38%	6,62%	9,46%	2,48%	2,72%	6,27%	12,31%	11,14%
2% B E Z	PREVISIONS	2 878	3 570	5 395	8 102	7 960	8 315,36	9 064	7 711	5 804	4 320	3 732	3 286	70 138
	REALISATIONS	559	3 379	6 077	5 574	3 059	6 996	3 681	2 491	1 566	1 885	2 242	2 296	39 805
	TAUX	19,42%	94,64%	112,65%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	56,75%
2% TIZI - OUZOU	PREVISIONS	2 878	3 570	5 395	8 102	7 960	8 315	9 064	7 711	5 804	4 320	3 732	3 286	70 138
	REALISATIONS	1 018	3 763	5 431	5 324	3 129	3 126	2 872	1 928	1 619	2 075	1 684	1 262	33 231
	TAUX	35,36%	105,42%	100,67%	65,71%	39,31%	37,60%	31,68%	25,00%	27,90%	48,03%	45,13%	38,41%	47,38%
TOTAL MENSUEL	PREVISIONS	143 914	178 493	269 754	405 090	397 991	415 768	453 211	385 561	290 194	215 992	186 616	164 300	3 506 884
	REALISATIONS	13 067	290 273	256 362	350 773	193 113	196 533	104 427	123 218	214 874	225 615	195 995	156 210	2 320 459
	TAUX	9,08%	162,62%	95,04%	86,59%	48,52%	47,27%	23,04%	31,96%	74,04%	104,46%	105,03%	95,08%	66,17%

## Annexe 4 : Ventilation des ventes en quantités

VENTILATION DES VENTES EN PHYSIQUE												
Désignations			Produits									
Familles	Produits	U	Mois					Cumul à fin du mois				
			Réal. M (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)	Réal. M (N-1) (1)	Objectif (2)	Réalisé. (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)
Produits finis												
Froid	Réfrigérateurs PM	U	388	4 050	318	8%	-18%	5 777	1 150	993	86%	-83%
	Réfrigérateurs GM	U	1 609	2 600	171	7%	-89%	4 575	900	5 030	559%	10%
	Réfrigérateur No-Frost	U	449	4 430	72	2%	-84%	1 779	1 200	2 196	183%	23%
	Side by Side	U	27			#DIV/0!	-100%	98		20	#DIV/0!	-80%
	Congélateurs	U	302	6 900	28	0%	-91%	1 107	2 500	2 056	82%	86%
	Conservateurs	U	172		445	#DIV/0!	159%	490		959	#DIV/0!	96%
	Armoires Vitrées	U	5		60	#DIV/0!	1100%	91		240	#DIV/0!	164%
Sous - Total		U	2 952	17 980	1 094	6%	-63%	13 917	5 750	11 494	200%	-17%
cuisinières	Cuisinières Blanche	U	814	6 000	222	4%	-73%	2 396	1 400	2 222	159%	-7%
	Cuisinières Noire	U	188	8 800	-8	0%	-104%	458	2 300	1 009	44%	120%
	Cuisinières Inox	U	1	6 550	4	0%	300%	59	1 750	1 181	67%	1902%
	Plaque eniem	U	0		1	#DIV/0!	#DIV/0!	1		2	#DIV/0!	100%
	Hottes	U	92		2	#DIV/0!	-98%	476		38	#DIV/0!	-92%
	Plaques de cuisson	U	235	1 750	102	6%	-57%	1 114	450	653	145%	-41%
	Fours	U	276		20	#DIV/0!	-93%	1 073		685	#DIV/0!	-36%
Sous - Total		U	1 606	23 100	343	1%	-79%	5 577	5 900	5 790	98%	4%
Climatiseurs	Climatiseurs 9000 Btu	U	9		376	#DIV/0!	4078%	895		1 026	#DIV/0!	15%
	Climatiseurs 12000 Btu	U	295		1 207	#DIV/0!	309%	2 459		3 777	#DIV/0!	54%
	Climatiseurs 18000 Btu	U	207		442	#DIV/0!	114%	2 039		1 780	#DIV/0!	-13%
	Climatiseurs 24000 Btu	U	28		17	#DIV/0!	-39%	489		472	#DIV/0!	-3%
	Armoire de climatisation 48 à 50000 Btu	U	9		49	#DIV/0!	444%	243		127	#DIV/0!	-48%
	Armoire de climatisation 50 à 60000 Btu	U	0		18	#DIV/0!	#DIV/0!	47		24	#DIV/0!	-49%
Sous - Total		U	548	0	2 109	#DIV/0!	285%	6 172	0	7 206	#DIV/0!	17%
Machine à laver	Machine à laver blanche	U	-1		3	#DIV/0!	-400%	278		27	#DIV/0!	-90%
	Machine à laver grise	U	1		3	#DIV/0!	200%	445		66	#DIV/0!	-85%
	Machine à laver noire	U			2	#DIV/0!	#DIV/0!			19	#DIV/0!	#DIV/0!
Sous - Total		U	0	0	8	#DIV/0!	#DIV/0!	723	0	112	#DIV/0!	-85%
Chauffe eau	Chauffe eau gaz naturel 10 L	U	611			#DIV/0!	-100%	2 141		2	#DIV/0!	-100%
	Chauffe eau gaz butan 10 L	U	59			#DIV/0!	-100%	751		1	#DIV/0!	-100%
	Chauffe eau gaz naturel 06 L	U	293			#DIV/0!	-100%	1 775		26	#DIV/0!	-99%
Sous - Total		U	963	0	0	#DIV/0!	-100%	4 667	0	29	#DIV/0!	-99%
Radiateurs à gaz naturel	RGN 10000/ 11000 kw	U	0			#DIV/0!	#DIV/0!	45		1	#DIV/0!	-98%
	R G NI 12000 kw	U	1			#DIV/0!	-100%	488		1	#DIV/0!	-100%
	RGN 14000 kw	U	2			#DIV/0!	-100%	715		1	#DIV/0!	-100%
Sous - Total		U	3	0	0	#DIV/0!	-100%	1 248	0	3	#DIV/0!	-100%
Produits PAM / CBU	Chaudiere	U			1	#DIV/0!	#DIV/0!			35	#DIV/0!	#DIV/0!
	PAM	U			323	#DIV/0!	#DIV/0!			4 108	#DIV/0!	#DIV/0!
	Micro -ONDE	U			832	#DIV/0!	#DIV/0!			1 840	#DIV/0!	#DIV/0!
Sous - Total		U	-	-	1 156	#DIV/0!	#DIV/0!	-	-	5 983	#DIV/0!	#DIV/0!
Total Général		U	6 072	41 080	4 710	11%	-22%	32 304	11 650	30 617	263%	-5%

Commentaires:

## Annexe 5 : Ventilation des ventes en valeurs

VENTILATION DES VENTES EN VALEUR												
U: KDA												
Familles	Désignations	Produits	Montants									
			Mois					Cumul à fin du mois				
			Réal. M (1)	Objetif (2)	Réalisé (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)	Réal. M (1)	Objetif (2)	Réalisé (3)	%Réal. (3/2)	%Evol. (3-1) / (1)
	Chiffre d'affaires		188 912	402 373	192 795	48%	2%	976 137	1 423 013	1 118 986	79%	15%
dont :	Export					#DIV/0!	#DIV/0!				#DIV/0!	#DIV/0!
	Local		188 912	402 373	192 795	48%	2%	976 137	1 423 013	1 118 986	79%	15%
Ventes Produits finis												
Froid	Réfrigérateurs PM	U	8 850	25 918	7 477	29%	-16%	85 864	91 282	22 575	25%	-74%
	Réfrigérateurs GM	U	50 731	27 423	4 937	18%	-90%	142 125	79 223	149 802	189%	5%
	Réfrigérateur No-Frost	U	25 282	69 662	4 210	6%	-83%	94 170	257 308	128 887	50%	37%
	Slide by S:Je	U	3 548			#DIV/0!	-100%	12 818		2 622	#DIV/0!	-80%
	Congélateurs	U	10 579	95 767	1 022	1%	-90%	40 726	267 297	94 329	35%	132%
	Conservateurs	U	7 911		28 550	#DIV/0!	261%	22 537		61 182	#DIV/0!	171%
	Armoires Vitrées	U	295		4 477	#DIV/0!	1417%	5 199		17 892	#DIV/0!	244%
	Sous - Total	U	107 196	218 770	50 674	23%	-53%	403 438	695 110	477 289	69%	18%
cuisinières	Cuisinières Blanche	U	21 919	40 976	6 142	15%	-72%	64 565	175 685	64 222	37%	-1%
	Cuisinières Noire	U	5 420	70 994	238	0%	-104%	13 207	271 568	31 294	12%	137%
	Cuisinières Inox	U	33	59 233	135	0%	303%	1 854	221 697	40 241	18%	2070%
	Plaque eniem	U	-		8	#DIV/0!	#DIV/0!	8		17	#DIV/0!	100%
	Hottes	U	1 430		34	#DIV/0!	-98%	6 457		576	#DIV/0!	-97%
	Plaques de cuisson	U	4 179	8 018	1 869	23%	-55%	19 697	31 182	11 962	38%	#REF!
	Fours	U	9 419		681	#DIV/0!	-93%	36 481		22 766	#DIV/0!	-38%
	Sous - Total	U	42 401	179 221	8 630	5%	-80%	142 269	700 132	171 078	24%	20%
Climatiseurs	Climatiseurs 9000 Btu	U	353		15 421	#DIV/0!	4267%	33 304		40 828	#DIV/0!	23%
	Climatiseurs 12000 Btu	U	12 483		57 761	#DIV/0!	363%	94 884		174 018	#DIV/0!	83%
	Climatiseurs 18000 Btu	U	10 813		29 970	#DIV/0!	177%	108 070		116 165	#DIV/0!	7%
	Climatiseurs 24000 Btu	U	2 010		1 413	#DIV/0!	-30%	33 225		36 503	#DIV/0!	10%
	Armoire de climatisation 48 à 50000 Btu	U	1 432		11 246	#DIV/0!	685%	38 150		24 902	#DIV/0!	-35%
	Armoire de climatisation 50 à 60000 Btu	U	-		4 239	#DIV/0!	#DIV/0!	7 667		5 551	#DIV/0!	-28%
	Sous - Total	U	27 091		120 050	#DIV/0!	343%	315 301		397 968	#DIV/0!	26%
Machine à laver	Machine à laver blanche	U	34		130	#DIV/0!	-483%	9 577		1 137	#DIV/0!	-88%
	Machine à laver grise	U	35		139	#DIV/0!	303%	16 370		3 024	#DIV/0!	-82%
	Machine à laver noire	U			104	#DIV/0!	#DIV/0!			973	#DIV/0!	#DIV/0!
	Sous - Total	U	1		373	#DIV/0!	47863%	25 947		5 134	#DIV/0!	-80%
Chauffe eau	Chauffe eau gaz naturel 10 L	U	8 253			#DIV/0!	-100%	28 917		29	#DIV/0!	-100%
	Chauffe eau gaz butan 10 L	U	794			#DIV/0!	-100%	9 909		15	#DIV/0!	-100%
	Chauffe eau gaz naturel 06 L	U	3 099			#DIV/0!	-100%	18 390		292	#DIV/0!	-98%
	Sous - Total	U	12 146			#DIV/0!	-100%	57 216		336	#DIV/0!	-99%
Radiateurs à gaz naturel	Radiateurs gaz naturel 11000 kw (M127)	U	-			#DIV/0!	#DIV/0!	1 073		25	#DIV/0!	-98%
	Radiateurs gaz naturel 12000 kw	U	23			#DIV/0!	-100%	10 442		23	#DIV/0!	-100%
	Radiateurs gaz naturel 14000 kw (M148)	U	47			#DIV/0!	-100%	16 467		29	#DIV/0!	-100%
	Sous - Total	U	70			#DIV/0!	-100%	27 982		76	#DIV/0!	-100%
Produits PAM / CBU	Chaudiere	U			78	#DIV/0!	#DIV/0!			2 710	#DIV/0!	#DIV/0!
	PAM	U			3 000	#DIV/0!	#DIV/0!			26 542	#DIV/0!	#DIV/0!
	Micro-ONDE	U			10 307	#DIV/0!	#DIV/0!			22 454	#DIV/0!	#DIV/0!
	Sous - Total	U			13 385	#DIV/0!	#DIV/0!			51 707	#DIV/0!	#DIV/0!
	Total Vente Produits finis	U	188 904	397 991	193 112	49%	2%	972 154	1 395 242	1 103 587	79%	14%
	Remises accordées	U	1 153	3 940		0%	-100%	7 293	13 813		0%	-100%
	Autres ventes	U				#DIV/0!	#DIV/0!	2 479			#DIV/0!	-100%
	Ventes marchandises / PR	U	745	5 500	1 069	19%	43%	9 991	30 200	6 525	22%	-35%
	Prestations de services	U	416	2 822	1 387	-49%	-434%	1 285	11 384	8 874	78%	590%

## Annexe 6 : Etat des ventes du mois de Mai 2021

ETAT DES VENTES DU MOIS DE MAI 2021																
Codes Produits	ANTENNES		OUED-AISSI		TIZ-OUZOU		ALGER		MOHAMMADIA		ANNABA		LAGHOULAT		TOTAL	
	QTES	VAL	QTES	VAL	QTES	VAL	QTES	VAL	QTES	VAL	QTES	VAL	QTES	VAL	QTES	VAL
206 002	REF 160 L PB BLANC	283	6 691 412,35	4	95 126,04				1	22 019,92			28	618 319,35	316	7 426 877,66
205 540	REF 160 L PB BLANC														0	0,00
209 087	REF 160 L PB NOIR														0	0,00
205 936	REF 240 L PB					1	25 294,12								1	25 294,12
206 121	REF 240 L PB														0	0,00
207 245	REF 240 L PB GRIS					1	25 294,12								1	25 294,12
209 811	REF 240 L PB GRIS RAL 7030														0	0,00
207 692	REF 240 L PB A/POIGNEE														0	0,00
209 798	REF 240 L PB NOIR														0	0,00
209 276	REF MINI BAR														0	0,00
207 070	REF 320L PB	5	177 080,62												5	177 080,62
204 091	REF 350S VITREE	3	121 148,47												3	121 148,47
207 150	REF 350 S PB Belle Poignée														0	0,00
209 013	REF 350 S A/Poignée S02S														0	0,00
208 327	REF FB1 350 ST-A	230	6 709 766,78			4	125 378,16					40	1 160 908,80	274	7 996 053,74	
208 328	REF FB2 340 ST-A	-94	-2 881 730,76	1	33 109,24	-1	-33 109,24							-94	-2 881 730,76	
209 394	REF FB1 350 STA AVEC P S02S	15	434 912,52	3	94 033,62	5	156 722,70					-40	-1 160 908,80	-17	-475 239,56	
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	10	552 443,20												10	552 443,20
208 822	REF NO F HD 520 FW W P.INT														0	0,00
207 909	REF NO FROST HD 520 S														2	115 157,18
208 899	REF NO FROST HD 520 S P.INT	2	115 157,18												2	115 157,18
208 991	REF NO FROST HD 520 FW,SS	7	403 050,13												7	403 050,13
208 977	REF NO FROST TMF-360 W														0	0,00
209 329	REF NO FROST TMF-360 W R600g														0	0,00
208 978	REF NO FROST TMF-360 S														0	0,00
209 330	REF NO FROST TMF-360 S R600g														0	0,00
206 469	REF NO FROST 4506 K														6	359 010,29
208 643	REF NO FROST TN 2000 (BK)	6	359 010,29												6	359 010,29
209 008	REF NO FROST TN 2000 (BK) R600A	20	1 206 274,53												20	1 206 274,53
208 586	REF NO FROST TN 2000 (S)	1	57 578,59												1	57 578,59
209 009	REF NO FROST TN 2000 (S) R600A	6	345 471,54												6	345 471,54
208 604	REF NO FROST TN 2000 (W)														0	0,00
209 088	REF NO FROST TN 2000 (W) R600A	2	111 422,35												2	111 422,35
209 163	REF NO FROST HD 663 FWEN W														1	74 914,41
209 246	REF NO FROST HD 663 FWEN SS	0	5 166,51			1	69 747,90								1	63 865,55
209 278	REF NO FROST HD 663 FWEN-BK	1	63 865,55												1	63 865,55
208 605	REF NO FROST 1600 S														0	0,00
208 606	REF NO FROST 1600 W														0	0,00
209 505	REF NO FROST HD 520 FW,SS A/R600A	6	331 465,92												6	331 465,92
209 506	REF NO FROST HD 520 FW,SS A/R600A	8	465 235,00	1	62 184,87	1	62 184,87								10	589 604,74
206 418	REF SBS U 20 GA														0	0,00
209 311	REF SBS U 20 GA R600A														0	0,00
209 332	REF SBS U 20 GA S R600A														0	0,00
	S/ REFRIGERATEUR	511	15 268 730,77	9	284 453,77	12	431 512,63	1	22 019,92	0	0,00	28	618 319,35	561	16 625 036,44	
206 317	ARMOIRE VITREE 1597														0	0,00

## Annexe 7 : Tableau des stocks produits finis

Tableau des stocks Produits finis												
Désignations		Rappel (N-1) CUMUL		Période N					Evolution			
Familles		Qtés	Valeur	Qtés M-1	Qtés M	CUMUL M	Valeur M-1	Valeur M	CUMUL M	Valeur	%	
Produits finis												
Froid	Réfrigérateurs PM	U	991	18 612	980	681	681	19 400	13 480	13 480	-5 920	-31%
	Réfrigérateurs GM	U	184	8 425	-1 650	-154	-154	-50 737	-2 180	-2 180	48 557	-96%
	Réfrigérateur No-Frost	U	331	16 836	-53	-44	-44	-2 033	-1 736	-1 736	297	-15%
	Side by Side	U	184	17 471	-4	1	1	361	90	90	451	-12%
	Congélateurs	U	1 040	32 016	-99	-10	-10	-3 322	-311	-311	3 011	-9%
	Conservateurs	U	271	11 585	-1 693	1 247	1 247	72 588	54 359	54 359	-18 229	-25%
	Armoires Vitrées	U	31	1 729	307	245	245	17 746	14 161	14 161	-3 585	-20%
	Autres (non conforme)	U	3 571	116 896	1 421	1 372	1 372	48 213	46 089	46 089	-2 124	-4%
	Sous - Total	U	6 603	223 572	2 595	3 338	3 338	101 494	123 952	123 952	22 458	22%
cuisinières	Cuisinières Blanche	U	125	2 510	36	36	36	621	812	812	191	31%
	Cuisinières Noire	U	217	4 443	-15	-3	-3	-332	-69	-69	263	-79%
	Cuisinières Inox	U	8	46	20	19	19	495	471	471	-24	-5%
	Plaque Eniem	U		0	2	1	1	12	6	6	-6	-50%
	Hottes	U	756	7 750	54	52	52	672	645	645	-27	-4%
	Plaque de Cuisson	U	1 846	22 039	1 168	1 565	1 565	16 326	21 987	21 987	5 661	35%
	Four	U	1 033	23 834	35	14	14	820	340	340	-480	-59%
	Autres (non conforme)	U	80	1 699	77	72	72	1 754	1 610	1 610	-144	-8%
Sous - Total	U	4 065	62 321	1 377	1 756	1 756	20 368	25 802	25 802	5 434	27%	
Climatiseurs	Climatiseurs 7000 Btu	U			0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!
	Climatiseurs 9000 Btu	U	1 744	35 924	2 136	1 759	1 759	61 120	50 332	50 332	-10 788	-18%
	Climatiseurs 12000 Btu	U	617	18 055	2 927	2 171	2 171	90 691	67 256	67 256	-23 435	-26%
	Climatiseurs 18000 Btu	U	-269	-10 765	1 082	645	645	39 905	24 231	24 231	-15 674	-39%
	Climatiseurs 24000 Btu	U	142	7 207	43	28	28	1 811	1 183	1 183	-628	-35%
	Armoire de climatisation 48 à 50000 Btu	U	341	40 683	51	378	378	1 428	42 599	42 599	41 171	2883%
	Armoire de climatisation 50 à 60000 Btu	U	21	2 747	100	82	82	246	10 116	10 116	9 870	4012%
Autres climatiseurs (non conforme)	U	83	3 253	70	74	74	2 818	3 108	3 108	290	10%	
Sous - Total	U	2 179	97 104	6 409	5 137	5 137	198 019	198 825	198 825	806	0%	
Machine à laver	Machine à laver blanche	U	741	17 946	11	9	9	342	282	282	-60	-18%
	Machine à laver prise	U	93	-57	5	4	4	117	-17	-17	-134	-115%
	Machine à laver noire	U			3			136	136	136	0	0%
	Autres (non conforme)	U	63	1 859	61	61	61	1 812	1 812	1 812	0	0%
Sous - Total	U	897	19 748	80	74	74	2 407	2 213	2 213	-194	-8%	
Chauffe eau	Chauffe eau gaz naturel 10 L	U	1 923	13 929	1	1	1	7	7	7	0	0%
	Chaudière	U	138	1 027				0	0	0	0	#DIV/0!
	Chauffe eau gaz butan 10 L	U	2 946	15 801	1	1	1	7	7	7	0	0%
	Chauffe eau gaz naturel 06 L	U			4	5	5	19	24	24	5	26%
	Autres (non conforme)	U	53	345	61	62	62	398	404	404	6	2%
Sous - Total	U	5 060	31 102	67	69	69	431	442	442	11	3%	
Radiateurs à gaz naturel	Radiateurs gaz naturel 11000 kw (M127)	U	35	707	-	1	1	-	20	20	20	#DIV/0!
	Radiateurs gaz naturel 12000 kw	U	500	8 471	10	11	11	187	204	204	17	9%
	Radiateurs gaz naturel 14000 kw (M148)	U	42	812	5	818	818	72	20 684	20 684	20 612	28628%
	Autres (non conforme)	U	103	1 801	76	77	77	1 380	1 397	1 397	17	1%
Sous - Total	U	680	11 790	91	907	907	1 639	22 305	22 305	20 666	1261%	
Produits en CBU	Chaudière	U			280	278	278	17 060	16 938	16 938	-122	-1%
	PAM	U			3727	4868	4 868	16 638	10 724	10 724	-5 914	-36%
	Micro-Onde	U			-562	315	315	0	2 458	2 458	2 458	#DIV/0!
	Autres (non conforme)	U			1	1	1	3	3	3	0	0%
Sous - Total	U	0	0	3 446	5 462	5 462	33 701	30 123	30 123	-3 578	-11%	
Total Général		U	19 484	445 636	14 065	16 743	16 743	358 059	403 662	403 662	45 603	13%







## Annexe 11 : Evolution de l'endettement

ENTREPRISE : ENIEM / UNITE COMMERCIALE

SITUATION ARRETEE AU MOIS DE : Mai 2021

EVOLUTION DE L'ENDETTEMENT												
COURT TERME - LONG ET MOYEN TERMES												
U =KDA												
Désignation	Montant Au 31/12/2019 (1)	Montant Au 31/12/2020 (2)	Comparaison & Evolution des niveaux périodiques des Dettes						Variations			
			Mois de Mai 2020			Mois de Mai 2021			(9) =(8)-(5)	(10) =(5)-(1)	(11) =(8)-(2)	
			DL & MT (3)	D C T (4)	Total (5)=(3+4)	DL & MT (6)	D C T (7)	Total (8)=(6+7)				
<b>Total des Dettes *</b>	<b>185 691</b>	<b>88 457</b>	<b>87 391</b>	<b>88 477</b>	<b>175 868</b>	<b>76 943</b>	<b>55 972</b>	<b>132 915</b>	<b>-42 953</b>	<b>-9 823</b>	<b>44 458</b>	
Dont Dettes d'investissement	a	4 842		1 451	1 451	0	0	0	-1 451	-3 391	0	
<b>Dettes de Stocks</b>	<b>b</b>	<b>106 793</b>	<b>90 567</b>	<b>85 940</b>	<b>31 295</b>	<b>117 234</b>	<b>76 943</b>	<b>13 467</b>	<b>90 410</b>	<b>-26 824</b>	<b>10 442</b>	<b>-157</b>
Dont Dettes Fournisseurs	b <sub>1</sub>	106 793	90 567	85 940	31 295	117 234	76 943	13 467	90 410	-26 824	10 442	-157
<b>Dettes d'Exploitation</b>	<b>c</b>	<b>74 057</b>	<b>4 000</b>		<b>57 182</b>	<b>57 182</b>	<b>0</b>	<b>42 505</b>	<b>42 505</b>	<b>-14 677</b>	<b>-16 874</b>	<b>38 505</b>
Dont Dettes Fiscales	c <sub>1</sub>	70 304	3 789		54 800	54 800	0	36 893	36 893	-17 907	-15 504	33 104
Dont Dettes Para Fiscales	c <sub>2</sub>	3 753	211		2 382	2 382	0	5 612	5 612	3 230	-1 371	5 401
<b>Dettes Financières</b>	<b>d</b>	<b>0</b>	<b>-6 110</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6 110</b>
Dont Découvert	d <sub>1</sub>	0	-6 110	0	0	0	0	0	0	0	0	0

DL &amp; MT : Dettes à Long &amp; Moyen Terme

DCT : Dettes à Court Terme

\* Total Dettes = Total de la Classe 4

# **Table des matières**

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Sommaire**

**Introduction générale..... 01**

**CHAPITRE 1 : GENERALITE SUR LE CONTROLE DE GESTION**

**Introduction ..... 04**

**Section 1 : Notion de base sur le contrôle de gestion ..... 05**

1.1. Historique ou naissance du contrôle de gestion ..... 05

1.2. Définition ..... 05

1.2.1. Définitions de contrôle ..... 06

1.2.2. Définitions de gestion..... 06

1.2.3. Définition du contrôle de gestion ..... 07

1.3. Rôle, objectif et missions du contrôle de gestion..... 09

1.3.1. Rôle ..... 09

1.3.2. Mission ..... 11

1.4. Critères et mesures de la performance du contrôle de gestion ..... 13

1.4.1. Rentabilité ..... 14

1.4.2. Productivité ..... 14

1.4.3. Efficacité ..... 14

1.4.4. Liquidité ..... 14

1.4.5. Satisfaction des parties prenantes..... 14

**Section 2 : Les Méthodes et outils de contrôle de gestion ..... 15**

2.1. Outils du contrôle de gestion..... 15

2.1.1. Comptabilité générale ..... 15

2.1.1.1. Définition ..... 15

2.1.1.2. Objectifs de comptabilité générale ..... 15

2.1.2. Comptabilité Analytique ..... 16

2.1.2.1. Définition ..... 16

2.1.2.2. Objectifs de comptabilité Analytique ..... 16

2.1.2.3. Comparaison entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique ..... 17

2.1.3. Le budget..... 18

2.1.3.1. Définition du budget..... 18

2.1.3.2. Objectifs de budget..... 19

2.1.3.3. Intérêt de gestion budgétaire ..... 19

2.1.3.4. Les principaux budgets..... 19

2.1.3.4.1. Budget des ventes (*Chiffre d'affaires prévisionnel*) ..... 19

2.1.3.4.2. Budget de production ..... 20

2.1.3.4.3. Budget d'approvisionnement ..... 20

2.1.3.4.4. Budget de trésorerie ..... 20

2.1.4. Benchmarking ..... 20

2.1.4.1. Définition ..... 20

2.1.4.2. Typologie du Benchmarking .....	20
2.1.4.2.1. Le Benchmarking interne .....	21
2.1.4.2.2. Le Benchmarking fonctionnel .....	21
2.1.4.2.3. Le Benchmarking externe .....	21
2.1.4.2.4 Le Benchmarking des processus .....	21
2.1.4.2.5 Le Benchmarking stratégique .....	21
2.1.4.2.6. Le Benchmarking compétitif .....	21
2.1.4.2.7. Le Benchmarking international .....	22
2.1.4.3. Les objectives du Benchmarking .....	22
2.1.5. Tableau de bord .....	22
2.1.5.1. Définition .....	22
2.1.5.2. Typologies d'un tableau de bord .....	23
2.1.5.2.1. Tableau de bord d'activité .....	23
2.1.5.2.2. Tableau de bord de pilotage .....	23
2.1.5.2.3. Tableau de bord de projet .....	23
2.1.5.3. Rôles d'un tableau de bord .....	23
2.1.6. Primavera. ....	24
2.1.6.1. La notion de primavera. ....	24
2.1.6.2. Les avantages d'emplois du logiciel de primavera. ....	25
2.2. Les méthodes du contrôle de gestion .....	26
2.2.1. Système de calcul des coûts complets .....	26
2.2.1.1. Méthode des centres d'analyse (sections homogènes) .....	26
2.2.1.2. Méthode à base d'activité (ABC) .....	26
2.2.1.2.1. Les étapes dans la mise en place de la méthode ABC/ABM ou cout par activités .....	27
2.2.1.3. Méthode des coûts standards (préétablis) .....	27
2.2.2. Système de calcul des coûts partiels .....	28
2.2.2.1. Méthode des coûts variables (direct costing) .....	28
2.2.2.2. Méthode du coût marginal.....	28
2.2.2.3. Méthode de l'imputation rationnelle des frais fixes .....	29
<b>Section 3 : L'organisation et les champs d'application du contrôle de gestion .....</b>	<b>30</b>
1. La position du contrôle de gestion .....	30
1.1. Le contrôle de gestion dans les grandes entreprises.....	30
1.1.1. Spécificités des grandes entreprises .....	30
1.1.2. Sa position dans les grandes entreprises .....	30
1.2. Le contrôle de gestion dans les PME .....	31
1.2.1. Spécificités des PME.....	31
1.2.2. Position du contrôle de gestion dans l'organigramme des PME.....	31
1.3. Le contrôle de gestion dans les groupes internationaux.....	32
2. Champs d'application du contrôle de gestion .....	35
2.1. Le contrôle de gestion et stratégie .....	35
2.2. Le contrôle de gestion et marketing .....	36
2.3. Le contrôle de gestion et finance .....	36
2.4. Le contrôle de gestion et GRH .....	37

<b>Conclusion .....</b>	<b>38</b>
<b>CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE SUR LA BASE DU CONTROLE DE GESTION</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>39</b>
<b>Section 1 : Notion de la performance .....</b>	<b>40</b>
1.1. Historique et évolution de la performance .....	40
1.2. Définitions .....	41
1.2.1. La performance de l'entreprise : un concept complexe et difficile à définir .....	41
1.2.2. La performance dans un concept multidimensionnel .....	46
1.3. Concepts liés à la performance .....	50
1.3.1. Pertinence .....	50
1.3.2. Efficacité .....	50
1.3.3. Efficience .....	51
1.3.4. Productivité .....	52
1.3.5. Qualité .....	52
1.3.6. Durabilité .....	53
1.3.7. Agilité .....	53
1.3.8. Innovation .....	53
1.3.9. Compétences .....	53
1.3.10. Motivation .....	53
1.3.11. Leadership .....	53
<b>Section 2 : Typologie et Les indicateurs de la performance .....</b>	<b>54</b>
1. Les typologies de la performance .....	54
1.1. La performance financière .....	54
1.2. La performance économique .....	54
1.3. La performance commerciale .....	54
1.4. La performance sociale .....	54
1.5. La performance humaine .....	55
1.6. La performance opérationnelle .....	55
1.7. La performance managériale .....	55
1.8. La performance basée sur l'avantage concurrentiel .....	56
1.9. La performance stratégique .....	56
1.10. La performance Sociétale .....	57
2. Les indicateurs de la performance .....	57
2.1. Les qualités des indicateurs: .....	58
2.2. L'utilité des indicateurs .....	58
2.3. Les formes des indicateurs. ....	58
3. Les types des indicateurs de la performance .....	59
3.1. Les indicateurs de la performance financière .....	60
3.2. Les indicateurs de la performance économique .....	61
3.2.1. Rentabilité économique (RE): .....	61
3.3. Les indicateurs commerciaux .....	61
3.4. Les indicateurs de la performance humaine .....	62
3.4.1. Taux de rotation du personnel (Turnover) .....	62

3.4.2. Taux de départ .....	62
3.4.3. Stabilité .....	63
3.4.4. Taux d'absentéisme.....	63
3.4.5. Grèves.....	63
3.4.6. Accidents du travail .....	63
3.5. Les indicateurs de la performance basée sur l'avantage concurrentiel .....	63
3.5.1. Le prix relatif .....	63
3.5.2. Le coût relatif .....	63
<b>Section 3 : Analyse de l'impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise</b> .....	<b>65</b>
1. La relation du contrôle de gestion et la prise de décision. ....	65
1.1. Définition de l'information .....	65
1.2. Les sources de l'information dans l'entreprise .....	65
1.2.1. Les sources internes. ....	65
1.2.2. Les sources externes.....	66
1.3. Les différents types de l'information dans l'entreprise.....	66
1.3.1. Les informations comptables.....	66
1.3.2. Les informations techniques.....	66
1.3.3. Les informations commerciales .....	66
1.4. Le rôle de l'information dans l'entreprise.....	67
1.4.1. L'information, support du processus de gestion .....	67
1.4.2. L'information instrument de communication dans l'organisation .....	67
1.4.3. L'information, instrument de liaison avec l'environnement.....	67
1.4.4. L'information, support de la connaissance individuelle .....	68
1.5. Le système d'information.....	68
1.5.1. Définition du système d'information .....	68
1.6. Systèmes décisionnels .....	68
1.6.1. Définition de système d'information décisionnel .....	69
1.6.2. La place du contrôle de gestion dans les systèmes d'information de l'entreprise.....	69
1.6.3. Système d'information pour le contrôleur de gestion .....	69
2. Contrôle de gestion et structure organisationnelle .....	70
2.1. Les centres de responsabilités .....	70
2.1.1. Les principes des centres de responsabilités. ....	70
2.1.2. Typologies des centres de responsabilités;.....	70
2.2. Les échanges entre les centre de responsabilités.....	71
2.2.1. Le prix de cession internes .....	71
2.2.1.1. Définition .....	71
2.2.1.2. Prix de cession interne et pilotage de la performance. ....	72
2.2.2. Les objectifs des prix de cession interne .....	73
<b>Conclusion .....</b>	<b>74</b>

**CHAPITRE 3 : LE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE L'ENIEM**

<b>Introduction .....</b>	<b>75</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>76</b>
1.1. Présentation de l'entreprise ENIEM .....	76
1.1.1. Situation géographique.....	76
1.1.2. Historique de l'ENIEM .....	77
1.2. Les missions de l'ENIEM .....	78
1.3. Les objectifs de l'ENIEM .....	78
1.3.1. Objectifs qualité .....	79
1.3.2. Objectifs et cibles environnementaux .....	79
1.3.2.1. Objectifs .....	79
1.3.2.2. Cible .....	79
1.4. L'organisation de l'ENIEM .....	80
1.5. Présentation des unités de l'ENIEM. ....	82
1.5.1. L'unité froid .....	83
1.5.2. L'unité cuisson .....	84
1.5.3. L'unité climatisation .....	84
1.5.4. Unité prestations techniques.....	84
1.5.5. Présentation de l'unité commerciale (l'unité d'accueil) .....	85
<b>Section 2 : Les outils de contrôle de gestion employer au niveau de l'unité commerciale .....</b>	<b>90</b>
2.1. Le système d'information.....	90
2.2. Le tableau de bord .....	90
2.2.1. Les indicateurs utilisés pour l'établissement d'un tableau de bord par l'entreprise ...	91
2.2.2. Exemples de quelques indicateurs employés par l'entreprise.....	92
2.3. Les budgets .....	95
2.3.1. Les objectifs de budget.....	95
2.3.2. Le contrôle budgétaire.....	96
<b>Section 3 : L'évaluation des outils du contrôle de gestion de l'unité commerciale de l'ENIEM.....</b>	<b>98</b>
3.1. L'organisation de l'ENIEM sur le marché algérien malgré ses concurrents .....	99
3.2. Analyse de la performance des dépôts de L'ENIEM.....	100
3.3. Diagnostic de la performance selon la comparaison des ventes en valeurs 2020 et 2021.....	102
3.4. Etude de la répartition des ventes en quantités par unités.....	105
3.5. Etude de la répartition des ventes en valeurs par unités.....	107
<b>Conclusion .....</b>	<b>108</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>109</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	

