

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

MÉMOIRE

Préparé en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Spécialité : Contrôle de gestion

Thème :

**Impact de la gestion budgétaire des ventes sur la
performance commerciale**

Cas : Faderco.

Présenté par :

MEGHACHI Ikram

Encadré par :

Dr OUDAI Moussa

Maitre de conférences (A) à l'ESC

Lieu de stage : Faderco.

Période de stage : Du 13/03/2022 au 02/06/2022

Année universitaire : 2021 / 2022

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

MÉMOIRE

Préparé en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Spécialité : Contrôle de gestion

Thème :

**Impact de la gestion budgétaire des ventes sur la
performance commerciale**

Cas : Faderco.

Présenté par :

MEGHACHI Ikram

Encadré par :

Dr OUDAI Moussa

Maitre de conférences (A) à l'ESC

Lieu de stage : Faderco.

Période de stage : Du 13/03/2022 au 02/06/2022

Année universitaire : 2021 / 2022

REMERCIEMENTS

Tout d'abord nous commençons par remercier Dieu le miséricordieux qui nous a donné l'opportunité de mener à bien ce travail.

En guise de reconnaissance, nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin au bon déroulement de notre stage de fin de cycle et à l'élaboration de notre modeste travail.

En premier lieu, nous tenons à remercier notre encadrant monsieur OUDAI Moussa, pour ses orientations, ses précieux conseils, et son esprit critique ; sans son aide, ce travail n'aurait pu être accompli.

Nos remerciements vont également à tout le personnel de Faderco, pour leurs accueils et leurs aides.

On tient à exprimer notre gratitude à tous les enseignants et au corps pédagogique de l'école supérieure de commerce qui nous ont permis de nous former tout au long de nos cinq dernières années d'étude, et tout particulièrement aux membres du jury qui nous font l'honneur d'évaluer notre travail

Sommaire

REMERCIEMENTS

| | |
|---|-----|
| Sommaire..... | I |
| Liste des abréviations | II |
| Liste des tableaux | III |
| Liste des figures..... | IV |
| Liste des annexes | V |
| Résumé | VI |
| Introduction générale..... | A |
| Chapitre 01 Fondements théoriques de la gestion budgétaire | |
| Introduction du premier chapitre | 1 |
| Section 01 : Généralités sur la gestion budgétaire..... | 2 |
| Section 02 : Gestion budgétaire des ventes | 11 |
| Section 03 : Contrôle budgétaire | 20 |
| Conclusion du premier chapitre..... | 29 |
| Chapitre 02 La gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale | |
| Introduction du deuxième chapitre | 31 |
| Section 01 : Concepts clés de la performance commerciale | 32 |
| Section 02 : la performance commerciale | 46 |
| Section 03 : Tableau de bord commercial | 54 |
| Conclusion du deuxième chapitre..... | 61 |
| Chapitre 03 Etude de l'impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale | |
| Introduction du troisième chapitre..... | 61 |
| Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil..... | 62 |
| Section 02 : la démarche budgétaire des ventes au sein de l'entreprise Faderco | 68 |
| Section 03 : influence de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale.. | 71 |
| Conclusion du troisième chapitre | 78 |
| Conclusion générale | 79 |
| Bibliographie | 82 |
| Annexe..... | 86 |
| Table des matières | 87 |

Liste des abréviations

| | |
|----------------|---|
| Faderco | Fabrication de dérivés de coton |
| SPA | Société par action |
| PC | Performance commerciale |
| GBV | Gestion budgétaire des ventes |
| PCG | Plan comptable général |
| Pr | Prix réel |
| Pp | Prix prévisionnel |
| Vr | Quantité vendue réelle |
| Vp | Quantité vendue prévisionnelle |
| ROI | Taux de rendement des capitaux investis |
| ROE | Taux de rentabilité des fonds propres |
| EVA | Valeur ajoutée économique |
| EBE | Excédent brut d'exploitation |
| ROS | Return on sales |
| CA | Chiffre d'affaires |
| HT | Hors taxes |
| CRM | Customer Relationship management |
| T | La tendance ou le trend |
| C | Les fluctuations cycliques |
| S | Les variations saisonnières |
| E/P | Ecart sur prix de vente |
| E/V | Écart sur volume des ventes |
| MP | Matières premières |
| MOD | Main d'œuvre directe |
| CMPC | Coût moyen pondéré du capital |
| TTC | Toutes charges comprises |
| TVA | Taxe sur la Valeur Ajoutée |
| TDB | Tableau de bord |

Liste des tableaux

| N° | Intitulé | Page |
|-----------|--|-------------|
| 01 | Qualifications des écarts | 35 |
| 02 | Comparaison entre la performance interne et la performance externe | 44 |
| 03 | Structure de tableau de bord prospectif | 63 |
| 04 | Objectifs et indicateurs de la direction commerciale | 66 |
| 05 | Fiche signalétique de Faderco | 72 |
| 06 | Budget de ventes du canal de distribution | 79 |

Liste des figures

Liste des figures

| N° | Intitulé | Page |
|-----------|--|-------------|
| 01 | Ventilations du budget des ventes | 23 |
| 02 | Contrôle budgétaire des ventes | 25 |
| 03 | Triangle de la performance | 43 |
| 04 | Gamme de produits | 73 |
| 05 | Organigramme de l'entreprise Faderco | 75 |
| 06 | Contrôleurs de gestion de la SPA Faderco | 76 |

Liste des annexes

Liste des annexes

| N° | Intitulé |
|----|-------------------|
| 01 | Guide d'entretien |

Résumé

Résumé

De nos jours, les entreprises peuvent être confrontées à de nombreux risques imprévisibles dus à l'instabilité de l'environnement, ce qui implique une perturbation totale de leurs organisations. Seules les entreprises ayant une bonne gestion budgétaire peuvent résister à cet effet.

La gestion budgétaire est un instrument de contrôle de gestion qui consiste à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables. Elle est l'outil de gestion qui garantit la gestion des ressources de l'entreprise d'une manière efficace et effective. Et cela ne peut se réaliser que si l'entreprise réussit sa gestion budgétaire des ventes.

Dans cette perspective, notre recherche a été réalisée afin de mettre en évidence l'impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale.

Mots clés : gestion budgétaire, gestion budgétaire des ventes, performance commerciale.

الملخص

في الوقت الحاضر، يمكن أن تواجه الشركات العديد من المخاطر التي لا يمكن التنبؤ بها بسبب البيئة غير المستقرة، مما يعني اضطرابًا تامًا في مؤسساتها حيث يمكن فقط للشركات ذات الإدارة الجيدة للميزانية مقاومة هذا التأثير.

إدارة الميزانية هي أداة مراقبة إدارية، حيث تقوم بترجمة القرارات التي تتخذها الإدارة بمشاركة المديرين إلى برامج عمل محددة الكمية، تسمى الميزانيات. تضمن هذه الأداة إدارة موارد الشركة بطريقة فعالة، التي لا تحقق إلا بنجاح الشركة في إدارة ميزانية مبيعاتها.

من هذا المنظور، يقوم بحثنا بإبراز تأثير إدارة ميزانية المبيعات على أداء المبيعات. الكلمات الرئيسية إدارة الميزانية. إدارة ميزانية المبيعات. الأداء التجاري.

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

Dans un environnement économique caractérisé par une concurrence intense à l'échelle nationale et internationale, les entreprises sont contraintes d'être plus compétitives pour assurer leur survie. En ce sens, il existe plusieurs stratégies de gestion que les dirigeants peuvent utiliser pour assurer la durabilité de leurs entités et optimiser leurs profits avec des parts de marché importantes, parmi lesquelles le contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est une pratique essentielle pour tout dirigeant afin d'assurer la continuité des activités de son entreprise. Ainsi, le contrôle de gestion est un processus mis en œuvre par les gestionnaires pour atteindre l'efficacité et l'efficience lors de la collecte et de la consommation des ressources de l'organisation pour atteindre ses objectifs. En conséquence, la gestion budgétaire des ventes est un élément indispensable pour atteindre les objectifs du contrôle de gestion au sein de l'entreprise.

La gestion budgétaire des ventes consiste à comparer les réalisations avec les prévisions, puis à analyser les écarts constatés afin d'en déterminer les causes et de mettre en place les mesures nécessaires pour améliorer la performance commerciale de l'entreprise. La pertinence de l'analyse est conditionnée par la fiabilité des informations budgétaires et également par la rapidité avec laquelle les données budgétaires et commerciales sont obtenues.

Objectif de recherche

L'objectif de cette étude est de se focaliser sur la gestion du budget des ventes afin de comprendre comment elle peut impacter la performance commerciale de l'entreprise. Pour ce faire, nous allons effectuer un stage dans l'entreprise Faderco.

Importance du thème

L'importance du thème est due au rôle que joue la gestion budgétaire des ventes dans l'amélioration des différentes activités de l'entreprise et à son impact sur la performance commerciale en prenant le cas de l'entreprise Faderco.

Raisons du choix du sujet

Les principales raisons du choix de ce sujet sont :

- La concordance du thème avec notre spécialité de "contrôle de gestion".

Introduction générale

- La volonté d'approfondir nos acquis théoriques durant notre formation quant à la gestion budgétaire et à la mesure de performance de l'entreprise.
- L'importance de la gestion budgétaire des ventes dans l'atteinte des objectifs stratégiques fixés par l'entreprise et l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

Problématique

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes intéressés au domaine industriel et notre choix s'est porté sur l'entreprise Faderco, le leader dans l'industrie du papier en Algérie, nous allons axer notre étude sur la gestion budgétaire des ventes de l'entreprise afin d'étudier son impact sur la performance commerciale de Faderco.

Notre problématique peut donc se résumer de la manière suivante :

« Quelle est l'influence de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale de l'entreprise ? »

De cette problématique principale découlent les questions secondaires suivantes :

1. En quoi consiste la démarche budgétaire de Faderco ?
2. Quelle politique Faderco a-t-elle adoptée pour atteindre ses objectifs fixés ?
3. Existe-t-il un contrôle budgétaire des ventes efficace au sein de l'entreprise Faderco et contribue-il à l'amélioration de la performance commerciale ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à la problématique, et aux questions secondaires, on part respectivement des hypothèses, principales et secondaires suivantes :

« La maîtrise des écarts sur chiffre d'affaires entre les prévisions et les réalisations permet d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise ».

1. La démarche budgétaire consiste à établir des programmes d'actions quantifiés (budgets), et traduit l'engagement des responsables des divisions de l'entreprise envers la direction.
2. Faderco adopte une politique de motivation de ses employés pour atteindre ses objectifs fixés.
3. Le contrôle budgétaire des ventes de l'entreprise Faderco contribue à l'amélioration de la performance commerciale à travers la mise en œuvre des actions correctives nécessaires au quotidien.

Méthodologie de recherche

Introduction générale

Afin de rendre concrète notre étude, de répondre à notre problématique et de mettre en examen les hypothèses, notre mémoire s'articulera autour de deux grandes parties (une partie théorique et une partie pratique).

Dans la partie théorique, nous avons opté pour une recherche documentaire à travers la consultation d'ouvrages, de cours et travaux universitaires, de sites internet qui nous ont permis de collecter des informations liées au thème étudié.

Dans la partie pratique, nous avons renforcé notre enquête par une étude analytique où nous avons réalisé des entretiens semi-directifs au niveau de l'entreprise Faderco afin d'apporter des réponses claires à nos questions.

Plan de recherche

Afin de répondre à notre problématique de recherche, Nous avons subdivisé notre mémoire en trois (03) chapitres, les deux (02) premiers faisant objet d'une recherche théorique et le troisième présente une application qui démontre notre étude de cas :

Le premier chapitre intitulé « **les fondements théoriques de la gestion budgétaire** ».

Dans la première section, nous aborderons des généralités sur la gestion budgétaire, la seconde portera sur la gestion budgétaire des ventes et la dernière section sera consacrée au contrôle budgétaire.

Le deuxième chapitre est titré « **la gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale** ».

Dans la première section, nous aborderons les concepts clés de la performance, la deuxième se concentrera sur la performance commerciale de l'entreprise et dans la dernière section, nous mettrons en lumière le tableau de bord de commercial.

Le troisième chapitre a pour titre « **étude de l'impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale** ».

La première section, de ce présent chapitre, sera une présentation de l'organisme d'accueil, la seconde sera consacrée à la démarche budgétaire des ventes de Faderco, et la dernière section présentera l'influence de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale de l'entreprise.

Chapitre 01
Fondements théoriques de la gestion budgétaire

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

Introduction du premier chapitre

Le contrôle de gestion permet de s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'entreprise, et ce, par la conception et l'utilisation d'outils performants.

La gestion budgétaire est un outil de planification qui consiste à planifier les recettes et les dépenses prévues par l'entreprise sur une période donnée.

C'est pour cette raison, l'entreprise ne peut plus se passer du contrôle de gestion, et notamment de la gestion budgétaire, qui permet de gérer l'incertitude tout en prévoyant son avenir et en améliorant sa performance.

A cet effet, nous allons consacrer le premier chapitre pour donner un aperçu général sur la gestion budgétaire. Nous l'avons organisé en trois (03) sections, la première portera des généralités sur la gestion budgétaire, la seconde traitera la gestion budgétaire des ventes et la dernière se focalisera sur les généralités du contrôle budgétaire.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

Section 01 : Généralités sur la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est une technique de contrôle de gestion qui vise à améliorer la performance de l'entreprise en augmentant le profit et en facilitant la communication interne entre les acteurs et les différentes activités de l'entreprise.

Dans la première section de ce chapitre, nous présenterons d'abord un aperçu historique de la gestion budgétaire et sa définition, puis nous présenterons son rôle et ses fonctions, ainsi que le processus budgétaire, et enfin nous mentionnerons ses limites et intérêts.

1 Origines et définitions de la gestion budgétaire

1.1 Historique de la gestion budgétaire

Le terme « budget » c'est un mot anglais qui vient d'un mot de l'ancien français, « bougette » ou « petit bouge ». Le bouge désignait au Moyen Âge le sac dans lequel le voyageur emportait ses effets personnels.

Le terme a ensuite été repris par les Anglais, à l'issue de la guerre de Cent Ans, à l'époque où naissaient les institutions parlementaires. Le « budget » devient une notion de droit public, pour désigner la somme d'argent allouée par un vote du Parlement à une entité administrative pour son fonctionnement. Chaque ministre dispose ainsi d'un petit bouge abstrait une « enveloppe budgétaire » dans laquelle il peut puiser.

Ce mécanisme permet à l'état de résoudre un grand problème de gestion qui est la décentralisation en gardant le contrôle.

Le vote du budget permet de régler la « relation d'agence » entre l'État et les différents ordonnateurs de dépenses, dans la mesure où une dépense ne peut être engagée que si elle a été prévue dans le cadre d'une ligne budgétaire.

Au début du 20^e siècle, on assiste au développement de grandes entreprises qui, du fait de leur taille, connaissent des problèmes identiques de décentralisation, de coordination et de contrôle. Ces grandes entreprises vont tout naturellement transposer la procédure budgétaire pour leurs besoins internes de gestion.

Les grandes entreprises doivent conserver la maîtrise du fonctionnement et du développement d'un grand nombre de services et filiales en centralisant la réflexion stratégique, en décentralisant la gestion opérationnelle et en contrôlant le système par une procédure d'allocation budgétaire des ressources, en particulier financières. On peut donc dire

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

que les entreprises ont copié les administrations et le fonctionnement de la comptabilité publique, ce qui mérite d'être souligné et médité, à une époque où le discours dominant consiste à critiquer la « bureaucratie » et à donner l'efficacité de la gestion des entreprises privées.¹

1.2 Définitions de la gestion budgétaire

Il existe plusieurs définitions de la gestion budgétaire, nous allons nous contenter dans le cadre de notre travail sur les définitions les plus manifestes :

La gestion budgétaire est définie selon le PCG 1983 comme : « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables »²

La gestion budgétaire est aussi définie comme : « une méthode de prévision systématique et de contrôle par le moyen de budget découlant d'un plan d'ensemble qui peut couvrir une assez longue période et qui est décomposé en programme d'action à échéance plus rapprochée déterminée de telle manière qu'ils soient normaux et réalisables »³

Jean MEYER a défini la gestion budgétaire de la manière suivante : « la gestion budgétaire s'appuie sur des prévisions en fonction des conditions intérieures et extérieures à l'entreprise qui reçoivent après accord des attributions des programmes des moyens pour une durée limitée en valeur. Une approche a lieu régulièrement entre ces budgets et les réalisations afin de mettre en relief les différences qui en découlent. L'explication de l'exploitation de ces écarts constitue le contrôle ».⁴

A partir de ces différentes définitions, nous pouvons déduire que la gestion budgétaire est un instrument de contrôle de gestion qui permet de traduire les objectifs fixés par la direction générale et les responsables aux prévisions chiffrés sous forme de budgets. Elle englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise, de la budgétisation au contrôle budgétaire.

2 Fonctions et rôle de la gestion budgétaire

2.1 Fonctions de la gestion budgétaire

¹ <http://salem.over-blog.com/2016/09/budget-origines-historiques.html>, consulté le 29/02/2022 à 15h50.

² Doriath.B, **contrôle de gestion en 20 fiches**, 5^e édition, DUNOD, PARIS, 2008, p 01.

³ Depallens G, **Gestion financière de l'entreprise**, 4^e édition, SIREY, PARIS, 1971, p 519.

⁴ Jean MEYER, **contrôle de gestion**, édition BORADS, PARIS, 2006, p 111.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire vise essentiellement à mettre en place un mode de gestion permettant d'assurer à la fois ¹:

• Cohérence

La concentration industrielle a fait naître le besoin d'outils permettant d'assurer la cohérence des sous-systèmes de l'entreprise, tels que la politique commerciale, la production, la gestion du personnel, les achats, les investissements, la gestion financière, etc. C'est pourquoi le budget, expression chiffrée des prévisions, joue un rôle déterminant dans la cohérence de l'entreprise.

• Décentralisation

Le budget général reflète les choix et les objectifs de la direction générale. Cependant, sa préparation et son exécution nécessitent une décentralisation de l'ensemble des centres de l'entreprise. Il devient ainsi l'instrument de base de la direction par objectifs.

• Contrôle

S'il y a décentralisation ou délégation de pouvoir, c'est dans le cadre et les limites d'objectifs chiffrés prédéterminés. Les budgets et le contrôle budgétaire n'éliminent pas la hiérarchie ; au contraire, ils la formalisent dans un système d'objectifs et d'écarts.

2.2 Rôle de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire peut jouer différents rôles ² :

- Formaliser les objectifs et les plans d'actions des différents responsables de l'entreprise ;
- Coordonner les acteurs et les différentes activités de l'organisation ;
- Indiquer les résultats à atteindre avec leurs délais ;
- Anticiper, contribuer et suivre les résultats comptables et financiers ;
- Déterminer à l'avance et pour quel montant le financement est nécessaire tout en permettant de régler le volume des dépenses dans les limites des recettes.

¹ SAAD T, BURLAND A, SIMON C, **comptabilité analytique et contrôle de gestion**, Vuibert, Paris, 2008, P 128.

² Zouhair Djerbi, Xavier Durand, Catherine Kuszla, **Contrôle de gestion**, Dunod 2014, 2020, Malakoff, p 140.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

3 Processus budgétaire

Le processus budgétaire est un outil de planification qui découle de la nécessité de traduire les objectifs stratégiques d'une entreprise en objectifs opérationnels et mesurables.

3.1 Définition, objectifs et classification des budgets

3.1.1 Définition des budgets

Plusieurs définitions ont tenté de l'expliciter dont voici quelques-unes :

Le budget est : « un outil de gestion par lequel l'entreprise estime les données financières et dont l'objectif ultime est de produire des états financiers prévisionnels. »¹

« Le budget est la traduction monétaire du programme ou plan d'action retenu pour chaque responsable ; il définit les ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés. »²

Le budget annuel est : « la déclinaison financière sur une année des tactiques que l'entreprise va mettre en œuvre pour déployer la stratégie définie dans le plan stratégique. Il est aussi et surtout le point de référence utilisé tout au long de l'année pour mesurer la performance financière de l'entreprise. »³

En effet, selon les différentes définitions mentionnées ci-dessus, le budget est la traduction chiffrée des plans d'action et des objectifs de l'entreprise pour l'année à venir. Le budget est un outil de mesure qui permet d'évaluer, mois après mois, si les réalisations sont conformes aux attentes, tout en tenant compte des ressources dont dispose l'entreprise et des dépenses que cette dernière peut payer.

3.1.2 Objectifs des budgets

L'élaboration des budgets vise plusieurs objectifs⁴ :

- **Outils de pilotage de l'entreprise**

¹ROBERT BRIEN, JEAN SENÉCAL, MARC SAKAITIS, PIERRE VEILLETTE Analyse financière et gestion budgétaire, p 274.

² DORIATH.B, GOUJET.C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, DUNOD, Paris, 2002, P 100.

³ Laurent Cappelletti, Philippe Baron, Gérard Desmaison, François-Xavier Ribiollet Toute la fonction contrôle de gestion, DUNOD, paris,2014, p 90.

⁴ DORIATH.B, op-cit, p 105.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

- Ils déterminent l'ensemble des moyens et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation, en fonction de ces prévisions, il s'agit donc d'une politique volontariste de la part des dirigeants ;
- Ils permettent de déterminer, à court terme les contraintes externes ou internes (goulets d'étranglement) et les opportunités ;
- Ils assurent que les décisions et les actions des différents centres de responsabilité sont cohérentes avec les objectifs de l'entreprise ;
- Ils permettent de vérifier a priori que la construction budgétaire respecte les équilibres fondamentaux de l'entreprise.

- **Outils de communication, de responsabilisation et de motivation**

- Ils assurent que les responsables sont informés des objectifs de l'entreprise et de leur mise en œuvre au niveau de chaque centre de responsabilité ;
- Ils installent la responsabilisation et la motivation des hommes dans le cadre d'une décentralisation par la négociation des objectifs et des moyens mis en œuvre ;
- La procédure budgétaire revient à établir de véritables contrats négociés entre la hiérarchie et les responsables des unités opérationnelles. Ces derniers seront alors responsables de leurs résultats.

- **Outils de contrôle**

Ils permettent le contrôle de gestion par la détermination des écarts entre réalisations et prévisions. Il s'agit du contrôle budgétaire.

3.1.3 Classification des budgets

Le budget est un instrument de mesure et d'évaluation qui peut être classé en fonction de sa position dans la hiérarchie budgétaire, à savoir ¹:

➤ **Budgets déterminants**

Définissent les objectifs à atteindre, il existe deux types de budgets déterminants : le budget des ventes, qui est le plus important car il reflète le niveau d'activité attendu de l'entreprise, c'est le point de départ de la démarche budgétaire, et le budget de production.

➤ **Budgets résultants**

¹ Guilbert CHA et Patrick PIGET, Comptabilité analytique, 2^e édition, Economica, 1998, p 26.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

Précisent les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. Quatre grands budgets résultants peuvent être définis : le budget des approvisionnements, le budget des investissements, le budget des frais généraux et le budget de trésorerie.

3.2 Etapes de la procédure budgétaire

La procédure budgétaire repose sur les étapes suivantes ¹:

- **Etape 1**

La direction générale et/ou les directions opérationnelles transmettent aux responsables des centres :

- Objectifs de ventes et de production concernant leur centre pour l'année à venir, ces objectifs sont extraits du plan opérationnel de l'entreprise ;
- Des paramètres et des directives à respecter tels que les prix de vente, le taux de marge, le taux d'actualisation des flux financiers, le niveau des effectifs, la politique de stockage, etc. ;
- Les prévisions concernant l'environnement économique (évolution des marchés, taux d'inflation et taux de change, taux d'intérêts, niveau des salaires...).

- **Etape 2**

Chaque responsable de centre établit un projet de budget (ou pré-budget) compte tenu des instructions communiquées par la direction et des contraintes propres à leur centre de responsabilité.

- **Etape 3**

Les différents projets de budgets sont consolidés et un projet d'états financiers est établi. Cette synthèse fait ressortir des incohérences et des incompatibilités entre les niveaux d'activité prévus dans les différents centres.

- **Etape 4**

La direction demande alors aux centres de modifier leurs projets. Il s'ensuit une navette budgétaire (c'est-à-dire des allers et retours) et des négociations entre la direction et les centres jusqu'à ce que la direction juge convenable l'ensemble des budgets.

¹ LANGLOIS.G, et al, **contrôle de gestion manuel et application**, 4^e édition, sup' FOUCHER, Paris, 2010, p 311.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

4 Typologies des budgets

On distingue quatre (04) grands types de budgets¹ :

4.1 Budgets opérationnels

Ils correspondent au cycle d'exploitation (achat, production, vente), et comprennent les budgets des ventes, de production, des approvisionnements et d'autres charges.

L'élaboration de ces budgets commence par le budget pour lequel les contraintes sont les plus fortes : le budget des ventes.

Les autres budgets sont élaborés sur la base des chiffres du budget des ventes.

- **Budget de ventes**

Il s'agit d'un état récapitulatif des ventes prévues, tant en quantité qu'en valeur, qui peut être ventilé par :

- Période (semaine, mois, trimestre...);
- Produit ou famille de produits ;
- Zone géographique ;
- Canal de distribution.

- **Budget de production**

Donne la répartition de la production prévue. Exprimé en quantités et en valeurs, il peut être détaillé par :

- Produit ;
- Période ;
- Lieu et/ou stade de production.

- **Budget d'approvisionnement**

Est établi à partir du plan de production, de manière à éviter les ruptures de stock ainsi que les coûts de surstockage. Il reflète dans le temps l'échelonnement des prévisions relatives aux commandes, aux livraisons (entrées en stock), aux consommations (sorties de stock), ainsi que le niveau des stocks nécessaires en début et en fin de période. Il est présenté en quantité et en valeur, en multipliant les quantités prévues par un coût unitaire préétabli.

¹ Clerc, Jean-Philippe, **Processus 8 - Prévision et gestion budgétaire**, Le Génie des Glaciers Editeur, 2010, P 74.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

4.2 Budgets des investissements

Ces budgets prévoient l'engagement à court terme d'actions dont les effets se feront sentir à moyen et long terme.

Ces prévisions tiennent compte des capacités de production disponibles et des objectifs d'activité. Ils ont un impact sur le budget de trésorerie et sur les documents de synthèse prévisionnels.

Le suivi des investissements s'organise en trois temps ¹ :

- **Dates d'engagement**

Ce sont les dates à partir desquelles il n'est plus possible de revenir sur les décisions d'investissement sauf à payer un dédit.

- **Dates de décaissements**

Ce sont les moments où il faut régler le travail engagé.

- **Dates de réception**

Le démarrage des activités de fabrication et donc la rentabilité des projets envisagés.

4.3 Budgets des frais généraux

Ils concernent principalement les fonctions administratives : direction générale, direction des ressources humaines, direction financière....

Il reste difficile d'établir une relation entre le volume d'activité de l'entreprise et ce type de fonction. La plupart du temps, ces budgets sont élaborés de manière arbitraire ou par reconduction des budgets passés.

4.4 Etats financiers ou budgets généraux

Ils reflètent les conséquences financières de tous les budgets précédents.

- **Budget de trésorerie :**

Il indique les encaissements et les décaissements mensuels de l'entreprise.

- **Compte de résultat prévisionnel :** Il s'agit d'informations des produits et des charges de l'entreprise.

¹ ALAZARD.C, SÉPARI S, Contrôle de gestion, manuel et applications, 2^e édition, DUNOD, p 340.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

- **Bilan prévisionnel** : Il permet une projection de la structure financière de l'entreprise à la fin de l'exécution des budgets.

5 Intérêts et limites de la gestion budgétaire

5.1 Intérêts de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire permet ¹:

- La connaissance des forces et faiblesses de l'entreprise ;
- La responsabilisation et l'engagement des personnels opérationnels ;
- La coordination des actions.

5.2 Limites de la gestion budgétaire

Elle a aussi des limites. En voici quelques-unes ²:

- La construction budgétaire se fonde, en grande partie, sur les modèles passés. Elle risque de pérenniser des postes budgétaires non efficaces. C'est en particulier vrai pour l'ensemble des budgets fonctionnels ;
- La désignation des responsabilités, le contrôle peuvent être mal vécus. Une formation faisant ressortir l'intérêt de la gestion budgétaire doit motiver le personnel ;
- Le budget risque, dans le cadre d'une décentralisation non sincère, de se transformer en un ensemble de règles rigides qui s'imposent aux « responsables » ;
- À l'inverse, la liberté donnée aux responsables peut induire des « féodalités », lieux de pouvoirs, au détriment de la stratégie de l'entreprise et de son intérêt global ;
- Les évolutions de l'environnement peuvent rendre la construction budgétaire obsolète ;
- La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.

¹ Doriath.B, **op-cit**, p 03

² Ibid.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

Section 02 : Gestion budgétaire des ventes

La gestion budgétaire des ventes est une composante essentielle du contrôle de gestion.

Cette section sera décomposée en deux parties, la première sera consacrée à la définition de la gestion budgétaire des ventes et à la mention de ses principales étapes, en parlant des différentes méthodes de prévision quantitative et qualitative et la seconde sera consacrée à la présentation du calcul seuil de rentabilité.

1 Définitions et objectifs de la gestion budgétaire des ventes

1.1 Définitions de la gestion budgétaire des ventes

Plusieurs définitions existent. Nous allons citer les deux définitions suivantes :

C'est la première construction du réseau des budgets d'une entreprise, elle est définie comme « un chiffrage en volume permettant de situer le niveau d'activité des services commerciaux et un chiffrage en valeur des recettes permettant de déterminer les ressources de l'entreprise. »¹

Elle est aussi définie comme : « l'ensemble de manœuvres utilisées par le dirigeant afin d'effectuer un chiffrage en volume permettant de mesurer le niveau de l'activité du service commercial. Elle est également le calcul en valeur des recettes permettant de déterminer les encaissements futurs de l'entreprise afin de mieux conduire son activité commerciale. »²

De ces deux définitions, on peut conclure que le budget des ventes est un mécanisme permettant de faire des prévisions à court terme des encaissements futurs de l'organisation, ce qui permet de déterminer les ressources de l'entreprise afin de mieux gérer son activité commerciale.

1.2 Objectifs de la gestion budgétaires des ventes

On peut brièvement résumer les objectifs de la gestion budgétaire des ventes dans les points suivants³ :

- La maximisation de profits ;
- La bonne planification des actions commerciales ;
- La bonne coordination des différentes activités de l'entreprise ;

¹<https://concept-economique.blogspot.com/2016/10/gestion-budgetaire-des-ventes.html>, consulté le 03/03/2022 à 11h30.

² BEDDAA.M, BACHIRI.M, **Impact of Sales Budget Management on Business Performance: A Conceptual Model Proposal**, P 100.

³ Ibid, P 103.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

- L'harmonisation du travail de l'équipe commerciale vu que leurs tâches sont complémentaires ;
- L'exactitude des plans, des politiques et des objectifs pour atteindre un objectif commun ;
- L'utilisation optimale des ressources afin de réduire les coûts ;
- La mise en place des standards pour évaluer la performance réelle de l'entreprise.

2 Etapes de la gestion budgétaire des ventes

Le budget des ventes consiste à évaluer les ventes futures en termes de quantité et de valeur. La gestion budgétaire des ventes se fait en trois (03) étapes¹ :

2.1 Prévisions des ventes

Pour prévoir ces ventes, l'entreprise utilise des méthodes qualitatives et quantitatives :

2.1.1 Les méthodes qualitatives

Les méthodes dites « qualitatives » se basent sur l'opinion de certaines personnes considérées comme des individus capables de formuler des prévisions sur un phénomène donné. Ces méthodes permettent de prendre en compte des facteurs intangibles, comme l'évolution de l'environnement externe de l'entreprise plutôt que de son environnement interne.

Bien que ces méthodes ne puissent pas être considérées comme scientifiques, elles se distinguent de la simple « intuition » qui sont² :

- **Les opinions d'experts**

Cette méthode consiste tout simplement à demander à des personnes de bonne réputation, ayant des compétences dans un domaine spécifique, leur avis sur l'évolution de l'entreprise dans un avenir plus ou moins proche. Les experts peuvent appartenir à l'entreprise ou, plus couramment, lui être extérieurs.

Leur avis est parfois basé sur les connaissances et l'expérience qu'ils ont dans le domaine considéré, parfois sur des analogies avec des domaines qu'ils connaissent mieux.

¹ Grandguillot, Béatrice, Francis, **L'essentiel de la gestion prévisionnelle**, Gualino, 2004, P 46.

² KOTLER.P et autres, **Marketing management**, 13^{ème} édition, Edition Pearson, Paris, 2009, p 146.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

- **Enquêtes sur les intentions d'achat**

Dans le processus d'achat de biens de consommation durables et de biens d'équipement, l'intention précède souvent la décision et les achats impulsifs sont rares.

Par conséquent, la connaissance de l'intention d'achat est souvent considérée comme une meilleure base de prévision. Par exemple, lorsqu'il y a peu d'acheteurs potentiels, dans certains marchés industriels, il est possible de tous les interroger.

- **Les opinions des vendeurs**

Parce qu'ils sont en contact direct avec les clients, les vendeurs sont souvent les premiers à percevoir les tendances du marché.

En les interrogeant, il est possible de prévoir les ventes de l'entreprise à court terme. Il faut cependant garder la subjectivité de ces estimations, qui dépendent du caractère optimiste ou pessimiste des vendeurs interrogés et du système de fixation des objectifs de vente utilisé par l'entreprise.

- **Les tests marchés**

Il s'agit de tester la distribution d'un produit dans un nombre très limité de points de vente avec lesquels un accord a été passé. Il s'agit toujours d'une simulation, pas d'un lancement réel, tant que le produit est disponible à très petite échelle, auprès d'un petit nombre de clients potentiels, ou dans une zone géographique limitée.

- **La méthode Delphi**

Elle se base sur la consultation itérative d'expert. Un questionnaire a été soumis à chaque expert qui a dû faire ses prédictions. La méthode Delphi permet d'avoir des avis de spécialistes en évitant les groupes de discussions qui ne sont pas toujours évidents à conduire.¹ En revanche les prévisions établies dépendent fortement de la qualité d'analyse des consultants sélectionnés.

2.1.2 Les méthodes quantitatives

Les principales méthodes de prévision utilisées par les managers dans la pratique sont ² :

- **Ajustements linéaires**

- **L'ajustement par la méthode des points extrêmes**

¹ Régis BOURBONNAIS, Jean-Claude USUNIER, **Prévision des Ventes : Théorie et pratique**, Paris, Economica, 2007, P 32.

² Hémici.F, Bounab.M, **Techniques de gestion**, 4^e édition, Dunod, 2016, P 3.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

La méthode des points extrêmes est une méthode d'ajustement linéaire d'équation $Y=ax +b$ déterminée à partir des coordonnées des deux points extrêmes d'une série d'observations sur la période analysée.

- **L'ajustement par la méthode des points moyens**

La méthode des points moyens, appelée aussi méthode Mayer, retient les coordonnées des points moyens de la série d'observations.

Pour mettre en œuvre cette méthode, il convient de procéder selon les étapes suivantes :

- Diviser la série d'observation en deux groupes G1, G2 d'égale importance ;
- Déterminer les coordonnées du point moyen de chaque groupe et formuler le système d'équations ;
- Résoudre le système d'équations pour déterminer la valeur de a et b ;
- Utiliser cette droite de tendance pour la prévision des ventes des périodes à venir.

Il est important de noter que la méthode des points extrêmes, ainsi que celle des moyennes doubles, sont peu précises et ne sont pertinentes qu'en présence d'une très grande stabilité des observations.

- **L'ajustement par la méthode des moindres carrés**

La méthode des moindres carrés a pour objectif d'ajuster les données statistiques par une droite de la forme $y = ax + b$.

Elle est considérée comme étant la plus fiable car elle minimise la somme des carrés des distances entre la valeur observée et la valeur ajustée.

- **Les moyennes mobiles**

Une moyenne mobile est « une moyenne calculée sur un certain nombre de points adjacents »¹.

La méthode des moyennes mobiles est une technique de lissage des données. Son principe est de substituer une série de valeurs observées par leur moyenne.

- **La corrélation**

Afin d'apprécier la qualité d'un ajustement affine, on fait appel à un nouveau paramètre : il s'agit du coefficient de corrélation linéaire r. Ce coefficient r permet de mesurer le degré d'intensité liant le couple de variables x et y.

- **Autres techniques de prévision**

- **Les séries chronologiques**

Une série chronologique peut être définie comme une série statistique représentant l'évolution d'une variable économique (chiffre d'affaires, production) dans le temps

¹ Ragaigne, Aurélien, Tahar-Freixinos, Caroline, **contrôle de gestion**, Edition Gualino, 2017, P 22.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

(Semaines, mois, ou trimestres). Elle est caractérisée par quatre composantes :

- La tendance ou le trend (T) qui exprime une évolution à long terme noté T ;
- Les fluctuations cycliques (C) représentant les variations conjoncturelles à long terme telles que la crise, l'expansion, etc. ;
- Les variations saisonnières représentant des fluctuations de courte période dépendant des saisons, de la température noté (S) ;
- Les variations accidentelles sont considérées comme aléatoires appelés résidus (E).

- **Le lissage exponentiel**

Le lissage exponentiel est une méthode de prévision plus récente que les méthodes déjà citées, tout en donnant un grand poids aux données récentes telles que la montre la fonction suivante ¹.

$$y_t = \alpha y_{t-1} + (1 - \alpha)Y_{t-1}$$

y_t : prévision de la période t.

α : coefficient de pondération dont la valeur est comprise entre 0 et 1.

y_{t-1} : observation de la période précédente.

Y_{t-1} : prévision de la période t – 1.

2.2 Budgétisation des ventes

La budgétisation des ventes permet aux différents responsables de la fonction commerciale de quantifier les objectifs des ventes à court terme (quantité, prix, structure des ventes) et les ressources correspondantes à mettre en œuvre.

Elle comprend² :

- ✓ Le budget des ventes : objectifs à atteindre, voire à dépasser ;
- ✓ Le budget des coûts de distribution : consommations de ressources à ne pas dépasser en principe.

- **Budget des ventes**

¹ BOURBONNAIS.R, TERRAZA.M, Analyse des séries temporelles, Dunod, Paris, 2004, p 42.

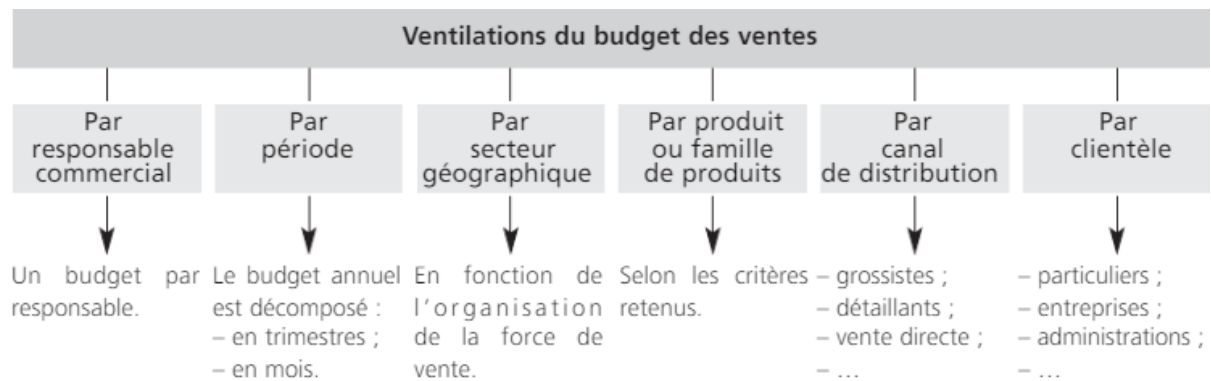
² Grandguillot, Béatrice, Francis, op-cit, Gualino, 2004, P 51.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

Le budget des ventes est l'élément clé du processus de gestion budgétaire : il est à la fois déterminant pour l'élaboration des autres budgets et constitue la principale recette future de l'entreprise.

Afin de permettre une utilisation et un contrôle efficaces des prévisions de ventes en termes de quantité et de valeur, le budget des ventes est décomposé en plusieurs parties.

Figure N° 01 : ventilations du budget des ventes



Source : Grandguillot, Béatrice, Francis, L'essentiel de la gestion prévisionnelle, Gualino, 2004, P 52.

En fonction des besoins de gestion de l'entreprise et de sa complexité organisationnelle, les budgets de ventes sont ventilés par période, par produit, par gamme de produits, par région géographique.

Les différents budgets des ventes sont ensuite regroupés dans un budget global des ventes qui est soumis à la direction générale pour approbation.

• Budget des coûts de distribution

Le budget des coûts de distribution est étroitement lié au budget des ventes ; il comprend l'ensemble des charges relatives :

- À l'étude de marché ;
- À la promotion des ventes ;
- À la publicité ;
- À l'administration de la fonction commerciale ;
- Au conditionnement et à l'expédition des produits ;
- Au service après-vente ;

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

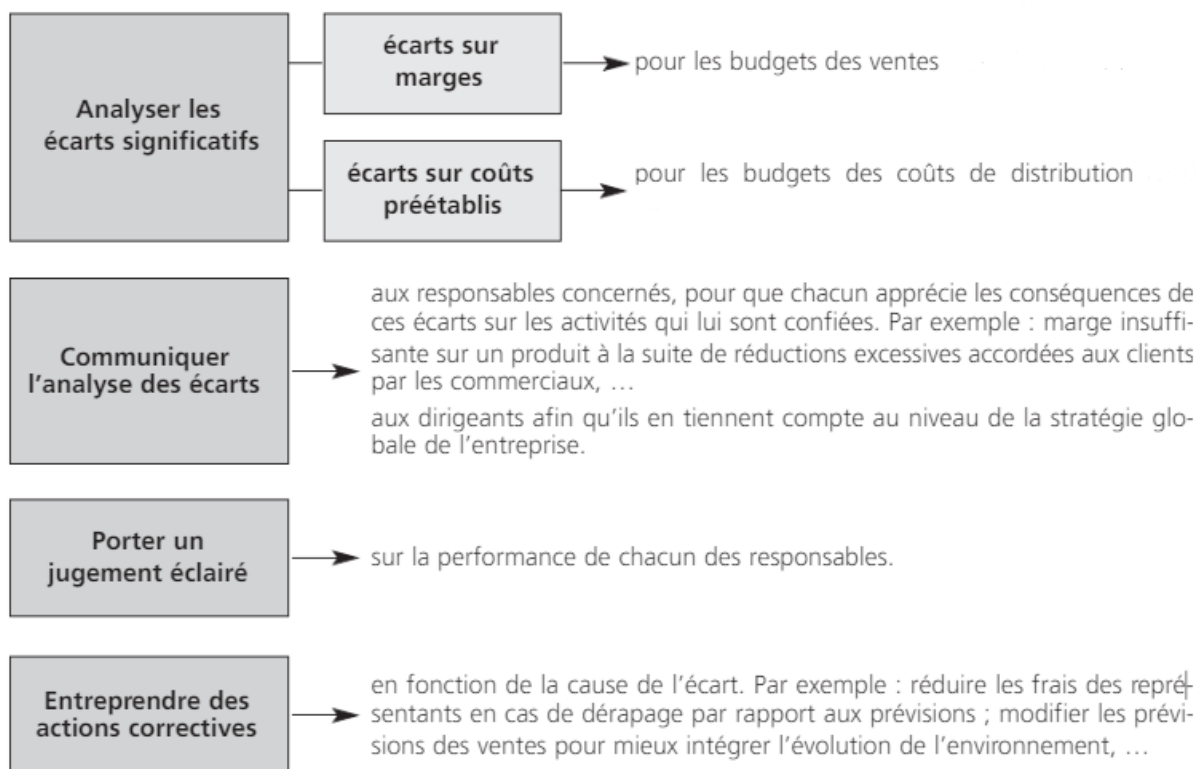
Les charges prévisionnelles de distribution sont classées en charges variables et en charges fixes.

2.3 Contrôle budgétaire des ventes

Le contrôle budgétaire des ventes et des coûts de distribution consiste à comparer : les réalisations provenant de la comptabilité générale (chiffre d'affaires réalisé, charges constatées, ...), et de la comptabilité de gestion (coûts de distribution, coûts de l'activité conditionnement, ...) ; aux prévisions issues des deux budgets.

Le contrôle budgétaire des ventes peut s'effectuer de la manière suivante¹ :

Figure 1 : contrôle budgétaire des ventes



Source : Grandguillot, Béatrice, Francis, L'essentiel de la gestion prévisionnelle, Gualino, 2004, P 54.

¹ Idem, P 53.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

3 Seuil de rentabilité

3.1 Définition du seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité est le chiffre d'affaires ou le niveau d'activité que l'entreprise doit atteindre pour couvrir toutes ses charges et pour lequel le résultat est nul. Ou encore le chiffre d'affaires ou le niveau d'activité qu'elle doit dépasser pour réaliser un bénéfice.

Le seuil de rentabilité permet de :

- Mesurer le risque d'exploitation ;
- Effectuer des simulations en cas d'évolutions de l'activité.¹

3.2 Calcul du seuil de rentabilité et autres indicateurs

3.2.1 Calcul du seuil de rentabilité

Le calcul du seuil de rentabilité s'effectue à partir des éléments du compte de résultat différentiel.²

$$\text{le seuil du rentabilité} = \frac{\text{coûts fixes}}{\text{taux de marge sur coûts variable}}$$

Le seuil de rentabilité peut être exprimé en quantité. Il correspond au nombre de produits vendus qui couvre toutes les dépenses et génère un résultat nul.

$$\text{le seuil du rentabilité en quantité} = \frac{\text{coûts fixes}}{\text{marge sur coûts variable unitaire}}$$

3.2.2 Calcul du point mort

Le point mort représente la date à laquelle le seuil de rentabilité est atteint. Il permet de connaître le temps nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité. Plus ce temps est court, plus la période d'activité rentable est longue.

- **Cas d'activité régulière**

Il se calcule de la manière suivante

$$\text{point mort} = \frac{\text{seuil de rentabilité}}{\text{chiffre d'affaires}} \times 12 \text{ mois}$$

- **Cas d'activité irrégulière**

¹ Béatrice, Francis Grandguillot, **analyse financière**, 11^e édition, Gualino, 2021, P 15.

² Béatrice, Francis Grandguillot, **la comptabilité de gestion**, 22^e édition, Gualino, 2021, P 146.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

Le point mort se détermine à partir de la série cumulée du chiffre d'affaires par interpolation linéaire. Les calculs sont effectués en trois étapes :

- Calculer le chiffre d'affaires hors taxes par période
- Repérer la période où le seuil de rentabilité est atteint
- Effectuer le calcul suivant

$$\frac{\text{seuil de rentabilit} - \text{CA HT cumulé à la fin de la période précédente}}{\text{chiffre d'affaires}}$$

3.2.3 Calcul de la marge de sécurité et l'indice de sécurité

- **Marge de sécurité**

Lorsque le chiffre d'affaires est supérieur au seuil de rentabilité, l'entreprise peut calculer l'activité rentable, encore appelée marge de sécurité :

$$\text{Marge de sécurité} = \text{chiffre d'affaires} - \text{seuil de rentabilité}$$

- **Indice de sécurité**

L'indice de sécurité indique la baisse de chiffre d'affaires que l'entreprise peut supporter avant d'être en perte.

$$\text{Indice de sécurité} = \frac{\text{marge de sécurité}}{\text{chiffre d'affaires}} \times 100$$

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

Section 03 : Contrôle budgétaire

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

Dans cette partie, nous allons donner un aperçu sur les bases théoriques du contrôle budgétaire. Puis nous explorerons les principes et les différentes étapes du contrôle budgétaire d'une part et les limites d'autre part, nous terminerons enfin par le calcul et l'analyse des écarts.

1 Définitions, rôle et caractéristiques du contrôle budgétaire

1.1 Définition du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire peut être défini comme : « Un outil de comparaison des prévisions budgétaires avec les résultats réels obtenus »¹.

Le contrôle budgétaire est en effet, « un processus de comparaison et d'interprétation des résultats réalisés par rapport aux prévisions chiffrées du budget, à différents niveaux de l'organisation »².

Selon **Benoît PIGÉ**, le contrôle budgétaire recouvre l'ensemble des systèmes et procédures qui vont de l'établissement des budgets à la collecte et au contrôle des réalisations par confrontation avec les prévisions³.

Pour d'autres auteurs, le contrôle budgétaire est un outil de vérification qui consiste à comparer les réalisations avec les prévisions. Il se base sur :

- L'identification des écarts ;
- L'Analyse et l'interprétation des écarts ;
- La recherche des causes ;
- La proposition des actions correctives.

Le contrôle budgétaire est donc un outil de contrôle par les résultats, dont le principal objectif est de vérifier la réalisation des objectifs, il permet aux responsables de mettre en œuvre les actions qu'ils jugent pertinentes pour atteindre les objectifs fixés.

¹ ROBERT BRIEN, JEAN SENÉCAL, MARC SAKAITIS, PIERRE VEILLETTE, **op-cit**, p 342

² Nicolas BERLAND, et Yves RONGE, **Contrôle de gestion, perspectives stratégiques et managériales**, Edition Pearson, 2010, p 300.

³ Benoît PIGÉ, **reporting et contrôle budgétaire de la délégation à la responsabilité**, édition management et société, 2^e édition, paris, 2011, P 10.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

1.2 Caractéristiques du contrôle budgétaire

Il est très utile de connaître les caractéristiques du contrôle budgétaire¹ :

- **Le contrôle budgétaire est une composante du contrôle de gestion**

Le contrôle budgétaire contribue au système d'information du contrôle de gestion en faisant apparaître les écarts entre les prévisions et les réalisations et en identifiant les causes de ces écarts.

Dans certaines organisations, le contrôle de gestion se limite au contrôle budgétaire.

- **Le contrôle budgétaire est un contrôle rétrospectif**

Le contrôle budgétaire se concentre sur la période passée (généralement le mois) en comparant les réalisations avec les prévisions des budgets et en analysant les causes des écarts.

- **Il y a une dominante financière**

Le contrôle budgétaire est basé sur une approche comptable de l'organisation et fournit des indicateurs financiers (exprimés en unités monétaires).

- **Il informe les responsables sur le degré de réalisation des budgets**

Il permet :

- D'évaluer la performance des acteurs ;
- De procéder aux ajustements nécessaires ;
- De favoriser la gestion par exception en se concentrant uniquement sur les écarts les plus significatifs ;
- De participer à la maîtrise de la performance au moyen d'un pilotage par les écarts.

1.3 Rôle du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est généralement considéré comme ayant un double rôle²:

¹ DORIATH.B, Christian GOUJET, **op-cit**, P 201.

² Zouhair Djerbi, Xavier Durand, Catherine Kuszla, **op-cit**, P 234.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

D'une part, il fournit aux dirigeants ou aux cadres intermédiaires les informations clés relatives à l'application et au suivi de la stratégie ; d'autre part, c'est par lui que s'incarne la délégation de responsabilité, le contrôle et l'incitation des individus le long de la ligne hiérarchique.

2 Principes et étapes du contrôle budgétaire

2.1 Principes du contrôle budgétaire

Le suivi budgétaire ou « contrôle budgétaire » est un élément très formalisé puisqu'il est intégré au reporting mensuel. Voici quelques principes qui assurent le dynamisme de la procédure budgétaire ¹ :

- La nature quasi-contractuelle du budget exige qu'il reste intangible tout au long de l'année budgétaire ;
- Le contrôle de gestion a pour rôle de produire des estimations de résultats à fin d'année tout au long de l'exercice. Ces estimations ne se substituent pas au budget initial et ne changent pas les engagements budgétaires des centres de responsabilité ;
- Seuls des événements exceptionnels et imprévus peuvent justifier une révision du budget en cours d'année tels qu'une fusion, un transfert important d'activité ou une réorganisation non planifiée au moment de la prévision budgétaire. De telles révisions, exceptionnelles, sont accordées par un comité budgétaire et sont demandées par les responsables d'entité avant l'engagement de la dépense. Suivant l'importance de la « rallonge budgétaire », celle-ci est approuvée par la direction générale ou par le contrôle de gestion directement ;
- Le suivi budgétaire est lié au reporting mensuel comparant le réalisé mensuel et le cumulé en base annuelle, au budget mensuel et cumulé prévu, afin de déterminer un pourcentage de réalisation. Les écarts les plus importants concernant les objectifs d'activité, de revenus, de charge ou d'investissement sont systématiquement analysés.
- En cas de dérive négative par rapport aux objectifs, des plans d'action sont présentés par les centres de responsabilité indiquant les moyens qui seront mis en œuvre pour atteindre les objectifs contractuels figurant dans le budget. Ces actions peuvent prendre différentes formes.

¹ Michel Rouach, contrôle de gestion, 8^e édition, RB édition, p 250.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

- Compte tenu des contraintes fortes, concernant les délais de diffusion des tableaux de bord mensuels, le contrôle budgétaire ne peut pas toujours être fait de façon exhaustive chaque mois. Il peut alors être nécessaire de faire un contrôle budgétaire approfondi et détaillé suivant une fréquence moins lourde (trimestre, semestre, année) et d'envoyer un document de synthèse du contrôle budgétaire effectué « le compte rendu d'exécution budgétaire » à la direction générale pour analyse et décision ;

2.2 Etapes du contrôle budgétaire

On peut distinguer trois étapes du contrôle budgétaire¹ :

- **Contrôle avant l'action (à priori)**

Ce contrôle s'effectue principalement lors de la phase de préparation des budgets. Il permet de minimiser les écarts significatifs avant même de s'engager dans l'action, en vérifiant les hypothèses utilisées pour construire des budgets cohérents avec les objectifs à moyen et long terme.

- **Contrôle pendant d'action (contrôle concomitant)**

Il s'agit d'un contrôle opérationnel, qui consiste à évaluer la situation d'une activité afin de déterminer où elle se dirige selon les programmes existants, quel objectif elle devrait avoir et, si nécessaire, de réviser les plans élaborés pour les atteindre.

- **Contrôle après l'action (à postériori)**

Ce contrôle a lieu à la fin de l'exécution budgétaire et consiste essentiellement en une mesure des résultats et donc une évaluation des performances sur la base des informations contenues dans un bilan final de l'exercice budgétaire, qui permet d'expliquer les écarts, de mettre à jour les normes techniques et de réfléchir à la fiabilité des prévisions.

3 Limites du contrôle budgétaire

Voici quelques limites du contrôle budgétaire² :

- Les actions correctives risquent d'arriver trop tard dans un contexte qui exige de la réactivité.
- Si le nombre d'écarts à suivre est très important, le risque de pesanteur sera élevé.

¹ Herve HUTIN, Toute la finance d'entreprise en pratique, 2ème édition, d'Organisation, Paris, 2003, P279.

² Jean-Philippe CLERC, op-cit, p 36.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

- Les mesures quantitatives des performances peuvent nuire aux efforts visant à améliorer la qualité ou la réactivité.
- Il peut être ressenti comme une obligation sans valeur par les opérationnels.
- Il peut être une source de démotivation lorsqu'une performance est attribuée à un acteur qui ne peut agir dessus.

4 Calcul et analyse des écarts

4.1 Définition

Afin d'évaluer la fiabilité des prévisions et comprendre les déviations entre la valeur réelle et l'objectif prédéterminé, l'entreprise procède à une analyse des écarts.

Compte tenu de son importance dans le processus de suivi budgétaire, le terme a plusieurs définitions :

Selon le PCG 1982 l'écart est défini comme : « Différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. Par exemple écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée... ».¹

L'écart est aussi défini comme : « un résultat obtenu entre les objectifs prévus d'une période qui fournissent aux responsables les informations exploitables sélectives et significatives »².

On peut considérer l'écart comme la différence entre la situation réelle et la situation prévue de l'entreprise.

4.2 Objectifs du calcul et analyses d'écarts

Le calcul et l'analyse des écarts consiste à comparer des valeurs de référence aux valeurs standards, cette comparaison permet de³ :

- Rechercher les causes des écarts et mesurer leur impact ;
- Identifier les responsabilités (internes ou externes) ;
- Informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires.

¹ PCG, cite in Doriath.B, **op-cit**, p 72.

² Jaque MARGERAIN, **La gestion budgétaire**, Paris, 1986 ; P 52.

³ Doriath.B, **op-cit**, p 72.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

4.3 Calcul des écarts

Le chiffrage de la différence entre l'objectif réalisé et l'objectif prévu de la même période permet la réalisation d'un écart budgétaire.

$$\text{Ecart} = \text{Objectif réalisé} - \text{Objectif prévu}$$

Les écarts sur quantités sont valorisés par un prix préétabli, tandis que les écarts sur prix sont pondérés par la quantité réelle.¹

4.4 Analyse des écarts

Une analyse des écarts budgétaires est primordiale pour mettre en évidence les écarts significatifs, comprendre l'origine de ces écarts et permettre aux responsables de prendre des mesures.

4.4.1 Analyse de l'écart de résultat

La préparation du compte de résultat prévisionnel ou budgété a conduit à l'évaluation de tous les postes de charges et de produits contribuant au « résultat budgété ».

Le résultat s'analyse comme la différence entre un chiffre d'affaires et les coûts de revient. Ces derniers peuvent être considérés comme des coûts de production et une quote-part de ce que l'on appelle les "frais généraux" des services fonctionnels et administratifs. Dans ce contexte, l'écart de résultat s'écrit comme suit ²:

$$E/R = \text{Résultat réel} - \text{Résultat budgété}$$

L'écart de résultat est constitué de trois composantes associées chacune à une entité responsable :

- Les ventes dont la responsabilité incombe aux responsables commerciaux ;
- Les coûts de production dont la maîtrise est prise en charge par les responsables des centres de coûts ;
- Les frais généraux dont le suivi est de la responsabilité des services fonctionnels et administratifs.

¹ <https://conseilaudit.com/>, consulté le 14/03/2022 à 22h.

² Claude ALAZARD, Sabine SEPARI **DCG 11 contrôle de gestion manuel et applications**, 2 -ème édition, DUNOD, Paris, 2010, P 371.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

Pour cette raison, la ventilation de l'écart du compte de résultat doit faire apparaître les responsabilités budgétaires de chaque entité.

4.4.2 Analyse de l'écart sur chiffre d'affaires

L'écart sur chiffre d'affaires met en évidence la différence entre les ventes réalisées et les ventes qui avaient été prévues sur une période donnée. Il reflète essentiellement la performance des services commerciaux de l'entreprise.¹

Plus précisément, cet écart est décomposé en deux écarts :

- Écart sur prix de vente ;
- Écart sur volume des ventes.

$$E/P = (Pr - Pp) \times Vr$$

E/P : Écart sur prix de vente ;

E/V : Écart sur volume des ventes ;

Vr : Quantités vendues réelles.

$$E/V = (Vr - Vp) \times Pp$$

Vp : Quantités vendues prévisionnelles ;

Pr : Prix réel ;

Pp : Prix prévisionnel.

4.4.3 Analyse de l'écart sur les coûts

L'écart sur coût consiste à comparer les coûts constatés aux coûts standard pour mettre en évidence les écarts significatifs. Pour chaque coût, l'écart est calculé comme suit² :

$$\text{Écart} = \text{coût constaté} - \text{coût standard}$$

Il se décompose en deux écarts :

¹ Zouhair Djerbi, Xavier Durand, Catherine Kuszla, **op-cit**, P 252.

² Béatrice, Francis grandguillot, **op-cit**, 2021, P 194.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

- **L'écart sur charges directes** : s'agit principalement d'analyser les écarts de charge des matières premières (MP) et de la main d'œuvre directe (MOD).
- **L'écart sur charges indirectes** : consiste à analyser les montants des charges indirectes en fonction du niveau d'activité de chaque centre de responsabilité.

4.5 Interprétation des écarts

C'est une phase constructive dont le calcul des écarts ne suffit pas pour prendre une décision. Il est nécessaire d'analyser les causes afin de mobiliser et de donner les moyens d'agir aux différents acteurs et informer les dirigeants de la situation de l'entreprise afin de prendre des mesures correctives et améliorer la performance des différentes unités de l'entreprise.

Dans ce tableau nous présenteront les principaux écarts et ses qualifications.

Tableau N° 01 : Qualification des écarts

| Qualifications Écarts | Positif (>0) | Négatif (<0) |
|-------------------------------|--------------|--------------|
| Écart sur résultat | Favorable | Défavorable |
| Écart sur chiffres d'affaires | Favorable | Défavorable |
| Écart sur marge | Favorable | Défavorable |
| Écart sur coût | Défavorable | Favorable |

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

Source : Nicolas BERLAND ; Yves DE RONGE, Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales, édition PEARSON, 2010, p301.

Un écart se définit par un signe (+ ou –), une valeur et un sens (favorable ou défavorable). En effet, dans l'analyse des écarts, un écart de même valeur algébrique n'a pas le même sens selon qu'il s'agit d'une charge ou d'un produit.¹

D'après le tableau, ci-dessus, on peut conclure que l'écart est favorable lorsque les produits réels sont supérieurs aux produits prévus ou les charges réelles sont inférieures aux charges prévues. Il est défavorable lorsque les produits réels sont inférieurs aux produits prévus ou les charges réelles sont supérieures aux charges prévues.

¹ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, op-cit, P 369.

Chapitre 01 : fondements théoriques de la gestion budgétaire

Conclusion du premier chapitre

Au terme de ce premier chapitre, il est possible de révéler que :

La gestion budgétaire est une nécessité absolue et repose sur trois (03) concepts : la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire. La prévision consiste à établir un plan budgétaire global basé sur les données historiques de l'entreprise pour les mois ou années à venir. En ce qui concerne la budgétisation, il s'agit d'établir une relation entre les objectifs fixés et les ressources qui leur sont allouées.

Le contrôle budgétaire consiste à comparer les valeurs de référence aux valeurs standards afin de mettre en évidence les écarts significatifs, de rechercher les causes de ces écarts, de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires afin d'améliorer la performance interne de l'entreprise.

La gestion budgétaire des ventes (GBV) est la comparaison des réalisations avec les prévisions, suivie de l'analyse des écarts constatés afin d'en connaître les causes et de prendre les mesures appropriées en vue de renforcer la performance commerciale (PC) de l'entreprise.

La pertinence de l'analyse est conditionnée par la fiabilité des informations budgétaires (prévision, exécution et suivi) ainsi que par la rapidité d'obtention des données (budgétaires et commerciales).

Les modèles de prévision linéaires sont des modèles basés sur des observations du passé. Ils permettent au manager de prendre des décisions pertinentes. Ces méthodes de prévision comprennent la méthode des points extrêmes, la méthode Mayer, la méthode des moindres carrés et les moyennes mobiles.

Chapitre 02
La gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale

Chapitre 02 : la gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale

Introduction du deuxième chapitre

Après avoir exposé dans le chapitre précédent les fondements théoriques de la gestion budgétaire, nous allons consacrer ce deuxième chapitre pour donner un aperçu sur la performance et présenter en même temps la performance commerciale. Nous avons choisi de mettre l'accent sur l'importance du tableau de bord et nous retiendrons le tableau de bord commercial et le balanced scorecard.

Pour ce faire, nous allons exposer dans la première section les concepts clés de la performance en mettant lumière sur ses niveaux, ainsi que ses types et formes. Puis, nous présenterons ses indicateurs financiers et non financiers, enfin nous allons présenter brièvement la mesure de la performance qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés.

Nous consacrons la deuxième section pour la présentation de la notion de la performance commerciale. Afin de bien cerner une telle notion assez mal définie et mesurable et qui a évolué au fur du temps. Nous limitons notre étude en quatre (04) volets essentiels, le premier est une représentation théorique du concept, le deuxième sera dédié aux indicateurs qualitatifs et quantitatifs, et enfin il est important d'exposer les intérêts et les limites inhérentes à ce type de la performance.

Dans la troisième section, nous mettrons la lumière sur le tableau de bord et nous prendrons dans un premier point sa définition, ses objectifs et ses types, puis dans un deuxième point nous essayeront de comprendre la structure d'un tableau de bord prospectif, enfin notre recherche va s'intéresser plus précisément au tableau de bord commercial qui est un outil d'amélioration de la performance commerciale et notre objectif sera d'étudier ses indicateurs et ses principaux objectifs.

Chapitre 02 : la gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale

Section 01 : Concepts clés de la performance commerciale

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis auxquels leur performance est très sensible. Une entreprise doit donc performer pour pouvoir garantir sa survie et sa pérennité et par ailleurs mettre en avant son avantage concurrentiel. Le mot « performance » peut être compris de différentes manières, il ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé.

Pour comprendre le concept performance, il est utile, en premier temps, de connaître sa définition, ses concepts et ses niveaux, ensuite de savoir ses types et formes et enfin, nous allons faire une présentation des différents indicateurs et la mesure de ce concept.

1 Définitions, concepts et niveaux de la performance

1.1 Définitions de la performance

De nombreuses définitions ont été formulées par les auteurs, voici quelques-unes :

Pour DORIATH (2008) : « le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation »¹.

Pour MOTTIS : « est performant ce qui contribue à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation »².

Selon KHEMAKHEM.A³ : «la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche...) désigne l'efficacité et la productivité dont laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés ».

Selon Henri Mahe DE BOISLANDELLE⁴, le terme performance véhicule des sens différents selon les utilisateurs.

La performance est un succès : de ce point de vue, elle est fonction des représentations de la réussite et varie en fonction des représentations que s'en font les acteurs et de manière plus générale l'organisation toute entière.

La performance est un résultat : dans cette acception, la performance est mesurée en comparant un résultat obtenu à l'objectif fixé.

¹ DORIATH.B, op-cit, p 129.

² MOTTIS.N, le contrôle de gestion, 2^e édition, Éditions EMS, 2006, p 13.

³ KHEMAKHEM. A, La dynamique du contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 1992, P 311.

⁴ Cite in BESCOS. P et MENDOZA. C, Le management de la performance, édition Comptable Malesherbes, Paris, 1994, P 219.

Chapitre 02 : la gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale

La performance est une action : dans ce sens, la performance est non pas un résultat mais un processus. Elle est synthétisée à partir des moyens, des compétences et des qualités mises en œuvre pour atteindre des résultats.

La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût et qui tend ainsi vers la maximisation de la création nette de valeur. On peut ainsi traduire une entreprise performante par ¹:

- Une entreprise pérenne, qui gagne de l'argent et qui est durablement profitable ;
- Une entreprise qui défie ses concurrents en termes de qualité et de rapidité de service ;
- Une entreprise qui crée de la valeur tout en répondant aux exigences du marché avec une longueur d'avance ;
- Une entreprise innovante, efficiente, réactive et qui évolue sûrement, constamment et durablement ;
- Une entreprise qui a su mettre en place de bons indicateurs de performance pour établir des stratégies de développement gagnantes.

En fait, d'après les différentes définitions citées au part avant on retient que la notion de la performance possède trois sens : l'action, son résultat et son succès.

1.2 Concepts relatifs à la performance

Les notions économie, efficacité, efficacité et pertinence possèdent des significations différentes. Pour mieux cerner le concept de performance, il s'agit d'en définir les quatre termes :

1.2.1 Économie

DORIATH.B la définit comme le fait de « se procurer les ressources nécessaires au moindre coût »².

1.2.2 Efficacité

L'efficacité peut être défini comme : « l'aptitude à atteindre les objectifs »³.

Elle est aussi définie comme : « Le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système

¹ <https://www.petite-entreprise.net/P-2288-136-G1-definition-de-la-performance-des-entreprises.html> ,consulté le 29/03/2022.

² DORIATH.B, **op-cit**, p 129.

³ **Ibid.**

sera efficace. On s'exprimera donc du degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système ».¹

1.2.3 Efficience

Elle se définit comme : « le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre ».²

Elle peut aussi être définie comme : « Maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée ».³

Du point de vue financier l'efficience englobe deux concepts :

- **Productivité** : optimisation des ressources physiques mises en œuvre.
- **Rentabilité** : optimisation des ressources financières mises en œuvre.

1.2.4 Pertinence

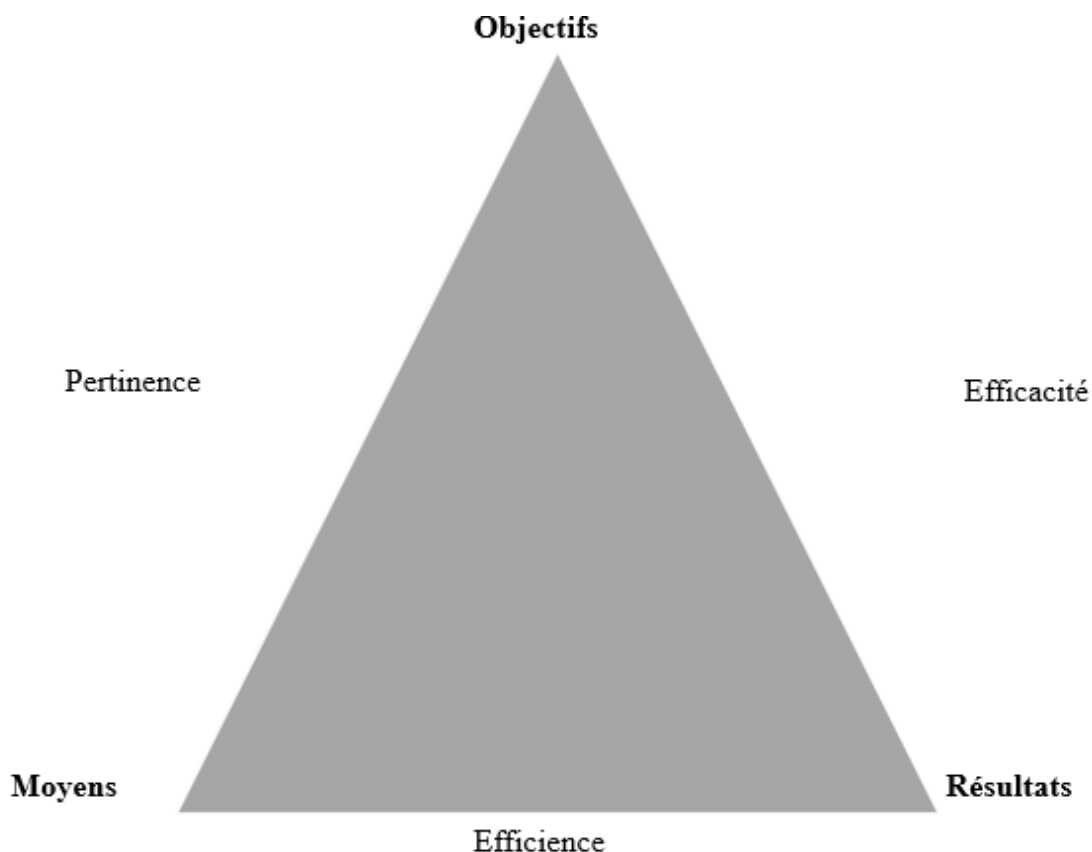
La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficace l'objectif fixé.⁴

¹ De BOISLANDELLE, dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils, economica, p 140.

² **Ibid.**

³ DORIATH.B, op-cit, p 129.

Figure N°03 : Triangle de la performance.



Source : [https://www.piloter.org/mesurer/tableau de bord/mesurer la performance.htm](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm), consulté le 01/04/2022.

Plusieurs concepts sont liés à la notion performance, ils sont regroupés dans le triangle de la performance. Il exprime les liens entre les objectifs, les moyens et les résultats, on retiendra donc les notions suivantes :

- La pertinence mesure l'adéquation entre les objectifs et les moyens ;
- L'efficacité est la capacité à atteindre les résultats fixés indépendamment des moyens utilisés ;
- L'efficiéce qui est la capacité à atteindre les résultats de manière optimale, en prenant en compte l'économie des ressources.

Chapitre 02 : la gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale

La performance globale est donc la combinaison de ces trois capacités : pertinence, efficacité et efficience.

1.3 Les niveaux de la performance

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents. Dans ce travail, on va distinguer la performance interne de la performance externe¹.

Performance externe

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat, présent ou futur.

1.3.1 Performance interne

La performance interne concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation. Elle porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.

L'information financière, qui privilégie une communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise, demeure l'information privilégiée en termes de performance, en particulier pour les actionnaires.

Cependant, les managers de l'organisation qui pilotent la performance, et qui en sont responsables, s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le tableau suivant présente une comparaison entre ces deux (02) niveaux de performance :

Tableau N° 02 : comparaison entre la performance interne et la performance externe.

| Performance externe | Performance interne |
|---|---|
| -Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers. | Est tournée vers les managers. |
| Porte sur le résultat, présent ou futur. | Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation. |

¹ DORIATH.B, Goujet.C, **op-cit**, P 175.

| | |
|---|---|
| Nécessite de produire et de communiquer les informations financières. | Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision. |
| Génère l'analyse financière des grands équilibres. | Aboutit à la définition des variables d'action. |
| Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes. | Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but. |

Source : DORIATH.B, Goujet.C, **op-cit**, P 175.

2 Types et formes de la performance

2.1 Types de la performance

La performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise. On peut distinguer les différents types¹ :

2.1.1 Performance financière

Traditionnellement, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs taux de rendement des capitaux investis ROI et le taux de rentabilité des fonds propres ROE.

Parmi les indicateurs financiers utilisés aujourd'hui, on peut citer l'indicateur la valeur ajoutée économique EVA.

2.1.2 Performance économique

Il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise :

- **La compétitivité prix**

Capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix.

- **La compétitivité hors prix**

Capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix.

2.1.3 Performance sociale

Le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale de l'entreprise.

2.1.4 Performance sociétale

¹ Merhoun.M, **cours mesure de performance (MPE.6)**, Master 2020/2021, Ecole Supérieure de Commerce, p 1.

Indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels...

2.1.5 Performance organisationnelle

Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais....

M.Kalika propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle, à savoir¹ :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composants de l'organisation ;
- La qualité de la circulation de l'information ;
- La flexibilité de la structure.

La performance organisationnelle est alors la capacité d'une organisation à déterminer, à mettre en œuvre de bonnes stratégies, de bons outils de gestion et à compter sur des conditions convenables dans le cadre des objectifs tracés.

2.1.6 Performance stratégique

Pour assurer sa continuité, l'entreprise 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.

2.1.7 Performance concurrentielle

La performance concurrentielle est celle de maintien d'une « distance » avec les concurrents, à travers la logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation. La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, c'est en détectant, les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise, ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation, que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

2.1.8 Performance humaine

Elle est perçue, dans les compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voir aux projets et donc à la culture de

¹ KARED Z, KHANTACHE A, **la contribution de la gestion budgétaire dans l'amélioration de la performance de l'entreprise cas : l'entreprise portuaire de Bejaia**, en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, option : finance d'entreprise, université de Bejaia, 2014/2015, P 47.

l'entreprise, constituent des éléments déterminants. Donc on peut dire alors, que la véritable valeur ajoutée de l'entreprise est produite par le talent des personnels qui la composent.

2.2 Les formes de la performance

La performance de l'entreprise doit être globale, car il est nécessaire de prendre en considération toutes les parties prenantes de l'entreprise et leurs attentes à savoir : les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les employés, aussi l'environnement social. Les différentes formes de la performance sont présentées ci-après ¹:

2.2.1 Performance des clients

Avec la globalisation des marchés, la satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise, cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un laps de temps assez important.

Cette dernière va devoir fidéliser en participant leurs attentes et besoins en produits et services personnalisés, de qualité, vendue au juste prix, on parle de la performance économique.

2.2.2 Performance du personnel

Le personnel est un capital inestimable de l'entreprise. Pour innover et mieux servir le client, il est nécessaire pour cette entreprise de motiver leurs employés à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de l'entreprise.

L'entreprise développe aussi le potentiel de ses employés, instaurer un climat de confiance et de reconnaissance. Ces actions permettent de valoriser la place de l'homme dans l'entreprise, on parle de la performance sociale.

2.2.3 Performance des partenaires

Les entreprises confient des activités à haute valeur ajoutée à des partenaires dont les activités ont une influence stratégique importante dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Afin de maximiser la valeur finale, de rentabiliser les ressources existantes et d'améliorer les profits, la relation entre l'entreprise et le partenaire ne se limite plus à un simple accord contractuel, mais à une relation stratégique.

2.2.4 Performance des actionnaires

Dans ce cas, la performance est liée à la satisfaction de ces investisseurs, qui attendent leur part de bénéfices car ils ont une participation. Elle respecte les exigences de performance financière, ainsi selon les marchés financiers, la performance d'une entreprise se mesure par la création de richesse pour ses actionnaires.

¹ FERNANDEZ.A, les nouveaux tableaux de bord des managers, édition d'organisation, Paris, 2005, P 39

2.2.5 Performance publique

Pour qu'une entreprise réussisse, elle doit avoir une vision stratégique partagée par tous les employés et managers. De plus, la mondialisation de l'information et les pressions des sociétés environnantes ont rendu les activités des entreprises de plus en plus complexes, car pour évoluer dans leur environnement social plusieurs variables telles que l'environnement, les droits du travail, etc. sont devenus parties intégrantes des stratégies des entreprises.

3 Indicateurs de la performance

3.1 Définition d'indicateur de performance

Un indicateur peut être défini comme : « 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 ». (LORINO 2001)¹

Par conséquent, chaque entreprise doit avoir ses propres indicateurs de performance qui sont construits en fonction du marché de l'entreprise et de sa stratégie.

3.2 Les critères d'un bon indicateur de performance

Pour assurer correctement le rôle qui lui incombe, un indicateur de performance doit répondre à des principes bien précis.²

- **La pertinence** : L'indicateur doit être utile, et permet d'éclaircir la situation et de prendre les bonnes décisions.
- **La cohérence** : Il doit être cohérent avec la stratégie d'entreprise.
- **La fiabilité** : Il doit être mesurable de manière constante dans le temps et de la même façon par différents observateurs.
- **La disponibilité** : Il doit être disponible à temps.
- **La validité interne ou validité des construits et des mesures** : Il doit mesurer ce qu'il est censé mesurer.
- **La validité externe, la généralisation ou la comparabilité** : La capacité de généraliser les résultats obtenus et opérer des comparaisons sur un même indicateur entre établissements.
- **La sensibilité** : La variation de la mesure doit être significative.

¹ Christophe Germain, **tableau de bord**, e-theque, 2002, P 18.

² Bernard Augé, Gérald Naro, **Mini manuel de contrôle de gestion**, DUNOD, PARIS, 2011, p 200.

Chapitre 02 : la gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale

3.3 Typologie des indicateurs

Les indicateurs peuvent être classifiés en cinq typologies¹ :

3.3.1 Indicateurs d'activité

Ils sont définis pour une période comme des mesures statistiques représentant un niveau d'activité (chiffre d'affaires, consommation de ressources, etc.).

3.3.2 Indicateurs de performance

Ce sont des indicateurs visant à qualifier l'activité.

Lorsqu'un niveau d'activité est comparé à un objectif, un rapport de type réalisé/objectif peut être calculé. Cet indicateur évalue l'efficacité.

Lorsqu'un niveau d'activité est rapporté à une consommation de ressources, on obtient un indicateur d'efficience (productivité).

3.3.3 Indicateurs du marché

Ils rendent compte de la satisfaction du client, mais aussi de ses attentes.

3.3.4 Indicateurs de mise en œuvre d'un projet

Ils informent régulièrement de la réalisation d'un projet.

3.3.5 Indicateurs de suivi

Ils jalonnent l'action, en mesurent la progression et permettent de réagir avant que le résultat ne soit consommé.

3.4 Classification des indicateurs de performance

3.4.1 Indicateurs financiers

Nous pouvons retenir les principaux indicateurs financiers² :

- **Le résultat net comptable**

Il apparaît dans les états financiers légaux, son défaut principal réside dans son caractère très global. La structuration du compte de résultat en soldes intermédiaires de gestion permet de dégager des indicateurs d'activité comme le chiffre d'affaires, et des indicateurs de marge. Ceux-ci sont multiples :

- **La marge brute**

Correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et le coût des ventes ;

- **L'excédent brut d'exploitation ou EBE (EBITDA)**

¹ Marc DUMÉNIL, le contrôle de gestion 200 questions sur le pilotage, la stratégie, l'analyse des coûts, 5^e édition, GERESO, 2022, P 107.

² Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Carole bonnier, Le contrôle de gestion et pilotage de la performance, 3^e édition, Gualino éditeur, 2008, P 75.

Chapitre 02 : la gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale

Apprécie le résultat d'exploitation hors charges et produits calculés (dotations aux amortissements et provisions). Il constitue un indicateur important de la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie ;

- **Le résultat d'exploitation (EBIT)**

Exclut, dans la formation du résultat net, les éléments financiers, exceptionnels et l'impôt sur les sociétés. Il permet d'apprécier la performance liée à l'activité récurrente et au métier propre de l'entreprise, indépendamment des stratégies de financement et d'optimisation fiscale ;

- **Le résultat d'exploitation après impôt théorique (NOPAT)**

Déduit du résultat d'exploitation une charge d'impôt calculée au moyen d'un taux d'imposition théorique. Un des inconvénients de ces résultats comptables pour appréhender la performance de l'entreprise est lié au fait qu'ils sont exprimés en valeur absolue. Ainsi, comparer le résultat d'exploitation de deux entreprises n'a pas de sens en soi, car les chiffres ne sont pas nécessairement comparables. Ceci a amené à privilégier les grandeurs relatives, sous forme de ratios, comme par exemple le taux de profitabilité (ROS : Return on Sales).

$$\text{Taux de profitabilité} = \text{résultat d'exploitation} / \text{chiffres d'affaires}$$

Des ratios comme (Frais financiers / chiffre d'affaires), (Frais de personnels / chiffre d'affaires), (La marge brute / chiffre d'affaires) sont également très utilisés.

- **Le ratio de rentabilité des capitaux propres (ROE)**

Il rapporte le résultat net de l'entreprise au montant de ses capitaux propres.

$$\text{Ratio de rentabilité des fonds propres} = \text{résultat net} / \text{capitaux propres de l'entreprise}$$

Il permet de comparer les performances de l'entreprise à la rentabilité attendue par les actionnaires, et donc d'apprécier son attractivité financière.

- **Le ratio de rentabilité des capitaux engagés ou investis (ROCE)**

Qui rapporte, avec différents modes de calcul possibles, le résultat dégagé à la consommation de capitaux

$$\text{RCE} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Capitaux engagés}$$

- **Coût moyen pondéré du capital » ou CMPC**

Pour calculer le coût de l'ensemble des capitaux, on utilise un taux appelé « coût moyen pondéré du capital » ou CMPC, qui pondère l'impact de chaque source de financement selon son importance relative.

Chapitre 02 : la gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale

$$\text{CMPC} = [\text{Coût de la dette} * \text{Dette} / \text{Capitaux engagés}] + [\text{Coût des capitaux propres} * \text{Capitaux propres} / \text{Capitaux engagés}]$$

- **La valeur ajoutée économique (EVA)**

Une EVA positive signifiera que l'entité a réussi, au-delà de la rémunération de tous les apporteurs de capitaux et notamment les actionnaires, à « créer de la valeur » d'un point de vue strictement financier.

$$\text{Valeur ajoutée économique} = \text{Résultat d'exploitation après impôt théorique ajusté} - (\text{CMPC} * \text{Capitaux engagés ajustés})$$

3.4.2 Indicateurs non financiers

Plusieurs indicateurs financiers ont été développés pour mieux contrôler la performance des décisions et actions. Même s'ils atteignent leurs objectifs financiers, ces baromètres financiers ne reflètent pas l'image globale de l'entreprise, ni sa satisfaction de la clientèle. Par conséquent, nous citons quelques indicateurs non financiers¹ :

- Délais de livraison respectés ;
- Exécution de la demande : nombre de commandes expédiées ;
- Délais de commande : date effective de livraison du client ;
- Erreur de facture : nombre des factures erronées.

4 Définition et nature de la mesure de performance

4.1 Définitions de la mesure de performance

D'après Doriath.B : « la mesure de la performance dépasse le simple constat, elle a pour objectif la prise des décisions permettant d'améliorer les conditions de la performance. Le contrôle de gestion, système de gestion de la performance, doit donc mettre en place les indicateurs de mesure et de pilotage de la performance »².

D'après RAVIART David et THAON Christian : « la performance n'existe que si on peut la mesurer »³.

La mesure de performance peut être défini comme : « l'évaluation des résultats atteints par rapport aux résultats souhaités et par rapport aux résultats étalons »⁴.

¹ KARED Z, KHANTACHE A, **op-cit**, P 56.

² Doriath.B, **op-cit**, P 129.

³RAVIART.D et THAON. C, **Comment piloter la performance**, édition L'HARMATTAN, Paris, 1999, P. 78.

⁴ <https://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1149126-la-mesure-de-la-performance-un-art-difficile/>, consulté le 15/04/2022.

Chapitre 02 : la gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale

Selon KHEMAKHEM.A : « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise ». ¹

4.2 Nature de la mesure de performance

Les différentes natures de la mesure de la performance sont ²:

4.2.1 Financière

Elle concerne les finances de l'entreprise.

4.2.2 Opérationnelle

On peut dire la mesure de performance est opérationnelle lorsqu'elle se rapporte à l'efficacité des opérations.

4.2.3 Stratégique

Elle sert à évaluer le degré d'atteinte des objectifs établis par les dirigeants.

4.3 Conditions pour bien mesurer la performance

Quatre conditions semblent essentielles pour bien mesurer la performance ³ :

4.3.1 Rattacher l'indicateur à une responsabilité

La performance doit être clairement localisée. Elle doit toujours être liée à une responsabilité.

Le responsable est celui qui peut agir sur les paramètres, les moyens de la performance. Inversement, on ne peut pas être responsable que des éléments sur lesquels on peut agir, que l'on maîtrise.

4.3.2 Définir un objectif pour donner un sens à la performance

Sans objectif, il n'y a pas de performance. Pour chaque indicateur, une valeur cible doit être définie. Cette valeur peut être imposée ou négociée avec la hiérarchie.

On peut citer les qualités d'un « bon » objectif :

- Il doit être sensé, raisonnable par rapport au passé.
- Il doit être pertinent avec la stratégie déployée par l'entreprise.
- Il doit être cohérent avec les moyens dont dispose le responsable.
- Il doit être précis.

¹ KHEMAKHEM. A, **Op-cit**, P 343.

² ROBERT BRIEN, JEAN SENÉCAL, MARC SAKAITIS, PIERRE VEILLETTE, **op-cit**, P 64.

³ PATRIK (M), JACK (T), **contrôle de gestion**, Edition Foucher, Paris 2002, P203.

4.3.3 Être capable de mesurer la performance

L'indicateur doit pouvoir faire l'objet d'une mesure précise à un coût raisonnable. Il est souvent tentant d'imaginer des indicateurs sophistiqués pour suivre certains paramètres par exemple qualitatifs. Si l'obtention de ces informations s'avère délicate ou si son coût est trop élevé, la mesure n'est pas possible.

4.3.4 Séparer les fonctions

Le principe de séparation des fonctions est un principe de contrôle interne.

Il stipule qu'il est nécessaire de séparer les fonctions de décision, de détention de valeurs monétaires (ou de bien) et de comptabilisation pour éviter les erreurs et les fraudes.

Chapitre 02 : la gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale

Section 02 : la performance commerciale

La performance a toujours été la motivation première de toute entreprise, dans la mesure où elle reflète la compétitivité et la capacité à satisfaire les clients.

L'entreprise doit être de plus en plus performante afin de satisfaire les attentes des clients. Ceci nous a amené à nous poser la question de savoir ce qu'est la performance commerciale.

Pour répondre à cette question, nous allons définir ce terme, présenter ses déterminants ainsi que les indicateurs quantitatifs et qualitatifs et enfin exposer ses intérêts et ses limites.

1 Définition et déterminants de la performance commerciale

1.1 Définition de la performance commerciale

Plusieurs définitions ont tenté d'explicitier la performance commerciale voici quelques-unes :

« La performance commerciale est la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients¹ ».

« La performance commerciale est l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation² ».

Aussi, « La performance commerciale fait référence à la capacité du service commercial à atteindre les objectifs qui lui ont été assignés par la direction générale (chiffre d'affaires, marges bénéficiaires) avec le minimum de coût³ ».

Pour HALLUT, La performance commerciale est⁴ :

- Le chiffre d'affaires réalisé ;
- Le volume des ventes ;
- Le coût des ventes ;
- La marge brute dégagée sur ces ventes (bénéfices).

¹ Ouattara. P, **Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire**, Ecole Supérieure de Gestion de Paris, 2007, P 156.

² Plauchu.v, Taïrou.A, **Méthodologie du diagnostic d'entreprise**, édition L'Harmattan, 2008, P 133.

³ BEDDAA.M, BACHIRI.M, **op-cit**, P 106.

⁴ HALLUT, C, **Le commercial : Engagement, rémunération et rupture du contrat**, éditions de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), Belgique, 2002, p 65.

De tout cela, nous pouvons conclure que la performance commerciale contribue à atteindre les objectifs initialement fixés par l'entreprise et plus particulièrement, à satisfaire les clients et à les fidéliser.

1.2 Les déterminants de la performance commerciale

Plusieurs facteurs peuvent concourir à la performance commerciale. Cependant les composantes ayant une influence directe sur la performance commerciale sont les suivantes ¹:

1.2.1 La qualité de service

La qualité du service ou du produit, est l'un des éléments primordiaux de l'attractivité d'une offre. Elle englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites².

Il existe donc un lien très fort entre la qualité de service et la satisfaction client, c'est pourquoi les dirigeants doivent porter une attention particulière à ce déterminant.

1.2.2 La capacité financière des revendeurs

Ce sont tous les moyens financiers dont disposent les revendeurs de produits ou de services pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Elle a un impact sur presque tous les indicateurs de performance commerciale.

1.2.3 La capacité de production

Il s'agit du nombre de produits qu'une entreprise propose sur une période donnée pour répondre à la demande. On considère qu'une augmentation significative des stocks représente une production non compensée par une consommation courante, tandis qu'une diminution chronique des stocks reflète un excédent de la consommation sur la production courante. Par conséquent, les pénuries et les stocks excédentaires de produits peuvent entraver la performance commerciale du réseau de distribution.

1.2.4 La diversité de l'offre

Afin de répondre aux besoins des différents segments de marché de l'entreprise, la politique de diversification de l'offre est mise en œuvre. La diversité des gammes de produits ou services à la disposition du consommateur, a un impact direct sur la satisfaction des clients et donc sur le volume des ventes.

¹ MEFOUTE BADIANG.A, **Relation prestataires clients et performance des cabinets** conseils, mémoire DEPA, ESSEC Douala, P 35.

² KOTLER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D) : **Marketing management**, 11ème édition, Paris, Pearson Education, France, 2003, p 736.

Chapitre 02 : la gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale

1.2.5 L'étendue du réseau de distribution

La disponibilité du produit est un facteur clé de la satisfaction du client qui a un impact indéniable sur la performance commerciale. Donc, plus le réseau s'étend, plus l'entreprise a de chances de toucher le maximum de consommateurs, qui pourront juger de la qualité du produit en fonction de leurs besoins et de leurs attentes. Le nombre de revendeurs a également un impact direct sur les ventes globales du réseau.

2 Indicateurs de la performance commerciale

La mise en place et le management des indicateurs de mesure de la performance commerciale sont particulièrement bénéfiques pour les services marketing et commerciaux, qui s'appuient de plus en plus sur la qualité, de la fiabilité et de la pertinence de ces indicateurs.

L'efficacité du management de ces disciplines est en effet de plus en plus dictée par l'obtention et le traitement adéquats de données de plus en plus abondantes ; et ceci est amplifié par la réalité désormais concrète du big data.

Les indicateurs de mesure de la performance commerciale démontrent également l'efficacité et les synergies possibles de chaque partie prenante¹.

2.1 Les indicateurs quantitatifs

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

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

2.1.1 Quantités vendues

Les quantités vendues correspond au nombre de produits ou de services commercialisés (c'est-à-dire achetés par vos clients) au cours d'une année. Dans ce cas, La performance est calculée par la différence entre les prévisions faites au préalable et le volume réalisé.

$$\text{Performance (P)} = \text{réalisation} - \text{prévision}$$

Si $p > 0$ on dit que c'est une **bonne performance**

Si $P = 0$ on dit que c'est une **mauvaise performance**

¹ <https://www.forceplus.com/consulting-indicateurs-mesure-performance-commerciale> , consulté le 27 avril 2022 à 9 :30.

Chapitre 02 : la gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale

2.1.2 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires d'une entreprise correspond à la somme des ventes effectuées par celle-ci. Il peut être dit HT (hors taxes) ou peut inclure la TVA (Taxe sur la Valeur Ajoutée), auquel cas on parle de chiffre d'affaires TTC (toutes charges comprises).

Selon le besoin, il pourra être intéressant d'observer plusieurs indicateurs, basés sur le chiffre d'affaires, qui permettront d'interpréter la performance de l'entreprise. Par exemple : chiffre d'affaires encaissé vs encours clients, la marge brute, l'EBE, chiffre d'affaires par salarié, etc¹.

$$\text{CA} = \text{quantité vendue} * \text{prix unitaire}$$

2.1.3 Part de marché

La part de marché est un indicateur clé pour une entreprise. Elle lui permet de se situer sur le marché, de connaître sa position, celle de ses produits et de ses services par rapport aux sociétés concurrentes. Le calcul de la part de marché d'une entreprise permet de déterminer ses performances et de la classer dans l'une des trois catégories d'entreprises : les leaders, les suiveurs ou les spécialistes.²

Il existe diverses façons d'appréhender la performance commerciale en fonction de la part du marché :

- **La part de marché globale**

C'est la position de l'entreprise par rapport à l'ensemble de la concurrence. Elle se calcule comme suit :

Part de marché globale = chiffre ou volume d'affaires de l'entreprise / chiffre ou volume d'affaires de l'ensemble du secteur.

- **La part de marché relative**

C'est la position d'une entreprise par rapport à un seul de ses concurrents et elle est calculée de la manière suivante :

Part de marché relative = chiffre ou volume d'affaires de l'entreprise / chiffre ou volume d'affaires de l'entreprise concurrente.

2.1.4 La marge commerciale

La marge commerciale est le rapport entre le prix d'achat des marchandises et leur prix de vente. Cette donnée permet d'avoir une vision de la rentabilité de l'entreprise par l'analyse du

¹<https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires-definition-et-calcul-du-ca.html>,

consulté le 28 avril 2022 à 11 :30.

²<https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199001-part-de-marche-definition-calcul-traduction/>, consulté le 29 avril 2022 à 17h 15.

Chapitre 02 : la gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale

coût de revient des produits vendus. Elle permet à une entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents.

Le calcul s'applique principalement aux sociétés de négoce et de distribution. La somme correspondant à la marge commerciale doit permettre à l'entreprise de financer les coûts de fonctionnement et de production. Son taux est extrêmement variable selon les secteurs, de quelques pourcentages en grande distribution à 50% dans la production de produits manufacturés. Dans la grande distribution, lorsque l'on soustrait à la marge commerciale les coûts de distribution, on parle alors de marge nette.

$$\text{Marge commerciale} = \text{chiffre d'affaires hors taxes} - \text{coût d'achat des marchandises vendues}$$

$$\text{Taux de marge commerciale} = (\text{marge commerciale} / \text{chiffre d'affaires hors taxe}) \times 100$$

2.1.5 Nombre de nouveaux clients

Acquérir de nouveaux clients, c'est la prospection. Dans l'intérêt de l'entreprise, les vendeurs doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client. L'activité de prospection nécessite des qualités d'organisation, de contact de rigueur et de professionnalisme.

2.1.6 La rentabilité commerciale

Est le rapport entre d'une part, les résultats obtenus par l'entreprise et d'autre part, les moyens utilisés pour arriver à ce résultat.

Elle est généralement déterminée par le ratio :

$$\text{Rentabilité commerciale} = (\text{résultat net} \times 100) / \text{chiffre d'affaires}$$

2.1.7 Le profit

C'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales durant une période donnée.

$$\text{Le profit} = \text{Recette totale} - \text{Dépense totale}$$

2.2 Les indicateurs qualitatifs

Les **indicateurs commerciaux qualitatifs** viennent compléter les quantitatifs qui ne donnent pas assez d'informations sur des notions essentielles comme la fidélisation et la satisfaction client.

Voici deux indicateurs essentiels quelle que soit l'activité de l'entreprise.

Chapitre 02 : la gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale

2.2.1 Satisfaction des clients

La satisfaction du client permet d'évaluer la situation de l'entreprise et plus particulièrement, sa performance. La satisfaction se traduit par « l'adéquation entre les résultats perçus et les attentes des divers clients et participants à l'organisation »¹.

Les principales pratiques pour augmenter la satisfaction des clients sont² :

- La mise en place d'un système de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement ;
- Le traitement immédiat de toute réclamation ;
- Le renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteur ;
- Le développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise ;
- La relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis des mois ;
- Les opérations de rétorsion chez les meilleurs clients ou des concurrents les plus offensif.

2.2.2 Fidélité des clients

La fidélité peut être définie comme un comportement par lequel un consommateur répète des achats d'un produit ou service au bénéfice d'une même marque ou d'une même enseigne.³

La fidélité peut être⁴ :

- Attitudinale c'est-à-dire que le client a une attitude favorable envers son fournisseur, ce qui lui permet d'avoir une attitude forte permettant de résister aux pressions extérieures et aux actions de la concurrence.
- Comportementale, ce qui implique le désir, le souhait, la détermination ou la volonté à adopter un certain comportement. Cette fidélité est importante dans la mesure où elle permet de connaître à l'avance le comportement du client. Au fur

¹ Voyer.P, **Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance**, 2ème Edition, PUQ,1999, p 115.

² **Gender Manual: A practical Guide for Development Policy Makers and Practitioners**, DFID, 2002, p 28

³ <https://www.definitions-marketing.com/definition/fidelite-client/>, consulté le 29 avril 2022 à 13 :30.

⁴ Oubya. G, **Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie**, thèse de doctorat en science de gestion de l'université CÔTE D'AZUR, École doctorale DESPEG, 2016, P 70.

et à mesure que l'intention de l'acheteur s'intensifie, plus la probabilité d'induire un comportement d'achat ne devient élevée.

- Coopérative : dans ce cas, des normes de comportement relationnelles sont établies. Les comportements attendus se basent sur l'attente d'intérêts mutuels permettant de favoriser à long terme le bien-être de la relation dans son ensemble.

2.2.3 Image de marque

« L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes. »¹

L'image d'un produit, d'une marque ou d'une société correspond à la façon dont celle-ci est perçue par les consommateurs. Cette perception peut se faire sur des critères objectifs (image de produit haut de gamme à prix élevé) ou subjectifs (« produit de vieux »).

L'image de marque est la résultante des caractéristiques du produit ou de la marque considérée, mais elle est également largement influencée par les actions publicitaires. L'image d'une marque peut se mesurer et s'analyser par l'étude des associations faites à l'égard de cette marque par les consommateurs et éventuellement en référence à d'autres marques. Lorsqu'elle est positive, l'image de marque favorise la commercialisation d'un produit et la pratique éventuelle de prix élevés. Avec d'autres éléments, elle peut générer une préférence de marque.²

3 Les intérêts et limites de la performance commerciale

3.1 Les intérêts de la performance commerciale

Elle permet de ³:

- Connaître la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins des clients et à anticiper à leurs attentes ;
- Connaître la notoriété de l'entreprise, sa place au sein du marché, son positionnement et les différents produits que les clients ont appréciés, etc.
- Aider les différents acteurs de l'entreprise à connaître les principaux leviers de leur performance et de la satisfaction des clients.
- Assurer les différentes démarches liées à la vente, telles que le marketing, la communication et la publicité voire même les règles qui régissent le management

¹ MOULINIER.R, **Les techniques de ventes, les éditions d'organisation**, 5^e édition, 1998, P 158.

² <https://www.definitions-marketing.com/definition/image-de-marque/> , consulté le 30 avril 2022 à 15h10.

³ Oubya. G, **op-cit**, P 33.

de la force de vente et les positions juridiques qui permettent de régulariser la vente effectuée au sein de l'entreprise.

3.2 Limites de la performance commerciale

On peut citer les limites de la performance commerciale en deux points ¹ :

- L'incapacité des démarches du processus de vente à connaître de façon précise, les comportements d'achat, les spécifiés, les attentes du client, etc.
- La négligence des données qualitatives qui permettent de connaître les différents points qui ont particulièrement attirés l'attention du client.

¹ IDEM.

Chapitre 02 : la gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale

Section 03 : Tableau de bord commercial

Dans un marché de plus en plus concurrentiel, la gestion stratégique commerciale ne peut fonctionner sans données, et c'est là qu'intervient le tableau de bord commercial. Il permet d'utiliser des chiffres, des ratios et des graphiques pour visualiser, contrôler et exploiter les données.

Nous allons donc aborder dans cette section le tableau de bord d'une manière générale, en passant par le tableau de bord équilibré, et enfin nous exposerons le tableau de bord commercial.

1 Définition, objectifs et types d'un tableau de bord

1.1 Définitions d'un tableau de bord

De nombreuses définitions ont été formulées par les auteurs :

Le tableau de bord peut être défini comme : « un outil d'aide à la décision et à la prévision (et) un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions¹».

Un tableau de bord de gestion (*Dashboard*) est défini comme un ensemble synthétique d'indicateurs dont le responsable d'une entité (organisation, entreprise, association, *business unit*, etc.) a besoin au fur et à mesure pour la piloter. Il s'agit, par conséquent, d'un outil de prise de décision à court terme permettant à la fois de s'orienter et de piloter².

La structure et le contenu du tableau de bord dépendent³:

- De l'entreprise, son activité, sa taille ;
- De l'environnement : marché, concurrence, conjoncture ;
- Du responsable auquel il s'adresse : son champ de responsabilité et d'intervention.

1.2 Objectifs du tableau de bord

Les objectifs de tableau de bord sont ⁴ :

- Obtenir rapidement des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats ;

¹ Germain.C, **Tableau de bord**, e-theque, 2002, P 06

² Zouhair Djerbi, Xavier Durand, Cathrine Kuszla, **op-cit**, P 268.

³ Brigitte DORIATH, **op-cit**, P 143.

⁴ BEATRICE, FRANCIS G, **essentiel du contrôle de gestion**, LEXTENSO, Paris, 2009, p 121.

- Analyser l'évolution, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écart, de ratios, de clignotants... ;
- Réagir efficacement dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;
- Mesurer les effets des actions correctives ;
- Favoriser la communication interne transversale et par voie hiérarchique.

1.3 Types de tableau de bord

On distingue trois grandes familles de tableaux de bord¹ :

1.3.1 Tableau de bord « fonctionnel »

Appliqué à la gestion d'une direction, d'un département, d'un service ou de toute autre entité. Il est axé sur le fonctionnement général de l'entreprise.

1.3.2 Tableau de bord « projet »

Spécifique de la direction d'un grand projet. Il est axé sur le pilotage et le suivi d'un projet sous les aspects techniques, qualité, coûts et délais.

Le tableau de bord de type « Task Force » sera réalisé avec la même approche que le tableau de bord « projet », mais pour contrôler et piloter une activité précise, un produit ou un événement.

1.3.3 Tableau de bord « stratégique »

Élaboré pour les besoins des dirigeants, ses critères retenus sont autant externes à l'entreprise (concurrence) qu'internes (fonctionnement et résultats économiques).

Il est axé sur le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de ses marchés et de ses opportunités à court, moyen et long terme.

2 Tableau de bord prospectif

2.1 Définition

Le TBP est un tableau de bord qui offre une vision globale des objectifs et de la stratégie d'une entreprise, à court et à long terme, grâce à la mise en place d'une série d'indicateurs de performance. Ceux-ci quantifient et mesurent les projets et les missions de la société. L'élément innovant de cet outil de pilotage réside dans une analyse reposant sur quatre dimensions² :

- Le point de vue financier ;
- La dimension humaine ;

¹ Roger Aim, **Indicateurs et tableaux de bord**, 2^e édition, Afnor édition, 2010, P 05.

² Alice Sanna, **le tableau de bord prospectif et les 4 piliers d'une organisation**, 50 minutes, 2015, p 06.

- Les processus organisationnels internes ;
- La dimension apprentissage, croissance et innovation.

2.2 Structure du tableau de bord prospectif

Le tableau de bord (ou Balanced score-card développé par R.S. Kaplan et D.P. Norton) fait l'objet d'une structuration prédéfinie autour de quatre dimensions et a été conçu sur une base empirique aux Etats-Unis.

L'objectif de Kaplan et Norton était d'ajouter aux indicateurs financiers de la performance passée des paramètres non financiers déterminés à partir d'objectifs stratégiques de l'entreprise.

Par le déploiement d'un tableau de bord en quatre axes, on peut avoir une appréhension globale et équilibrée de la performance au travers d'indicateurs à la fois financiers et non financiers, d'une part, et d'indicateurs à court terme et long terme, d'autre part¹.

2.2.1 Axe financier

Permet de juger des résultats financiers. Cet axe regroupe des indicateurs destinés à mesurer la satisfaction des actionnaires (ex : taux de retour sur investissement, montant du résultat net). Ces indicateurs permettent de déterminer si la mise en œuvre de la stratégie contribue à améliorer le résultat financier, la trésorerie ou la maîtrise du risque.

2.2.2 Axe client

Identifie les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner au vu de la satisfaction des clients actuels et de ceux susceptibles de développer la valeur future de l'entreprise. Cet axe comprend des indicateurs tels que la part de marché, la satisfaction des clients, le taux de fidélisation.

2.2.3 Axe processus interne

Analyse les politiques d'amélioration des processus clés de l'entreprise dans le cadre d'une procédure qualité et d'associer à chaque processus interne des indicateurs de suivi et d'amélioration (ex : délai de livraison pour le processus de livraison).

L'objectif est d'inscrire l'entreprise dans le cadre d'une procédure qualité et d'associer à chaque processus interne des indicateurs de suivi et d'amélioration (ex : délai de livraison pour le processus de livraison).

¹ Aurélien Ragainé, Caroline Tahar, **le contrôle de gestion**, 1^e édition, Gualino, 2019, P 181.

Chapitre 02 : la gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale

2.2.4 Axe apprentissage organisationnel

Porte sur les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme de l'entreprise (compétences du personnel, savoir-faire, management de la connaissance). Cet axe peut comprendre des indicateurs tels que le montant de budget de formation, le taux de renseignement des bases de données.

Chaque objectif peut être décomposé en indicateurs, et de chaque indicateur découle un programme d'actions, c'est-à-dire une liste de mesures correctives à prendre pour atteindre l'objectif.

Tableau N° 03 : Structure du tableau de bord prospectif (exemple)

| Objectifs | Indicateurs |
|--|--|
| Axe financier | |
| Accroître le chiffre d'affaires | Montant du chiffre d'affaires |
| Axe clients | |
| Développer la clientèle sur des segments ciblés | Nombre de nouveaux clients sur le segment identifié Nombre de contacts pris par la force de vente |
| Axe processus interne | |
| Améliorer le processus de commande facturation-livraison | Délai entre la commande et la livraison Nombre de litiges sur la facturation |
| Axe apprentissage organisationnel | Montant du budget de formation Nombre d'heures de formation par salarié |

Source : Aurélien Ragainne, Caroline Tahar, **op-cit**, P 181.

Différents axes sont implicitement hiérarchisés, l'objectif recherché in fine étant la satisfaction de l'actionnaire. La logique sous-jacente de la performance est donc d'investir dans les éléments à long terme et non financiers (tels que les compétences des salariés) en vue d'assurer l'amélioration de la qualité des processus internes et donc de la performance financière de l'entreprise, via un client satisfait.

2.3 Limites d'un tableau de bord prospectif

Les limites du TBP sont ci-dessous synthétisées en trois points¹ :

- **Certaines parties prenantes sont négligés**

Le tableau de bord prospectif ne tient pas compte de toutes les parties prenantes d'une entreprise. Bien plus qu'une défaillance du modèle, c'est souvent d'un problème

¹ Sanna Alice, **le tableau de bord prospectif**, 50 minutes, 2015, P 27.

Chapitre 02 : la gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale

d'implémentation dont il s'agit. En effet, ceux qui mettent en place le balanced scorecard se bornent souvent à l'appliquer comme une « recette miracle ». Parce que le modèle se concentre avant tout sur les actionnaires et les clients, les managers peuvent avoir tendance à négliger les autres acteurs de l'entreprise, tels que les fournisseurs par exemple. Il convient dès lors que chaque entreprise considère ses propres spécificités lorsqu'elle élabore son tableau de bord prospectif ;

- **Une relation de cause à effet inexistence**

L'une des hypothèses posées par le modèle de le balanced scorecard est qu'il existe un lien de cause à effet. Certains spécialistes tels que Barry Richmond critiquent la simplicité avec laquelle la relation de cause à effet est établie. Ils soutiennent également que le modèle est statique et qu'il ne prend pas vraiment en compte les projets futurs de l'entreprise ;

- **Un environnement externe non intégré**

Même si le TBP intègre quelques variables externes à l'entreprise, celles-ci sont peu nombreuses. On constate en pratique que les indicateurs intégrés font, dans la majorité des cas, uniquement référence à des éléments internes à l'entreprise, sous-estimant dès lors complètement l'impact de l'environnement dans lequel celle-ci évolue.

3 Tableau de bord commercial

3.1 Définition d'un tableau de bord commercial

Selon **Selmer.C**, le tableau de bord commercial traduit la contribution des équipes commerciales à la mise en œuvre de la stratégie. Au niveau d'une direction commerciale, les objectifs stratégiques se définissent souvent en termes de part de marché, d'évolution des ventes ou du chiffre d'affaires, de satisfaction et de fidélisation des clients. Il permet également de suivre et de contrôler le cap de la politique définie et des grandes orientations par gamme de produits, marque, marché... ainsi que de suivre les marges contributives et les actions commerciales¹.

Un tableau de bord commercial doit permettre de comprendre² :

- Ce qui est vendu
 - Au global : ventes ou chiffre d'affaires par famille ou sous-famille de produits,
 - Selon le mix produit : pourcentage des nouveaux produits ; pourcentage des produits en promotion
- A qui

¹ Selmer.C, **concevoir le tableau de bord**, 4^e édition, Dunod, Paris, 2015, P 151.

²Selmer.C, Vignes-Trabelsi.M, Lagoda.J, **contrôle de gestion 99 fiches opérationnelles**, édition EYROLLES, 2019 P 171.

- Evolution de la clientèle : nombre de clients gagnés, perdus, conservés,
- Répartition par type de clients : segments de clientèle/canal de distribution/valeur client ; taux de fidélisation ;
- Comment
 - Niveau de satisfaction note qualité-prix ; taux de réclamation ;
 - Par commande
 - Par canal de vente
 - Conditions commerciales : promotions, conditions logistiques.

Donc, le tableau de bord commercial est un outil d'amélioration de la performance commerciale qui s'appuie sur une évaluation chiffrée des activités commerciale de l'entreprise. Il est constitué d'indicateurs stratégiques, d'activités, d'efficacité et d'éclairage et il permet de comprendre ce qui est vendu, à qui et comment.

3.2 Objectifs d'un tableau de bord commercial

Le tableau de bord est avant tout un outil de pilotage. Il doit permettre d'évaluer les performances de l'unité commerciale par rapport aux objectifs fixés. C'est également un outil un outil de comparaison avec les normes du réseau auquel appartient l'UC ou avec d'autres UC du secteur¹.

Un tableau de bord doit permettre de²:

- Évaluer la réalisation d'objectifs,
- Analyser la situation en temps réel pour en dégager un diagnostic et un plan d'action ;
- Rendre compte des objectifs, des écarts et de la performance ;
- Donner une ligne directrice à l'équipe commerciale ;
- Recevoir des alertes pour réagir rapidement ;
- Se projeter dans l'avenir, effectuer des prévisions de ventes, d'embauche ;
- Adapter les objectifs et la stratégie ;
- Limiter les reportings et les réunions ;
- Mieux connaître les clients ;
- Communiquer et informer au sein du service, voire à la direction.

¹ BOUZIGUES.B, PAQUET.P, **gestion de l'unité commerciale**, Le Génie des Glaciers,2011, P 84

² <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-commerciale/tableau-bord-commercial>, consulté le 13 avril 2022 à 13h20.

3.3 Objectifs et indicateurs de la direction commerciale

La direction commerciale contribue largement aux deux principaux objectifs stratégiques de l'entreprise. Le tableau qui suit présente ses propres objectifs et les indicateurs qui permettent de les suivre

Tableau N°04 : Objectifs et indicateurs de la direction commerciale

| Objectifs stratégiques | Objectifs de contribution de la direction commerciale | Indicateurs du tableau de bord |
|---------------------------------------|--|---|
| Augmenter la satisfaction des clients | <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les contacts clients -Avoir une base de données à jour -Réduire les réclamations client -Fidéliser les clients -Améliorer la relation client | <ul style="list-style-type: none"> -Nombre de visites client par commercial -Pourcentage de données à jour dans la base -Nombre de réclamations >3mois -Taux de renouvellement des contrats -Nombre d'appels mensuels |
| Développer le chiffre d'affaires | <ul style="list-style-type: none"> -Augmenter la valeur des commandes -Développer les contrats de publicité -Fidéliser les clients | <ul style="list-style-type: none"> -Commandes de publicités -Commandes de données -Chiffres d'affaires publicité -Chiffre d'affaires de données -Taux augmentation contrats de publicité -Taux de chute clients |

Source : SELMER.C, op-cit, P 153.

Conclusion du deuxième chapitre

Ce présent chapitre nous a permis de comprendre le concept de performance de l'entreprise, ses objectifs et sa mesure. Il nous a permis de montrer qu'il existe plusieurs types de performance (financière, stratégique, économique, etc.), et nous avons pu présenter les indicateurs financiers et non financiers de la performance et les différentes formes que peut prendre ce concept.

Nous avons également pu, grâce aux éléments abordés, souligner que :

- La performance est un concept complexe qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une question de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance ;
- La performance commerciale se mesure selon deux aspects, quantitatif et qualitatif ;
- Le chiffre d'affaires et la part de marché sont les principaux indicateurs de mesure de la performance commerciale. Ils permettent de juger le niveau de réalisation des objectifs fixés par l'entreprise ;
- Le tableau de bord commercial est un outil d'amélioration de la performance commerciale, car il permet de suivre l'évolution de l'activité commerciale par rapport aux objectifs fixés.

L'interprétation théorique des deux notions de la gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale de l'entreprise montre la présence d'une relation entre elles et qui peut être directe ou indirecte. L'étude empirique de ce lien au sein de l'entreprise FADERCO se poursuivra dans le prochain chapitre pour déterminer ce degré de dépendance afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Chapitre 03

Etude de l'impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale

Introduction du troisième chapitre

Ce chapitre va nous permettre de mettre en pratique nos connaissances acquises dans les deux (02) chapitres antérieurs. A cet effet, et dans le but de répondre à notre problématique, nous avons effectué un stage de trois (03) mois au sein de l'entreprise Faderco.

La première partie sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, son historique, ses missions et valeurs ainsi que son organigramme.

Dans la deuxième section, nous allons tenter de présenter brièvement la démarche budgétaire de Faderco et son budget des ventes tout en mettant l'accent sur sa nécessité et sa contribution dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Dans la troisième section, nous avons jugé utile de réaliser une étude qualitative où nous tenterons de mettre en relation la gestion budgétaire des ventes de cette entreprise avec sa performance commerciale.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Faderco est une entreprise familiale algérienne, particularisée plus précisément dans la fabrication de produits d'hygiène corporelle. Elle a été créée en 1986 et depuis sa création elle n'a qu'un seul objectif : placer le client au cœur de ses préoccupations. Son nom provient de l'abréviation de l'expression « Fabrication de Dérivés de Coton ».

Cette première section va faire l'objet d'une présentation globale de l'entreprise où nous avons effectué notre stage pratique. Nous allons exposer, dans un premier lieu l'historique, la fiche signalétique et la gamme de produits de Faderco, puis nous allons présenter les missions et valeurs de Faderco et enfin la présentation du service d'accueil.

1 Présentation de la SPA Faderco

1.1 Historique de l'entreprise

Tout a commencé avec l'hygiène féminine qui furent les premières activités développées en 1986. Elle a poursuivi son expansion avec l'introduction des couches bébés en 2000.

Afin d'être plus proche de ses consommateurs, de répondre aux besoins croissants des consommateurs et vers plus de proximité, Faderco a fait de la logistique et de la distribution sa priorité. Pour cela, elle a créé en 2011 une société spécialisée dans la distribution, Difex. Sa mission est de livrer les produits sur l'ensemble du territoire.

Difex dispose de 4 plateformes de distribution à Alger, Sétif, Constantine et Oran. Elle couvre ainsi plus de 25.000 points de vente tout en employant plus de 350 personnes.

Algérie importe 80% de ses besoins en papier ouate destiné à la transformation du papier. Un fait qui convient peu à un pays consommateur de papier de la taille de l'Algérie, et qui n'a pas laissé le Groupe Faderco sans penser à une solution qui serait avantageuse pour lui et l'économie algérienne. Pour cela, Faderco a créé en 2015, « Warak » l'usine de production de matière première pour papier : de la ouate de papier à partir de pâte de bois. Basée à Sétif dans l'est de l'Algérie, l'usine est un investissement colossal de plus de 70 millions de dollars, basée sur une superficie de 55 000 M², offrant plus de 25 000 emplois entre directs et indirects avec capacité de production de plus de 30 000 tonnes de ouate de cellulose par an soit 100 tonnes par jour.

Faderco a pris l'initiative de créer la même année (2015) la filiale Injazat, spécialisée quant à elle dans la réalisation et gestion de projets en bâtiment pour Faderco.

Faderco est aujourd'hui un acteur majeur de l'industrie nationale et du secteur de l'hygiène personnelle en particulier. L'entreprise s'est développée avec une croissance soutenue tout au

long de ces 30 dernières années. Aujourd'hui, avec 1 600 employés, 11 marques dans 7 domaines d'activité stratégiques et 2 filiales, Faderco poursuit son aventure et continue d'apporter ses produits de qualité à tous^{1,2}.

1.2 Fiche signalétique

Tableau N°05 : fiche signalétique de Faderco

| | |
|----------------------------|---|
| Dénomination | Faderco SPA |
| Date de création | 1986 |
| Forme juridique | Société par action (SPA) |
| Secteur d'activité | Production industrielle |
| Activités | fabrication de produits d'hygiène, en particulier hygiène des bébés, hygiène féminine et protection de l'incontinence pour adultes. |
| Adresse | Zone Industrielle des Eucalyptus, lot n° 22, route de Larbaâ -16057- ALGER – ALGERIE |
| Numéro de téléphone | +213 (0) 21 501 484 / +213 (0) 21 501 476 |
| E-mail | contact@faderco.dz |
| Nombre de salariés | 2075 |
| Site internet | https://faderco.dz/fr/ |

Source : Élaboré par mes soins.

1.3 Gamme et distribution des produit de Faderco

1.3.1 Gamme de produits

Nous pouvons décomposer cette marque en quatre (04) catégories, qui sont les suivantes³ :

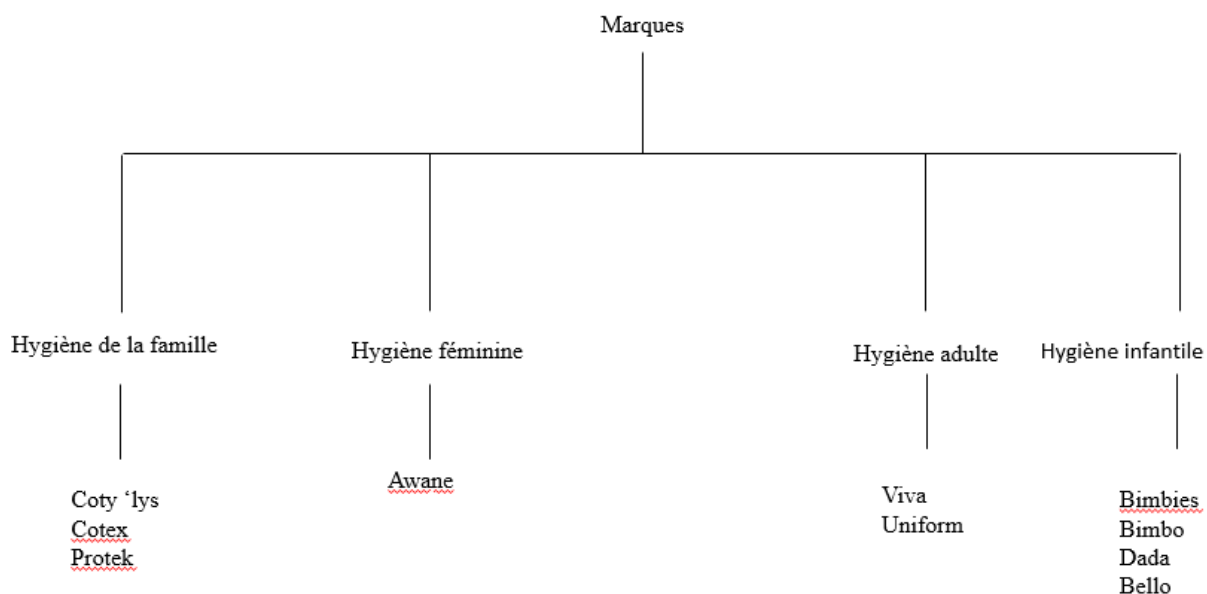
- **Hygiène infantile** : Bimbies, Bimbo, Dada, Bello ;
- **Hygiène féminine** : awane ;

¹ <https://faderco.dz/fr/> , consulté le 01/05/2022 à 9h30.

³ <https://faderco.dz/fr/> , consulté le 01/05/2022 à 12h.

- **Hygiène familiale** : Coty'lys, Cotex, Protek ;
- **Hygiène adulte** Uni-form, VIVA.

Figure N°04 : gamme de produits



Source : Elaboré par nos soins.

1.3.2 Distribution des produits Faderco

La commercialisation des produits Faderco, s'étend à tout le territoire national, son organisation est la mission de :

- **Distributeurs externes de Faderco**

Ils ont le droit de vendre en gros, au détail et en moderne B (supérettes).

- **La filiale Difex SPA**

Difex dispose six (06) plateformes de distribution (Alger, Sétif, Oran, Constantine, Annaba, Chlef), elle assure la distribution pour les hypermarchés, les supérettes, les pharmacies, etc.

2 Missions et valeurs de Faderco

2.1 Missions de Faderco

L'entreprise Faderco est chargée de :

- Chercher le meilleur produit pour chaque besoin d'hygiène corporelle ;
- Faire preuve d'innovation, de ténacité et de don de soi ;
- Développer une énergie sans pareil pour améliorer en permanence ces produits ;

- Développer des capacités de production importantes avec un regard fort sur la qualité des produits.

2.2 Valeurs de Faderco

Faderco est une entreprise qui s'est construite autour de valeurs imprégnées dans le quotidien de chaque collaborateur. Ces valeurs constituent l'ADN de Faderco et influencent directement la manière dont ils travaillent au service des consommateurs. Elles permettent également de guider les actions et de façonner le comportement de Faderco.

Ces valeurs sont ¹:

- **Intégrité, c'est notre fondement**

Chez Faderco, l'intégrité est très importante. La confiance et l'honnêteté sont le fondement de l'organisation et le creuset de l'éthique qu'elle applique au quotidien.

- **Leadership, c'est notre ambition**

Faderco est convaincue que la réussite individuelle de chacun de ses collaborateurs permet la réussite collective du Groupe. C'est cet état d'esprit positif qui a fait le succès de Faderco depuis plus de 30 ans et grâce auquel elle est aujourd'hui leader sur le marché.

- **Expertise, c'est notre capital**

L'expertise de Faderco s'est transmise au fil du temps. Développé et enrichi au rythme des nouvelles techniques et technologies, son savoir-faire unique constitue aujourd'hui son véritable capital. C'est grâce à ce savoir-faire que Faderco est en mesure de satisfaire chaque jour les besoins spécifiques de ses consommateurs

- **Innovation, c'est notre cheval de bataille**

C'est avec l'innovation que Faderco réussit à se développer et à améliorer le quotidien de ses consommateurs grâce à de nouvelles solutions adaptées en permanence à leurs besoins. La créativité de ses équipes lui permet d'innover et de recevoir les produits de demain.

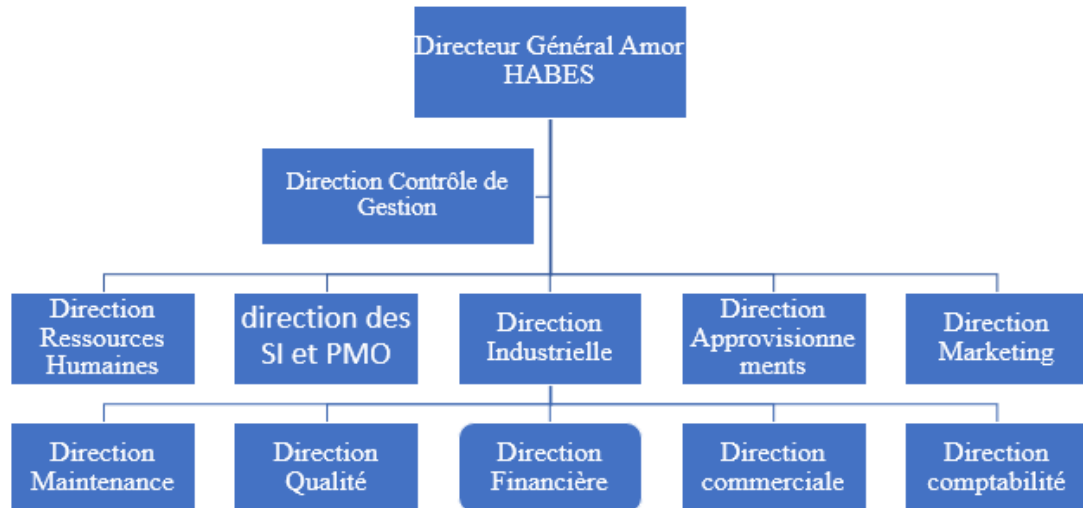
3 Organisation de l'entreprise

3.1 Organigramme de Faderco

L'organigramme de Faderco est représenté comme suit :

¹ <https://faderco.dz/fr/> , consulté le 02/05/2022 à 15h.

Figure N°05 : organigramme de l'entreprise Faderco



Source : document interne de l'entreprise.

D'après l'organigramme, l'entreprise Faderco contient onze (11) directions, la direction contrôle de gestion est rattachée directement à la direction générale, les directions : RH, la direction ressources humaines, direction des approvisionnements, la direction des SI et PMO et la direction marketing sont toutes situées au même niveau. La direction industrielle comprend six (05) autres directions qui sont : la direction maintenance, la direction qualité, la direction financière, la direction commerciale et la direction comptabilité. Ces directions se trouvent également au même niveau hiérarchique.

3.2 Présentation du service d'accueil

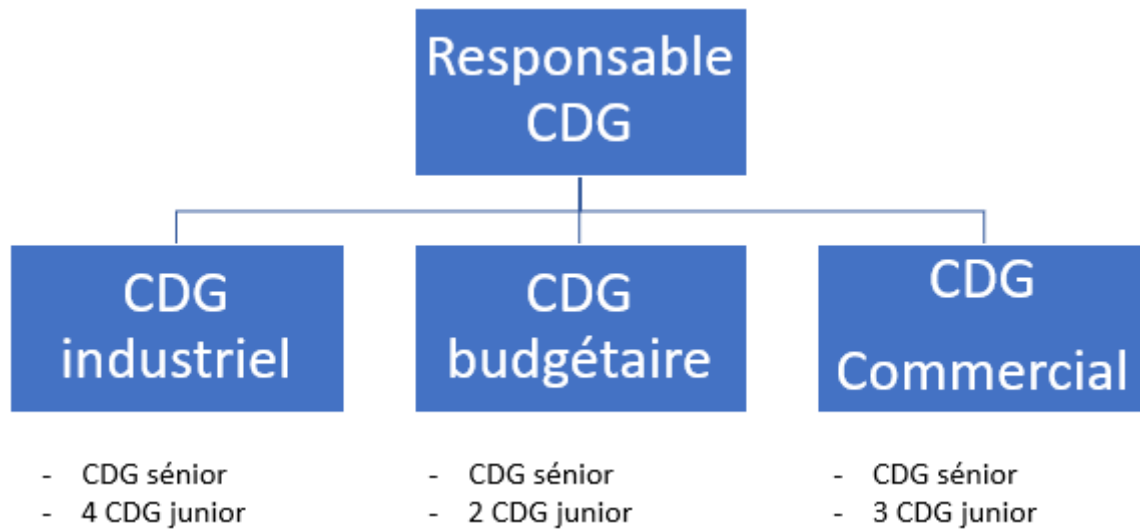
Le contrôle de gestion joue un rôle primordial dans l'organisation car :

- Il fournit à la direction générale et aux responsables opérationnels des informations fiables et pertinentes ;

Chapitre 03 : Etude de l'impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale

- Il aide le directeur général et les responsables opérationnels à interpréter les résultats et à prendre des mesures correctives ;
- Il supervise la gestion de l'entreprise en mettant en place des outils de contrôle appropriés ;
- Il détecte les raisons des dépassements budgétaires.

Figure N° 06 : Contrôleurs de gestion de la SPA Faderco



Source : élaboré par nos soins.

L'équipe contrôle de gestion de Faderco est composée de :

- Contrôleurs de gestion industriels ;
- Contrôleurs de gestion budgétaires ;
- Contrôleurs de gestion commerciaux.

Chapitre 03 : Etude de l'impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale

Section 02 : la démarche budgétaire des ventes au sein de l'entreprise Faderco

Après avoir présenté l'entreprise et son organigramme, voici une brève description de la démarche budgétaire de SPA faderco et une analyse de son budget de ventes.

1 Démarche budgétaire de l'entreprise

Le budget de Faderco correspond à une approche descendante c'est-à-dire TOP-DOWN. La direction générale définit les orientations générales, ces orientations constitue le cadre référentiel de tous les centres budgétés.

Le département contrôle de gestion envoie un canevas à compléter à toutes les entités budgétaires selon les objectifs stratégiques fixés par la DG.

Le canevas budgétaire comprend des lignes budgétaires en fonction des actions de chaque entité :

Le service de développement commercial va répartir le chiffre d'affaires global qui a été fixé par la DG :

- Par produit ;
- Par canal de distribution ;
- Par client ;
- Par mois.

Le service de planification traduit le chiffre d'affaires en nombre de pièces produites, en collaboration avec les sites de production, il définit les besoins de chaque site pour produire la quantité nécessaire et ce en élaborant un budget d'exploitation qui permet le fonctionnement du site et qui est composé d'une grande partie de la matière première et d'une partie d'autres consommations et prestation de services. (Exemple : mobilier, matériel de bureau, énergie, loyer, masse salariale...)

2 Budget des ventes au sein de Faderco

Le budget des ventes au niveau de la SPA FADERCO est un élément essentiel dans le suivi de performance commerciale de l'entreprise.

La SPA FADERCO a mis en place au niveau de sa structure de contrôle de gestion une équipe spécialisée dans le contrôle de gestion commercial, composée d'un responsable du contrôle de gestion commercial et de trois (03) Analystes des ventes, leur travail consiste

Chapitre 03 : Etude de l'impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale

essentiellement dans le suivi permanent de toute l'activité commerciale de l'entreprise pour l'ensemble du territoire national (58 Wilayas).

Les principales tâches sont situées sur :

- Le suivi quotidien des réalisations du budget global des ventes de l'entreprise, de toutes les régions, toutes les wilayas, toutes les routes ... etc. en mettant en place un ensemble de tableaux de bord commerciaux comprenant plusieurs indicateurs de performance afin de permettre à l'équipe commerciale d'être objective dans la réalisation du budget et aux principaux managers et/ou directeurs d'agir à temps en prenant des décisions pertinentes ;
- Le suivi des stocks sur tout le territoire national afin de permettre la visibilité de toutes les ruptures et/ou les manquements pour chaque point de vente pour tout le pays ;
- Suivi du rendement de l'équipe commerciale de l'entreprise ;

Le suivi quotidien des réalisations du budget de ventes se fait selon les canaux de distribution suivants :

- Canal Gros ;
- Canal Détail ;
- Canal GMS (Grande et Moyenne Surface).

Nous allons présenter les réalisations du budget des ventes du canal de distribution de détail pour un mois qui comprend 22 jours ouvrables (jours ouvrables hors week-ends) dont 11 jours sont déjà écoulés.

Le tableau suivant démontre la situation actuelle globale, par région et même par wilaya ainsi que les indicateurs de performance :

Chapitre 03 : Etude de l'impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale

Tableau N° 06 : budget des ventes du canal de distribution de détail

| Structure | Objectif en C.A TTC | Réalisation en C.A TTC | Taux | Reste à faire | Projection | Index | Moy JR | |
|---------------------|---------------------|------------------------|------|---------------|------------|------------|-----------|----------|
| Global Canal Détail | 755 065,00 | 282 283,00 | 37% | 472 782,00 | 564 566,00 | 75% | 25 662,09 | |
| Région | Objectif en C.A TTC | Réalisation en C.A TTC | Taux | Reste à faire | Contrib | Projection | Index | Moy JR |
| Centre | 264 272,75 | 90 330,56 | 34% | 173 942,19 | 32% | 180 661,12 | 68% | 8 211,87 |
| Ouest | 166 114,30 | 70 570,75 | 42% | 95 543,55 | 25% | 141 141,50 | 85% | 6 415,52 |
| Est | 196 316,90 | 64 925,09 | 33% | 131 391,81 | 23% | 129 850,18 | 66% | 5 902,28 |
| Sud | 128 361,05 | 56 456,60 | 44% | 71 904,45 | 20% | 112 913,20 | 88% | 5 132,42 |
| Wilaya | Objectif en C.A TTC | Réalisation en C.A TTC | Taux | Reste à faire | Contrib | Projection | Index | Moy JR |
| Alger | 184 990,93 | 60 521,48 | 33% | 124 469,45 | 21% | 121 042,95 | 65% | 5 501,95 |
| Blida | 79 281,83 | 29 809,08 | 38% | 49 472,74 | 11% | 59 618,17 | 75% | 2 709,92 |
| Oran | 69 768,01 | 35 285,38 | 51% | 34 482,63 | 13% | 70 570,75 | 101% | 3 207,76 |
| Mostaganem | 49 834,29 | 21 171,23 | 42% | 28 663,07 | 8% | 42 342,45 | 85% | 1 924,66 |
| Tlemcen | 46 512,00 | 14 114,15 | 30% | 32 397,85 | 5% | 28 228,30 | 61% | 1 283,10 |
| Sétif | 64 784,58 | 18 179,03 | 28% | 46 605,55 | 6% | 36 358,05 | 56% | 1 652,64 |
| Batna | 82 453,10 | 22 723,78 | 28% | 59 729,32 | 8% | 45 447,56 | 55% | 2 065,80 |
| Constantine | 49 079,23 | 24 022,28 | 49% | 25 056,94 | 9% | 48 044,57 | 98% | 2 183,84 |
| Bechar | 25 672,21 | 22 582,64 | 88% | 3 089,57 | 8% | 45 165,28 | 176% | 2 052,97 |
| Biskra | 38 508,32 | 11 291,32 | 29% | 27 217,00 | 4% | 22 582,64 | 59% | 1 026,48 |
| Ghardaia | 64 180,53 | 22 582,64 | 35% | 41 597,89 | 8% | 45 165,28 | 70% | 2 052,97 |

Source : document fourni par le contrôleur de gestion de Faderco.

Le tableau présenté ci-dessus permet :

- Aux manager et/ou directeurs
 - De voir les projections de réalisation finale de la fin du mois du budget de ventes global par région ainsi que par wilaya si l'équipe commerciale continue de la même cadence de vente ;
 - De voir quelles régions ont une faible réalisation. (Exemple : la région Sud terminera le mois avec seulement 20% du budget des ventes si l'entreprise ne réagit pas ;
 - De réagir par des actions correctives en mettant en place des actions promotionnelles afin de booster les ventes et de rattraper le retard sur la réalisation du budget de ventes.
- A l'équipe commerciale
 - De détecter les compétences de leurs équipes
- Aux directeurs régionaux
 - De voir réellement quelles wilayas remontent leurs régions vers le haut et quelles wilayas remontent leurs régions vers le bas sur la base des projections de fin de mois si leurs équipes restent sur le même rythme de ventes habituel. (Exemple : sur la région sud, la wilaya de Bechar a réalisé son budget actuel avec un pourcentage de 88% qui tire la région vers le haut contrairement aux autres wilayas de la région qui tire la région vers le bas, donc le directeur régional de cette région doit agir sur ces wilayas).

Chapitre 03 : Etude de l'impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale

Section 03 : influence de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale

Cette troisième section fera l'objet d'une étude qualitative sur le terrain où nous avons présenté notre outil d'analyse qui repose sur des entretiens individuels semi-directifs avec des contrôleurs de gestion et un responsable commercial.

1 Présentation de la méthodologie de recherche et analyse des résultats de l'étude qualitative

1.1 Présentation de la méthodologie de recherche

Dans le but d'analyser et d'apprécier la nécessité de la gestion budgétaire des ventes dans l'amélioration de la performance commerciale de Faderco, nous avons élaboré un guide d'entretien (voir l'annexe 1).

1.1.1 Objectifs de l'enquête par entretien

L'objectif principal de cette étude est de mesurer l'impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale de Faderco, mais aussi d'autres objectifs secondaires comme :

- Explication du processus de la gestion budgétaire des ventes de Faderco ;
- Détermination de l'importance du contrôle budgétaire des ventes sur la prise de décision des managers ;
- Détermination des indicateurs de mesure de la performance commerciale au sein de l'entreprise Faderco.

1.1.2 Période de l'enquête

Notre enquête a été réalisée au cours du mois de mai 2022. Nous avons réalisé la collecte des données en une semaine, le traitement et l'analyse des résultats en 10 jours.

1.2 Présentation du guide d'entretien et analyse des résultats

1.2.1 Déroulement d'entretien

Afin de mener à bien ce mémoire, nous avons réalisé une étude qualitative à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif où nous avons interrogé le contrôleur de gestion commercial, le contrôleur de gestion budgétaire et le gestionnaire commercial.

Lors de cet entretien, nous avons invité l'interviewé à s'exprimer de manière libre et spontanée, mais uniquement sur le thème traité dans nos questions afin de mieux mettre en évidence sa vision sur ce dernier et de nous fournir un résultat complémentaire à notre étude quantitative qui vise à déterminer la relation entre la gestion budgétaire des ventes de Faderco et sa performance commerciale.

Chapitre 03 : Etude de l'impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale

Ce guide est composé de questions ouvertes afin de recueillir un maximum d'informations.

- **Sélection des personnes**

Le choix des personnes à interviewer est très important, on avait besoin des informations ce qui concerne l'activité commerciale et la gestion budgétaire au sein de Faderco et de ce fait on a interviewé deux (02) contrôleurs de gestion et un responsable commercial.

- **Date et lieu**

Les entretiens ont eu lieu le dimanche 15 mai 2022 et le 17 mai 2022 au « département du contrôle de gestion » (eucalyptus).

- **Durée**

Nous avons passé suffisamment de temps avec chaque personne interrogée, notamment 40 minutes avec le contrôleur de gestion commercial, 40 minutes avec le contrôleur de gestion gestionnaire et 30 minutes avec le gestionnaire commercial.

1.2.2 Résultats et analyses de la première rubrique du guide

➤ **Dans quelle mesure pensez-vous que Faderco réussit à atteindre ses objectifs ?**

Contrôleur de gestion commercial :

" Pour l'aspect qualitatif, FADERCO assure chaque année une évolution de son personnel dans toutes les structures et/ou directions en nombre et en formation, cette évolution est assurée selon un plan de formation annuel qui est réalisé à 100%, sur ce qui concerne l'aspect quantitatif qui est basé essentiellement sur la réalisation des objectifs fixés par la direction générale pour le compte de la direction commerciale, l'équipe commerciale suivant leur formation évolutive sur leur domaine en l'occurrence les techniques de vente, les principes de négociation, les mécanismes de satisfaction de la clientèle... etc, ce qui fait que FADERCO atteint ces objectifs quantitatifs de manière générale, ce qui confirme l'évolution de cette dernière d'une année sur l'autre, l'équipe commerciale reçoit une prime sur l'atteinte des objectifs en masse et en famille de produits. etc. "

Analyse :

On retient que :

- La formation des employés est considérée comme un outil stratégique pour Faderco. Elle consacre chaque année un budget spécial à la formation, ce qui permet de développer les compétences et d'impliquer les travailleurs dans leur activité.
- Faderco s'efforce de développer des plans de formation basés sur les objectifs stratégiques qu'elle souhaite atteindre.

Chapitre 03 : Etude de l'impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale

- Les programmes de formation de l'équipe commerciale sont construits en fonction de leurs objectifs de performance commerciale.
- Faderco motive son équipe commerciale avec une prime pour l'atteinte des objectifs.

➤ **Selon vous, la gestion budgétaire des ventes fournit-elle les informations nécessaires aux managers pour prendre des décisions ?**

Contrôleur de gestion commercial :

« FADERCO a mis en place dans sa direction du contrôle de gestion un système de contrôle de gestion spécialisé et qui se répartit en trois (03) spécialisations différentes à savoir ;

- Contrôle des gestion Commercial ;
- Contrôle des gestion Budgétaire ;
- Contrôle des gestion Industriel.

Cette spécialisation permet l'approfondissement de chaque activité du contrôle par la mise en place des indicateurs de performance (KPI's) qui permet aux Manager et/ou Directeurs la prise des décisions à court, moyen et long terme, ces indicateurs sont présentés sur des TDB quotidiens.

Le travail des prévisions de vente permet la connaissance des possibilités commerciales de l'entreprise et la fixation des objectifs commerciaux pour l'année à venir »

Analyse :

A partir de la réponse on retient que :

- La structure du département de contrôle de gestion de Faderco permet aux gestionnaires de tous les niveaux d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés et d'améliorer la performance de l'entreprise.
- La mise en place de tableaux de bord avec des indicateurs utiles aide les gestionnaires à prendre des décisions.
- Une fois les objectifs commerciaux de Faderco précisés, la direction définira les actions à mener pour les atteindre.

➤ **Quel outil utilisez-vous lors de l'élaboration du budget des ventes ?**

Contrôleur de gestion commercial :

« Le système utilisé pour l'élaboration du Forcast est le système R, qui est essentiellement basé sur le détail des réalisations des quatre (04) dernières années et qui prend en considération le système de saisonnalité, en se basant sur les résultats obtenus par le R, la direction commence

Chapitre 03 : Etude de l'impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale

à faire les réajustements du budget des ventes suivant le planning des disponibilités des produits lors de l'année prochaine. »

Analyse :

Faderco utilise un système de prévision des ventes qui est le système R, en plus de cela elle utilise également trois (03) outils qui sont :

SAP (business one), ODOO, BI.

1.2.3 Résultats et analyses de la deuxième rubrique du guide

➤ **En tant que responsable commercial, estimez-vous que Faderco est performante ? Si oui, sur quelle base portez-vous ce jugement ?**

Gestionnaire commercial :

« Oui. Ce jugement se base sur plusieurs volets :

- *Augmentation permanente de la part de marché sur la plupart des produits au cours des 5 dernières années ;*
- *Augmentation du CA au cours des 5 dernières années sur l'ensemble des familles de produits ;*
- *Elu produit de l'année pour les années de 2021 et 2022 ;*
- *La diversité des produits, plus de 130 SKU. »*

Analyse :

D'après la réponse :

Faderco est une entreprise performante car elle a connu une amélioration remarquable de son chiffre d'affaires et de sa part de marché par rapport aux années précédentes, de plus elle a connu ces dernières années une diversité de ses produits.

On constate que la part de marché et le chiffre d'affaires permettent de juger le niveau de réalisation des objectifs prévus par Faderco et d'apprécier l'efficacité des actions commerciales de l'entreprise.

➤ **Quels sont les indicateurs de tableau de bord commercial que vous utilisez pour suivre l'activité en temps réel ?**

Gestionnaire commercial :

Chapitre 03 : Etude de l'impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale

« Les indicateurs de tableau de bord commercial utilisés sont :

- La réalisation de l'objectif global, et des objectifs par région, par zone, par wilaya et même par famille et par article ;
- La projection des réalisations globale de fin du mois et de même par région, par zone, par wilaya et même par famille et par article ;
- Indicateur des ruptures des stock ;
- Indicateur de créance à recouvrir ;
- Indicateur des manques à gagner en raison de la non disponibilité des produits ;
- Indicateur des manques à gagner en raison de la non couverture du marché ;
- Indicateur sur les taux de remises octroyées aux clients par région, par zone, par wilaya et même par famille et par article. »

Analyse :

Nous constatons que :

Les informations provenant des indicateurs du tableau de bord commercial que nous avons vu précédemment conduisent à des décisions dans les niveaux commerciaux de l'entreprise et aident Faderco à réagir rapidement en cas d'anomalie et à changer la stratégie vers le chemin souhaité.

Et ceci rend l'entreprise performante et peut-être considéré comme un avantage concurrentiel qui lui permet de toujours avoir une part de marché importante.

➤ **Comment suivez-vous la satisfaction et la fidélité de vos clients ?**

Gestionnaire commercial :

"Faderco a créé un service de satisfaction des clients en traitant les feedbacks des derniers consommateurs. La satisfaction des clients est suivie par ce service en mettant des questionnaires sur des tablettes qui seront remplis par le consommateur algérien.

Le service CRM fait ressortir des analyses sur la base des résultats obtenus à partir du questionnaire."

Analyse :

Faderco est à l'écoute des suggestions et des réclamations de ses clients, qui sont intégrées dans le processus d'amélioration des produits afin de mieux satisfaire leurs besoins et de renforcer la relation marque-client.

Chapitre 03 : Etude de l'impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale

La mise en place d'un service CRM au sein de l'entreprise Faderco permet au directeur commercial et à ses équipes d'augmenter les ventes et d'améliorer le processus de vente.

1.2.4 Résultats et analyses de la troisième rubrique du guide

- **Consacrez-vous du temps à l'analyse des causes des écarts budgétaires et à la proposition d'actions correctives en cas de divergences ?**

Contrôleur de gestion budgétaire :

« L'analyse des écarts se fait d'une manière quotidienne suite au calcul des indicateurs sur les TDB, ces analyses permettent la détection des divergences de base, suite à ces analyses et ces TDB, les décisions des managers se manifestent via des actions correctives qui se présentent généralement par des actions commerciales bien précises (par région, par famille...etc), des promotions, changement des prix de vente, des concours de motivation pour l'équipe commerciale de la région et/ou wilaya présentant de divergence. »

Analyse :

Selon le point de vue d'interrogé, nous voyons que :

Les contrôleurs de gestion de Faderco accordent une grande importance au contrôle budgétaire des ventes, où ils analysent quotidiennement les écarts pour adopter des stratégies de réajustement nécessaires telles que la modification des prix de vente, la mise en place d'actions commerciales et tout cela dans le but d'améliorer l'efficacité commerciale de l'entreprise.

- **En tant que responsable, pouvez-vous déterminer l'importance de la gestion budgétaire des ventes dans la performance commerciale ?**

Contrôleur de gestion budgétaire :

« La gestion budgétaire des ventes permet de garantir la performance commerciale car elle permet d'être objectif dans le quotidien de l'équipe commerciale qui se base sur des indicateurs de performance suivis d'actions commerciales correctives, la gestion budgétaire permet aussi de voir les capacités commerciales de l'équipe commerciales en guidant leurs capacités de réaction sur les actions correctives afin de garantir l'atteinte des objectifs. »

Analyse :

Afin de mieux gérer l'activité commerciale et de mesurer son niveau, il est nécessaire de prévoir les revenus de l'entreprise sur des périodes données, et de répartir les ressources, de

Chapitre 03 : Etude de l'impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale

développer des projets et plans en fonction de ces données, ce qui contribue à l'amélioration de la performance commerciale.

2 Recommandation :

A partir des informations collectées et de notre stage qui a duré trois (03) mois dans l'entreprise Faderco, nous pourrions suggérer les actions suivantes :

- Mettre en place **CRM** est également l'un des outils marketing indispensable pour améliorer les performances commerciales de l'entreprise.
- Adopter des méthodes scientifiques pour les prévisions afin d'obtenir des résultats plus précis.
- Mettre en avant d'indicateurs autres que les indicateurs habituels, tels que les indicateurs de satisfaction des clients, les indicateurs de qualité.
- Utiliser un système d'information efficace pour gérer le délai et la qualité dans l'élaboration à la préparation et au suivi des budgets et pour éliminer les risques d'erreurs.
- Adopter une approche mixte (ascendante et descendante) dans la préparation des budgets, en faisant participer tout le personnel de l'entreprise pour qu'il n'y ait pas de conflits de centralisation ou de décentralisation.

Chapitre 03 : Etude de l'impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale

Conclusion du troisième chapitre

Notre stage au sein de l'entreprise Faderco nous a permis d'appliquer nos acquis et de renforcer nos connaissances en matière de gestion budgétaire et de performance de l'entreprise.

A partir des éléments discutés dans ce chapitre, nous avons bien compris l'organisation de l'entreprise Faderco et sa démarche budgétaire. De plus, nous avons eu l'occasion de mener notre enquête qu'elle s'agit d'une étude qualitative par le biais d'entretiens semi-directifs avec des contrôleurs de gestion et un commercial.

L'objectif de notre étude était de comprendre l'importance de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Tout d'abord, rappelons que l'objectif assigné à notre recherche était d'examiner l'impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale, et ce, en faisant un stage pratique dans une entreprise qui nous a accueillis et en mobilisant notre travail sur un axe principal qui est : Quelle est l'influence de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale de l'entreprise ?

- **Retour sur la démarche adoptée et synthèse des principaux résultats**

Pour l'accomplissement de ce travail, nous avons concentré nos efforts sur des connaissances énoncées dans la partie théorique, en évoquant dans le premier chapitre les concepts de la gestion budgétaire en général, de la gestion budgétaire des ventes en particulier et en présentant le contrôle budgétaire. De ce travail, il ressort que la gestion budgétaire des ventes est une technique de gestion qui permet à l'entreprise de suivre l'évolution de son activité commerciale. Elle se fait en trois (03) étapes qui sont la prévision des ventes, la budgétisation des ventes et le contrôle budgétaire des ventes.

Dans le deuxième chapitre, nous avons présenté les concepts clés de la performance, la performance commerciale et le tableau de bord commercial. De ce présent travail, il résulte que le chiffre d'affaires et la part de marché sont les principaux indicateurs de mesure de la performance commerciale, cette dernière se mesure selon deux aspects, quantitatif et qualitatif. Aussi, nous avons pu constater que le tableau de bord commercial est un outil d'amélioration de la performance commerciale, car il permet de suivre l'évolution de l'activité commerciale par rapport aux objectifs fixés.

Sur le plan pratique, Nous avons effectué un stage dans le cadre de notre recherche dans une entreprise papetière algérienne Faderco, pour bien mener ce travail nous avons tenté de faire une description de sa démarche budgétaire et une analyse de son budget de vente. Aussi nous avons effectué des entretiens semi directifs avec des contrôleurs de gestion et un commercial afin de perfectionner notre recherche.

- **Vérification des hypothèses et éléments de réponses**

Au vu des résultats obtenus, nous sommes en mesure de nous prononcer sur les réponses hypothétiques formées au début de notre étude :

La première hypothèse secondaire qui stipule que « La démarche budgétaire consiste à établir des programmes d'actions quantifiés (budgets), et traduit l'engagement des responsables des divisions de l'entreprise envers la direction » est **confirmée**.

Conclusion générale

Après avoir analysé le processus budgétaire, nous avons constaté que le budget de Faderco correspond à une approche descendante. La direction générale définit les orientations générales qui constituent le cadre de référence pour tous les centres budgétés. Donc, la démarche budgétaire de l'entreprise commence par la mise en œuvre des plans opérationnels et se termine par un contrôle des réalisations qui se fait par une comparaison entre les prévisions et les résultats réalisés, il s'agit donc d'évaluer la fiabilité des programmes d'actions mis en place auparavant.

La deuxième hypothèse secondaire qui stipule que « Faderco adopte une politique de motivation de ses employés pour atteindre ses objectifs fixés » est **confirmée**.

Les bons résultats obtenus par certains sont un encouragement pour d'autres, c'est pourquoi Faderco applique une politique de motivation de son équipe commerciale, en offrant des primes pour l'atteinte des objectifs fixés ainsi que des conseils et des outils d'amélioration, ce qui permet d'améliorer la performance commerciale

La troisième hypothèse secondaire qui stipule que « Le contrôle budgétaire des ventes de l'entreprise Faderco contribue à l'amélioration de la performance commerciale à travers la mise en œuvre des actions correctives nécessaires au quotidien » est **confirmée**.

Les contrôleurs de gestion de Faderco donnent une très grande importance au contrôle budgétaire des ventes, où ils analysent quotidiennement les écarts entre les prévisions et les réalisations afin d'adopter les stratégies de réajustement adéquates telles que la modification des prix de vente, les promotions, le changement du canal de distribution, la mise en œuvre d'actions commerciales et tout cela dans le but d'améliorer l'efficacité commerciale de l'entreprise.

• Difficultés rencontrées

Au cours de notre travail de recherche, nous avons rencontré les difficultés suivantes :

- La durée du stage, que nous avons jugée insuffisante.
- Faderco est connu pour sa culture du secret, ce qui a rendu difficile l'accès aux informations dont nous avons besoin pour mener nos recherches.

• Recommandations

A cette recherche, nous avons constaté certaines lacunes auxquelles nous avons essayé de proposer quelques suggestions :

- Adopter des méthodes scientifiques pour les prévisions afin d'obtenir des résultats plus précis.
- Mettre en avant d'indicateurs autres que les indicateurs habituels, tels que les indicateurs de satisfaction des clients, les indicateurs de qualité.

Conclusion générale

- Utiliser un système d'information efficace pour gérer le délai et la qualité dans l'élaboration à la préparation et au suivi des budgets et pour éliminer les risques d'erreurs.
- Adopter une approche mixte (ascendante et descendante) dans la préparation des budgets, en faisant participer tout le personnel de l'entreprise pour qu'il n'y ait pas de conflits de centralisation ou de décentralisation.

- **Perspectives de recherche**

Au final, notre recherche constitue une piste de travail qui demande non seulement à être améliorée, mais aussi à être approfondie, par des études sur certaines notions restées dans l'ombre. Nous suggérons, à titre d'exemple, quelques axes de recherche :

- L'apport du contrôle budgétaire dans la prise de décisions.
- La gestion budgétaire à base d'une modélisation statistique des ventes.

Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

1. ALAZARD.C, SÉPARI S, **Contrôle de gestion, manuel et applications**, 2^e édition, DUNOD.
2. Aurélien Ragainne, Caroline Tahar, **le contrôle de gestion**, 1^e édition, Gualino, 2019.
3. Alice Sanna, **le tableau de bord prospectif et les 4 piliers d'une organisation** ,50 minutes, 2015.
4. Benoît PIGÉ, **reporting et contrôle budgétaire de la délégation à la responsabilité**, édition management et société, 2^e édition, paris, 2011.
5. BOURBONNAIS.R, TERRAZA.M, **Analyse des séries temporelles**, Dunod, Paris, 2004.
6. Béatrice, Francis Grandguillot, **analyse financière**, 11^e édition, Gualino, 2021.
7. Béatrice, Francis Grandguillot, **la comptabilité de gestion**, 22^e édition, Gualino, 2021.
8. Bernard Augé, Gérald Naro, **Mini manuel de contrôle de gestion**, DUNOD, PARIS, 2011
9. BEATRICE, FRANCIS G, **essentiel du contrôle de gestion**, LEXTENSO, Paris, 2009.
10. BOUZIGUES.B, PAQUET.P, **gestion de l'unité commerciale**, Le Génie des Glaciers,2011.
11. BESCOS. P et MENDOZA. C, **Le management de la performance**, édition Comptable Malesherbes, Paris, 1994.
12. Clerc, Jean-Philippe, **Processus 8 - Prévision et gestion budgétaire**, Le Génie des Glaciers Editeur, 2010.
13. Claude ALAZARD, Sabine SEPARI **DCG 11 contrôle de gestion manuel et applications**, 2 -ème édition, DUNOD, Paris, 2010.
14. Christophe Germain, **tableau de bord**, e-theque, 2002.
15. Doriath.B, **contrôle de gestion en 20 fiches**, 5^e édition, DUNOD, PARIS, 2008.
16. Depallens G, **Gestion financière de l'entreprise**, 4^e édition, SIREY, PARIS, 1971.
17. DORIATH.B, GOUJET.C, **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, DUNOD, Paris, 2002.
18. De BOISLANDELLE, **dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils**, economica, 1998.

Bibliographie

19. FERNANDEZ.A, **les nouveaux tableaux de bord des managers**, édition d'organisation, Paris, 2005.
20. Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Carole bonnier, **Le contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 3^e édition, Gualino éditeur, 2008.
21. Guilbert CHA et Patrick PIGET, **Comptabilité analytique**, 2^e édition, Economica, 1998.
22. Grandguillot, Béatrice, Francis, **L'essentiel de la gestion prévisionnelle**, Gualino, 2004.
23. Germain.C, **Tableau de bord**, e-theque, 2002.
24. Hémici.F, Bounab.M, **Techniques de gestion**, 4^e édition, Dunod, 2016
25. Herve HUTIN, **Toute la finance d'entreprise en pratique**, 2^eme édition, d'Organisation, Paris, 2003.
26. HALLUT, C, **Le commercial : Engagement, rémunération et rupture du contrat**, éditions de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), Belgique, 2002.
27. Jean MEYER, **contrôle de gestion**, édition BORADS, PARIS, 2006
28. Jaque MARGERAIN, **La gestion budgétaire**, Paris, 1986.
29. KOTLER (P), DUBOIS (B) et MANCEAU (D) : **Marketing management**, 11^eme édition, Paris, Pearson Education, France, 2003
30. KOTLER.P et autres, **Marketing management**, 13^eme édition, Edition Pearson, Paris, 2009.
31. KHEMAKHEM. A, **La dynamique du contrôle de gestion**, édition Dunod, Paris, 1992.
32. Laurent Cappelletti, Philippe Baron, Gérard Desmaison, François-Xavier Ribiollet **Toute la fonction contrôle de gestion**, DUNOD, paris, 2014.
33. LANGLOIS.G, et al, **contrôle de gestion manuel et application**, 4^e édition, sup' FOUCHER, Paris, 2010.
34. MOULINIER.R, **Les techniques de ventes, les éditions d'organisation**, 5^e édition, 1998.
35. Marc DUMÉNIL, **le contrôle de gestion 200 questions sur le pilotage, la stratégie, l'analyse des coûts**, 5^e édition, GERESO, 2022.
36. MOTTIS.N, **le contrôle de gestion**, 2^e édition, Éditions EMS, 2006.
37. Michel Rouach, **contrôle de gestion**, 8^e édition, RB édition.
38. Nicolas BERLAND, et Yves RONGE, **Contrôle de gestion, perspectives stratégiques et managériales**, Edition Pearson, 2010.

Bibliographie

39. Ouattara. P, **Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire**, Ecole Supérieure de Gestion de Paris, 2007.
40. Plauchu.v, Taïrou.A, **Méthodologie du diagnostic d'entreprise**, édition L'Harmattan, 2008.
41. PATRIK (M), JACK (T), **contrôle de gestion**, Edition Foucher, paris 2002.
42. ROBERT BRIEN, JEAN SENÉCAL, MARC SAKAITIS, PIERRE VEILLETTE **Analyse financière et gestion budgétaire**.
43. Régis BOURBONNAIS, Jean-Claude USUNIER, **Prévision des Ventes : Théorie et pratique**, Paris, Economica, 2007.
44. Ragainne, Aurélien, Tahar-Freixinos, Caroline, **contrôle de gestion**, Edition Gualino, 2017.
45. Roger Aïm, **Indicateurs et tableaux de bord**, 2^e édition, Afnor édition, 2010
46. RAVIART.D et THAON. C, **Comment piloter la performance**, édition L'HARMATTAN, Paris, 1999.
47. SAAD T, BURLAND A, SIMON C, **comptabilité analytique et contrôle de gestion**, Vuibert, Paris, 2008.
48. Selmer.C, Vignes-Trabelsi.M, Lagoda.J, **contrôle de gestion 99 fiches opérationnelles**, édition EYROLLES, 2019.
49. Selmer.C, **concevoir le tableau de bord**, 4^e édition, Dunod, Paris, 2015.
50. Sanna Alice, **le tableau de bord prospectif**, 50 minutes, 2015.
51. Voyer.P, **Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance**, 2^{ème} Edition, PUQ, 1999.
52. Zouhair Djerbi, Xavier Durand, Catherine Kuszla, **Contrôle de gestion**, Dunod, 2014, 2020, Malakoff.

Support de cours

1. Merhoun.M, **cours mesure de performance (MPE.6)**, Master 2020/2021, Ecole Supérieure de Commerce, Koléa.

Thèses et mémoires

1. KARED Z, KHANTACHE A, **la contribution de la gestion budgétaire dans l'amélioration de la performance de l'entreprise cas : l'entreprise portuaire de Bejaia**, en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, option : finance d'entreprise, université de Bejaïa, 2014/2015.
2. MEFOUTE BADIANG.A, **Relation prestataires clients et performance des cabinets conseils**, mémoire DEPA, ESSEC Douala, 2000.

Bibliographie

3. Oubya. G, **Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie**, thèse de doctorat en science de gestion de l'université CÔTE D'AZUR, École doctorale DESPEG, 2016.

Rapports, manuels et guides

1. BEDDAA.M, BACHIRI.M, **Impact of Sales Budget Management on Business Performance: A Conceptual Model Proposal**, 2020.
2. **Gender Manual: A practical Guide for Development Policy Makers and Practitioners**, DFID, 2002.

Sites internet

1. Site l expert comptable. Com : <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires-definition-et-calcul-du-ca.html>
2. Site articles économique et financiers : <https://concepteconomie.blogspot.com/2016/10/gestion-budgetaire-des-ventes.html>,
3. Site appvizer : <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-commerciale/tableau-bord-commercial>,
4. Site conseil & audit : <https://conseilaudit.com/>
5. Site définitions marketing : <https://www.definitions-marketing.com/definition/fidelite-client/>
6. Site de l'entreprise Faderco : <https://faderco.dz/fr/>
7. Site force plus : <https://www.forceplus.com/consulting-indicateurs-mesure-performance-commerciale>
8. Site JDN : <https://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1149126-la-mesure-de-la-performance-un-art-difficile>
9. Site over blog: <http://salem.over-blog.com/2016/09/budget-origines-historiques.html>

Annexes

Annexe**Annexe 1 : Guide d'entretien**

Ce travail fait partie d'une étude de recherche universitaire pour la préparation d'un master en sciences commerciales option : contrôle de gestion portant sur le thème « l'impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale ».

L'objectif de ce guide d'entretien semi directif est d'apprécier la nécessité de la gestion budgétaire des ventes dans l'amélioration de la performance commerciale de Faderco.

➤ La première rubrique du guide

1. Dans quelle mesure pensez-vous que Faderco réussit à atteindre ses objectifs ?
2. Selon vous, la gestion budgétaire des ventes fournit-elle les informations nécessaires aux managers pour prendre des décisions ?
3. Quel outil utilisez-vous lors de l'élaboration du budget des ventes ?

➤ La deuxième rubrique du guide

1. En tant que responsable commercial, estimez-vous que Faderco est performante ? si oui, sur quelle base portez-vous ce jugement ?
2. Quels sont les indicateurs de tableau de bord commercial que vous utilisez pour suivre l'activité en temps réel ?
3. Comment suivez-vous la satisfaction et la fidélité de vos clients ?

➤ La troisième rubrique du guide

1. Consacrez-vous du temps à l'analyse des causes des écarts budgétaires et à la proposition d'actions correctives en cas de divergences ?
2. En tant que responsable, pouvez-vous déterminer l'importance de la gestion budgétaire des ventes dans la performance commerciale ?

Table des matières

Table des matières

REMERCIEMENTS

| | |
|--|-----------|
| Sommaire..... | I |
| Liste des abréviations | II |
| Liste des tableaux | III |
| Liste des figures | IV |
| Liste des annexes..... | V |
| Résumé..... | VI |
| Introduction générale | A |
| Chapitre 01Fondements théoriques de la gestion budgétaire | |
| Introduction du premier chapitre | 1 |
| Section 01 : Généralités sur la gestion budgétaire..... | 2 |
| 1 Origines et définitions de la gestion budgétaire | 2 |
| 1.1 Historique de la gestion budgétaire | 2 |
| 1.2 Définitions de la gestion budgétaire..... | 3 |
| 2 Fonctions et rôle de la gestion budgétaire | 3 |
| 2.1 Fonctions de la gestion budgétaire | 3 |
| 2.2 Rôle de la gestion budgétaire | 4 |
| 3 Processus budgétaire | 5 |
| 3.1 Définition, objectifs et classification des budgets..... | 5 |
| 3.1.1 Définition des budgets | 5 |
| 3.1.2 Objectifs des budgets | 5 |
| 3.1.3 Classification des budgets..... | 6 |
| 3.2 Etapas de la procédure budgétaire..... | 7 |
| 4 Typologies des budgets | 8 |
| 4.1 Budgets opérationnels | 8 |
| 4.2 Budgets des investissements | 9 |
| 4.3 Budgets des frais généraux..... | 9 |
| 4.4 Etats financiers ou budgets généraux | 9 |
| 5 Intérêts et limites de la gestion budgétaire | 10 |
| 5.1 Intérêts de la gestion budgétaire..... | 10 |
| 5.2 Limites de la gestion budgétaire..... | 10 |
| Section 02 : Gestion budgétaire des ventes..... | 11 |
| 1 Définitions et objectifs de la gestion budgétaire des ventes..... | 11 |
| 1.1 Définitions de la gestion budgétaire des ventes | 11 |
| 1.2 Objectifs de la gestion budgétaires des ventes | 11 |
| 2 Etapas de la gestion budgétaire des ventes | 12 |

Table des matières

| | | |
|---|--|-----------|
| 2.1 | Prévisions des ventes..... | 12 |
| 2.1.1 | Les méthodes qualitatives | 12 |
| 2.1.2 | Les méthodes quantitatives | 13 |
| 2.2 | Budgétisation des ventes | 15 |
| 2.3 | Contrôle budgétaire des ventes | 17 |
| 3 | Seuil de rentabilité..... | 18 |
| 3.1 | Définition du seuil de rentabilité..... | 18 |
| 3.2 | Calcul du seuil de rentabilité et autres indicateurs..... | 18 |
| 3.2.1 | Calcul du seuil de rentabilité | 18 |
| 3.2.2 | Calcul du point mort | 18 |
| 3.2.3 | Calcul de la marge de sécurité et l'indice de sécurité..... | 19 |
| Section 03 : Contrôle budgétaire..... | | 20 |
| 1 | Définitions, rôle et caractéristiques du contrôle budgétaire | 20 |
| 1.1 | Définition du contrôle budgétaire | 20 |
| 1.2 | Caractéristiques du contrôle budgétaire | 21 |
| 1.3 | Rôle du contrôle budgétaire | 21 |
| 2 | Principes et étapes du contrôle budgétaire | 22 |
| 2.1 | Principes du contrôle budgétaire..... | 22 |
| 2.2 | Etapes du contrôle budgétaire | 23 |
| 3 | Limites du contrôle budgétaire..... | 23 |
| 4 | Calcul et analyse des écarts | 24 |
| 4.1 | Définition | 24 |
| 4.2 | Objectifs du calcul et analyses d'écarts..... | 24 |
| 4.3 | Calcul des écarts..... | 25 |
| 4.4 | Analyse des écarts | 25 |
| 4.4.1 | Analyse de l'écart de résultat..... | 25 |
| 4.4.2 | Analyse de l'écart sur chiffre d'affaires..... | 26 |
| 4.4.3 | Analyse de l'écart sur les coûts..... | 26 |
| 4.5 | Interprétation des écarts | 27 |
| Conclusion du premier chapitre..... | | 29 |
| Chapitre 02 La gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale | | |
| Introduction du deuxième chapitre | | 31 |
| Section 01 : Concepts clés de la performance commerciale..... | | 32 |
| 1 | Définitions, concepts et niveaux de la performance..... | 32 |
| 1.1 | Définitions de la performance | 32 |
| 1.2 | Concepts relatifs à la performance | 33 |
| 1.2.1 | Économie | 33 |
| 1.2.2 | Efficacité..... | 33 |

Table des matières

| | | |
|-------|--|----|
| 1.2.3 | Efficienc | 34 |
| 1.2.4 | Pertinence | 34 |
| 1.3 | Les niveaux de la performance | 36 |
| 1.3.1 | Performance interne | 36 |
| 2 | Types et formes de la performance | 37 |
| 2.1 | Types de la performance | 37 |
| 2.1.1 | Performance financière | 37 |
| 2.1.2 | Performance économique | 37 |
| 2.1.3 | Performance sociale | 37 |
| 2.1.4 | Performance sociétale | 37 |
| 2.1.5 | Performance organisationnelle | 38 |
| 2.1.6 | Performance stratégique | 38 |
| 2.1.7 | Performance concurrentielle | 38 |
| 2.1.8 | Performance humaine | 38 |
| 2.2 | Les formes de la performance | 39 |
| 2.2.1 | Performance des clients | 39 |
| 2.2.2 | Performance du personnel | 39 |
| 2.2.3 | Performance des partenaires | 39 |
| 2.2.4 | Performance des actionnaires | 39 |
| 2.2.5 | Performance publique | 40 |
| 3 | Indicateurs de la performance | 40 |
| 3.1 | Définition d'indicateur de performance | 40 |
| 3.2 | Les critères d'un bon indicateur de performance | 40 |
| 3.3 | Typologie des indicateurs | 41 |
| 3.3.1 | Indicateurs d'activité | 41 |
| 3.3.2 | Indicateurs de performance | 41 |
| 3.3.3 | Indicateurs du marché | 41 |
| 3.3.4 | Indicateurs de mise en œuvre d'un projet | 41 |
| 3.3.5 | Indicateurs de suivi | 41 |
| 3.4 | Classification des indicateurs de performance | 41 |
| 3.4.1 | Indicateurs financiers | 41 |
| 3.4.2 | Indicateurs non financiers | 43 |
| 4 | Définition et nature de la mesure de performance | 43 |
| 4.1 | Définitions de la mesure de performance | 43 |
| 4.2 | Nature de la mesure de performance | 44 |
| 4.2.1 | Financière | 44 |
| 4.2.2 | Opérationnelle | 44 |
| 4.2.3 | Stratégique | 44 |

Table des matières

| | | |
|--|--|-----------|
| 4.3 | Conditions pour bien mesurer la performance | 44 |
| 4.3.1 | Rattacher l'indicateur à une responsabilité | 44 |
| 4.3.2 | Définir un objectif pour donner un sens à la performance | 44 |
| 4.3.3 | Être capable de mesurer la performance | 45 |
| 4.3.4 | Séparer les fonctions | 45 |
| Section 02 : la performance commerciale | | 46 |
| 1 | Définition et déterminants de la performance commerciale..... | 46 |
| 1.1 | Définition de la performance commerciale..... | 46 |
| 1.2 | Les déterminants de la performance commerciale..... | 47 |
| 1.2.1 | La qualité de service | 47 |
| 1.2.2 | La capacité financière des revendeurs | 47 |
| 1.2.3 | La capacité de production | 47 |
| 1.2.4 | La diversité de l'offre | 47 |
| 1.2.5 | L'étendue du réseau de distribution | 48 |
| 2 | Indicateurs de la performance commerciale..... | 48 |
| 2.1 | Les indicateurs quantitatifs..... | 48 |
| 2.1.1 | Quantités vendues | 48 |
| 2.1.2 | Chiffre d'affaires..... | 49 |
| 2.1.3 | Part de marché | 49 |
| 2.1.4 | La marge commerciale..... | 49 |
| 2.1.5 | Nombre de nouveaux clients..... | 50 |
| 2.1.6 | La rentabilité commerciale | 50 |
| 2.1.7 | Le profit | 50 |
| 2.2 | Les indicateurs qualitatifs..... | 50 |
| 2.2.1 | Satisfaction des clients..... | 51 |
| 2.2.2 | Fidélité des clients | 51 |
| 2.2.3 | Image de marque..... | 52 |
| 3 | Les intérêts et limites de la performance commerciale | 52 |
| 3.1 | Les intérêts de la performance commerciale..... | 52 |
| 3.2 | Limites de la performance commerciale | 53 |
| Section 03 : Tableau de bord commercial | | 54 |
| 1 | Définition, objectifs et types d'un tableau de bord..... | 54 |
| 1.1 | Définitions d'un tableau de bord..... | 54 |
| 1.2 | Objectifs du tableau de bord..... | 54 |
| 1.3 | Types de tableau de bord..... | 55 |
| 1.3.1 | Tableau de bord « fonctionnel » | 55 |
| 1.3.2 | Tableau de bord « projet » | 55 |
| 1.3.3 | Tableau de bord « stratégique » | 55 |

Table des matières

| | | |
|-------|---|-----------|
| 2 | Tableau de bord prospectif | 55 |
| 2.1 | Définition | 55 |
| 2.2 | Structure du tableau de bord prospectif..... | 56 |
| 2.2.1 | Axe financier..... | 56 |
| 2.2.2 | Axe client | 56 |
| 2.2.3 | Axe processus interne | 56 |
| 2.2.4 | Axe apprentissage organisationnel | 57 |
| 2.3 | Limites d'un tableau de bord prospectif..... | 57 |
| 3 | Tableau de bord commercial | 58 |
| 3.1 | Définition d'un tableau de bord commercial..... | 58 |
| 3.2 | Objectifs d'un tableau de bord commercial | 59 |
| 3.3 | Objectifs et indicateurs de la direction commerciale | 60 |
| | Conclusion du deuxième chapitre | 61 |
| | Chapitre 03 Etude de l'impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale | |
| | Introduction du troisième chapitre | 61 |
| | Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil | 62 |
| 1 | Présentation de la SPA Faderco..... | 62 |
| 1.1 | Historique de l'entreprise | 62 |
| 1.2 | Fiche signalétique..... | 63 |
| 1.3 | Gamme et distribution des produit de Faderco | 63 |
| 1.3.1 | Gamme de produits | 63 |
| 1.3.2 | Distribution des produits Faderco..... | 64 |
| 2 | Missions et valeurs de Faderco..... | 64 |
| 2.1 | Missions de Faderco..... | 64 |
| 2.2 | Valeurs de Faderco..... | 65 |
| 3 | Organisation de l'entreprise..... | 65 |
| 3.1 | Organigramme de Faderco | 65 |
| 3.2 | Présentation du service d'accueil | 66 |
| | Section 02 : la démarche budgétaire des ventes au sein de l'entreprise Faderco | 68 |
| 1 | Démarche budgétaire de l'entreprise | 68 |
| 2 | Budget des ventes au sein de Faderco | 68 |
| | Section 03 : influence de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale | 71 |
| 1 | Présentation de la méthodologie de recherche et analyse des résultats de l'étude qualitative | 71 |
| 1.1 | Présentation de la méthodologie de recherche | 71 |
| 1.1.1 | Objectifs de l'enquête par entretien | 71 |
| 1.1.2 | Période de l'enquête..... | 71 |

Table des matières

| | | |
|-------|--|-----------|
| 1.2 | Présentation du guide d'entretien et analyse des résultats | 71 |
| 1.2.1 | Déroulement d'entretien | 71 |
| 1.2.2 | Résultats et analyses de la première rubrique du guide | 72 |
| 1.2.3 | Résultats et analyses de la deuxième rubrique du guide..... | 74 |
| 1.2.4 | Résultats et analyses de la troisième rubrique du guide | 76 |
| 2 | Recommandation : | 77 |
| | Conclusion du troisième chapitre..... | 78 |
| | Conclusion générale..... | 79 |
| | Bibliographie..... | 82 |
| | Annexe | 86 |
| | Table des matières | 87 |