

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE**



ESGEN

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : audit et contrôle de gestion

THEME :

**L'impact de la gestion budgétaire des
ventes sur la performance commerciale
ETUDE DE CAS : ENMTP Constantine**

Présenté par :

Mr. ZERTAL Mohamed Anis

Encadreur :

Mme. SAMI Lylia

Maitre de conférence de classe A

1ère Promotion

JUIN 2022

Année Universitaire : 2021-2022

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE**



ESGEN

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : audit et contrôle de gestion

THEME :

**L'impact de la gestion budgétaire des
ventes sur la performance commerciale
ETUDE DE CAS : ENMTP Constantine**

Présenté par :

Mr. ZERTAL Mohamed Anis

Encadreur :

Mme. SAMI Lylia

Maitre de conférence de classe A

1ère Promotion

JUIN 2022 Année

Universitaire : 2021-2022

Je dédie ce travail à mes
parents

Et à tous ceux qui me sont
chers

Remerciement

Nous remercions Dieu tout-puissant de nous avoir donné l'intelligence, la force et la patience pour accomplir ce travail. J'ai l'honneur et le plaisir de présenter ma profonde gratitude et mes sincères remerciements à mon encadreur Mme SAMI Lyliya pour son aide, ses conseils et ses orientations ainsi pour le temps qu'elle m'a accordé durant la réalisation de ce modeste travail.

Nos plus vifs remerciements vont à Mme SOUIKI Souad Maître de stage au sein de ENMTP, pour son aide, ses conseils Intéressants ainsi que le temps qu'elle nous a accordé malgré sa grande occupation.

J'adresse mes remerciements à tous les professeurs de l'Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique (ESGEN) pour leur encouragement et leur soutien.

Je tiens également à remercier l'ensemble du personnel de ENMTP pour leur soutien et encouragement.

Je remercie aussi toute autre personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Liste des figures

Figure 1: Le processus budgétaire	14
Figure 2: Les étapes de gestion budgétaire d'avant l'action	16
Figure 3: Les étapes du processus de planification et de la gestion budgétaire.	18
Figure 4: Le processus contrôle budgétaire.....	39
Figure 5: La relation entre l'efficacité, défficience et la performance	49
Figure 6: Les caractéristiques de la satisfaction client	65
Figure 7: Les filiales de l'ENMTP en Algérie les filiales de l'ENMTP en Algérie.	70
Figure 8: L'organigramme de l'unité commerciale de l'entreprise ENMTP de Constantine .	74
Figure 9: L'évolution des chiffres d'affaires des produits et services durant les années 2019, 2020 et 2021 (en KDA)	80
Figure 10: Représentation graphique des réalisations et prévisions du chiffre d'affaires pour l'année 2021 (en KDA)	85
Figure 11: Comparaison entre nos prévisions et les réalisations pour les produits et services pour l'année 2021 (en KDA).....	87
Figure 12: Représentation graphique de l'évolution du CA global de l'ENMTP entre 2019 et 2021 (en KDA).....	91
Figure 13: Ecart entre les réalisations et les prévisions du CA total de l'ENMTP pour les exercices : 2019, 2020 et 2021 (en KDA)	92
Figure 14: Evolution de la marge commerciale de l'entreprise (en KDA)	94
Figure 15: Evolution de la rentabilité commerciale de l'entreprise ENMTP pour les exercices 2019, 2020 et 2021	96

Liste des tableaux

Tableau 1: Domaines d'utilisation de la prévision.	28
Tableau 2: Exemples d'actions correctives adaptées au type de causes	42
Tableau 3 : Les prévisions trimestrielles des ventes des produits et services de l'ENMTP pour l'année 2021 (en KDA).....	81
Tableau 4: Le budget des ventes trimestriel des produits et services de l'ENMTP pour l'année 2021 (en KDA)	81
Tableau 5: Calculs les prévisions trimestrielles des chiffres d'affaires pour les produits et services de l'année 2021 (en KDA).....	82
Tableau 6: Les prévisions pour l'année 2021 selon la méthode appliquée (en KDA).....	83
Tableau 7: L'écart sur chiffre d'affaires net à l'ENMTP (en KDA).....	85
Tableau 8: L'écart sur chiffre d'affaires net selon la méthode des totaux mobiles (en KDA)	86
Tableau 9: Taux d'évolution du chiffre d'affaires de 2019 à 2021 (en KDA).....	88
Tableau 10: Chiffres d'affaires de l'ENMTP des années 2019, 2020 et 2021 (en KDA)	90
Tableau 11: Taux d'évolution du chiffre d'affaires global de l'ENMTP entre 2019 et 2021.	90
Tableau 12: Etat comparatif des ventes réalisées en valeur par rapport aux prévisions pour les exercices 2019, 2020 et 2021 (en KDA)	91
Tableau 13: Calcul l'écart sur chiffre d'affaires pour les exercices 2019, 2020 et 2021(en KDA)	92
Tableau 14: Calcul la marge commerciale pour les exercices 2019, 2020 et 2021 (en KDA)	93
Tableau 15: Calcul la rentabilité commerciale pour les exercices 2019, 2020 et 2021 (en KDA)	95

La liste des abréviations

CA	Chiffre d'affaire
E/CAN	Ecart sur chiffre d'affaire
ENMTP	Entreprise nationale des matériels de travaux publics
KDA	Kilo dinar algérien
MC	Marge commerciale
P	Performance

Sommaire

Introduction générale.....	1
Premier Chapitre : La gestion budgétaire au budget des ventes.....	6
Section 01 : Notions de la gestion budgétaire	8
Section 02 : Processus budgétaire et le budget des ventes	12
Section 03 : Les prévisions et la gestion budgétaire des ventes	25
Deuxième Chapitre : La performance des entreprises.....	46
Section 01 : Le concept de la performance.....	46
Section 02 : La performance commerciale	52
Section 03 : les principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale.	57
Troisième Chapitre : La gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale de l'ENMTP	67
Section 1 : la présentation de l'entreprise ENMTP de Constantine.	68
Section 2 : La gestion budgétaire et le budget des ventes au sein de l'ENMTP	76
Section 3 : Le contrôle budgétaire des ventes et la performance commerciale de l'ENMTP ..	83
Conclusion générale	99

Résumé

Face à un monde économique de plus en plus concurrentiel, les entreprises se retrouvent ont l'obligation d'améliorer leurs performances, afin d'améliorer ses indicateurs de rentabilité et pour assurer la durabilité et sa position sur le marché.

Notre objectif à travers cette thèse est de présenter leurs impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale le concept et la pratique de la gestion budgétaire des ventes, dans une entreprise publique algérienne avec pour souci d'attirer l'attention sur les avantages et les bénéfices qui peuvent en découler.

Pour réaliser ce travail nous avons une revue théorique, qui est basée sur les notions fondamentales de la gestion budgétaire et plus précisément la gestion budgétaire des ventes, le contrôle budgétaire mais aussi la performance commerciale de l'entreprise, puis nous essayons à travers notre cas pratique en tentant de mesurer l'impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale.

Mots clés : performance commerciale, indicateur, rentabilité, gestion budgétaire, contrôle budgétaire.

Abstract

Faced with an increasingly competitive economic world, companies find themselves under the obligation to improve their performance, in order to improve their profitability indicators and to ensure sustainability and their position in the market.

Our objective through this thesis is to present their impact of the sales budget management on the commercial performance the concept and the practice of the sales budget management, in an Algerian public company with the aim of drawing attention to the advantages and the benefits that can flow from it.

To carry out this work we have a theoretical review, which is based on the fundamental notions of budgetary management and more precisely the budgetary management of sales, budgetary control but also the commercial performance of the company, then we try through our case practice by trying to measure the impact of sales budget management on sales performance.

Keywords : commercial performance, indicator, profitability, budget management, budget control.

ملخص

في مواجهة عالم اقتصادي يتزايد فيه التنافس، تجد الشركات نفسها ملزمة بتحسين أدائها، من أجل تحسين مؤشرات ربحتها وضمان الاستدامة ومكانتها في السوق.

هدفنا من خلال هذه الأطروحة هو تقديم تأثيرهم لإدارة ميزانية المبيعات على الأداء التجاري، مفهوم وممارسة إدارة ميزانية المبيعات، في شركة عامة جزائية بهدف لفت الانتباه إلى المزايا والفوائد التي يمكن أن تتدفق منه.

لتنفيذ هذا العمل، لدينا مراجعة نظرية، والتي تستند إلى المفاهيم الأساسية لإدارة الميزانية وبشكل أكثر دقة إدارة الميزانية للمبيعات، ومراقبة الميزانية وكذلك الأداء التجاري للشركة، ثم نحاول من خلال ممارسة الحالة لدينا من خلال المحاولة لقياس تأثير إدارة ميزانية المبيعات على أداء المبيعات.

الكلمات المفتاحية: الأداء التجاري، المؤشر، الربحية، إدارة الميزانية، ضبط الميزانية.

Introduction générale

Avec la mondialisation de l'économie, les entreprises se retrouvent dans un environnement de concurrence accrue, et la capacité de l'entreprise à vendre des produits dépend de sa structure organisationnelle et de sa stratégie. En effet, seules les entreprises dotées d'une structure solide, d'une stratégie claire et d'outils de gestion efficaces peuvent conquérir une bonne part de marché.

Pour ce faire, les entreprises qui se veulent dynamiques et performantes doivent adopter des règles de gestion, des systèmes de fonctionnement adaptés et une bonne stratégie. Par conséquent, les gestionnaires sont tenus de prendre une série de décisions pour assurer la continuité de leurs activités. Il est également important d'établir un système de contrôle des décisions prises.

Ainsi, le contrôle de gestion est reconnu depuis longtemps comme une valeur stratégique en raison de son importance dans la prise de décision, et comme une source de progrès et d'amélioration potentielle dans tous les types d'entreprises, car il incite les responsables à mener des actions qui contribuent à atteindre les objectifs fixés.

Par ailleurs, la gestion budgétaire correspondant à la vision technique du contrôle de gestion est perçue comme l'outil le plus adapté dans le processus de planification des activités de l'entreprise.

Pour D. GEORGES (1971) la gestion budgétaire est « *une méthode systématique et de contrôle par le moyen des budgets découlant d'un plan d'ensemble qui peut couvrir une assez longue période et qui est décomposé en programme d'actions à échéance plus rapprochée déterminée de telle manière qu'ils soient normaux et réalisables* ». ¹

A partir de ces définitions, on peut dire que la gestion budgétaire est un ensemble de techniques d'établissement de prévisions à court terme applicables à la gestion de l'entreprise. Cette gestion peut comparer les réalisations aux prévisions pour mettre en évidence les écarts et prendre des mesures correctives.

Problématique de recherche

Le budget des ventes joue un rôle important dans la gestion de l'entreprise. Selon M. LAARIBI (2004), ce budget est la phase « *pivot* » du réseau budgétaire d'une entreprise. ²

¹ DEPALLENS GEORGES, « Gestion financière de l'entreprise », 4eme édition SIREY, Paris, 1971.

² M LAARIBI, « le contrôle de gestion dans les entreprises », Ed FACOGEM, 2004.

Aujourd'hui, l'entreprise se trouve dans un environnement concurrentiel caractérisé par l'incertitude, la volatilité, la complexité et l'évolution de l'environnement économique, la diversité des entreprises et la rapidité croissante du développement technologique, ce qui l'oblige à mettre en place une meilleure prévision des outils pour maintenir sa part de marché, réduire l'incertitude externe et, surtout, assurer sa pérennité.

La performance est aujourd'hui vue comme l'atteinte des objectifs de l'entreprise, la contribution à l'amélioration de sa valeur. Il devient donc nécessaire d'avoir la maîtrise de savoir agir par l'assemblage des outils de pilotage en général et les outils de prévision en particulier.

Notre intérêt pour ce travail de recherche en cours est porté sur l'entreprise nationale des matériels de travaux publics ENMTP à Constantine a mis en place un système de gestion budgétaire principalement pour la gestion de ses ventes. Les objectifs sont :

- S'assurer que les objectifs fixés sont atteints ;
- améliorer ses contrôles de gestion des ventes ;
- Maintenir et accroître sa part de marché lui permettant d'assurer sa pérennité dans l'environnement changeant de la transition d'une économie planifiée à une économie de marché.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre problématique de recherche que nous formulons par la question principale suivante :

Est-ce que la prévision et l'élaboration du budget des ventes a un impact sur l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise ENMTP ?

Pour étudier le budget des ventes et son mode d'élaboration dans le cas de l'entreprise ENMTP et pouvoir conclure sur l'amélioration de son efficacité, nous soulevons aussi les quatre (04) questions secondaires suivantes :

- 1. Quels sont les objectifs de l'entreprise ENMTP à travers l'élaboration d'un budget des ventes?**
- 2. Quelles sont les méthodes utilisées par l'entreprise ENMTP pour établir la prévision de ses ventes ?**
- 3. Comment l'entreprise ENMTP procède à l'élaboration du budget des ventes ?**
- 4. Peut-on associer la performance à l'élaboration de ce budget ?**

Hypothèses de la recherche :

Ainsi, pour répondre à la question principale et aux questions secondaires, nous formulons deux principales hypothèses suivantes :

Première hypothèse : le budget des ventes permet de déterminer les orientations commerciales à court terme, et permet par conséquent, une amélioration de la performance commerciale des entreprises.

Deuxième hypothèse : les contrôleurs de gestion calculent les écarts existants entre les données prévisionnelles du budget des ventes et les données réelles. Ces écarts éclairent les décisions et renseignent les managers sur la performance commerciale réalisée.

Méthodologie du travail de recherche :

- La réalisation de notre travail est faite suivant deux étapes : la recherche documentaire et la formation sur le terrain. Nous avons utilisé la méthode descriptive et la méthode analytique.
- Nous utilisons la méthode descriptive pour présenter les aspects théoriques. En effet, la recherche documentaire nous permet de présenter les différentes notions liées à la gestion budgétaire, et plus précisément, des notions liées aux budgets de vente. La formation sur le terrain nous permet d'une part de comprendre le système budgétaire de la société ENMTP de Constantine, ainsi que les insuffisances de son système de prévision des ventes, et d'autre part, de collecter les données nécessaires pour réaliser nos travaux de recherche. Pour la partie pratique, nous utilisons la méthode analytique.

Structure du travail de recherche :

Sur la base des deux phases de notre démarche de recherche méthodologique, nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre : porte sur la gestion budgétaire et le budget des ventes. Dans ce chapitre, nous allons définir les notions de la gestion budgétaire, les étapes du processus de la gestion budgétaire et nous allons présenter le budget des ventes qui est le premier budget de la construction budgétaire, les différentes méthodes de prévision des ventes et la dernière phase de la gestion budgétaire des ventes à savoir le contrôle budgétaire des ventes et ses actions correctives.

Dans le deuxième chapitre : portera sur la notion de performance des entreprises spécialement la performance commerciale, les indicateurs de la performance commerciale et la relation entre la gestion budgétaire et la performance commerciale.

Le troisième chapitre : est réservé au cas d'étude portant sur la gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale au sein d'ENMTP Constantine, dans lequel nous présenterons cette dernière (notre cas d'étude), le processus d'élaboration du budget de ventes, et l'apport du budget de ventes sur l'amélioration de sa performance commerciale.

Premier Chapitre :

Généralité sur la gestion budgétaire au budget des ventes

Gérer une entreprise signifie planifier, diriger, organiser et contrôler¹ H. Fayol (1916). Par conséquent, La gestion prévisionnelle est utilisée comme un outil de gestion dans le processus de planification et de prévision. L'objectif est de préparer l'entreprise à exploiter ses atouts et à faire face aux difficultés qu'elle rencontrera à l'avenir. Cette démarche comprend la définition des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre. Elle se traduit à long terme dans le plan stratégique, à moyen terme dans le plan opérationnel et à court terme dans le budget.

En fait, la gestion budgétaire est un modèle de gestion qui inclut tous les aspects de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions quantitatives (budgets). Cette gestion permet de suivre les activités d'une entreprise en comparant ses activités réelles (réalisées) avec les activités planifiées puis les activités budgétées, qui doivent conduire à des actions correctives pour améliorer la performance économique de l'entreprise.

Un budget est l'expression monétaire d'un plan d'action, servant à la fois d'outil de prévision et de coordination entre les unités décentralisées, contribuant à responsabiliser la prise de décision et à motiver les responsables. Ils sont élaborés en coopération entre la direction, les contrôleurs de gestion et les responsables décentralisés. Ces budgets sont interdépendants et liés de cause à effet.

De plus, dans la préparation du budget, il est préférable de commencer par l'estimation des ventes, c'est-à-dire le plan de vente, car le budget des ventes est la pierre angulaire du système budgétaire. Lorsque le premier budget est établi, d'autres budgets peuvent être déduits car les budgets de production seront faits en fonction d'hypothèses de ventes, etc.

Dans le premier chapitre, nous allons développer dans :

- La première section portant sur « notions de la gestion budgétaire » : la définition de la gestion budgétaire, les objectifs, les rôles et les fonctions de la gestion budgétaire, les principes de base de la gestion budgétaire et enfin les limites de la gestion budgétaire ;
- La seconde section qui porte sur le « processus budgétaire et le budget des ventes » : le processus budgétaire avec ses trois phases (prévision ; budgétisation et contrôle budgétaire), la définition de ce budget, de ses objectifs ainsi que des étapes de son élaboration.
- La troisième section relative au « les prévisions et le contrôle budgétaire des ventes » : le concept des prévisions des ventes et leur importance, les étapes de son élaboration et les

¹ HENRI FAYOL « *14 principes du management* », Paris, 1916 , p 48.

méthodes de prévision des ventes, la définition du contrôle budgétaire, leur objectif, les étapes, les actions correctives, utilités et limites du contrôle budgétaire

Section 01 : Notions de la gestion budgétaire

Aujourd'hui, les entreprises utilisent le processus de contrôle de gestion le plus pertinent, la gestion budgétaire, qui est devenue une nécessité absolue car elle permet d'atteindre les objectifs sans se laisser surprendre par d'éventuels écarts. Étant donné que la gestion budgétaire est un outil important pour aider les entreprises à gérer, dans cette section, nous allons essayer de clarifier ce concept grâce aux définitions données par plusieurs auteurs dans le domaine et essayer d'expliquer les concepts connexes qui lui sont associés, de présenter ses objectifs, ses rôles, et limites.

1.1 Définition de la gestion budgétaire

Plusieurs définitions de la gestion budgétaire ont été données par différents auteurs, notamment par G. Depallens (1971), qui la définit comme *«une méthode de prévision systématique et de contrôle par le moyen des budgets découlant d'un plan d'ensemble qui peut couvrir une assez longue période et qui est décomposé en programmes d'action à échéance plus rapprochée déterminée de telle manière qu'ils soient normaux et réalisables»*.¹

Pour P. Lauzel (1994), la gestion budgétaire consiste à *«la traduction du programme d'activité en termes de budgets d'exploitation et la surveillance du degré de réalisation des prévisions correspondantes»*.²

Pour J. Lochard (1998), la gestion budgétaire est *« un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrées, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables»*.³

Pour B. DORIATH (2002), la gestion *«traduit au niveau de chaque centre de responsabilité, les objectifs en plans d'actions à court terme et exprime les moyens nécessaires à leur réalisation, il s'agit donc d'élaborer, chaque année, des budgets qui sont l'expression monétaire mois par mois»*.⁴

¹DEPALLENS GEORGES, « Gestion financière de l'entreprise », 4^{ème} édition SIREY, Paris, 1971, p 519.

²PIERRE LAUZEL, par ROBERT TELLER, « Contrôle de gestion et budgets », 7^{ème} édition, SIREY, 1994, p 235.

³JEAN LOCHARD, « Gestion budgétaire, outil de pilotage des managers », édition d'organisation, Paris, p19.

⁴BRIGITTE DORIATH, CHRISTIAN GOUJET, « Gestion prévisionnelle, et mesure de la performance », 3^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2007, p 2.

On peut donc aller de l'avant avec le fait que malgré autant de définitions que d'auteurs, le sens de la gestion budgétaire reste le même, ce qui permet aussi de retenir et de définir la gestion budgétaire comme un ensemble de budgets élaborés qui reflètent les objectifs des différentes responsabilités centres du plan d'action à court terme de l'entreprise. La comparaison de ces budgets de programme avec les réalisations peut mettre en évidence les différences et corriger les lacunes pour améliorer les performances de l'entreprise.

1.2 Les objectifs de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est l'outil de contrôle le plus évolutif, permettant aux entreprises d'améliorer leurs performances et d'éviter les aléas futurs. Sa mission est de prévoir l'évolution du volume et de la valeur des activités de l'entreprise et de prévoir les moyens et les résultats prévisionnels correspondants.

Le but principal de la gestion budgétaire est de créer des prévisions en vue de la nécessité de ces dernières car celles-ci donnent la possibilité à la direction générale de :

- Atteindre l'équilibre idéal aux différents niveaux de l'entreprise, c'est à dire que cet équilibre peut concerner par exemple les ventes, la production, des services homogènes ou des ateliers .
- Permet à la direction de prévenir les événements plutôt que de les vivre.
- Améliorer les relations entre les employés car ils sont appelés à travailler vers le même objectif : suivi, croissance et prospérité de l'entreprise
- Mettre en évidence les écarts entre les performances et les prévisions, puis prendre des mesures correctives.
- Augmenter les profits en contrôlant entre la performance et les prévisions, en offrant une certaine sécurité à court terme et en améliorant la rentabilité.
- Être ouvert au dialogue, à la négociation et à la formation.
- Encourager et responsabiliser ses participants.

1.3 Les rôles et les fonctions de la gestion budgétaire

1.3.1 Les rôles de la gestion budgétaire

Un système de budgétisation approuve *«d'obtenir au moindre coût et rapidement, de l'information fiable afin de connaître, de prévoir et de comprendre les événements importants affectant l'entreprise»*.¹

¹GERVAIS (M), « Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise », ECONOMICA, p275.

- La budgétisation n'est pas une fin en soi. Or, elle « vise essentiellement à mettre en place un mode de gestion permettant d'assurer à la fois la cohérence, la décentralisation et le contrôle des différents sous-systèmes de l'entreprise ». ¹
- Selon JEAN LOCARD ², la gestion budgétaire peut être un outil de gestion, de modélisation, de motivation et de prévention des conflits.
- Le processus budgétaire permet de négocier des compromis dans des contextes de conflit, se présentant comme un lien entre les différentes parties prenantes.
- Le budget formulé explique toutes les prévisions et les objectifs, sert de boussole pour les actions quotidiennes, puis agit comme un outil de prise de décision.
- La gestion budgétaire permet de traduire correctement les objectifs stratégiques fixés par la direction, de coordonner les différentes actions de l'entreprise, et de fournir les moyens nécessaires à sa mise en œuvre après traitement et sélection de multiples hypothèses.

1.3.2 Les fonctions de la gestion budgétaire

Afin d'assurer l'efficacité des budgets, leur élaboration doit suivre une démarche impliquant les différents responsables de l'entreprise.

En outre, l'élaboration des budgets n'est pas une fin en soi, elle vise essentiellement à mettre en place un mode de gestion permettant d'assurer à tous les différents sous-systèmes de l'entreprise à la fois :

- **La cohérence**: la concentration industrielle nécessite des outils pour assurer la cohérence des sous-systèmes de l'entreprise, tels que la politique commerciale, la production, la gestion du personnel, les matériaux, les immobilisations, la gestion financière, etc. C'est pourquoi le budget, expression déterminante, assure la cohérence de l'entreprise.
- **La décentralisation** : Le budget total reflète les choix et les objectifs de la direction générale. Mais son développement et son exécution nécessitent une décentralisation au niveau de tous les centres de l'entreprise. Dès lors, il devient un outil incontournable du management par objectifs.
- **Le contrôle** : S'il y a décentralisation, c'est dans les contraintes du cadre et des objectifs numériques prédéterminés. Les budgets et les contrôles budgétaires n'éliminent pas les hiérarchies, mais les formalisent dans un système d'objectifs et d'écarts.

¹SAADA (T). BURLAUD (A) ; SIMON (C), « *Comptabilité analytique et contrôle de gestion* », 3^{ème} éd Vuibert, Paris 2005, p 128.

²LOCHARD (J), « *la gestion budgétaire : outil de pilotage des managers* », p 28.

Chaque niveau rend compte de la réalisation de ses objectifs, même si cela signifie qu'il existe des différences expliquées par les niveaux inférieurs. De ce fait, la structure budgétaire, la nature des écarts observés et l'organigramme de l'entreprise sont tous concrétisés.

1.4 Les principes de base de la gestion budgétaire

Un bon système de budgétisation a à la fois des dimensions de planification et de contrôle à court terme, et selon GERVAIS (2000), le système nécessite six conditions pour être efficace:

- Le système budgétaire doit couvrir toutes les activités de l'entreprise : la gestion budgétaire implique l'ensemble de l'organisation. En ce sens, c'est une discipline qui peut être transmise et devenir un outil de coordination de différentes fonctions.
- La répartition et la présentation du budget doivent être calquées sur un système électrique (structure corporative).
- L'identification claire des responsabilités ne doit pas compromettre l'esprit d'équipe et la nécessaire cohésion interservices.
- Le système budgétaire doit faire partie de la politique globale de l'entreprise.
- Le système budgétaire doit être lié à une politique du personnel qui suit la logique budgétaire : La combinaison des systèmes budgétaires et des politiques du personnel permet à la responsabilisation des acteurs de passer de simples discours à des systèmes de mesure de performance compromis, acceptables, équitables et éventuellement négociés.
- Les prévisions budgétaires doivent pouvoir être révisées à mesure que de nouvelles informations apparaissent.¹

1.5 Les limites de la gestion budgétaire

Bien que la gestion budgétaire joue un rôle important, elle trouve certaines limites liées aux dysfonctionnements qu'elle peut créer, à savoir :

- **Le processus de budgétisation peut être transformé en un processus conservateur et fixe** c'est-à-dire que la construction du budget est basée sur des entreprises existantes et souvent sur des extrapolations du passé. La limite ici est que la gestion budgétaire devient une habitude quotidienne pour les managers qui ne cherchent plus qu'au moins, les moyens de négociation que les années précédentes, sans fournir beaucoup d'efforts ni anticiper la nécessité de générer réellement l'exercice suivant.

¹GERVAIS (M), « *contrôle de gestion* », 7^{ème} édition, Economica, Paris, 2000, p 275.

De même, la peur de s'en tenir au budget ne servira qu'une fin en soi. Ce comportement peut être démontré dans un univers prévisible, en supposant que la structure budgétaire dans ce cas est parfaite. Par contre, dans un univers instable, cela entravera toute réponse à des événements imprévus.

Le processus budgétaire se fige et devient traditionnel, avec peu d'implication des responsables opérationnels.

- **Déléguer des responsabilités peut avoir des effets indus (indésirables)** Certains gestionnaires pourraient ne pas accepter le contrôle après les engagements budgétaires. Cela est particulièrement vrai lorsque la décentralisation est faible et que de nombreux objectifs et décisions ont été assignés.

A l'inverse, dans le processus de décentralisation, lorsqu'il est fort (forte décentralisation), le manager vise à répondre aux objectifs spécifiques, voire personnels, de l'unité qu'il dirige au détriment des objectifs de l'unité.

- **La gestion budgétaire privilégie une vision financière à court terme :**

Dans ce cas, une fois les budgets établis, ils n'ont qu'une année de performance financière. Ainsi, cela supprime la dimension qualitative de la planification des actions, c'est-à-dire que la gestion budgétaire ne s'intéresse pas à la qualité du produit, elle ne vise qu'à réduire les coûts et à maximiser la rentabilité, surtout lorsqu'elle agit sur l'interaction entre plusieurs centres de temps de responsabilité. Par exemple, au niveau de la centrale d'achat, l'objectif de rentabilité par la réduction des coûts peut entraîner une baisse des prix, compromettant la qualité des matériaux intégrés aux produits.

Par conséquent, les fourchettes budgétaires annuelles peuvent favoriser la vision à court terme au détriment du moyen terme où tenir compte du cycle de vie d'un produit ou d'un investissement.

Section 02 : Processus budgétaire et le budget des ventes

Le contrôle de gestion est chargé de définir les objectifs. Si ils ne sont pas corrigés, le processus budgétaire ne pouvait pas démarrer. Dans ce cas, l'entreprise est prévoyante et fixe des objectifs dans le cadre de la planification. Exister à partir de là, les sous-objectifs locaux sont alors quantitativement définis et quantifiés valeur monétaire dans la planification et la budgétisation.¹

¹ GERVAIS (M), « *Contrôle de gestion* », Edition ECONOMICA, 2009, p 78.

Le processus budgétaire, également appelé procédure budgétaire, représente les étapes à suivre utilisé pour préparer les budgets afin de vérifier dans quelle mesure les objectifs sont atteints s'il y a des erreurs dans les centres de responsabilité individuelles et les validations corriger leur destination. Ce processus budgétaire comprend deux étapes importantes résumées comme suit :

- La gestion prévisionnelle ;
- Le processus budgétaire.

2.1 La gestion prévisionnelle (plan stratégique et plan opérationnel)¹

La gestion budgétaire est une traduction des activités planifiées annuellement, elle constitue donc le résultat (à court terme) d'un processus planifié au niveau stratégique, tout en gérant de manière prospective, et prévoir les objectifs du plan stratégique et du plan d'affaires

- **Au niveau stratégique :** il s'agit de rédiger un plan stratégique. Un horizon de trois à cinq ans. La planification stratégique est de prédire la position concurrentielle future de l'entreprise et comme une caractéristique intrinsèque de sa profession. Le plan stratégique dépend de nombreux outils tels que :
 - **Segmentation stratégique :** divisez l'entreprise en différents groupes de clients, avec quels produits sera proposé pour adoption selon les besoins;
 - **La gestion du cycle de vie des produits :** consiste à faire l'évaluation du vieillissement des produits et estimer renouvellement prévisionnel du portefeuille d'activités.
 - **L'effet d'expérience :** cela permet de capitaliser sur les gains de productivité au fur et à mesure que l'on acquiert de l'expérience (par le nombre de augmenter).
- **Sur le plan opérationnel :** il s'agit du lien entre les buts et les objectifs actions à court et à long terme. Par conséquent, le plan comprend des plans objectifs d'action et de campagne quantifiés à l'échelle mondiale. C'est le plus souvent quantifier les objectifs stratégiques sur deux à trois ans. Il se décline en sous-objectifs pour chaque pôle d'activité de l'entreprise.

2.2 Le processus budgétaire

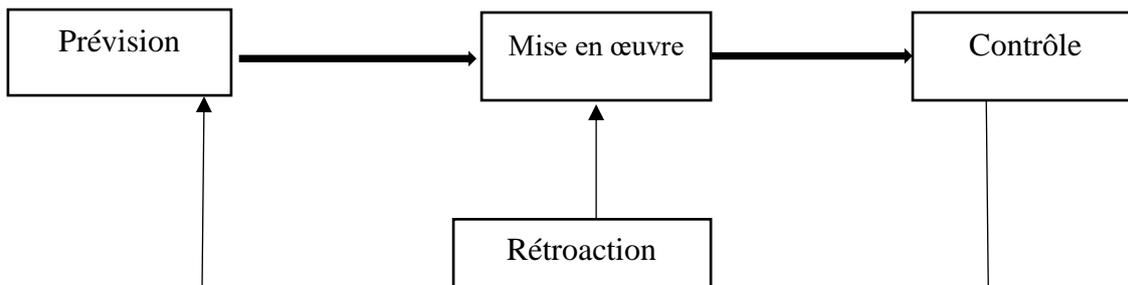
Le processus budgétaire est un modèle de gestion qui permet de formaliser les objectifs à court terme dans le budget de manière quantitative à partir du plan (plan). La formalisation des objectifs budgétaires implique tous les managers de l'entreprise dans le processus budgétaire. Cette dernière se compose généralement de trois étapes principales, à savoir :

¹GERVAIS (M), « *Contrôle de gestion* », Edition ECONOMICA, 2009, op.cit. p 124.

- La prévision ;
- La budgétisation;
- Le contrôle.

B. Doriath et Ch. Goujet (2007) ont représentés les trois étapes du processus budgétaire dans la figure n°01 suivant :

Figure 1: Le processus budgétaire



Source: B. Doriath, Ch. Goujet, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, 3ème édition, Paris, 2007, P 198.

Comme on peut le voir dans le schéma ci-dessus, il existe plusieurs niveaux de rétroaction qu'on élaborés comme suit :

- **Au niveau de la mise en œuvre** : ce niveau fait référence à l'arrivée de décalages dans le temps ou encore à des dysfonctionnements au sein d'un atelier ;
- **Au niveau de la prévision** : lors de la hausse des prix des matières sur les marchés, ça va engendrer un reflex sur les références prévisionnelles.

2.2.1 La prévision

La première étape du processus de budgétisation est une prévision (à court terme) pour construire un plan d'action basé sur un grand nombre de simulations. Les simulations incluent la définition d'hypothèses de travail pour valider les stratégies en les quantifiant.¹

Selon H. Fayol (1916) « *prévoir, c'est supporter l'avenir et le préparer* ». L'auteur note que «prévoir c'est déjà agir».²

Pour N. Guedj (2005), la prévision est l'acte de recueillir des informations pour élaborer un plan d'action pour la période considérée.³ Ainsi, la prévision repose à la fois sur des données internes (capacité, production) et externes (marchés, prix des matières, etc.), ce qui nécessite l'étude des

¹ Norbert GUEDJ, « *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise* », 3ème édition, Organisation, 2005, p 253.

² Henri FAYOL, « *Administration et industrielle générale* », DUNOD, Paris, 1916. p 48.

³ Norbert GUEDJ, « *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise* », op, cit, p 252.

données passées pour extrapolation (utilisation des données passées pour prédire l'avenir), et l'étude des nouvelles hypothèses (Gérer la mise en place d'outils mathématiques).

La prévision aide les managers à prendre des décisions, c'est donc une étude initiale et nécessaire à la prise de décision car elle leur permet de prévoir les problèmes et donc d'éviter les risques. Dans ce contexte, Ch. Horngren (2003) a conclu que « *peu d'entreprises planifient leur faillite, mais beaucoup d'entreprises défaillantes ont omis de planifier* »¹.

Au sens budgétaire de la prévision, les questions suivantes sont posées :

- **Pourquoi prévoir** : une entreprise fait des prévisions, non seulement pour avoir une idée de l'avenir, mais aussi pour atteindre des objectifs préalablement fixés.
- **Comment prévoir** : les prévisions ne doivent pas être basées uniquement sur l'expérience, mais doivent inclure l'utilisation de méthodes statistiques et économiques ;
- **Qui prévoit** : la prévision est le travail de tous les managers, pas seulement des directeurs généraux. De ce fait, la gestion budgétaire en phase prévisionnelle permet de mieux préparer les décisions grâce à un plan d'action, qui permet d'agir plus efficacement.

2.2.2 La budgétisation

La budgétisation est l'établissement d'un budget sur la base d'un plan d'action issu de prévisions.

La deuxième étape consiste à établir un plan à court terme qui comprend des ressources liées à la répartition des responsabilités pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

Le budget est présenté sous forme de tableau et est élaboré selon le cadre organisationnel de l'entreprise (centre de responsabilité). Ces budgets reflètent l'engagement de chaque responsable de chaque service envers la haute direction.

A ce stade, le chiffrage prévisionnel est généralement effectué sur les objectifs qui composent le budget initial ou prévisionnel. Cela fournit des informations chiffrées à chaque centre de responsabilité. Le budget est élaboré vers avril ou mai de l'année N pour le budget de l'année N+1.

La communication de ces données aux centres de responsabilité individuelles permet également de construire des navettes, un débat entre les opérationnels et la hiérarchie. Ces débats portent à la fois sur les objectifs quantitatifs et sur les moyens à mettre en œuvre. Dans ce cas, les chefs

¹ Charles HORNGREN et Alnoor BHIMANI, « *Contrôle de gestion et gestion budgétaire* », 2ème édition, PEARSON Education, France, 2003, p 1.

de service veulent les moyens nécessaires pour atteindre les sous-objectifs, tandis que la direction générale cherche à atteindre l'objectif global tout en respectant les normes d'efficacité et d'efficience. Cela signifie que des ajustements doivent être faits à ce niveau.¹

L'entreprise n'élaborera un budget final qu'aux alentours de septembre et octobre après avoir vérifié la cohérence de toutes les données.²

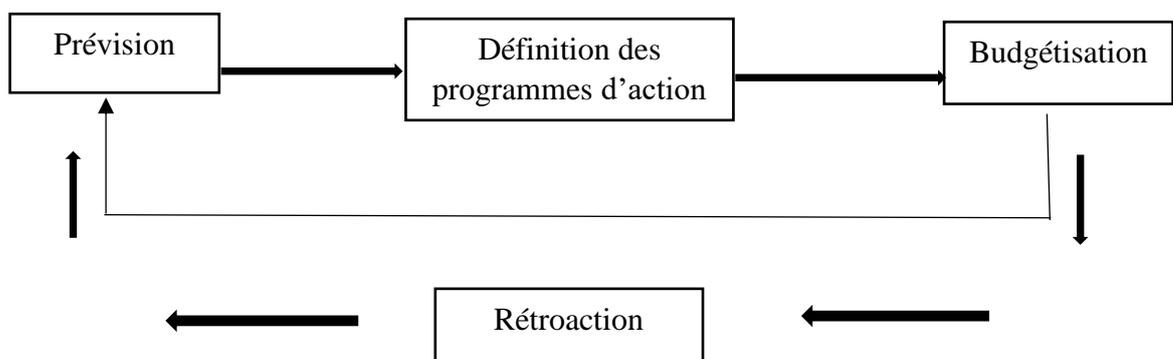
La période budgétaire varie de six mois à un an au plus tard. Il y a généralement des subdivisions plus courtes.

La budgétisation est donc un processus comme celui-ci :

- Le plan d'action correspondant à la première année du plan opérationnel est détaillé ;
- Les unités de service concernées se voient allouées les ressources nécessaires à l'exécution du plan ou de la partie de plan dont elles ont la charge.

Selon B. Doriath et Ch. Goujet (2007)³, la prévision et la budgétisation sont des processus pré-action qui visent à organiser les activités à court terme d'une entreprise en cohérence avec ses objectifs. La figure n°02 ci-dessous met en évidence les deux premières étapes du processus budgétaire.

Figure 2: Les étapes de gestion budgétaire d'avant l'action



Source : Brigitte DORIATH et Christian GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, 2007, P2.

¹ Brigitte DORIATH et Christian GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 26 situation professionnelles, 80 exercices », DUNOD, Paris, 2002, p 107.

² Toufik SAADA, Alain BURLAND et CLAUDE SIMON, « Comptabilité analytique et contrôle de gestion », VUIBERT, 3ème édition, 2008, p 129.

³ Doriath. B et Goujet .C, « Gestion prévisionnel et mesure de la performance », 3ème Edition, Dunod, Paris, 2007, p 2.

2.2.3 Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est un processus qui se produit après l'action. Le but est d'évaluer les performances, d'expliquer pourquoi, et de mieux contrôler les résultats obtenus.

Le contrôle budgétaire est défini comme « une branche du contrôle de gestion qui analyse la performance en comparant ce qui était prévu (les budgets) à ce qui s'est réellement produit (les coûts réels issus de la comptabilité de gestion). Il propose donc des analyses d'écarts entre les réalisations et les prévisions dans le but de les expliquer et de permettre la décision d'actions correctives adaptées ».¹

Par conséquent, cette étape comprend :

- Comparaison des performances et prévisions à différents niveaux de l'entreprise ;
- Détermination de l'écart de réalisation des prévisions ;
- Analyse des différences observées ;
- Identifier et mettre en place les actions correctives nécessaires, puis éventuellement ajuster les prévisions précédentes.

Il est important de noter que seules les différences jugées significatives et nécessitant une intervention de la haute direction seront portées à leur attention, c'est ce qu'on appelle « *la méthode d'exception ou gestion par exception* ».²

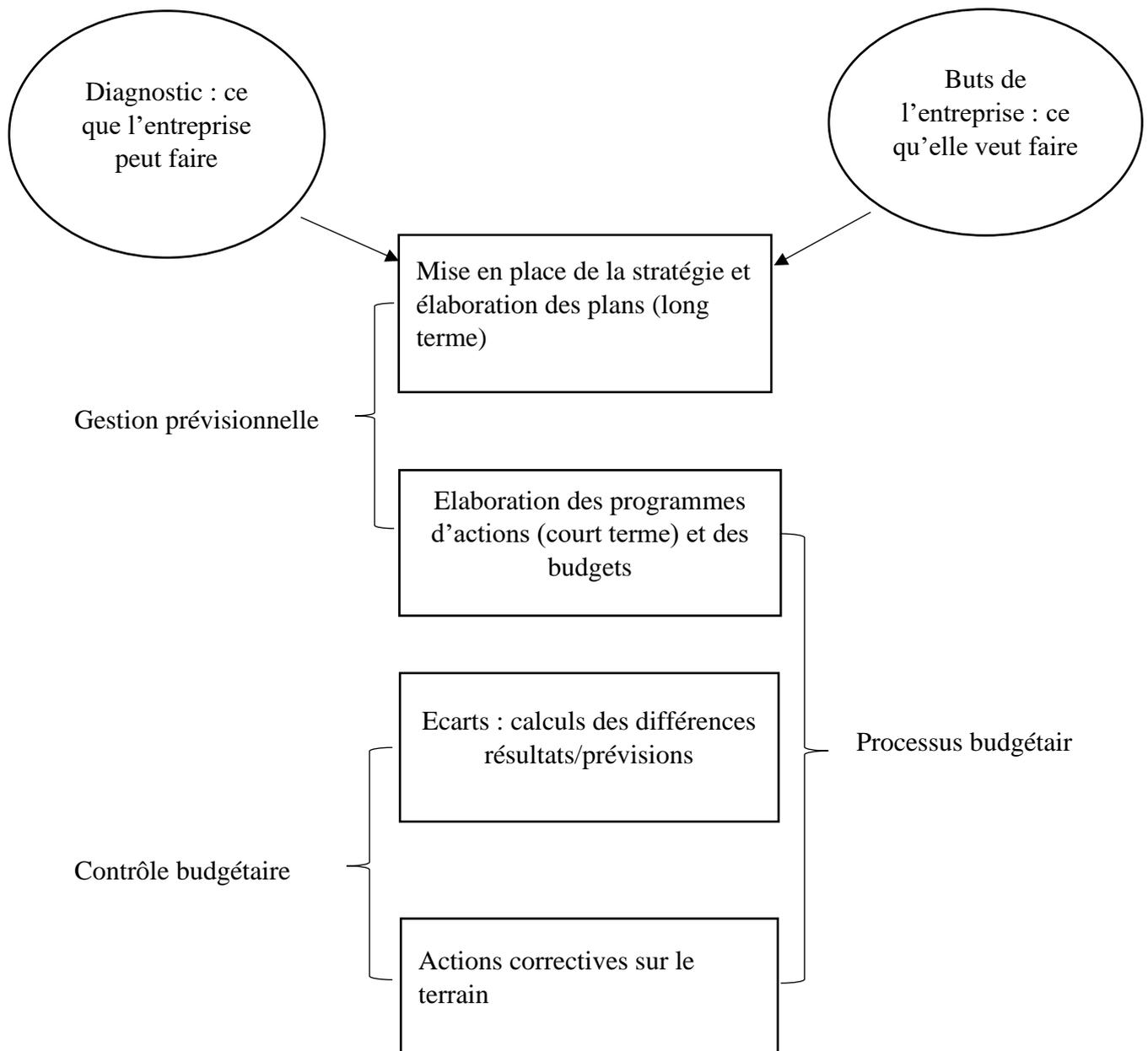
D'autres écarts sont portés à la connaissance des personnes concernées (responsables) selon le niveau occupé.

D'un point de vue humain, tous les auteurs modernes insistent sur l'importance d'une discussion objective des différences constatées avec tous les responsables impliqués dans la budgétisation.

On peut résumer le second point lié au processus budgétaire avec la figure n°03 suivant :

¹ Brigitte DORIATH et Christian GOUJET, « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », op.cit. p 3.

² Pierre LAUZEL et Robert TELLER, « *Contrôle de gestion et budget* », 7^{ème} édition, SIREY, 1994, p 250.

Figure 3: Les étapes du processus de planification et de la gestion budgétaire.

Source : « La gestion budgétaire, 1^o la prévision dans l'entreprise- AUNEGE », R cordier, Paris, page 2. ressources.auneg.fr

2.3 Définition du budget des ventes

Selon N. Guedj (2005), le budget des ventes est « *pivot qui permet la coordination des autres budgets* ». ¹

¹ Norbert GUEDJ, « *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise* », op.cit. p 266.

D'après T. Saada (2008), le budget des ventes est celui dont dépendent tous les autres Budgets (surtout pour la production et l'approvisionnement). Pour le développer, les gestionnaires doivent recueillir des informations sur l'évolution future de la demande. Ces informations sont ensuite traitées à l'aide de techniques de prévision des ventes à court terme.¹

Par conséquent, la gestion du budget des ventes est la première étape du processus de budgétisation des ventes, les autres budgets sont basés sur les prévisions de ventes. Le budget des ventes est basé sur la quantité prévue multipliée par le prix ventes prévues.

Le budget de vente est un budget cible, il est généralement accompagné d'un budget. Les dépenses professionnelles sont un moyen de budgétisation. Il faut distinguer les deux budgets. Le budget des ventes étant lui-même le budget des recettes, il est l'expression des ventes d'une entreprise par type de produit en volume et en prix.

D'autre part, un budget de coûts de distribution est un budget de dépenses. il réorganise tous les coûts commerciaux associés à la vente, tels que les commissions et frais, frais de courtage, publicité et promotions, foires et expositions, étude de marché et frais d'échantillonnage, frais d'expédition et frais de logistique et distribution, conditionnement (conditionnement), force de vente, frais de personnel.

2.4 Objectifs et élaboration du budget des ventes

2.4.1 Les objectifs du budget des ventes

Les objectifs de ce budget comprennent :²

- Déterminer la nature et la qualité des produits qu' souhaite vendre ;
- Définir les objectifs à atteindre et le plan de vente ;
- Mise en place des moyens et méthodes de vente ;
- Déterminer les prix et les conditions de vente pour améliorer le budget.

2.4.2 L'élaboration du budget des ventes

Le budget des ventes est élaboré en deux étapes :

- L'étape de prévision;
- L'étape du budget, donc le format du budget est basé sur prévisions par période de vente, par zone géographique et par période.

¹ Toufik SAADA, Alain BURLAND et Claude SIMON, « *Comptabilité analytique et contrôle de gestion* », op.cit. p 130.

² Norbert GUEDJ, « *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise* », op.cit. p 266.

2.4.2.1 La prévision des ventes

Toute prévision de ventes implique essentiellement deux approches : le volume peut déterminer le niveau d'activité et doivent fournir leurs services de production et d'approvisionnement et un chiffrage en valeur des recettes qui permet de déterminer les ressources de l'entreprise.¹

Ces deux méthodes sont essentielles car elles correspondent à des préoccupations différentes, niveaux d'activité et ressources de l'entreprise, mais ils sont presque indissociables aussi, car le passage de l'un à l'autre nécessite l'intermédiaire du prix de vente unitaire, dont la quantité affecte le volume des ventes Activité.

Selon I. J. DE Guerny et J.C. Guiriec (1976), la prévision des ventes vise à identifier le marché adressable de l'entreprise et prévoir la détention des actions.²

Selon J. Mayer (1984), les prévisions de ventes sont établies avant les ventes en volume et en valeur, en tenant compte des éventuelles contraintes de la société et ses actions.³

À long terme, ce domaine de recherche prévu est considéré comme presque illimité car il dépasse les biens et services qui existent déjà ou ont été développés sur le marché par la compagnie. En fait, cette prévision s'étend à ce qui est vendu par la société ou n'a pas été créé, et peut répondre à des besoins existants ou futurs.

En revanche, à court terme, la zone de prévision des ventes est limitée par exister :

- **Contraintes externes** : telles que les conditions du marché et de la concurrence, achats des consommateurs ;
- **Contraintes internes** : telles que les politiques commerciales prévues par l'entreprise .Suivre les moyens commerciaux, c'est-à-dire le réseau de vente, la qualité vendeurs, etc. et la capacité de production existante.

Dans cette section, ce qui constitue l'objectif de la prévision à court terme, qui permet d'évaluer la part de marché visée par l'entreprise prendre.

Par conséquent, la prévision des ventes est réalisée grâce à la prévision de base pour le roulement, pour différents niveaux d'activités, y compris le volume et la recette unitaire.

¹ (I), (J), DE GUERNY et (J), (C), GUIRIEC, « *Principes et pratique de gestion prévisionnelle* », Delmas, 3^{ème} édition, 1976, P. D 3. Trouvé dans (M), GERVAIS.

²(I), (J). DE GUERNY et (J), (C). GUIRIEC, « *Principes et pratique de gestion prévisionnelle* », Op, cit. p.D 2. Trouvé dans (M), GERVAIS, p 286.

³ (J). MAYER, «*Gestion budgétaire*»,9^{ème} édition, BORDAS, Paris, 1984, p 42.

Un plan de vente doit demander aux entreprises de répondre à quatre questions. Le contenu principal suivant :

- **A qui vendre ?**

Cela a conduit à une analyse des entreprises par type de clientèle : cette analyse peut prendre en compte les caractéristiques de chaque type de client, offrant la segmentation suivante :

- Clients par âge;
- Clients par genre ;
- Clients par domaine socio-professionnel ;
- Clients par produit.

- **Où vendre ?**

Il s'agit d'analyser par secteur géographique. Ce dernier peut être Classification :

- Secteur étrangers ;
- Secteur étatique, lui-même subdivisé en plusieurs zones du territoire National, Nord, Est, Sud, Ouest.

Dans ce cas, il convient particulièrement au responsable de chaque région géographique soit nommé.

Mais il est tout à fait concevable qu'une personne soit responsable de plusieurs départements ou régions. Ainsi, l'analyse par secteur géographique et par région semble l'analyse par les chefs de service peut être empilée ou utilisée indépendamment les uns des autres.

- **Quand vendre ?**

Cela conduit l'entreprise à procéder à une analyse chronologique. Ce type d'analyse est capital, car cela permet de tenir compte de l'évolution du niveau des ventes, selon période, tout comme une entreprise dont l'activité est saisonnière. Cette analyse permet également la préparation des budgets de production, des budgets fournis et en général, tous les budgets.

- **Comment vendre ?**

Cela conduit les entreprises à analyser par canal de distribution. Le choix entre différents canaux de distribution relève du domaine stratégique ou de la définition d'objectifs à long terme, mais la ventilation elle-même relève clairement du domaine de la planification. Par exemple, différents canaux possibles pourraient être :

- Vente directe ou vente par correspondance ;
- De gros;

- Vente au détail dans plusieurs points de vente ;
- Ventes de tournées (par déplacement).

2.4.2.2 Les étapes de la prévision des ventes

Pour faire des prévisions de ventes, l'entreprise suit trois étapes principales :

- **L'étape des études préalables permettant de définir la politique commerciale :**

A cette étape, l'entreprise a mené une analyse des ventes de l'entreprise dans le passé.

L'analyse porte sur les études suivantes :

- Parts de marché des produits ou groupes de produits et études des étapes de vie des produits ;
- Canaux de distribution et régions ;
- Agence commerciale et vente pour les nouveaux et anciens clients ;
- L'importance des commandes, des modes de livraison et des conditions de vente (prix, remises, quantités, délais...)

L'élaboration de statistiques permet aux entreprises de suivre leurs ventes et d'analyser leur évolution pour en déduire leurs tendances. Cette analyse est complétée par une étude de rentabilité.

- **L'étape de l'étude de la conjoncture économique :** une entreprise peut se trouver face à deux situations économiques :

- **La conjoncture économique générale :** expansion ou récession : à court et long terme par rapport aux niveaux d'activité actuels, le pourcentage de croissance ou de récession va changer d'indices économiques, d'enquêtes auprès des entreprises, tirées des comptes nationaux ou d'études sélectionnées publiées par des administrations publiques ou d'études économiques d'entreprises privées.

- **La conjoncture économique particulière à l'entreprise elle-même qui est indiquée généralement par :**

- Position par rapport à la concurrence ;
- Perspectives de croissance de l'entreprise cliente et débit de population du pouvoir d'achat des consommateurs ;
- Risque d'échec.

La recherche économique a des implications pour déterminer les "marchés potentiels" (c'est-à-dire la demande probable). L'étude du marché potentiel permet de déterminer le niveau probable

des ventes de manière plus précise grâce à différentes méthodes dont la plus célèbre est le « rapport en chaîne » basé sur la formule :¹

$$\text{La demande du produit Y} = (\text{population}) \times (\text{revenu par tête}) \times (\text{pourcentage moyen de revenu consacré à l'achat du produit Y})$$

- **L'étape de l'étude des méthodes de vente et des prix :** à cette étape, l'entreprise étudie le prix de vente à fixer ainsi que les canaux et conditions de vente du produit à fabriquer. Ainsi, à ce stade, la recherche porte sur :
 - La détermination du meilleur prix de vente : politique de prix de vente ;
 - La sélection des canaux de distribution et des modes de vente ;
 - La recherche sur la portée des moyens « promotionnels » ;
 - La détermination des conditions de gestion de la chaîne logistique ainsi que l'analyse des coûts ;
 - L'analyse de la rentabilité des ventes.

2.4.2.3 La budgétisation des ventes :

Pour permettre des inspections régulières tout au long de l'année d'exploitation, les prévisions de ventes doivent être ventilées :

- **En autant de budgets que de responsables :** le budget permet à l'entreprise de fixer des responsabilités, donc le budget sera aussi important que le manager. Chaque directeur commercial doit déclarer un budget de revenus, un budget de dépenses ou un budget qui comprend à la fois les revenus et les dépenses.
- **Par cycle de vente :** le choix du cycle dépend des besoins de contrôle de l'entreprise. Aucune entreprise ne peut attendre un an pour valider ses prévisions d'activité; mais plus les contrôles sont fréquents, plus les frais sont élevés ; il faut donc trouver un terrain d'entente.

De plus, cette sélection doit tenir compte des pics d'activité saisonniers, des promotions prévues, etc. Souvent, la période sélectionnée est le mois.²

¹ Norbert GUEDJ, « *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise* », op.cit. p 267.

² Michel GERVAIS, « *Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise* », ECONOMICA, 4ème édition, 1991, p 311.

- **Par région** : une région est simplement une zone géographique qui peut aller d'un lieu (ou même parfois d'une région) à un groupe de pays étrangers. En effet, il est bon de mesurer les efforts d'une entreprise pour pénétrer une certaine région, de savoir quelles sont les régions les plus fréquemment prévues, etc.
- **Par Famille de Produits** : à ce niveau, différentes classifications sont possibles. Une famille de produits peut être définie comme :
 - **Normes techniques** : liées aux matériaux utilisés ou au processus de fabrication, telles que les producteurs d'emballages divers, emballages en verre, emballages en plastique, emballages en carton ;
 - **Critères de satisfaction** : de la demande, qui est celle des constructeurs automobiles : petits, moyens et grands ;
 - **D'un point de vue commercial** : les produits dont le prix est inférieur à 100 da, les produits dont le prix est compris entre 100 et 500 da, les produits dont le prix est supérieur à 500da, les produits avec 20% de profit, les produits avec 30% de profit, etc.

Le degré de segmentation des ventes dépend généralement du niveau considéré.

Ainsi, le budget commercial, notamment le budget des ventes, ne sera pas le budget du représentant, car le directeur général ne peut rassembler dans son budget tous les éléments que le représentant doit connaître. Donc, au niveau de la direction générale, c'est juste une question de la valeur globale de la vente et de sa répartition en gros volume.

De plus, au niveau de la gestion des ventes, il a été affiné, d'une manière générale, plus le niveau est bas, plus le budget est fin.

Ainsi, à chaque niveau, le budget ne doit comporter que les éléments strictement nécessaires pour permettre le pilotage et le contrôle de l'action.

Une fois le budget de vente déterminé, l'élaboration du budget de production peut commencer. Mais avant, il est intéressant de comprendre l'évolution attendue des outils de production en déterminant le budget d'investissement.

Pour assurer le bon fonctionnement et la continuité des activités de l'entreprise, les dirigeants sont tenus de prendre les décisions les plus efficaces et efficientes, parmi lesquelles l'adoption de l'outil de contrôle de gestion le plus pertinent pour planifier les activités de l'entité : la gestion budgétaire.

La gestion budgétaire représente un modèle de gestion qui consiste à traduire les décisions prises par la direction générale en plans d'action quantifiés à travers trois grandes étapes :

- La prévision, qui consiste à rechercher des informations sur l'avenir afin de préparer l'avenir ;
- La budgétisation, qui s'établit en allouant les ressources nécessaires aux actions des différents services de l'entreprise, à travers le chiffrage des plans d'action ;
- Le contrôle, y compris les réalisations par rapport aux prévisions et mesurer et améliorer les performances de l'entreprise.

Par conséquent, le système budgétaire fournit aux gestionnaires une vision de l'avenir pour les aider à mettre l'entreprise dans une position favorable sur le marché. Malgré certaines limites, selon certains auteurs, il n'en reste pas moins que la gestion budgétaire nous appartient.

Section 03 : Les prévisions et le contrôle budgétaire des ventes

Les ventes sont la principale source de revenus de l'entreprise et sont donc essentielles au développement durable de l'entreprise. En ce sens, les entreprises doivent bien suivre et mesurer leurs ventes et disposer d'outils capables de mesurer leurs conditions actuelles et futures afin d'atteindre leurs objectifs. L'entreprise doit alors analyser ses ventes passées et actuelles, non seulement pour mesurer ses performances, mais aussi pour prévoir et anticiper ses ventes futures. Cette approche est un préalable nécessaire à une bonne stratégie commerciale.

3.1 Le concept des prévisions des ventes

La prévision des ventes est une pratique nécessaire qui fournit aux entreprises une vision des activités futures en fonction des informations passées et actuelles et des facteurs environnementaux de ces entreprises. Il représente l'image la plus plausible des ventes futures. Il existe de nombreuses définitions de la prévision des ventes, parmi ces définitions on peut citer :

- **Yves Chirouze** : « prévoir ses ventes consiste pour une entreprise à estimer par avance, pour un futur donné, le niveau de ses ventes compte tenu de ses actions commerciales, de son plan de marketing et des contraintes environnementales qu'elle pense subir. La prévision n'est ni une science exacte ni un art divinatoire. Prévoir nécessite une attitude scientifique qui suppose

la collecte d'informations, leur analyse et, pour certaines d'entre elles, un traitement à l'aide de méthodes spécialement mises au point. »¹

- **Renaud de Maricourt** : « la prévision des ventes est en quelque sorte un pivot autour duquel tournent les prévisions concernant les principales fonctions de l'entreprise »², ce qui signifie que la prévision des ventes est une tâche horizontale qui vous permet de combiner les principales fonctions de l'entreprise.

- **Ghanem F et Salah M** : la prévision des ventes est une estimation du volume et de la valeur des ventes futures attendues dans l'environnement économique et social.³

- **Amouri H** : la prévision des ventes est une tentative rationnelle d'estimation de variables futures basée sur la connaissance de variables comportementales et non comportementales.⁴

Enfin, on peut souligner que la prévision des ventes est une opération qui consiste à estimer la valeur ou le volume des ventes à partir d'informations passées et actuelles, en tenant compte des facteurs internes et externes qui affectent l'entreprise.

3.2 Importance des prévisions des ventes

La prévision des ventes est essentielle et nous résumons son importance en les points suivants :

- En minimisant les menaces environnementales et en aidant à la décision pour réduire les incertitudes liées à l'avenir et les temps de réaction, les entreprises peuvent saisir de nouvelles opportunités et trouver des débouchés rentables.⁵
- La prévision des ventes est une source d'amélioration de la supply chain : elle permet d'optimiser les niveaux de production optimaux des ressources de l'entreprise (comme l'estimation des ressources nécessaires), autrement dit, le service production augmente ou diminue ses capacités de production à travers prévisions de ventes prévisionnelles. Par conséquent, la prévision peut conduire à la meilleure stratégie de production.⁶
- Les prévisions de ventes sont également importantes pour l'organisation de l'entreprise, les différents niveaux de l'entreprise déterminent l'orientation de leurs activités en fonction de

¹ Chirouze (Y), *Prévoir ses ventes*, Edition Chotard & Associés, Paris, 1986, p 2.

² (R) de Maricourt. , *la prévision des ventes*, Edition PUF, Paris, 1985, p 15.

³ غانم فنجان موسى محمد صالح عبد العباس ادارة المبيعات والاعلان بغداد دار الحكمة 1990 ص 3.

⁴ اموري هادي كاظم الحسنواوي طرق القياس الاقتصادي عمان دار وائل للنشر 2002 ص 368.

⁵ Chirouze (Y), *op.cit.* , p 3

⁶ (R). Bourbonnais et (JC) Usunier, *Prévision des ventes: théorie et pratique*, Edition Economica, 2007, p 12

ces prévisions de ventes, comme le montre Cluzel ¹ « le système de prévision doit être un outil pour les unités opérationnelles, comme pour les structures de direction. La mise en place d'une application de prévision des ventes permet de fournir les renseignements nécessaires :

- à la chaîne production/distribution pour mettre le bon produit, au bon moment, au bon endroit et au moindre coût ;
- Aux acheteurs pour s'approvisionner (. . .) en optimisant le couple coûts des stocks de matières premières/conditions consenties par les fournisseurs en fonction des volumes;
- Aux directions du marketing et de la recherche et développement pour s'orienter vers les produits dont la rentabilité est la plus grande au détriment des articles à faible marge (. . .)
- à la direction générale pour prendre des décisions tactiques et stratégiques impliquant l'ensemble de l'organisation ».

3.3 Les étapes d'élaboration de prévision des ventes

La prévision des ventes est un ensemble de connaissances et de procédures mises en œuvre au sein d'une entreprise. Selon Baglin et al², le processus de prévision peut être résumé en cinq étapes, comme suit :

3.3.1 Identification des besoins de prévision

Cette étape s'accompagne de la sélection des données et de la détermination de l'horizon de prévision.

- la collecte des données : constitue le point de départ du processus de prévision, elle révèle une recherche de données représentant l'outil de base de la prévision, généralement des statistiques du passé (données historiques) et des informations actuelles de l'environnement de l'entreprise.
- Identification d'horizon de prévision : La détermination de l'horizon de prévision est une étape nécessaire, et la prévision peut être organisée comme suit :
- Court terme (de quelques heures à quelques semaines)
- Moyen terme (de semaines à mois)
- Long terme (de mois à année)

¹ Geoffroy Cluzel « *Rentabilité d'un système d'information. Approche théorique* » Revue technique de l'ingénieur, dossier n°AG5310, 2006.

² Baglin G. et al. *Management industriel et logistique*, Edition Economica, Paris, 2005, p 229

Le choix de cet horizon varie d'une entreprise à l'autre, selon leur besoin de régularité, et selon la fonction de l'entreprise elle-même, le tableau n° 01 suivant peut résumer la diversification de l'horizon :

Tableau 1: Domaines d'utilisation de la prévision.

Fonction	Application	Horizon
Gestion commerciale	Prévision des ventes Fixation d'objectifs	3 à 6 mois
Logistique et gestion de production	Prévision de commandes et de livraison, ordonnancement, approvisionnement	1 à 9 mois
Marketing	Prévision des ventes Prévision de trésorerie	6 à 12 mois
Finance et contrôle de gestion	Prévision et planification stratégique	15 à 18 mois
Plan	Prévision et planification stratégique	3 ans et plus

3.3.2 Choix de la méthodologie

Les entreprises sont confrontées à une diversification des méthodes, elles peuvent se tourner vers des méthodes qualitatives telles que les études de marché, les estimations de vendeurs, les avis d'experts, etc. Ou encore des méthodes quantitatives, que l'on peut citer, comme le lissage exponentiel, la régression simple, les séries temporelles, etc.

Certains critères doivent être pris en compte par les prévisionnistes lors du choix des méthodes de prévision, par exemple :¹

- Le coût de la méthode.
- La quantité de données historiques requises.
- Facilité d'utilisation de la méthode.
- Précision de la méthode.
- Évolution des données : tendance à la hausse ou à la baisse, horizontale ou stationnaire, saisonnière, cyclique, etc.

¹ Chirouze Y, op.cit. , p 18.

- L'horizon temporel pour lequel la méthode est la mieux adaptée.

3.3.3 Informatisation des données et gestion du système d'information

Le prévisionniste rencontre une variété de logiciels de prévision des ventes, dont le choix dépend de plusieurs facteurs que le prévisionniste doit prendre en compte, tels que : le coût du logiciel, sa fiabilité, son intégration au sein des systèmes d'information de l'entreprise, etc.

3.3.4 La préparation de la prévision en interne

Cette étape se résume par l'élaboration de prévisions de ventes pour chacune des directions fonctionnelles de l'entreprise (marketing, finance, logistique et commercial...).

Dès lors, cette prédiction peut se faire selon plusieurs méthodes entre ces différentes fonctions, que les entreprises choisiront en fonction de leurs politiques et de leurs propres organisations, que l'on peut citer :

- **L'approche indépendante :**

Chaque service inclus dans le processus de prévision des ventes créera sa propre prévision des ventes pour son usage exclusif, indépendamment des autres services.

- **L'approche de la négociation :**

Une fois que les prévisions de ventes pour chaque service ont été déterminées de manière indépendante, des réunions auront lieu avec des représentants de chaque service à intervalles réguliers pour convenir du montant prévisionnel.

- **L'approche centralisée :**

Dans cette approche, un département est responsable de l'organisation des prévisions de ventes, et les autres départements utilisent ces résultats pour leurs activités.

- **L'approche du consensus :**

Un comité de représentants de chaque service utilisant les prévisions de ventes sera chargé de les élaborer.

3.3.5 Analyse des erreurs de prévision et mesure de leur fiabilité:

La qualité de la prévision se résume au contrôle des écarts de prévision et à la mesure de sa confiance dans le but d'améliorer la prévision et donc la performance de l'entreprise.

3.4 Les méthodes de prévision des ventes

3.4.1 Méthodes quantitatives (statistiques et économétriques) de prévision

3.4.1.1 Les séries chronologiques :

Une série chronologique consiste en une série d'observations représentant des événements économiques (prix, ventes, etc.) dans le temps, sous les hypothèses suivantes :

- Méthodologie : le temps d'observation est considéré comme constant, par exemple heure, jour, mois, trimestre, etc.
- Chronique ne contient pas d'observations manquantes, de valeurs illogiques ou inattendues tout au long de la période d'observation.
- Plus le nombre d'observations est long, meilleure est la qualité de l'analyse et donc la qualité des prédictions.¹

➤ **Les composants d'une série chronologique**

L'étude des chroniques conduit à considérer quatre composantes principales de manière standard :

- **La tendance (trend) :**

Les tendances à long terme sont des facteurs qui représentent l'évolution ou le mouvement d'un phénomène, maintenu sur une longue période de temps. Au fil du temps, il peut être supérieur ou inférieur au niveau moyen des ventes.²

Ce mouvement est traditionnellement représenté par des formes analytiques simples telles que polynomiale, logarithmique, exponentielle, circulaire, logique. C'est ainsi que les tendances à long terme de l'économie englobent une ou plusieurs décennies³.

- **La composante saisonnière :**

Correspond à des variations qui se répètent habituellement à intervalles réguliers (hebdomadaires, mensuels, trimestriels, etc.), « cette composante tient aux saisons, à des habitudes sociologiques et aux rythmes de l'activité humaine ».⁴

¹ Bourbonnais. (R), Terraza. (M), *Analyse des séries temporelles : application à l'économie et à la gestion*, Edition Dunod, 3^{ème} Édition, 2010, p 5.

² Goldfarb. (B), Pardoux. (C), *Introduction à la méthode statistique*, Edition Dunod, 6^{ème} édition, Paris, 2011, p 103-104.

³ Bourbonnais. (R), Terraza. (M), op.cit. , p 6.

⁴ Bourbonnais. (R) et Usunier. (JC), *Prévision des ventes : théorie et pratique*, Edition Economica, 2007, p 35

- **La composante cyclique :**

Les cycles sont similaires aux composantes saisonnières, à l'exception de l'amplitude et la durée des cycles (plus d'un an), ils peuvent varier dans le temps

En même temps, il est représenté par le cycle de Kitchin, qui a une durée de 3 à 5 ans. Dans la plupart des travaux sur les séries temporelles, la tendance et le cycle sont combinés en une seule composante appelée l'extra-saisonnier.¹

- **La composante résiduelle :**

Cette composante, également appelée mouvement résiduel ou bruit, regroupe tout ce que la tendance et le facteur saisonnier ne prennent pas en compte.²

Elle correspond à des fluctuations irrégulières et inattendues dues à des facteurs provocateurs non continus, ces fluctuations sont supposées de faible intensité de nature aléatoire (espérance mathématique nulle, constance de la variance ...), souvent inexplicables.³

3.4.1.2 Les moyennes mobiles

3.4.1.2.1 Les moyennes mobiles simples

Selon G .Calot : « *Le procédé de la moyenne mobile consiste à remplacer chaque terme d'une série donnée par la moyenne arithmétique d'un certain nombre d'entre eux* »⁴. Il permet d'estimer la série chronologique des ventes et d'éliminer les effets des fluctuations aléatoires. Il est également utile lorsque les ventes ne montrent pas de tendance ou d'influence saisonnière. Les moyennes mobiles sont donc conçues pour but de donner une prévision de la valeur moyenne des ventes au cours de la période suivante.

Formulation générale :

Pour calculer une moyenne mobile, il suffit de prendre la moyenne des ventes des dernières périodes P et de les utiliser pour prévoir la période suivante.

Plus nettement, on a une moyenne mobile de longueur P ($P < T$) de la série $\{x_i, t=1, \dots, T\}$ les moyennes successives calculées en fonction de la Parité de P selon les formules qui suivent :

¹ Bourbonnais. (R), Terraza. (M), op.cit. , p 06

² Goldfarb. (B), Pardoux. (C), op.cit. , p 104

³ Bourbonnais. (R) et Usunier. (JC), op.cit. , p 36

⁴ Stafford. (J), Sarrasin. (B), *La prévision- prospective en gestion, Presse de l'université de Québec* ,2^{ème} Edition, 2005, p 80.

- Premier cas : P est impair, $P = 2m + 1$: $M_P(t) = 1/P \sum_{k=-m}^{+m} x_{t+k}$

Il y a $(T - P + 1)$ moyennes mobiles centrées de longueur impaire P.

- Deuxième cas : P est pair, $P = 2m$:

$$M_P(t) = 1/P \left(\frac{x_{t-m} + x_{t+m}}{2} + \sum_{k=-m+1}^{m-1} x_{t+k} \right)$$

La moyenne mobile $M_P(t)$ apparait comme la moyenne pondérée de valeurs de la série encadrant la date t avec les coefficients de pondération égaux à $\frac{1}{2p}$ pour les deux valeurs extrêmes X_{t-m} et X_{t+m} égaux à $\frac{1}{p}$ pour les $(P-2)$ valeurs intermédiaires X_{t-m+1} à X_{t+m-1} . Elle comporte donc $(p+1)$ termes :¹

valeurs	X_{t-m}	X_{t-m+1}	X_t	...	X_{t+m-1}	X_{t+m}
pondérations	$\frac{1}{2p}$	$\frac{1}{p}$	$\frac{1}{p}$...	$\frac{1}{p}$	$\frac{1}{2p}$

3.4.1.2 Les moyennes mobiles pondérées

Si on compare la méthode de la moyenne mobile simple avec la méthode de la moyenne mobile pondérée, on remarque dans la première méthode, chaque vente possède le même poids dans la moyenne à savoir $(\frac{1}{p}, \frac{1}{2p})$. alors avec la deuxième méthode on applique un coefficient de pondération à chaque série chronologique prise en compte dans la moyenne à condition que la somme des coefficients soit égale à 1.

Cette méthode a pour avantage de donner plus de poids aux données récentes, elle révèle les évolutions des ventes plus rapidement que la méthode de la moyenne simple en raison d'une plus grande réactivité aux changements.²

3.4.1.3 Le lissage exponentiel

La méthode de lissage exponentielle, développée par R.G.Brown dans les années 60, est une méthode d'extrapolation qui met l'accent sur les valeurs récentes, se caractérise par la simplicité

¹ Goldfarb. (B), Pardoux (C), op.cit. , p 109-110.

² Ritzman (L), Krajewski. (L) et AL, *Management des opérations : principes et application*, Edition Pearson ,2eme Edition, 2010, p 299-300

de calcul et est une méthode largement utilisée pour les prévisions à court terme et à faible coût.¹

Le lissage regroupe toutes les techniques empiriques qui partagent la caractéristique commune de donner une plus grande densité aux dernières valeurs de la chronique.² C'est à dire pour réaliser une prévision il faut donc affecter aux informations un poids d'autant plus faible qu'elles proviennent de durées plus éloignées.

La méthode de lissage se distingue selon le degré de la fonction, par exemple il peut s'agir d'un lissage simple (LES) ou d'un lissage double (LED) ou (LEG) d'un lissage exponentiel général.

3.4.1.3.1 Le lissage exponentiel simple

Formulation générale :

Soit X_t les ventes de tout produit à la date t . Ces ventes X_t peuvent être pensées comme le résultat d'une combinaison linéaire infinie de leurs valeurs passées, le poids (ou l'influence) du passé sur le présent décroissant avec leur ancienneté.

Le principe de base du lissage exponentiel nous propose pour \hat{x} :

$$\hat{x}_t = S_t = \hat{x}_{t-1} + \delta (X_t - \hat{x}_{t-1})$$

On peut encore écrire :

$$\hat{x}_t = (1-\delta) \cdot \hat{x}_{t-1} + \delta \cdot X_t$$

Ou :

X_t : réalisation de la chronique (les ventes) x à la période t , (un mois, un trimestre, etc.),

S_t : valeur lissée de la chronique,

\hat{x}_t : prévision de la chronique x_t pour $t + 1$ calculée en t , c'est-à-dire que x_t doit être comparé à \hat{x}_{t-1}

δ : Coefficient de lissage, avec $\delta \in [0 ; 1]$

Sous cette forme, le lissage est une moyenne pondérée de la dernière réalisation et de la dernière valeur lissée. Le paramètre δ , appelé constante de lissage, joue un rôle prépondérant :

- lorsque δ est proche de 0, la pondération s'étale sur un grand nombre de termes passé, la mémoire du phénomène étudié est forte et la prévision est peu réactive aux dernières observations.

¹Schärlig. (A), Blanc (O), *Faire parler les chiffres: la statistique descriptive au service de la gestion*, presses universitaires, 2000, p 222.

² Bourbonnais. (R), Terraza. (M), *Analyse des séries temporelles : application à l'économie et à la gestion*, Edition Dunod ,3eme Edition, 2010, p 51

- lorsque ∂ est proche de 1, les observations les plus récentes ont un poids important sur les termes anciens, la mémoire du phénomène est faible et le lissage est très réactif aux dernières observations.
- lorsque $\partial=0$, traduit que la dernière observation n'intervient pas dans la prévision.
- lorsque $\partial=1$, traduit que la prévision est égale à la dernière observation ce qui est couramment appelée la méthode de prévision naïve.¹

- **Mise en œuvre de la méthode**

- **Initialisation** : la méthode du LES utilisée à l'aide des formules précédentes nécessite l'initialisation de l'algorithme, avec l'utilisation du logiciel SPSS.
- **Choix de la constante de lissage** : l'intervalle de la constante ∂ est déjà connu [0-1], mais pour une méthode plus objective comporte à choisir ∂ minimisant :

- ✓ Soit l'erreur quadratique moyenne de prévision :

$$EQM = 1/T-1 \sum_{t=1}^{T-1} (x_{t+1} - \hat{x}_t)^2$$

- ✓ Soit l'erreur absolue moyenne de prévision :

$$EAM = 1/T-1 \sum_{t=1}^{T-1} |x_{t+1} - \hat{x}_t|$$

La minimisation de ces critères peut se faire sur l'erreur de prédiction de toute la série ou d'un pourcentage donné du dernier terme. Certains logiciels proposent des méthodes de lissage dont les constantes sont déterminées par minimisation standard, par exemple le logiciel SPSS calcule la constante optimale en minimisant l'EQM (Earned Mean Squared Error).

Ainsi, pour le lissage exponentiel double, la méthode est mise en œuvre de la même manière que pour le lissage exponentiel simple, en choisissant une constante ∂ , le lissage peut se faire en minimisant le critère choisi, tout en utilisant une formule différente du lissage exponentiel simple.

3.4.1.4 Les droites de régression

L'objectif principal de la méthode de régression est de trouver une relation entre une variable quantitative Y et une ou plusieurs variables quantitatives X équivalentes, où il existe des nuages de points représentant, par exemple, les ventes annuelles d'un produit. Par conséquent, l'une des utilisations les plus courantes de la régression consiste à trouver la valeur prédite de Y lorsque nous observons la valeur de X.

La forme analytique de toutes les observations de la chronique peut être linéaire ou non linéaire :

¹ Thiombiano. (T), *Econométrie des séries temporelles : cours et exercices*, Edition Harmattan, 2008, p 61-62.

3.4.1.4.1 La régression linéaire

La régression linéaire est une méthode statistique utilisée pour estimer la relation moyenne qui peut exister entre des variables dépendantes et indépendantes, par exemple dans un modèle de prévision des ventes, nous voulons déterminer la relation entre les ventes et d'autres variables (telles que le goût des consommateurs, la météo). Prix des produits, promotions et remises, etc.

- **Variable dépendante** : Un facteur qui peut être influencé par d'autres variables.
- **Variable indépendante** : Un facteur qui n'est déterminé par aucun autre facteur.

Mathématiquement, le modèle de régression de Y s'écrit sur X est défini par:

$$Y = f(x) + \varepsilon$$

: Avec :

- y la variable dépendante ou à expliquer,
- x la variable indépendante ou explicative,
- l'erreur de prévision de y par

Le modèle de régression linéaire simple est obtenu en supposant que soit une fonction affine de x. Une relation linéaire entre ces deux variables peut s'écrire:¹ $Y = ax + b + \varepsilon$

Et la prévision à partir des paramètres estimés \hat{a} et \hat{b} la relation sera donnée par

$$\hat{y} = \hat{a}x + \hat{b}$$

Par conséquent l'erreur de prévision vaut :

$$\varepsilon = y - \hat{y} = (a - \hat{a})x + b - \hat{b} + \varepsilon$$

Dans le cas des prévisions des ventes \hat{y} représente la valeur estimée des ventes au moment x, alors que x représente le temps.

3.4.1.4.2 La méthode des moindres carrés ordinaires

La technique des moindres carrés ordinaires (MCO) fournit les estimateurs \hat{a} et \hat{b} , qui sont obtenus par la minimisation de :

$$a, b \min \sum_{i=1}^n (y_i - ax_i - b)^2$$

La variable x, notée (x_1, \dots, x_n) et la variable y notée (y_1, \dots, y_n) .

¹ Terraza. (V), Toque. (C), *analyse statistique pour la gestion bancaire et financière*, Edition Boeck, 1^{ère} Edition, Paris, 2013, p154.

D'après cette méthode, les estimateurs \hat{a} et \hat{b} se résument comme suit :

$$\hat{b} = \bar{y} - \hat{a}\bar{x}$$

$$\hat{a} = \frac{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$$

$$\text{Avec } \bar{x} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^n x_i, \bar{y} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N y_i$$

Enfin, pour estimer la valeur du modèle proposé, des outils statistiques sont utilisés pour calculer le coefficient de détermination, indiquant quelle partie de la variation des ventes est expliquée par l'équation proposée, la plus proche de 1 (la relation entre les deux variables est forte), mieux le modèle peut être considéré comme suffisant.¹

3.4.1.4.3 Régression multiple

Comme nous l'avons vu dans la régression simple ci-dessus, la variable y peut être expliquée par une seule variable x . Mais c'est en fait plus compliqué car nous utilisons souvent des modèles à plusieurs variables, et l'interprétation de y implique plusieurs variables.

Cette méthode statistique est très importante dans la prévision car elle permet l'introduction de facteurs externes qui affectent la valeur future de la variable étudiée.²

La méthode d'estimation des paramètres s'apparente à celle de la régression simple (minimisation de la somme des carrés des écarts), mais la formulation se complexifie et dépasse notre cadre de recherche.

3.4.2 Méthodes qualitatives de prévision

Les méthodes qualitatives sont basées sur les opinions et les intuitions de certaines personnes considérées comme particulièrement capables de faire des prédictions sur des événements spécifiques, tels que :

3.4.2.1 Les opinions d'expert (méthode Delphi)

Les approches d'expertise consistent à demander à des personnes considérées comme compétentes dans un domaine donné leur avis sur l'évolution de ce domaine dans un avenir proche, parfois sur la base de leur connaissance et de leur expérience du domaine considéré, et parfois sur la base d'analogies avec des domaines ils savent mieux.

¹ Roger (P), *Statistique pour la Gestion, Edition Management et Société*, 2000, p165-166.

² Roger (P), *op.cit.*, p178.

Ces experts peuvent être des personnes appartenant à l'entreprise, ou plus souvent des personnes extérieures à l'entreprise.¹

Cette méthode passe généralement par la convocation d'experts pour poser plusieurs questions de manière innovante, et chaque membre a la possibilité de revoir ses propres opinions plusieurs fois après avoir pris connaissance des opinions d'autres experts de manière anonyme.²

3.4.2.2 Les prévisions des vendeurs

Ici, il est demandé aux commerciaux de l'entreprise d'élaborer des prévisions de ventes car ils ont un lien direct et permanent avec le client et peuvent avoir une opinion sur son comportement futur.

Cette méthode est moins coûteuse par rapport à d'autres méthodes, mais les entreprises doivent l'appliquer avec précaution car elle comporte certains dangers, par exemple, les commerciaux ont souvent une vision limitée et imparfaite de l'environnement de l'entreprise ou du service, et parfois ils risquent un excès d'optimisme ou une vision trop pessimiste d'une situation.

3.4.2.3 Les enquêtes sur les intentions d'achat

Parmi les principaux objectifs de l'entreprise, la satisfaction client, ou pour une bonne prévision des ventes, les clients doivent participer aux prévisions de ventes, étudier leur évolution comportementale, ce qui se fait par le biais d'enquêtes pour comprendre leurs intentions d'achat, leurs choix de marque, etc.

Cette méthode deviendra de plus en plus coûteuse lorsqu'il y aura un grand échantillon de clients interrogés, en particulier pour un produit de consommation avec de nombreux acheteurs, il est donc impossible d'enquêter tous les clients individuellement, il y a donc de la désinformation dans cette méthode. Le risque de mauvaises réponses des répondants.³

3.5 Définition du contrôle budgétaire

Selon les auteurs, il existe plusieurs définitions du contrôle de gestion, et nous retiendrons les définitions suivantes :

Selon GUERNY et GURIEC définissent le contrôle de gestion comme étant « *un ensemble de techniques et de procédures visant à combiner au mieux l'utilisation des moyens humains,*

¹ Lendrevie l'évy Lindon, MERCATOR : *théorie et pratique du marketing*, Edition Dalloz, 7^{ème} Edition, 2003, p227

² Sinéchal. (M), Vandrerccammen. (M), *Etudes de marchés : Méthodes et outils*, Edition Boeck ,3^{ème} Edition, 2011, P 102.

³ Lendrevie l'évy Lindon, MERCATOR : *théorie et pratique du marketing*, Edition Dalloz, 8^{ème} Edition, 2006, p215.

*matériels et financiers pour atteindre des objectifs, le plus souvent annuels, dans le cadre des stratégies choisies ».*¹

Selon LOCHARD J: le contrôle de gestion est « *ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant le marché de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues permet aux dirigeants de déclencher rapidement les mesures correctives appropriées avec l'aide ou les conseils du contrôleur de gestion ».*²

D'après DORIATH B : le contrôle de gestion se résume en « *un élément fondamental du pilotage de l'entreprise (ou d'autres types d'organisation) ».*³

R.N. ANTHONY a été le premier à définir le contrôle de gestion comme discipline théorique de la manière suivante : « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficacement (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation. ».*⁴

D'après Hervé ARNOUD : « *le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation. ».*⁵

Les définitions présentées ci-dessus permettent d'aborder la richesse et la complexité de ce domaine de la gestion.

- Le contrôle de gestion est un système de gestion de la performance ;
- Les contrôles de gestion doivent garantir que les actions sont menées de manière économique, efficient ou efficace ;
- Maîtriser la gestion budgétaire de l'entreprise, c'est maîtriser le comportement de l'entreprise et s'efforcer d'atteindre et anticiper les événements.

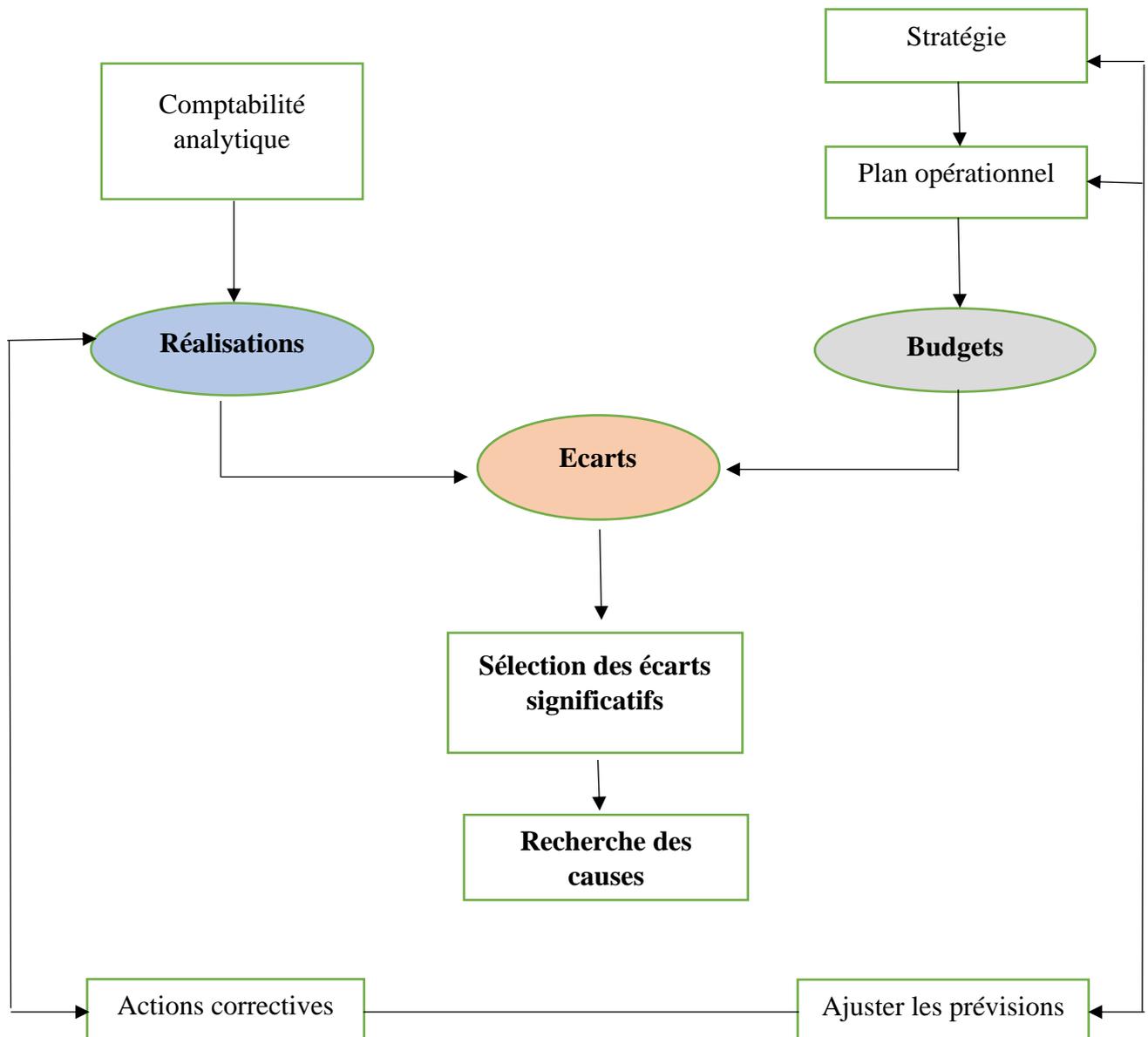
¹ Deguerny (J) et Guiriec (J-C), « *Contrôle de gestion et choix stratégiques* », 6ème Édition, Paris, 1998, p 197

² Lochard (J). « *La gestion budgétaire outil de pilotage des managers* », Edition d'organisation, 1998, p 15.

³ Doriath (B) et Goujet (C)., « *Gestion prévisionnel et mesure de la performance* »,3ème Edition, Dunod, Paris, 2007, p 196.

⁴ Alazard (C), Sépari (S), « *contrôle de gestion, manuel et application* », Dunod, Paris, 2007, p 10.

⁵ Idem

Figure 4: le processus contrôle budgétaire

Source : Alazard .C, Sépari .S, « contrôle de gestion, manuel et application », édition Dunod, Paris, 2007.

Les objectifs du contrôle de gestion budgétaire

Les objectifs du contrôle de gestion sont les mêmes pour toutes les entreprises.¹

- **La performance de l'entreprise:** dans un environnement complexe et en constante évolution, les entreprises doivent recentrer leurs objectifs et leurs actions sur la performance. La gestion de la performance doit être un compromis entre l'adaptation aux changements

¹ Alazard (C) et Sépari (S), op.cit., p 20.

externes et le maintien de l'harmonie organisationnel, en faisant un meilleur usage des compétences et des ressources grâce à une allocation stratégique. Le contrôle de gestion doit être optimisé en tenant compte de la qualité, du coût et du délai, grâce à l'utilisation de tous les outils de résolution de problèmes tels que l'analyse des processus et les outils de gestion de la qualité ;

- **l'amélioration continue de l'organisation** : pour mieux utiliser les ressources et les compétences, les entreprises doivent gérer leur organisation comme une variable stratégique. Les processus semblent être structurés de manière liée à la performance, il s'agit de découper une organisation en processus métier et en processus support afin de modifier et d'améliorer ces processus non rentables. Les contrôles de gestion aident à standardiser ces processus et, surtout, à mesurer ces coûts ;
- **La prise en compte des risques** : dans la gestion de la performance, la gouvernance d'entreprise et le risque sont inextricablement liés, et il est nécessaire d'intégrer les risques pertinents pour comprendre l'impact des activités de l'entreprise sur les parties prenantes.

Le rôle principal du contrôle budgétaire consiste à agir pour améliorer les performances. Il impose à toute entreprise « un code de bonne conduite »¹ est :

- Nécessite le respect des contraintes et l'élaboration de modèles de fonctionnement contractuels, et nécessite un questionnement régulier et un apprentissage de la négociation dans tous les types de communication;
- Autonomise tous les niveaux par une délégation continue d'autorité ;
- Permet une observation continue des événements qui peuvent modifier les prévisions ;
- Effectue des prévisions et établit le plan d'activité.

Ainsi, le contrôle budgétaire vise à :

- identifier les écarts et trouver leurs raisons ;
- informer tous les niveaux et évaluer les activités des responsables du budget ;
- optimiser l'utilisation des ressources et gérer les activités et contrôler le budget pour l'année à venir.

3.6 Les étapes du contrôle budgétaire

On distingue trois étapes :

¹ Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, « *Contrôle de gestion manuel et application* », op.cit. p 510.

- Le contrôle avant l'action (à priori) ;
- Le contrôle pendant l'action ;
- Le contrôle après l'action (à postériori).

- **Le contrôle avant l'action (à priori) :**

Son objectif est d'améliorer la disponibilité à l'action que constituent les méthodes de prévision. Il est nécessaire de vérifier si les hypothèses utilisées dans la construction du budget sont cohérentes avec les objectifs à moyen et long terme. Les conséquences des décisions budgétaires doivent également être prises en compte avant de s'engager dans l'action.

Ce contrôle consiste à intervenir avant qu'un écart ne se produise entre les prévisions et les résultats réels.

- **Le contrôle pendant l'action :**

Le contrôle pendant l'action fait référence au contrôle pendant l'année budgétaire. L'objectif est de corriger rapidement les écarts importants entre les prévisions et les résultats (gestion des exceptions) afin que les actions correctives nécessaires puissent être mises en œuvre.

Par conséquent, ce contrôle comprend l'évaluation de la situation des activités afin de déterminer la position et la direction de l'entreprise et les objectifs que l'entreprise doit avoir selon les plans existants, et si nécessaire de réviser les plans élaborés pour atteindre les objectifs.

- **Le contrôle après l'action :**

L'objectif n'est plus une action corrective, mais une évaluation finale de la période budgétaire proposée. Ce rapport final permet :

- d'expliquer les écarts ;
- de mettre à jour les normes techniques et de refléter la fiabilité des prévisions pour l'année à venir.

Il mesure également la performance des managers, qui fait partie du processus d'évaluation de l'entreprise.

3.7 Les actions correctives

Action corrective pour résoudre le problème. Il s'agit de savoir comment le mettre en œuvre, en se concentrant sur l'identification de la cause profonde de la situation réelle afin qu'une solution adoptée et mise en œuvre puisse éviter que le problème ne se reproduise. Pour ce faire, nous développons à ce point : premièrement, la nature de l'action corrective, est ensuite, les caractéristiques d'une bonne action corrective.

3.7.1 La nature de l'action corrective

Il peut s'agir tout d'abord une modification du niveau standard (modification d'une prévision devenue irréaliste). Cela peut impliquer la mise en œuvre d'améliorations visant à :

- soit affecter le résultat envisagé (c'est le cas du contrôle dit anticipatif, où les résultats sont prédits et les actions correctives sont mises en œuvre avant la fin de l'opération) ;
- soit affecter les réalisations ultérieures (situation dite de contrôle a posteriori, où les actions correctives ne peuvent être liées qu'à l'avancement de nouvelles tâches).¹

Afin de formuler des actions appropriées, une fois les différences mises en évidence, les raisons qui y sont associées doivent être identifiées.

Tableau 2: Exemples d'actions correctives adaptées au type de causes

Causes d'écarts	Types d'actions correctives
Défaut de prévision. Exemple : croissance du marché surévaluée	Nouvelle action : lancement d'une campagne commerciale agressive. Ou Nouvelle stratégie : concurrence par différenciation du produit et non par les prix.
Modification définitive de l'environnement. Exemple : loi sur la réduction de temps de travail.	Révision des standards : coût horaire standard en hausse.
Erreur humaine. Exemple : défaut de réglage d'une machine	Erreur accidentelle non intentionnelle : aucune correction. Erreur liée à l'incompétence d'un salarié nouvellement recruté : formation de ce salarié.
Erreur matérielle. Exemple : Important taux de rebuts lié au manque de qualité des matières.	Changement de fournisseurs.

Source : Brigitte DORIATH, Christian GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2007, P206.

¹ Michel GERVAIS, « Contrôle de gestion, stratégie de l'entreprise », 4^{ème} édition ; ECONOMICA, Paris, 1991, p 451.

3.7.2 Les caractéristiques d'une bonne action corrective :

Selon M. Gervais (1991), une action corrective efficace doit être¹ :

- **Rapidité** : La rapidité de mise en œuvre des actions correctives (en cas d'écart significatif) est un élément essentiel pour apprécier l'efficacité des contrôles, une action corrective trop tardive pouvant avoir des effets néfastes pour les systèmes contrôlés (entreprise).

Cependant, la détection et l'interprétation des informations prennent du temps, et même lorsque les systèmes d'information sont très rapides, des retards surviennent. Par conséquent, le développement de systèmes de contrôle doit comprendre et essayer de réduire l'intervalle de temps acceptable entre la défaillance du système et sa correction ;

- **Adaptation** : L'action corrective doit se concentrer sur les déterminants qui ont le plus grand impact sur le résultat et doit utiliser une force ou un risque correctif suffisant pour conduire à nouveau au résultat opposé ou médiocre. Par conséquent, la correction ne doit être ni trop forte ni trop faible.

3.8 Utilités et limites du contrôle budgétaire

3.8.1 Utilités du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire a plusieurs finalités : ²

- Il est avant tout utile aux opérateurs car il constitue un guide de leurs actions quasi quotidiennes ;
- Il permet également aux responsables d'obtenir une synthèse des activités de l'entreprise et de prendre du recul sur les décisions opérationnelles ;
- Interagir avec la direction Il permet de comprendre le sens et l'importance des écarts par rapport à la prévision du terrain de base, il permet d'enregistrer la progression de l'unité par rapport à l'itinéraire prévu. Fournit une vigilance à l'équipage et aux pilotes;
- Facilite la coordination des différentes fonctions corporatives tout en permettant la séparation des responsabilités;
- Il augmente la productivité et la rentabilité de l'entreprise.

3.8.2 Les limites du contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire présente plusieurs limites :³

¹ Michel GERVAIS, « *Contrôle de gestion, stratégie de l'entreprise* », op.cit. p 452.

²<https://www.academia.edu> 12/05/2022, 14 :44.

³ Ibid. p 116,117

- Risques non appliqués par les opérateurs qui n'utilisent pas les informations fournies par le système pour mettre en place des actions correctives. Cette attitude peut provenir d'un système budgétaire qui n'est pas encore adopté par tout le monde, notamment les managers qui auraient dû croire à l'utilité de mettre en place des contrôles ;
- L'importance de limiter le nombre d'écarts possibles pour les contrôles. On peut alors mettre en place des contrôles exceptionnels (gérer des écarts importants par rapport aux seuils fixés par l'entreprise) ;
- Il existe une faille fréquemment rencontrée : l'analyse des écarts ne conduit généralement pas à des décisions ;
- Incertitude des prévisions ;
- Les systèmes budgétaires sont mis en place trop rapidement ;
- Le coût du système budgétaire est trop élevé ;
- La structure organisationnelle n'est pas parfaite.

D'autre part, le contrôle du budget des ventes peut mesurer et améliorer fondamentalement les performances d'une entreprise. Il s'agit d'une étape a posteriori en analysant l'écart entre les résultats prévus et les résultats effectivement atteints. Leur analyse se base sur les écarts de chiffre d'affaires et de profits afin de détecter les anomalies et d'apporter des actions correctives.

Le but du contrôle budgétaire n'est pas de sanctionner une défaillance, mais de s'assurer qu'il ne se reproduise plus. De plus, il ne faut pas se focaliser uniquement sur les écarts défavorables. Les écarts favorables sont des facteurs de motivation, doivent être mis en évidence et analysés pour rechercher la possibilité de diffuser le succès. Cela nous permet de porter des jugements éclairés sur les performances des entreprises que nous développerons dans le chapitre suivant.

Le contrôle de gestion est un outil de gestion qui permet d'évaluer et d'analyser les résultats et les performances d'une entreprise.

Aujourd'hui, l'évaluation et le suivi des performances sont devenus une partie importante des mécanismes de contrôle et de gouvernance des entreprises. En effet, ceux-ci permettent aux managers de mesurer le rythme d'atteinte des objectifs et d'améliorer la performance de l'entreprise et d'assurer sa pérennité de manière pérenne.

Par conséquent, la performance est un outil important pour valider une bonne gestion et évaluer la qualité de la prise de décision.

Cependant, tout le monde veut savoir ce qu'est une entreprise performante c'est une entreprise qui peut faire un profit décent, ou une entreprise qui peut résister aux changements de l'environnement et de la concurrence.

Deuxième Chapitre :

La performance des entreprises

Cet ensemble de questions montre que la performance est bien un concept multidimensionnel. Pour cela, dans ce chapitre, nous présenterons :

- La section 1 : le concept de la performance
- La section 2 : La performance commerciale
- La section 3 : les principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale.

Section 01 : Le concept de la performance

Aujourd'hui, le concept de performance est devenu très important pour les dirigeants et toutes les parties prenantes d'une entreprise car il donne un aperçu de leur capacité à atteindre leurs objectifs dans un environnement imprévisible. Pour cela, cette première section est consacrée à :

- Définition de la performance ;
- Les critères d'appréciation de la performance ;

- Les caractéristiques de la performance.

1.1 Définition de la performance

Selon BOURGUINGNON « *Etymologiquement ce mot vient du verbe anglais to performé lui-même issu du vieux français « performer » qui signifie accomplir une action avec régularité.*

Trois sens lui sont généralement retenus :

- *Un succès ;*
- *Un résultat de l'action ;*
- *Une action »¹*

Il a défini « *comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).* »²

Pour LEBAS la performance n'existe pas en soi, elle est définie par l'utilisateur de l'information et est liée à un environnement décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon temporel.³

DORIATH voit que « *Le concept de la 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.* »⁴

D'après LORINO « *la performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût ou le ratio valeur/coût).* »⁵

La notion de performance n'est pas facile à définir. Elle est relative et propre à chaque organisation. On peut considérer la performance comme l'atteinte d'objectifs cohérents avec la stratégie et la vision de l'entreprise au moindre coût.

¹ BOURGUINGNON.A, « *Peut-on définir la performance?* », Revue française de comptabilité, n°269, Juillet-Aout, 1995, p 61-65.

² BOURGUINGNON.A, Op. cit, p 61-65.

³ LEBAS.M, « *Oui, il faut définir la performance* », Revue française de comptabilité, n°269, Juillet-Aout, 1995, p 68.

⁴ DORIATH. B, *Le contrôle de gestion en 20 fiches*, 5^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2008, p 129.

⁵ LORINO.P, *Contrôle de gestion stratégique-gestion par activité*, Edition Dunod, 1991. p 5.

1.2 Les critères d'appréciation de la performance

La performance peut être mesurée à l'aide de quatre (4) critères, à savoir l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'économie.

- **L'efficacité** : en terme de contrôle budgétaire, « *est efficace celui qui atteint ses objectifs, en volume, en délai et en coût prévu* »¹. Selon H. Bouquin (2000), l'efficacité est « *la capacité à obtenir un résultat* »².

A cet égard, P. Voyer (2002) donne un exemple de livraison des produits commandés dans des délais négociés. L'efficacité peut être calculée comme suit³ :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{les outputs réalisés (objectifs atteints)}}{\text{les outputs visés (objectifs établis)}}$$

- **L'efficience** :

Pour H. Bouquin (2000), l'efficience est « *la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donné* »⁴. Ainsi, l'auteur donne un exemple d'assurance de service, où un minimum de temps humain est utilisé par l'entreprise.

En ce sens, une opération est efficace si, pour toutes les ressources utilisées, la quantité de produits obtenus est la plus grande, ou les moyens utilisés sont les plus faibles pour une qualité et une quantité donnée de produits ou de services, c'est-à-dire que l'efficacité correspond à la gestion des meilleurs moyens, capacités possibles, liés aux résultats. Par conséquent, l'efficacité est représentée par les trois concepts principaux suivants :

- **La productivité** est le rapport entre la production et le nombre de facteurs consommés ;
- **La profitabilité** est le rapport d'un résultat sur le chiffre d'affaires auquel il se rapporte, par exemple : résultat d'exploitation/chiffre d'affaires (hors taxes) ;
- **La rentabilité** est le rapport du bénéfice au capital investi pour l'obtenir par exemple : Bénéfice distribuable / Capitaux propres.

¹ Jean LOCHARD, « *La gestion budgétaire outil de pilotage des managers* », op.cit. p 6.

² Henri BOUQUIN, « *Comptabilité de gestion* », ECONOMICA, 2000.

³ Pierre VOYER, « *Tableau de bord de gestion et indicateurs de la performance* », 2^{ème} édition, presse de l'université de Québec, 2002, p 113.

⁴ Henri BOUQUIN, « *Comptabilité de gestion* », ECONOMICA, 2000.

De manière générale, elle mesurée suivant le ratio ci-après¹ :

$$\text{Efficience} = \frac{\text{résultats atteints (outputs produits)}}{\text{ressources utilisées (effort fourni)}}$$

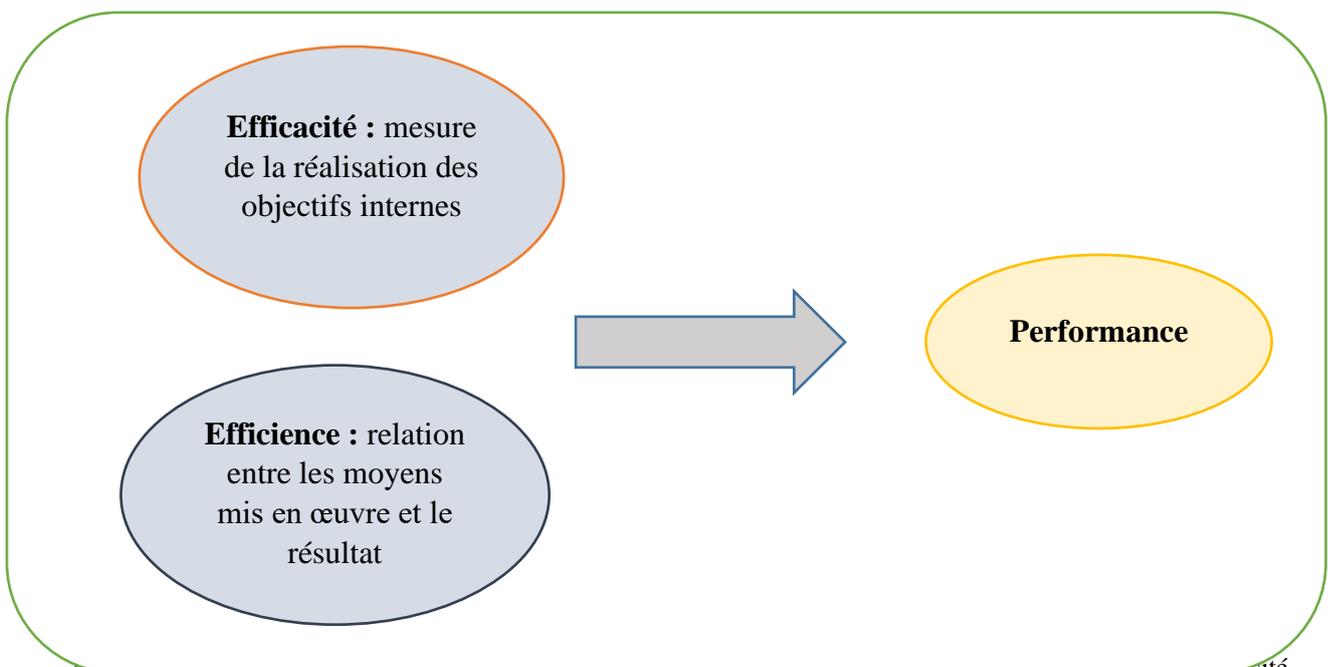
- **La pertinence :**

Reste difficile à définir. Le concept est encore très subjectif. On peut cependant admettre que la pertinence est la cohérence des moyens et actions mis en œuvre pour atteindre un objectif donné.

- **L'économie :**

Désigne les conditions d'obtention des ressources. Pour être économique à exploiter, les ressources doivent être obtenues à une qualité acceptable et au coût le plus bas possible. Pour H. Bouquin (2000), l'économie consiste à « *se procurer les ressources nécessaires au moindre coût* »². Par exemple, un fournisseur offre le même produit de qualité à moindre coût. Il est également important de noter que la performance est souvent définie par l'efficacité et l'efficience. Ainsi, PL Bescos (1997) a montré la relation entre ces trois concepts (Figure n°05)

Figure 5: La relation entre l'efficacité, d'efficience et la performance



du Québec, 2006, p 110.

² Henri BOUQUIN, « *Comptabilité de gestion* », ECONOMICA, 2000.

Source : BESCOS Pierre-Laurent, «Contrôle de gestion et management », MONTCHRESTIEN, 4ème édition, Paris, 1997, P42.

1.3 Les caractéristiques de la performance

La performance dispose de plusieurs caractéristiques qu'on peut résumer dans les points suivants :

- **Le jugement :**

La performance a en sa possession le pouvoir d'estimer et de juger les produits, les activités, les effets ainsi que les résultats obtenus. Dans ce cas-là la performance va représenter plusieurs côtés en même temps, car elle sera qualité de chaque service que va produire l'entreprise à son client tout en étant un environnement de travail convenable pour chaque employé et une rentabilité pour le dirigeant.

- **L'évolution dans le temps :**

La performance s'explique par les facteurs internes ou externes. En interne les critères d'évaluations sont liés aux acteurs, pendant que les critères d'évaluation externes sont liés aux fluctuations de l'environnement. On peut dire que les facteurs qui ont un impact sur le succès de l'entreprise en question pendant les deux phases par lesquelles elle peut passer, dont la phase d'innovation et la phase de développement seront contradictoires. Car on peut remarquer que quelques combinaisons de facteurs peuvent être efficaces selon les conditions d'une certaine situation mais dans une autre. Ces ensembles sont variés et changeables avec le temps.

- **Le pilotage :**

La performance est vue comme étant un guide pour les managers, car celle-ci va influencer leurs prises de décision ainsi que le changement de leurs plans stratégiques selon la situation présente, vu qu'au jour d'aujourd'hui les pilotes ont besoin d'avoir un champ de vision très élargi et globale regroupant plusieurs volets différents, de plus du fait que les indicateurs fonctionnent selon la complémentarité entre eux tout en ayant des objectifs à atteindre.

Le pilotage et la performance sont devenus deux notions presque inséparables, car la performance procure à l'entreprise un pilotage qui la dirige vers le chemin de la réalisation des objectifs en toute neutralité et efficacité.

- **Les composants opposés :**

Ici la performance va représenter un ensemble d'éléments qui peuvent être complémentaires ou alors opposés, chose qui explique le fait quand le manager cherche à augmenter la qualité de ses produits tout en essayant de minimiser ses coûts, ce sont deux paramètres contradictoires qui se réunissent à un objectif commun, on peut conclure également que chaque composant est à un degré d'importance différent par rapport à un autre.

1.4 Les facteurs de la performance

Les facteurs de performance d'une entreprise doivent être constamment identifiés, analysés et ajustés, interdépendants et équilibrés. Tout changement significatif dans un ou plusieurs facteurs de performance aura un impact sur les autres facteurs. De plus, si un facteur de performance est faible par rapport aux autres, cela crée un déséquilibre qui affecte la performance de l'entreprise. Dans ce cas, il y a plusieurs facteurs :

- Les clients sont de plus en plus exigeants et l'entreprise doit les satisfaire, les fidéliser et les impliquer dans l'amélioration de ses produits et services ;
- La mission et les objectifs doivent être réalisables, connus et partagés par tous les employés ;
- Le processus : selon HAMMER (M) « *Plus le travail est complexe, plus les processus sont nécessaires* »¹ ;
- Les produits doivent être efficaces et efficients ;
- L'information : les informations environnementales externes seront les informations les plus importantes pour les managers ;
- Les technologies de l'information, de la communication et de la production doivent être efficaces, intégrées et conviviales ;
- Les ressources humaines : d'après PETER (D) « *Les ressources les plus rares dans n'importe quelle organisation sont les personnes performantes* »². C'est pourquoi les entreprises doivent recruter des personnes compétentes, responsables et les motiver ;
- Le style de gestion : « *Sans organisation, il n'y a pas de management. Sans management, il n'y a pas d'organisation* » PETER (D).³

¹ <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance>

(12/04/2022 à 15 :23)

² Idem.

³ Idem.

- Les indicateurs de performance doivent être liés à la qualité, au temps et au coût, car elles doivent être équilibrées et alignées sur les objectifs commerciaux.

Notre intérêt pour les travaux de recherche est axé sur la performance commerciale. Par conséquent, nous étudierons et développerons la performance des entreprises car elle constitue un élément essentiel du succès de la gestion d'entreprise.

Section 02 : La performance commerciale

A ce stade de travail, il est important de maîtriser les notions de commercialisation. , ce qui nous amène à définir dans cette section les critères de performance de l'entreprise qui doivent être prise en compte lors de la fixation des objectifs, des déterminants et des leviers de la performance de l'entreprise.

2.1 Définition de la performance commerciale

Dans le domaine du comportement des entreprises, sur la base des contributions de BARNARD à la théorie des organisations.¹

La performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme la manière dont les objectifs commerciaux sont atteints d'une manière relative à l'engagement. En d'autres termes, un certain niveau de réalisation ne peut être dissocié du contexte et des ressources mobilisées pour l'atteindre. OUATTARA (2007)² la définit comme la capacité d'une entreprise à répondre aux attentes des clients en leur fournissant des biens et des services de qualité. PLAUCHU et TAÏROU (2008)³ le définissent comme :

L'art de rencontrer les bonnes personnes au bon moment avec des offres pertinentes permet de construire des relations d'affaires durables et profitables pour les entreprises dans un contexte de recherche constante de l'excellence du service. Dans la grande majorité des cas, la recherche autour de ce concept passe par différentes étapes pouvant améliorer la performance commerciale d'une entreprise. Ce dernier est compris en termes de fonctionnement réel d'une entreprise et des indicateurs clés qui déterminent sa performance et des facteurs pouvant constituer des obstacles à sa réalisation.

¹ <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article217>. 13/05/2022 13 :17

² Ouattara (P). 2007, « *Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire* ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog AXLANE : accélérateur de croissance.

³ PLAUCHU (V) et TAÏROU (A). *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*. Le Harmattan, 2008, p 133.

Ainsi, d'après les citations précédentes, on peut conclure que la performance commerciale d'une entreprise vise à atteindre les objectifs fixés à l'origine par l'entreprise, plus précisément la satisfaction et la fidélisation des clients. Il s'agit d'identifier différents leviers sur lesquels s'appuyer pour améliorer la performance commerciale de l'entreprise.

2.1.1 La fixation des objectifs

Se fixer des objectifs n'a plus à démontrer la nécessité de se fixer des objectifs quantitatifs ou qualitatifs pour bien percevoir le comportement des hommes et des femmes au sein d'une organisation, les mobiliser et les motiver. Pour preuve, il a été observé ces dernières années que les entreprises les plus performantes sont celles qui ont une politique d'évaluation et de fixation d'objectifs claire, précise et partagée qui permet à leurs participants de comprendre les règles et de réussir ou d'échouer de manière éclairée.

2.1.2 La définition de l'objectif

Un objectif est un objectif concret et concret fixé par l'entreprise (l'employeur) et un ou plusieurs de ses employés. Les buts, contrairement aux résultats, constituent une attente dynamique de l'avenir à partir de laquelle des mesures peuvent être prises. Cependant, il existe plusieurs types d'objectifs.

2.1.3 Les objectifs quantitatifs

Il s'agit de tout ce qui est mesurable, comme : le chiffre d'affaires (chiffre d'affaires) et l'amélioration de la rentabilité ou de la productivité.

2.1.4 Les objectifs qualitatifs

Il s'agit d'un aspect non quantifiable, par exemple :

- Améliorer la qualité de la production pour qu'elle puisse être exportée, augmentant ainsi le niveau de vente des produits ;
- Améliorer l'organisation du travail pour réduire les rebuts, réduisant ainsi les coûts de production à son suivi.

Cependant, le qualitatif est également important, mais doit être considéré comme un moyen pour une entreprise d'atteindre des objectifs quantitatifs.

2.2 Les caractéristiques des objectifs

Pour qu'une entreprise atteigne les résultats qu'elle s'est fixés dans les meilleures conditions possibles, elle doit également veiller à la cohérence entre les objectifs fixés et les moyens (humains et matériels) disponibles pour y parvenir. Pour ce faire, ces objectifs doivent être :

- **Limités** : pour éviter la fragmentation des efforts, le nombre de cibles doit être limité ;
- **Précis** : les objectifs doivent être rédigés de manière simple et précise ;
- **Mesurables** : les objectifs doivent être mesurables, surtout quand on parle d'objectifs quantitatifs, par contre, les objectifs qualitatifs sont difficiles à mesurer car les entreprises ont besoin de personnes qualifiées pour vérifier les résultats ;
- **Cohérents** : tous les objectifs (généralement des individus, des unités ou des entreprises) doivent être alignés les uns avec les autres ;
- **Réalisables** : la réalisation de l'objectif doit être possible en termes de temps, d'espace et de moyens ;
- **Motivants** : les objectifs signifient surmonter les conséquences telles que la stimulation physique et l'entraînement et progresser ;
- **Priorisés** : les cibles doivent être hiérarchisées, les unes par rapport aux autres.

2.3 Les déterminants de la performance commerciale

D'après FEISTHAMMEL D. et MASSOT D. (2005), plusieurs facteurs peuvent affecter la performance commerciale d'une entreprise. ¹

Nous traitons ici des éléments qui déterminent généralement la performance de l'entreprise, et des éléments qui permettent de l'évaluer, les indicateurs de performance de l'entreprise.

Plusieurs facteurs affectent les performances de l'entreprise, mais ceux qui ont un impact direct sur les performances de l'entreprise sont les suivants :

- **La qualité de service**

La qualité d'un service ou d'un produit est l'un des éléments fondamentaux de l'attractivité d'une offre, et elle englobe toutes les caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites. Il existe donc un lien très fort entre la qualité de service et la satisfaction client, c'est pourquoi les managers doivent porter une attention particulière à ce déterminant.

- **La capacité financière des revendeurs**

Il s'agit d'un ensemble de moyens financiers qu'un revendeur d'un produit ou d'un service peut utiliser pour assurer le bon fonctionnement de ses activités. Cela a un impact sur presque tous les indicateurs de performance de l'entreprise.

¹ FEISTHAMMEL (D). et MASSOT (D), *Fondamentaux du pilotage de la performance*, Afnor Saint Denis, 2005, p 278.

- **La capacité de production**

Il s'agit de la quantité de produit qu'une entreprise fournit pour répondre à la demande ou sur une période donnée. On pense qu'une augmentation significative des stocks réduit la production qui n'est pas compensée par la consommation actuelle, tandis qu'une réduction prolongée des stocks reflète une consommation supérieure à la production actuelle. Par conséquent, les pénuries et les stocks excédentaires de produits peuvent entraver la performance commerciale du réseau de distribution.

- **La diversité de l'offre**

Développer une politique de diversification des cotations pour répondre aux besoins des différents segments de marché de l'entreprise. La diversité de la gamme de produits ou de services proposés aux consommateurs affecte directement la satisfaction des clients et donc les ventes.

- **L'étendue du réseau de distribution**

La disponibilité des produits est un facteur clé de la satisfaction client et a un impact indéniable sur la performance de l'entreprise.

Par conséquent, plus le réseau est grand, plus l'entreprise a de chances d'atteindre le nombre 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 en ligne globales.

2.4 Les leviers de la performance commerciale

Il existe plusieurs leviers qui peuvent améliorer la performance commerciale d'une entreprise comme suit :¹

- **Connaitre et comprendre son marché**

Les pratiques d'approvisionnement des entreprises, environnement concurrentiel, fonctions stratégiques de l'entreprise, etc. Il s'agit de connaître et de comprendre les facteurs qui influent sur la performance d'une entreprise et, surtout, comment utiliser ces connaissances pour créer plus de valeur à l'avenir.

¹ http://leaconsulting.com/L&A/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=46, 16/05/2022 16 :02

Cette étape est essentielle pour une entreprise car elle précise les hypothèses sur lesquelles repose une stratégie donnée, et une stratégie ne vaut que par les hypothèses sur lesquelles elle repose.

- **Se différencier de la concurrence**

Appliquer des stratégies de différenciation pour attirer plus de clients et les fidéliser. Cela rendra l'entreprise plus attractive demain pour faire plus d'affaires. (Rechercher les différences qui différencient l'entreprise, identifier les forces internes à maintenir et les faiblesses pour s'efforcer de rendre l'entreprise plus attractive, etc.).

- **Évaluer son activité commerciale**

La mesure est le carburant vital pour le bon fonctionnement de tout système d'entreprise. Il n'y a pas d'objectif sans mesure, pas de performance sans évaluation. Les entreprises doivent savoir comment mesurer l'efficacité de leurs activités commerciales et suivre tous les aspects clés de leurs performances commerciales. (Évaluer les actifs des clients, mesurer la performance des pratiques commerciales, etc.). Les entreprises doivent disposer d'un système de mesure simple, fiable, pertinent et surtout capable de fournir rapidement les données requises.

- **Repérer ses gisements de croissance**

La segmentation et l'analyse du patrimoine clients d'une entreprise est une source d'information importante et doit être considérée en conjonction avec les données du marché. Ils permettent d'identifier la source de la croissance d'une entreprise. (Identifier les domaines prioritaires, leviers de fidélisation client, etc.).

- **Orienter l'action commerciale**

La politique commerciale d'une entreprise est étroitement liée à la réflexion stratégique. C'est la traduction opérationnelle de la stratégie de l'entreprise (fixer les objectifs commerciaux de l'entreprise, déterminer les objectifs à aborder ou à développer, etc.), à travers la quantification et la quantification des choses, l'entreprise clarifie ses propres ambitions, fait des choix, et donne du sens aux actes.

- **Fixer la contribution individuelle**

Un système de management est tout ce qui permet de définir, motiver, suivre et évaluer le travail individuel d'un vendeur. C'est le moteur de l'activité commerciale. (Faire du système de management le moteur des activités commerciales, fixer et suivre les objectifs des commerciaux, etc.) Il ne suffit pas qu'une entreprise réussisse en affaires en se fixant des

objectifs et en dirigeant des actions. Il y a aussi le besoin de créer de l'énergie, du mouvement pour faire bouger les choses, et c'est le système de responsabilité que gèrent les vendeurs.

- **Renforcer l'influence des commerciaux**

L'influence d'un vendeur dépend de ses capacités (ses connaissances) et de sa motivation (son pouvoir). Les compétences clés des différents vendeurs dépendent du type de vente, du type de produit vendu, du niveau des interlocuteurs rencontrés, de l'environnement de travail, etc. Il est important pour les entreprises de comprendre comment identifier et développer les compétences clés de leur force de vente pour accroître leur influence sur le marché.

- **Manager sa force de vente**

Les habitudes de management se mesurent par la capacité d'un responsable à gérer son équipe en utilisant toutes les sources de pouvoir à sa disposition. Il doit apprendre à les exprimer et à les créer pour augmenter son impact sur l'équipe et concentrer son énergie sur les priorités de l'entreprise. (Identifier les leviers de motivation, améliorer la communication interpersonnelle pour mobiliser le travail d'équipe, etc.).

- **Construire une dynamique d'équipe**

Une dynamique d'équipe se crée à travers une suite d'étapes et la manager doit piloter ce développement pour amener l'équipe à maturité.

La dynamique d'équipe se crée à travers une série d'étapes que les managers doivent piloter. Cette évolution mûrit l'équipe.

En conclusion, dans cette section, nous avons appris que la performance d'une entreprise est un système complexe qui dépend de nombreux facteurs que les vendeurs doivent identifier et maîtriser pour obtenir de meilleurs résultats.

Section 03 : les principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale.

Pour mesurer la performance commerciale, il faut prendre en compte plusieurs indicateurs pour exprimer les objectifs et les résultats de l'entreprise. La norme est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. À ce titre, il remplit plusieurs fonctions :

- Il sert de point de départ à la planification et aux prévisions de l'entreprise ;
- Il contribue au développement de stratégies, de méthodes et de pratiques de gestion pour atteindre les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée ;

- Fournit une base pour évaluer les performances de l'entreprise (résultats, rendement, etc.) et juge objectivement l'efficacité et l'efficacé de l'entreprise dans l'accomplissement des tâches ;
- Elle permet et vérifie la validité des décisions prises au niveau de l'entreprise ;
- En ce qui concerne le long terme -à terme, il est même parfois possible de remettre en cause les projets de l'entreprise, c'est-à-dire ses choix stratégiques ;
- Constitue le régulateur de l'offre de l'entreprise : plus l'atteinte des indicateurs de performance est élevée, plus les primes attribuées aux salariés sont importantes et plus la probabilité que l'entreprise obtienne plus de moyens. Le niveau de performance se reflète dans le montant des fonds de développement de l'entreprise.

3.1 L'évaluation de la performance commerciale

Selon KAPLAN et NORTON (1998), « *ce qui ne se mesure pas ne peut pas être géré, mesurer est donc essentiel* »¹ cela peut justifier le besoin pour les entreprises cherchant à se différencier de leurs concurrents de mesurer leur niveau de performance dans la poursuite d'objectifs stratégiques.

L'évaluation consiste à mesurer à l'aide de critères établis. Par conséquent, l'évaluation de la performance de l'entreprise équivaut à mesurer la réalisation des objectifs de l'entreprise par rapport à des indicateurs établis, notamment l'efficacité et l'efficé. Plus tard, nous verrons quel rôle joue cette évaluation et quelles sont les différentes façons d'évaluer la performance commerciale d'une organisation.

3.2 Rôle d'une évaluation

SAVALL H. et ZARDET V. (1995) ont souligné que l'évaluation de la performance des entreprises a un double intérêt :²

- Sur le plan scientifique, il s'agit de vérifier que l'objectif a été atteint ;
- D'un point de vue opérationnel, l'intérêt principal est de fournir de nouvelles informations qui entraînent des changements dans les résultats. En bref, cela permet aux entreprises de diriger leurs actions et, surtout, de redémarrer les processus en cas de problème.

¹ KAPLAN et NORTON, *Le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique : les quatre axes du succès*, édition organisation, Paris, 1998, p 63.

² SAVALL Henry et ZARDET Véronique, *Maîtriser les coûts et les performances cachées*, 3e édition, Economica, 1995, p 331 à 343.

L'évaluation de la performance commerciale des commerciaux permet aux entreprises de contrôler et de suivre l'évolution de leurs ventes. Ceci est particulièrement important pour établir des prévisions de ventes. Le cycle de l'évaluation peut varier selon le sérieux que l'entreprise y accorde : il peut être mensuel, trimestriel ou annuel.

Plus important encore, les évaluations permettent aux entreprises de parler à l'environnement en recueillant des informations sur l'évolution du marché, les stratégies des concurrents et d'autres aspects.

3.3 La qualité d'une bonne évaluation

Le respect des délais et la pertinence des informations fournies constituent des éléments essentiels d'une bonne évaluation.

- Les évaluations dépassées ne fournissent pas à l'entreprise les informations nécessaires de plus, peuvent devenir un frein pour les décideurs.
- L'évaluation est importante car elle fournit des informations précises sur la situation observée ou actuelle.

3.3.1 Procédure

Pour avoir une bonne qualité d'évaluation, on revient sur trois questions : (Qui évalue ? Comment ? Quand ?) :

- Qui évalue ? L'évaluation peut être faite par :
 - L'entrepreneur lui-même : dans le cas d'un vendeur itinérant, les résultats des visites de prospection, les ventes, les quantités commandées, etc. doivent être consignés au dossier ;
 - Superviseur direct : directeur commercial, chef de rayon ou chef de rayon.

Les petites unités confient souvent une partie de leur gestion (comptable, financière ou commerciale) à des cabinets spécialisés, qui procèdent alors également à des évaluations de performance.

- Comment évaluer ? Les managers et pilotes des business unités sont responsables de la sélection des axes d'évaluation et de la sélection des indicateurs de performance. Il est également nécessaire de sélectionner les matériaux et les outils qui permettront l'évaluation. Il existe des outils d'automatisation de la collecte des informations (ordinateurs, caisses enregistreuses, logiciels divers) et du traitement des données financières et commerciales ;

- Quand évaluer ? Au niveau comptable et financier, les évaluations se font généralement au moins trimestriellement, semestriellement et annuellement, en revanche, au niveau commercial, le type d'évaluation est déterminé par un cycle qui peut être par jour, semaine, mois, etc.

3.3.2 Les mobiles d'évaluation

Les entreprises peuvent évaluer en fonction de contraintes environnementales ou de choix stratégiques :

- **Evaluer en réponse à la contrainte de l'environnement** : l'évolution de l'environnement concurrentiel oblige les unités à être plus performantes. Les managers doivent adhérer à une gestion plus stricte axée sur la performance, suivre attentivement les activités et les ressources, et évaluer les résultats mieux que leurs principaux concurrents ;
- **Evaluer par choix stratégique** : dans la logique économique, la base de l'évolution est l'évaluation à l'évolution. Par conséquent, la mesure de la performance est également une option. Dans le domaine commercial, comprendre les clients, mesurer la satisfaction et mieux se positionner sur le marché sont l'un des principes de la gestion de la relation client. L'évaluation est parfois une obligation de l'entreprise. Enfin, l'évaluation est devenue systématique dans certaines activités :
 - merchandising (calcul de la rentabilité de certains rayons) ;
 - Secteur des services (utilisation des barographes de satisfactions des clients).

3.3.3 Les modes d'évaluation de la performance commerciale

Il existe généralement deux méthodes d'évaluation de la performance commerciale :

- **L'évaluation à partir d'un indicateur** : les indicateurs sont importants dans l'évaluation car elles fournissent aux responsables des informations précises. Cependant, cette technique d'évaluation par indicateurs impose des limites à son utilisation, certains indicateurs ne fournissant pas suffisamment d'informations pour la prise de décision.

Par conséquent, il est nécessaire que les gestionnaires combinent des indicateurs complémentaires pour l'évaluation dans un seul tableau de bord.

- **L'évaluation à travers le tableau de bord** : le tableau de bord est un guide qui permet au contrôleur l'évolution des activités. Pour les responsables commerciaux, il peut déterminer le niveau des ventes à un moment donné et contrôler le résultat des actions commerciales.

C'est l'outil d'évaluation le plus adapté. Il consiste en une grille d'indicateurs qui mesurent le niveau d'efficacité de toutes les activités pour une période déterminée.

3.4 Les indicateurs de la performance commerciale

Selon BONNEFOUS C. et COURTOIS A. (2001)¹, le concept d'indicateurs de performance renvoie au triangle stratégie-action-processus d'action. Ces facteurs définissent désormais un indicateur de performance comme une information qui doit aider un acteur (individuel ou plus généralement un acteur collectif) à orienter le cours d'action pour atteindre un objectif ou doit lui permettre d'évaluer le résultat.

Ces auteurs divisent les indicateurs en deux catégories : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

3.4.1 Les indicateurs quantitatifs

Ils donnent la valeur quantifiée de la réalisation du concessionnaire.

3.4.1.1 Les indicateurs de volume

Ils se présentent sous deux formes : un indicateur quantitatif de quantité, dans le cas du volume des ventes, et un indicateur quantitatif de valeur, dans le cas du chiffre d'affaires.

- **Le volume de vente** : c'est le nombre de produits vendus à un prix donné sur une période donnée.

Dans ce cas, la performance est évaluée par la différence entre la prévision et la réalisation. Des prévisions supérieures aux résultats réels traduisent des objectifs manqués ; dans le cas contraire, on parlera d'évolution des ventes et donc de bonnes performances commerciales. La formule est :

$$\text{Performance (P)} = \text{Réalizations} - \text{Prévisions}$$

$P = 0$; on parle de mauvaise performance.

$P = 1$; on parle de bonne performance.

- **Le chiffre d'affaires** : La définition se caractérise par son aspect comptable A. BURLAND, J.Y. EGIEM, P. MYKITA (2006) une définition métier est proposée. le

¹ BONNEFOUS (C). et COURTOIS (A), *Indicateurs de performance*, Hermès Science Publication, Paris, 2001, p 287.

chiffre d'affaires est la somme des ventes de biens (activité commerciale) et de la production des ventes (production de biens et services). C'est le principal indicateur de l'activité des entreprises, il détermine la performance globale.¹

Il est défini comme le total des ventes de biens et de services par un agent économique sur une période de temps, mesuré en prix de vente. Dans ce cas, la performance est toujours mesurée en comparant le chiffre d'affaires prévisionnel (lié à la prévision des ventes) et le chiffre d'affaires réalisé (lié à la performance). La formule est :

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

Avec :

$$\text{Chiffre d'affaires} = \text{quantité vendue (x) prix unitaire}$$

- **La marge commerciale** : La marge commerciale des entreprises est un indicateur de la rentabilité de toutes les activités. Ces données bilancielle intermédiaires permettent à une entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents.² La formule est :

$$\text{Marge commerciale} = \text{vente des marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues}$$

Avec la relation suivante :

$$\text{Coût d'achat des marchandises vendues} = \text{achats de marchandises} + \text{stock initial} - \text{stock}$$

- **La part de marché** : C'est un indicateur environnemental. Il permet de déterminer la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Il représente la part en nombre de clients, chiffre d'affaires sur une période donnée.

¹ BURLAND (A). EGLEM (J.Y), *dictionnaire de la gestion*, FOUCHER, paris, 1995, p 84.

² <http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale>.

C'est à dire le pourcentage des ventes d'une entreprise d'un produit ou d'un service donné par rapport à tous ses concurrents. J. LENDEVIE et D. LINDON (1964) définissent la part de marché comme le pourcentage représenté par un produit, une marque, les ventes d'une entreprise sur l'ensemble du marché. La part de marché est exprimée en volume et en valeur.¹

$$\text{Part de Marché} = \text{vente de l'unité} / \text{vente totale des unités}$$

- **le nombre de clients** : tous les clients ont un cycle de vie, ils naissent, vivent et meurent, afin de dédommager les nouveaux clients des clients perdus (concurrence, faillite, retraite), pour acquérir ces entreprises il faut prospecter, et les vendeurs doivent, pour profit de l'entreprise, ont des aspirations Pour enrichir leur profil de clientèle de nouveaux clients, ils doivent diversifier leur clientèle afin de ne pas mettre en péril leur chiffre d'affaires par la conjoncture économique ou une rupture avec tel ou tel client.
- **Les indicateurs de profitabilité**

Nous listons ici le profit réalisé et le retour sur capital investi :

- **Le profit** : C'est la différence entre le revenu total d'une période donnée et le total des dépenses engagées pour réaliser le revenu.

$$\text{Profit} = \text{recette totale} - \text{dépense totale}$$

Profit = 0, on parle de mauvaise performance.

Profit = 1, on parle de bonne performance.

- **Le rendement des capitaux investis** : la vente de biens ou de services nécessite la réalisation préalable de certains investissements de stockage, de transport, de production ou autres. Le capital investi dans la réalisation de ce produit ou service doit être rentable, sinon on ne peut pas parler de performance.²

¹ LENDERVIE J. et LINDON D. *théories et nouvelles pratiques du marketing*, Dunod, Paris, 2009, p 217.

² SAVALL H. ; ZARDET V, « *maitriser les coûts et les performances cachés* », Ed, Economica, 1989, p 343.

3.4.2 Les indicateurs qualitatifs

En plus des indicateurs quantitatifs qui viennent d'être écrits, il est également important de disposer d'indicateurs qualitatifs qui sont souvent obtenus grâce à l'utilisation de traitements statistiques (de nature quantitative), souvent caractérisés par la satisfaction et l'attitude des clients envers l'entreprise ou ses produits (image de l'entreprise).

Il existe plusieurs indicateurs qualitatifs, à savoir :

- **L'image de l'entreprise** : le facteur image est assez attractif pour les clients. Ils facilitent le choix du client et induisent la confiance en lui. L'amélioration de l'image de l'entreprise aide à atteindre l'objectif. Il est mesuré à l'aide de la recherche sur la perception.
- **L'adaptation** : il s'agit de la capacité d'un concessionnaire à innover en réponse aux changements de l'environnement.
- **La satisfaction du client** : D'après KOTLER et DUBOIS (2001), « *la satisfaction est le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes* »¹ la satisfaction sera donc fonction de la différence. Cet indicateur est important pour les directeurs commerciaux qui doivent mesurer la satisfaction client afin de fidéliser les clients.

La satisfaction signifie « le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désire, ou simplement d'une chose souhaitable ». ²La satisfaction sera donc fonction de la différence.

Les clients exigeants sont une source de progrès pour une entreprise, et mesurer leur satisfaction (évaluée par des enquêtes) est un acte d'entretien de liens forts et durables.

Pour améliorer la satisfaction client, les entreprises doivent mettre en place un ensemble de procédures :

- Un programme de qualité commerciale, incluant des enquêtes de satisfaction client, sera systématiquement mis en place ;
- Toute réclamation sera traitée immédiatement ;
- La cadence des relations avec les clients les plus importants sera renforcée, par plus de visites ou d'appels téléphoniques ou plus d'interlocuteurs ;

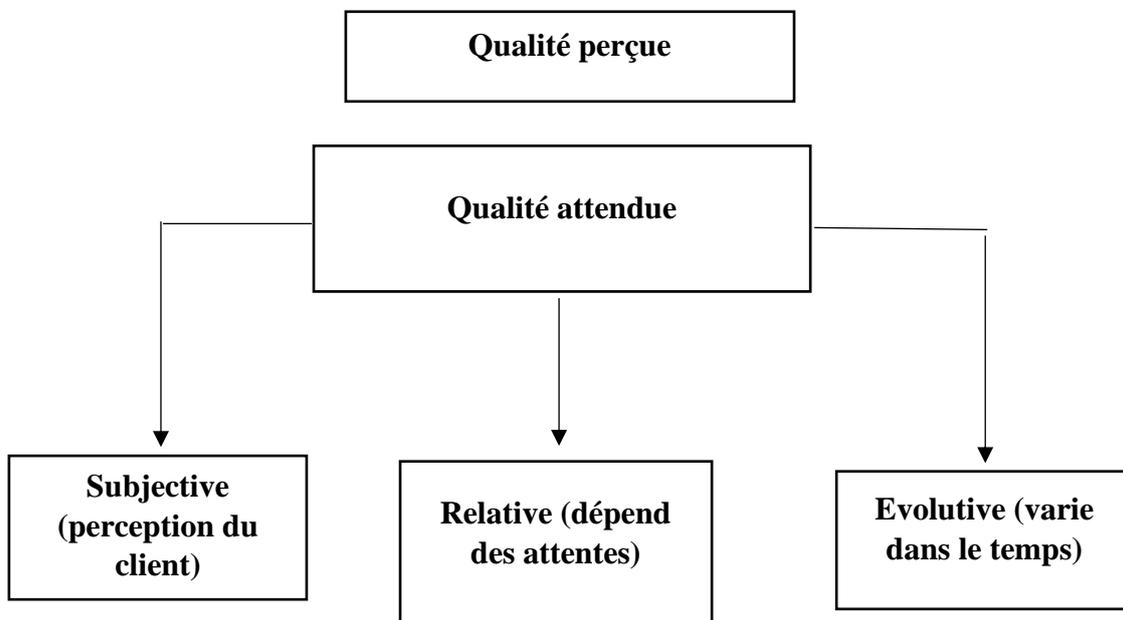
¹ KOTLER (P). et DUBOIS (B), Marketing Management, 10^{ème} édition, Public Union, Paris, 2001, p 524.

² DEBOISLANDELLE H.: *gestion des ressources humaine dans la PME*, economica, 2^{ème} édition, Paris, 1998, p401.

- Par le développement de l'information et le traitement des informations sur chaque client et l'utilisation que l'entreprise en fait ;
 - Faire un suivi par courrier ou par téléphone auprès des clients qui n'ont pas commandé depuis X mois ;
 - Réagir contre les meilleurs clients des concurrents les plus agressifs.
- **Caractéristiques de la satisfaction des clients**

La façon dont les clients évaluent les produits et/ou services est basée sur un ensemble de critères : subjectivité, relativité et évolutivité¹

Figure 6: Les caractéristiques de la satisfaction client



Source : Daniel Ray : « Mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, Paris 2001, P24.

- **La satisfaction est subjective** : la satisfaction des clients dépend de leur perception des produits et services, et non du fait que les perceptions des gens sont différentes.
 - **La satisfaction est relative** : en d'autres termes, elle est directement dépendante de la perception du client et donc intrinsèquement subjective, et la satisfaction varie également en fonction du niveau d'attente.
 - **La satisfaction est évolutive** : la satisfaction évolue dans le temps à deux niveaux différents, en fonction des attentes et des normes et du cycle de vie du produit.
- **Les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction**

¹ DANIEL(R) : « Mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, paris, 2001, p 24.

Il ne suffit pas de savoir si la qualité perçue est bonne ou mauvaise et si les consommateurs sont globalement satisfaits. Il est important d'identifier les facteurs sur lesquels ces évaluations sont fondées.

Les chercheurs sur la satisfaction ont depuis longtemps remarqué que les motifs de satisfaction et d'insatisfaction ne sont pas forcément les mêmes. Cette observation a été faite pour la première fois dans une étude de satisfaction des employés. Ce résultat est similaire à la satisfaction client.¹

La réalisation de certaines attentes n'est pas un motif de satisfaction car cela est considéré comme normal par le client. Inversement, ne pas le faire peut entraîner une grande insatisfaction. A l'inverse, recevoir un service inattendu (effet de surprise) augmente la satisfaction, tandis que la non-réalisation n'entraîne pas d'insatisfaction.

Enfin, dans cette section, nous avons découvert Les indicateurs de mesure de la performance des entreprises et leur signification. Cette évaluation peut aider les managers à prendre des décisions.

¹ LENDREVIE (J) et autre : « *Mercator* », édition Dalloz, 7^{ème} édition, Paris, 2003, p 914.

Troisième Chapitre :

La gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale de
l'ENMTP

En tant qu'entreprise cotée compétitive dans la production et la commercialisation des matériels de travaux publics, l'ENMTP doit assurer la commercialisation de ses produits pour assurer les ventes futures de ses produits et la satisfaction des besoins des clients potentiels. Dans un environnement instable et volatil, ce n'est pas une tâche facile, les entreprises doivent donc mieux prévoir leurs ventes futures pour déterminer la demande future du marché. Pour ce faire, une entreprise élabore un budget de vente, et peut ensuite élaborer d'autres budgets comme outil pour guider ses actions futures. Le budget des ventes est la première étape de la construction du budget et c'est le budget décisif pour tous les autres budgets, il est donc nécessaire de placer ce budget au premier plan et est considéré comme un élément clé dans tout processus de budgétisation d'entreprise.

Ainsi, dans le cadre de notre étude de cas, nous avons eu l'opportunité de nous rapprocher de l'ENMTP et d'être accepté en tant que stagiaire pour une période de temps. Nos objectifs pour étant de:

- Comprendre ce que les responsables signifient pour le concept de gestion budgétaire;
- Vérifier si l'entreprise fait attention au budget des ventes ;
- Vérifier que la présence de la gestion budgétaire des ventes au niveau de l'ENMTP améliore ses performances commerciales.

Pour cela, nous développerons dans ce chapitre :

- La présentation de la société ENMTP de Constantine ;
- La gestion budgétaire et le budget de vente au sein de l'ENMTP ;
- Le contrôle du budget des ventes et la mesure de la performance commerciale d'ENMTP.

Section 1 : la présentation de l'entreprise ENMTP de Constantine.

Cette section sera consacrée, à la présentation de l'entreprise en générale et aussi à l'unité commerciale au niveau de laquelle nous avons effectués notre étude de cas. Le choix de l'unité commerciale se justifie par le fait que c'est au niveau de cette unité que sont établis les budgets, et plus précisément, le budget des ventes qui fait l'objet de recherche.

1.1 Présentation générale de l'entreprise

1.1.1 Historique

L'Entreprise Nationale des Matériels de Travaux Publics « ENMTP » est issue de la restructuration de SONACOME et de SN METAL le 02 janvier 1983. Elle a été transformée en Société Par Actions en 1995. L'ENMTP est dotée d'un capital social de 15 600 MDA, détenu

à 100% par l'état et géré pour compte par ALGERIAN GROUP OF MECHANICS « AGM Spa » relevant du Ministère de l'Industrie et des Mines.

1.1.2 Activités

L'ENMTP est spécialisée dans la conception, le développement, la fabrication et la commercialisation de tous produits entrant dans la filière travaux publics et de l'industrie mécanique, ainsi que la vente de la pièce de rechange.

1.1.3 Organisation

L'ENMTP compte actuellement quatre filiales de production (02 à Ain Smara-Constantine, 01 à Alger et 01 à Bejaia), une unité de prestation de services, 02 joint-ventures réalisés avec des partenaires étrangères et un réseau commercial assurant la distribution des produits et la prise en charge de leur Service Après-Vente.

- SOMATEL (Production de Niveleuse) filiale située à Ain Smara Constantine
- Joint-venture SOMATEL LIEBHERR : Filiale de SOMATEL (Production matériels de terrassement Nouvelle Génération).
- SOFARE (Production de Rétro chargeurs, Compresseurs, Compacteurs et Pompe à Béton) filiale située à Ain Smara.
- Joint-venture EUROPACTOR ALGERIE : Filiale de SOFARE (Production de matériels de compactage Nouvelle Génération).
- FAGECO (Production de Grues à Montage Rapide et Epandeuse à liant) filiale située à Bejaia.
- SOMABE (production de Matériels à béton : Bétonnières, Dumpers de chantier, Pondeuses à parpaings et Cabine Saharienne) filiale située à El-Harrach ALGER.

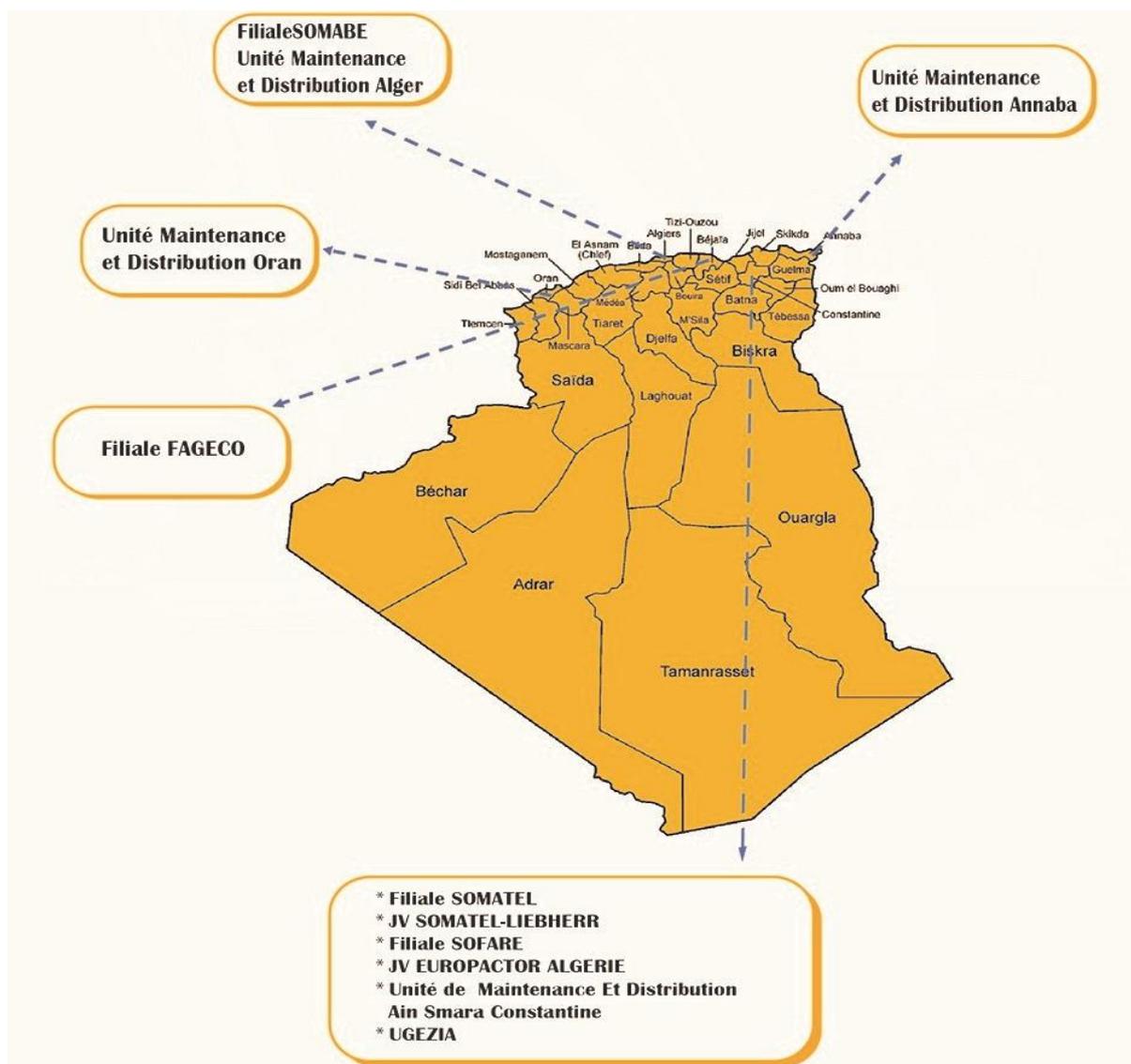
La gestion de la zone Industrielle de Ain Smara propriété de l'ENMTP est confiée à UGEZIA, unité relevant de l'Entreprise.

L'ENMTP dispose en outre d'un réseau commercial couvrant tout le territoire national. Ce réseau compte :

Quatre (04) unités commerciales UMD Alger, UMD Oran, UMD Annaba et UMD Ain-Smara Constantine), cette dernière s'occupant également de l'approvisionnement du reste du réseau commercial en pièces de rechange des produits commercialisés.

1.1.4 Situation géographique

Figure 7: les filiales de l'ENMTP en Algérie les filiales de l'ENMTP en Algérie



Source : site officiel de l'entreprise.

1.1.5 Partenaires

L'ENMTP a pu contracter des alliances, par le biais de ses filiales, avec deux partenaires à savoir :

- **LIEBHERR** pour la production et la commercialisation de produits répondants aux standards internationaux :
 - Bulldozer (200 CV à 400 CV)
 - Les Chargeurs sur pneus (2M3 à 5M3)
 - Les Pelles sur pneus et chenilles : (18 T à 50 T)

- EUROFACTORAECOMHEL pour la production et la commercialisation de nouvelle génération des compacteurs de divers tonnages, rouleau lisse et pied de mouton, ainsi que les rouleaux tandem et pneumatique, ravitailleuse et l'épandeuse :
 - Compacteur mono-bille R703 (03 tonnes)
 - Compacteur mono-bille R712 (12 tonnes)
 - Compacteur mono-bille et pieds de mouton R716 (16 tonnes)
 - Compacteur mono-bille R718 (18 tonnes)
 - Compacteur mono-bille et pieds de mouton R720 (20 tonnes)
 - Compacteur double-billes TV-219-DTI (Tandem, 13tonnes)
 - Compacteur pneumatique CP 14.21 (14 à 21 tonnes)
 - Compacteur pneumatique CP 21.35 (21 à 35 tonnes)
 - Epandeuse EP 8M3
 - Ravitailleuse RAV 25 M3

1.1.6 Produits

- Matériels de terrassement (pelles hydrauliques, chargeurs sur pneus, bulldozers, rétro chargeurs, niveleuses)
- Matériels de levage (grues Automotrices, grues Bâtiment)
- Matériel de Compactage
- Matériels de production d'air comprimé
- Matériels à béton (Bétonnières, Pompe à béton, Pondeuses à parpaings, Dumpers, Presses BTS)
- Equipements optionnels : L'ENMTP dispose, en outre, d'une panoplie d'équipements pouvant faire l'objet de fournitures en options avec les matériels livrés aux clients.

Ces équipements sont dotés de kits d'adaptation pour leur montage sur les produits concernés, et leur acquisition peut se faire auprès des comptoirs PR du réseau commercial de L'ENMTP

Liste des équipements optionnels : (brise-roches pour pelles sur chenille 9411, brise roches pour pelles sur pneus 9210, brise-roches pour rétro chargeurs, grappin à cinq doigts pour pelles sur chenilles 9411, benne preneuse pour pelles sur chenilles 9411, Godets spéciaux, balancier spécial 2800 pour pelles sur chenilles 9411, lame de déblayage pour pelles sur pneus 9210, lame chasse-neige, fourches pour chargeurs sur pneus 2320, nacelle, climatisation sur cabines des pelles, grues, chargeurs, niveleuses et rétro chargeurs)

1.1.7 Pièces de rechange (PR)

D'origine, de la plus petite pièce aux gros agrégats hydrauliques ou mécaniques, les pièces de rechange ENMTP sont spécialement conçues pour répondre aux exigences des équipements ENMTP et aux soucis de productivité, de fiabilité et de longévité de ces équipements, assurées par : soit des processus de fabrication validés par les bureaux d'études de ses filiales de production, soit homologuées suite aux standards de qualité les plus sévères et garantis par des essais validés par ces mêmes bureaux d'études.

Les pièces de rechange ENMTP contribuent à allonger la durée de vie de vos produits, à réduire leurs temps d'immobilisation et à rentabiliser votre investissement. Le bénéfice des meilleures performances de vos équipements ENMTP n'est mieux garantie que si vous utiliser des pièces de rechange ENMTP.

L'utilisation de pièces d'origine garantit une durée de vie étendue à vos équipements.

1.1.8 Service après-vente (SAV)

Le service après-vente « SAV » accompagne la vie des produits mis à la disposition de ses clients, assurant la prise en charge de la mise en route, de l'entretien préventif, des dépannages et autres réparations, de l'assistance technique et de la gestion des pièces de rechange.

1.1.9 Formation

Formation des conducteurs

L'investissement consenti pour les équipements de ses clients est encore plus rentable lorsque ces équipements (engins) sont utilisés en toute sécurité par un personnel qualifié.

Grâce aux sessions de formation des conducteurs et des programmes relatifs aux trois aspects : utilisation, entretien et sécurité, les clients de L'ENMTP dotent leurs agents d'un niveau de compétences qui leur permettent de tirer pleinement parti de leurs investissements.

1.1.10 Sous-traitance

L'ENMTP, dans sa stratégie de réorganisation, accorde une place prépondérante à la sous-traitance. La prise en charge des nouveaux produits par les partenariats contractés, a libéré des capacités énormes que l'entreprise compte utiliser pour le développement de l'activité de cette activité.

L'ENMTP a mis en place une démarche de sous-traitance qui va contribuer énergiquement à améliorer ses performances et à participer activement à la politique nationale de la promotion de la sous-traitance. Cette démarche avec des soutiens éventuels (Centre de recherche

appliquée, imbrication Université/Entreprise, échange d'expertise entre les entreprises sous-traitantes, ...) consolidera à terme son rang moteur du pôle mécanique de Constantine.

1.2 Présentation et l'organisation de l'unité commerciale

1.2.1 Présentation de l'unité commerciale

L'unité commerciale est implantée dans la zone industrielle d'Ain Smara wilaya de Constantine. Elle est chargée de la commercialisation des engins de travaux publics et de leurs pièces de rechange, la prestation de services après-vente des engins commercialisés.

La mission de l'unité commerciale consiste à définir et mettre en œuvre une politique commerciale, ainsi que les moyens nécessaires pour réaliser le CA fixé par l'entreprise, elle permet aussi d'organiser, de coordonner et de contrôler ses unités, comme elle permet également de communiquer avec les filiales de production de l'ENMTP sur les données du marché et éventuellement sur les exigences du client.

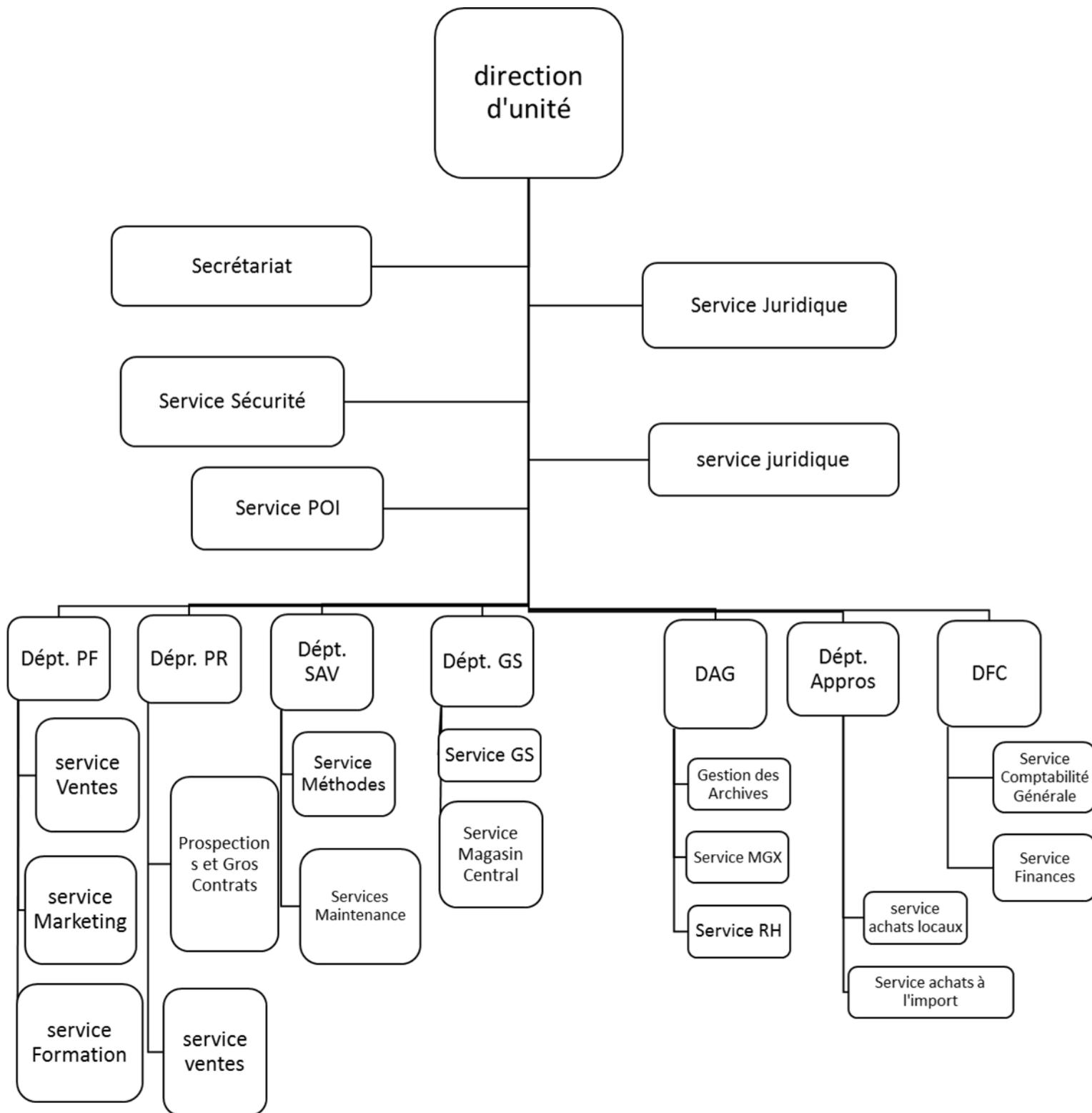
On peut résumer les activités de cette entreprise comme suit :

- Au choix de politique de marketing ;
- A la vente par l'utilisation de ses moyens propres;
- Au service après-vente ;
- A la gestion des stocks des produits finis de l'ENMTP ;
- A la distribution des produits ENMTP.

1.2.2 Présentation de l'organigramme de l'unité commerciale

La structure organisationnelle de l'unité commerciale comporte une direction et plusieurs départements (figure n°8).

Figure 8: L'organigramme de l'unité commerciale de l'entreprise ENMTP de Constantine



Source : données internes de l'unité de Constantine.

L'unité commerciale est composée d'une :

Direction d'unité : Coordonne l'activité de son unité avec celle des autres services, définit les objectifs intermédiaires des équipes de son unité ; élabore, suit et analyse les indicateurs de suivi d'activité de son unité, met en place les conditions de l'innovation en lien avec la stratégie de l'entreprise.

Secrétariat : qui s'occupe des affaires administratives de la direction de l'unité.

Département

Service juridique : qui s'occupe des affaires juridiques, des dossiers contentieux en cas de litiges entre l'unité commerciale et les tiers. L'unité commerciale est subdivisée en départements. On trouve :

- **Le département des ventes locales (PF)** : qui assure la vente des produits à l'échelle nationale. Le réseau des ventes est constitué essentiellement de divers clients, et des points de vente implantés dans tout le pays. Actuellement la nouvelle politique de vente est instaurée en se rapprochant des partenaires de distribution et est divisée en service vente, service marketing et service formation;
- **Le département Service Apres Vente (SAV)** : qui est chargé de la réparation des produits ENMTP avec ou sans garantie et est divisée en service méthode (section suivi garantie, section o/l et facturation) et service maintenance (section unités mobiles, section ateliers) ;
- **Le département pièce de rechange (PR)** : elle doit s'assurer qu'elle dispose de pièces de rechange en nombre suffisant pour assurer les réparations dans les plus brefs délais et maintenir ainsi la satisfaction client et est divisée en prospections et gros contrats et service ventes ;
- **Le département gestion des stocks (DGS)** : qui s'occupe de la gestion des différents stocks et de leur suivi et est divisée en deux services gestion des stocks (cadre technique, section GS, section ventes) et service magasin central (section réceptions/livraison, section magasin) ;
- **Le département approvisionnement** : organiser, gérer et coordonner les flux et les stocks de marchandises au sein de son entreprise, en s'appuyant sur les prévisions des ventes est divisée en service achats à l'import (section achats, section transit) et service achats locaux ;
- **Le département administration générale et ressources humaines (DAG)** : qui est en relation directe avec tous les autres départements, il se charge de la gestion du personnel

de l'unité commerciale, de la mise en place des structures organisationnelles, et des réseaux informatiques ainsi que des moyens généraux. Ce département s'occupe aussi des affaires juridiques (gestion des archives, service MGX, service RH) ;

- **Le département planification et contrôle de gestion (DPCG)** qui a pour rôle de recueillir et de contrôler un certain nombre d'informations liées principalement au volume du chiffre d'affaires réalisé, au volume des créances, aux situations de trésorerie et aux effectifs;
- **Le département finances et comptabilité (DFC)** qui assure la tenue de la comptabilité, la fiscalité et la finance de l'unité commerciale. Il est subdivisé en deux services :
 - Le service comptabilité générale (section ventes, section achats et stocks, section OD) ;
 - Le service finance : la structure organisationnelle de l'unité commerciale comporte une direction et plusieurs départements (service finances, section OB, section tarification).

Il est également important de noter que la satisfaction du client est l'objectif principal de la politique qualité de l'ENMTP, qui vise à améliorer ses performances. À cet effet, il a également mis en place une structure chargée de la gestion des budgets de vente au niveau de la société ENMTP.

Section 2 : La gestion budgétaire et le budget des ventes au sein de l'ENMTP

La gestion budgétaire est utilisée à l'ENMTP pour planifier et contrôler ses décisions et ses actions. Notre objectif lors de notre stage dans cette entreprise était de comprendre comment l'entreprise applique réellement la gestion budgétaire.

Ainsi durant ce stage, nous avons recueilli quelques informations qui nous ont permis de définir la gestion budgétaire, les budgets, et essentiellement les budgets de vente. Ces informations ont également été recueillies à travers différents entretiens que nous avons menés avec le responsable de la gestion budgétaire de l'ENMTP. À cette fin, dans cette section, nous allons :

- Définir quelques notions liées à la gestion budgétaire et aux budgets de vente sur la base des informations collectées et traitées au niveau de l'ENMTP ;
- Elaborer des budgets de vente selon les méthodes suivies par l'ENMTP ;
- Appliquer une des méthodes de prévision des ventes déjà vue dans les chapitres précédents à partir des données ENMTP.

2.1 Définition des notions liées à la gestion budgétaire

À ce stade, nous présentons les définitions des concepts liés à la gestion budgétaire du point de vue d'un responsable de l'ENMTP. Ainsi, nous proposons les définitions suivantes :

- La gestion budgétaire ;
- Le budget des ventes.

2.1.1 La gestion budgétaire selon l'ENMTP

A ce stade, nous comprendrons ce qu'est la gestion budgétaire et la définition de chaque étape au niveau de l'ENMTP, en fonction des réponses des informations collectées.

2.1.1.1 Définition de la gestion budgétaire

Selon les responsables de l'ENMTP, la gestion budgétaire est considérée comme une méthode de prévision et de contrôle de la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints. Il est également synonyme de traduction des objectifs de l'entreprise en plans d'action à court terme, il représente donc une expression monétaire des objectifs assignés.

2.1.1.2 Définition des étapes de la gestion budgétaire selon l'ENMTP

Comme toute autre entreprise utilisant la gestion budgétaire, ENMTP suit trois étapes principales dans sa méthodologie de budgétisation, à savoir :

- **La prévision** pour préparer l'avenir et réduire l'incertitude. Cela se fait en rassemblant des informations internes et externes pour élaborer des plans d'action pour la période concernée;
- **La budgétisation** il s'agit d'un chiffrage prévu des objectifs qui composent le budget afin de fournir des informations quantitatives à chaque centre de responsabilité. Ainsi, la budgétisation repose sur un plan d'action généré par la segmentation des prévisions de ventes par produit;
- **Le contrôle budgétaire** c'est le processus qui se produit après l'action. Il représente une branche du contrôle de gestion qui peut identifier les écarts en comparant le plan (budget) avec ce qui s'est réellement passé afin d'en trouver la cause et d'inspirer les actions correctives nécessaires. Il s'agit donc d'un processus par lequel les performances peuvent être mesurées et améliorées.

2.1.2 Le budget des ventes au sein de l'ENMTP

Dans cette partie nous allons voir :

- En premier lieu : la définition du concept de budget ;
- En second lieu : la définition du budget des ventes selon l'ENMTP.

2.1.2.1 Définition d'un budget selon les responsables de l'ENMTP

Au sein de l'entreprise ENMTP, la notion de « budget » représente un plan d'action quantitatif que l'entreprise élabore chaque année. Il existe plusieurs types de budgets, à savoir :

- Le budget des ventes ;
- Le budget de production ;
- Le budget des approvisionnements ;
- Le budget d'investissements ;
- Le budget de trésorerie.

Étant donné que notre objectif dans cet effort de recherche est d'étudier les budgets de vente, notre intérêt est de développer des budgets de vente.

2.1.2.2 Définition du budget des ventes

Du point de vue d'un responsable ENMTP, un budget de vente est une prévision qui comprend une estimation du volume et de la valeur des ventes futures de l'entreprise. C'est le premier élément de construction du budget, c'est donc le point de départ d'un budget général à partir duquel d'autres budgets découlent. Par conséquent, nous pensons que le budget des ventes joue un rôle important dans la construction du budget global de l'entreprise, en particulier dans la construction du budget de l'ENMTP. C'est pourquoi il fera l'objet de la prochaine partie, où nous aborderons sa méthodologie de développement dans l'ENMTP.

2.2 L'élaboration du budget des ventes selon la méthode suivie par l'ENMTP

Afin d'élaborer son budget des ventes, l'ENMTP procède d'abord à la détermination des prévisions de ses ventes futures. Pour ce faire, elle recourt à une méthode qui se base sur l'étude des variables déterminantes des ventes futures et donc sur l'étude des variables qui peuvent avoir une influence majeure sur le chiffre d'affaires. Pour prévoir les ventes futures l'EMTP tient compte:

- **De l'étude du marché :**
 - Prévoir la demande future ;
 - Définir la part de marché qu'elle pourra conquérir ;
- **Des contrats signés avec les clients :** ces contrats désignent les quantités et les types de produits qui seront vendus à ces clients dans l'exercice à venir, donc ils auront un rôle important dans la programmation des produits et dans la détermination des ventes futures.

Après avoir déterminé les ventes annuelles de l'exercice suivant, l'ENMTP passe à la prévision des prix à appliquer. L'entreprise prévoit les prix de gros et non pas ceux du détail.

2.2.1 La prévision de budget des ventes

Le budget des ventes est le premier budget établi par le service commercial d'ENMTP Corporation. La détermination du budget démontre la nécessité d'une connaissance préalable du marché, qui se fait par l'utilisation de techniques de prévision.

ENMTP prend en considération les études liées à la part du marché et les réalisations des années précédentes pour le calcul des prévisions des chiffres d'affaire. Dans notre travail, nous allons développer un système de prévision permettant de suivre l'évolution des ventes basées sur les ajustements en utilisant la méthode des totaux mobiles.

2.2.1.1 La méthode utilisée

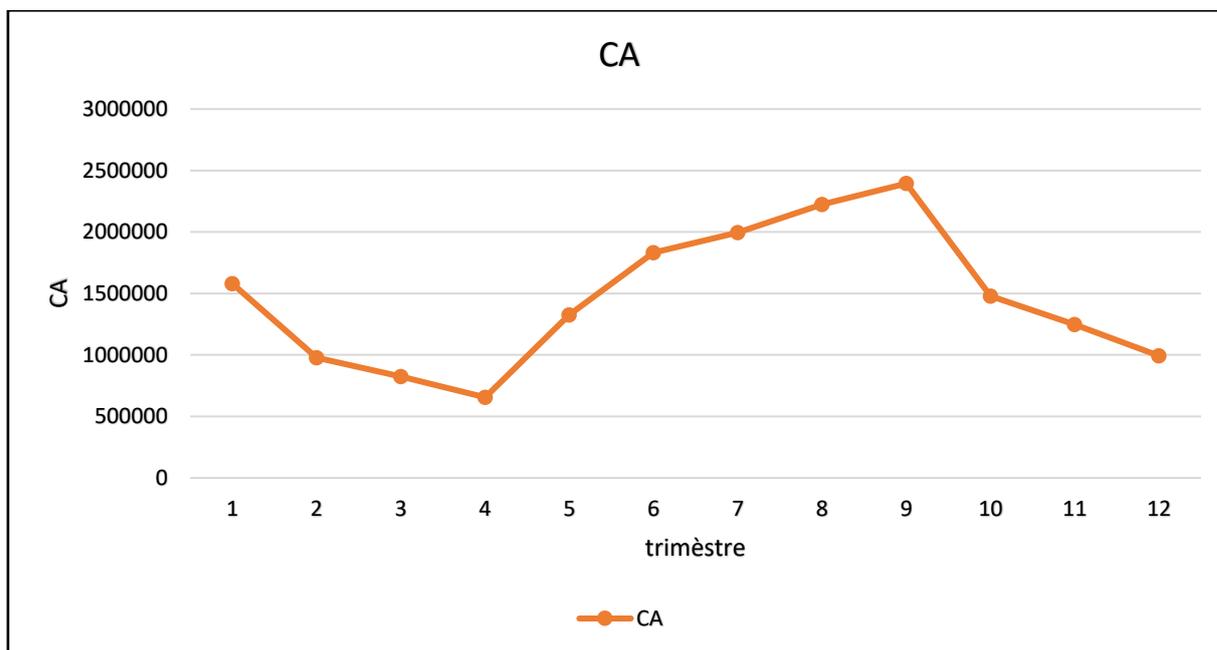
La nature de nos données disponibles nous a conduits à choisir la méthode des totaux mobiles encore appelée méthode de lissage, c'est un procédé qui permet de présenter une évolution dans les ventes de l'entreprise sans tenir compte des variations saisonnières. Son intérêt consiste à faire disparaître les fluctuations ou variations saisonnières observées dans l'analyse des ventes. Les totaux mobiles peuvent se déterminer de deux manières : mensuellement ou trimestriellement, cette méthode permet donc, de lisser une série statistique soumise à des variations saisonnières d'une observation à l'autre. Ainsi chaque observation est remplacée par un total des dernières observations. Puis on procède à un ajustement linéaire sur les totaux mobiles ainsi obtenus. La méthode des totaux mobiles est donc la méthode qui répond le mieux à nos exigences.

2.2.1.2 L'analyse des ventes des produits et services d'ENMTP

Pour élaborer les prévisions, nous allons étudier l'historique des chiffres d'affaires des quatre familles des produits : les produits finis, les pièces de rechange, le service après-vente et les formations pour la période s'étalant de janvier 2019 jusqu'à décembre 2021.

Pour nous aider dans notre analyse et dans les calculs des prévisions, nous avons recueillie auprès de service contrôle de gestion de l'entreprise l'historique des chiffres d'affaires des produits et services en question que nous présentons dans **l'annexe (N°01)**. Le graphe suivant représente l'évolution des ventes tout au long de ces trois dernières années (2019 jusque 2021).

Figure 9: l'évolution des chiffres d'affaires des produits et services durant les années 2019, 2020 et 2021 (en KDA)



Source : préparé par l'étudiant à base des données de l'entreprise.

Après la présentation des chiffres d'affaires et en étudiant les résultats obtenus par le graphique, fait par l'Excel, dans la figure nous constatons que les chiffres d'affaires sont en évolution ces dernières trois années.

Cependant, nous remarquons trois phases intéressantes :

La première phase qui commence du premier trimestre de l'année 2019 au quatrième trimestre de la même année est caractérisée d'une baisse cette baisse est hésitant du première trimestre au deuxième semestre et aux fin du deuxième au quatrième trimestre a vécu une chute en remarquons que dans cette période marque un seuil minimale au quatrième trimestre ;

Pour la deuxième phase de débute du quatrième trimestre 2019 jusqu'au dernier trimestre de l'année 2020 nous constatons une augmentation hésitant du quatrième trimestre 2019 au deuxième trimestre 2020 d'une valeur de 2203601,666 KDA et du deuxième trimestre au premier trimestre 2021 d'une valeur de 561324,525 KDA qui consiste un seuil maximal

À la dernière phase nous constatons une diminution du chiffre d'affaires dans la dernière période au premier trimestre 2021 jusqu'à au quatrième trimestre 2021 mais moins intense que la première phase.

Pour le chiffre d'affaires trimestriel, nous présentons l'exemple portant sur les prévisions trimestrielles des produits de l'ENMTP pour l'année 2021 présentées dans le tableau n°03 suivant :

Tableau 3: Les prévisions trimestrielles des ventes des produits et services de l'ENMTP pour l'année 2021 (en KDA)

Objectif 2021	Tot.1 ^e trim.	Tot.2 ^e trim.	Tot.1 ^e sem.	Tot.3 ^e trim.	Tot.4 ^e trim.	Tot.2 ^e sem.	Tot an
Total	2736420	2142620	4879040	3688880	767166	4456046	9335086

Source : Données internes de l'ENMTP de Constantine.

Ainsi, pour établir le budget des ventes à partir des prévisions des ventes, on doit procéder de la manière suivante :

Tableau 4: Le budget des ventes trimestriel des produits et services de l'ENMTP pour l'année 2021 (en KDA)

Budget 2021	Tot.1 ^e trim.	Tot.2 ^e trim.	Tot.1 ^e sem.	Tot.3 ^e trim.	Tot.4 ^e trim.	Tot.2 ^e sem.	Tot an
Total	2736420	2142620	4879040	3688880	767166	4456046	9335086

Source : Elaboré par l'étudiant.

Après l'établissement du programme commercial trimestriel, ce dernier doit être transmis à la direction générale pour le valider. Une fois validé, il sera possible d'élaborer les autres budgets comme le budget de production et d'affecter les ressources nécessaires à l'action pour atteindre les objectifs fixés.

De ce fait, nous déduisons qu'au niveau de l'ENMTP la méthode qualitative est celle qui est utilisée pour établir ses prévisions de ventes et non pas les méthodes quantitatives. Ceci s'explique par le fait que ces dernières sont utilisées quand l'environnement de l'entreprise, ces méthodes sont aussi utilisées lorsque les produits à vendre existent depuis une longue période pour pouvoir utiliser le principe d'extrapolation sur lequel se base les méthodes quantitatives. Alors que l'ENMTP est située dans un environnement instable qui la met continuellement devant de nouveaux produits d'où l'obligation d'appliquer la méthode qualitative qui prend en considération tous ces facteurs vue qu'elle se base sur l'étude du marché.

2.3 Application de la méthode quantitative de prévision des ventes au cas de l'ENMTP pour l'année 2021 (en KDA)

Dans ce point, pour appliquer une méthode de prévision des ventes, notre choix est porté sur la méthode de prévision des ventes basée sur l'extrapolation. Pour cela, nous supposons que l'environnement de l'ENMTP est stable et qu'aucun élément ne peut influencer l'évolution des ventes. A ce titre, nous avons choisi la méthode des totaux mobiles puisqu'elle est la plus connue et la plus citée.

Tableau 5: Calculs les prévisions trimestrielles des chiffres d'affaires pour les produits et services de l'année 2021 (en KDA)

Année	Trimestres	Ventes Vi	Xi	Total mobile Yi	Xi = xi - x	Yi = yi - y	Xi Yi	Xi ²
2019	1	1580772,296						
	2	976881,7562						
	3	823890,7705						
	4	655156,6489	1	4036701,472	-2	-1091075,75	2182151,501	4
2020	5	1324847,988	2	3780777,164	-1	- 1347000,058	1347000,058	1
	6	1833099,806	3	4636995,213	0	- 490782,0086	0	0
	7	1994648,642	4	5807753,085	1	679975,8629	679975,8629	1
	8	2224062,742	5	7376659,178	2	2248881,956	4497763,912	4
Total			15	25638886,11			8706891,334	10
MOYENNE			3	5127777,222				

Source : préparé par l'étudiant à base des données de l'entreprise

$$Y_{4total M} = v_1 + v_2 + v_3 + v_4 \quad y_{5total M} = y_{4total M} - v_1 + v_5$$

$$Y_n = Y_{n-1} - V_{n-4} + V_n$$

On trouve $a = 8706891,334 / 10 = \mathbf{870689,1334}$

Et $b = \bar{y} - a \bar{x} = \mathbf{2515709,822}$

La droite d'ajustement : $y_n = 870689,1334x_n + 2515709,822$ $n=4, 5, \dots$

Les totaux mobiles prévisionnels déterminés par la droite de tendance sont :

$$Y^9 = 870689,1334 * 9 + 2515709,822 = \mathbf{10351912,02}$$

$$Y^{10} = 870689,1334 * 10 + 2515709,822 = \mathbf{11222601,16}$$

$$Y^{11} = 870689,1334 * 11 + 2515709,822 = \mathbf{12093290,29}$$

$$Y^{12} = 870689,1334 * 12 + 2515709,822 = \mathbf{12963979,42}$$

Et pour la valeur des ventes $Y_n = Y_{n-1} - V_{n-4} + V_n$

$$V_n = y_n - y_{n-1} + v_{n-4}$$

Donc les ventes prévisionnelles trimestrielles pour l'année 2021 sont

$$V_9 = y_9 - y_8 + v_5 = 10351912,02 - 7376659,178 + 1324847,988 = \mathbf{4300100.83}$$

$$V_{10} = y_{10} - y_9 + v_6 = 11222601,16 - 10351912,02 + 1833099,806 = \mathbf{2703788.946}$$

$$V_{11} = y_{11} - y_{10} + v_7 = 12093290,29 - 11222601,16 + 1994648,642 = \mathbf{2865337.772}$$

$$V_{12} = y_{12} - y_{11} + v_8 = 12963979,42 - 12093290,29 + 2224062,742 = \mathbf{3094751.872}$$

X	n	Y	V _n
6	9	10351912,02	4300100.83
7	10	11222601,16	2703788.946
8	11	12093290,29	2865337.772
9	12	12963979,42	3094751.872

Source : préparé par l'étudiant à base des données de l'entreprise

Tableau 6: Les prévisions pour l'année 2021 selon la méthode appliquée (en KDA)

Désignation	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Les prévisions	4300100.83	2703788.946	2865337.772	3094751.872

Source : préparé par l'étudiant à base des données de l'entreprise.

Section 3 : Le contrôle budgétaire des ventes et la performance commerciale de l'ENMTP

Le contrôle budgétaire est un outil de contrôle de gestion indispensable pour les entreprises vu sa contribution dans l'amélioration de leurs performances. L'ENMTP attribue une importance à cette phase qui permet de mesurer le degré de réalisation de ses objectifs, et essentiellement de faire ressortir et expliquer les insuffisances afin de les corriger et améliorer, par conséquent, les ventes pour les exercices à venir. Dans cette section nous allons présenter :

- L'application du contrôle budgétaire des ventes sur les données de l'ENMTP services pour l'année 2021.
- La performance commerciale et le rôle de la gestion budgétaire dans l'amélioration de l'entreprise ENMTP.

3.1 L'application du contrôle budgétaire des ventes d'ENMTP

3.1.1 L'écart sur le chiffre d'affaire net E/CAN

- **Comparaison entre les réalisations et les prévisions pour l'année 2021.**

Pour procéder à l'étude du contrôle budgétaire des ventes appliqué à l'ENMTP, nous allons calculer d'abord les écarts sur chiffre d'affaires l'exercice 2021.

Ecart sur chiffre d'affaires = chiffre d'affaires réel - chiffre d'affaires prévisionnel

Pour mesurer le taux d'atteinte de l'objectif fixé, nous avons alors le ratio suivant :

Taux de réalisation = réalisation / prévision

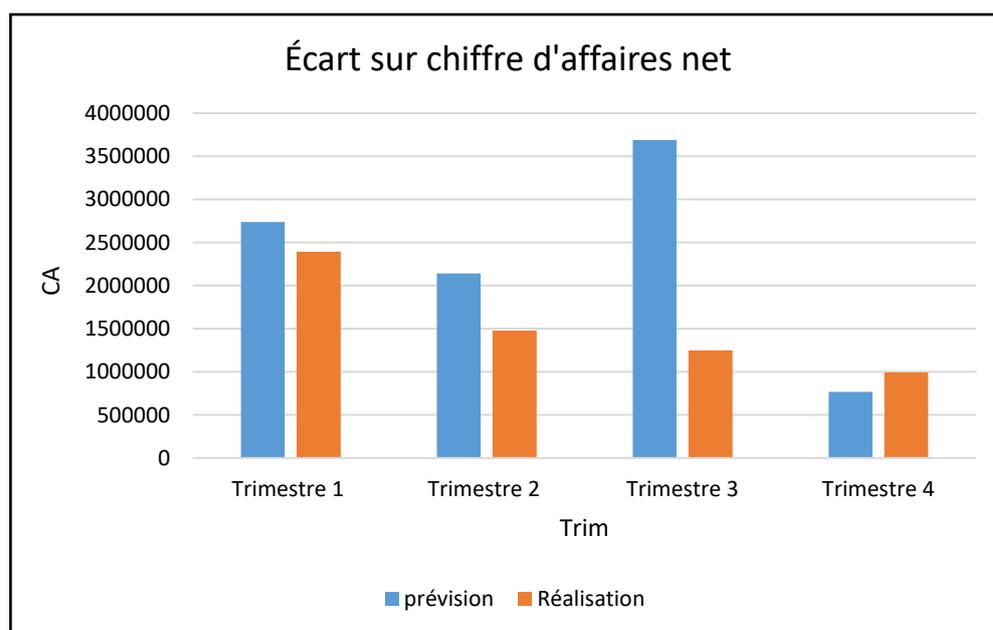
S'agissant du taux de réalisation, celui-ci nous permet de déterminer à quel degré l'entreprise a atteint ses objectifs. En effet, ce taux donne une information sur l'atteinte des objectifs de vente avec précision, le calcul du taux d'atteinte des objectifs permet d'avoir une idée sur l'entreprise, sa rentabilité ainsi que sur sa performance et son degré d'efficacité.

Tableau 7: L'écart sur chiffre d'affaires net à l'ENMTP (en KDA)

Désignation	Prévision	Réalisation	E/CAN	Taux de réalisation
Trimestre 1	2736420	2394424,331	-341995,669	88%
Trimestre 2	2142620	1479700,429	-662919,571	69%
Trimestre 3	3688880	1247962,221	-2440917,779	34%
Trimestre 4	767166	992377,6018	225211,6018	129%
Total	9335086	6114464,583	-3220621,417	65%

Source : préparé par l'étudiant à base des données de l'entreprise

Le chiffre d'affaires réalisé en 2021 a atteint 6114464,583 KDA. Soit une différence de 3220621,417 par rapport à la prévision de la même période qui s'élève à 9335086 KDA. Cet écart est négatif et donc défavorable. Cela signifie que l'entreprise en question n'a pas atteint ses objectifs de vente. Nous avons présenté les résultats du tableau ci-dessus dans la figure n°10 suivante :

Figure 10: représentation graphique des réalisations et prévisions du chiffre d'affaires pour l'année 2021 (en KDA)

Source : préparé par l'étudiant à base des données de l'entreprise.

L'écart est défavorable, ce qui signifie que l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs. Les taux de réalisation dans chaque année sont inférieurs à 100%, les taux de réalisation est de 65% pour 2021. Ce taux est donc supérieur à 50%, ce qui peut être satisfaisant dans un environnement instable et difficile à prévoir. En ce qui concerne les causes de ces écarts, nous prouvons citer :

- L'intensité de la concurrence;
- L'évolution technologique jugée rapide et difficile à suivre;
- Les problèmes de gestion interne ;
- Le climat social de l'ENMTP (les conflits, grèves).

Pour procéder à l'étude du contrôle budgétaire des ventes par la méthode des totaux mobiles, nous allons calculer d'abord les écarts sur chiffre d'affaires l'exercice 2021.

Tableau 8: L'écart sur chiffre d'affaires net selon la méthode des totaux mobiles (en KDA)

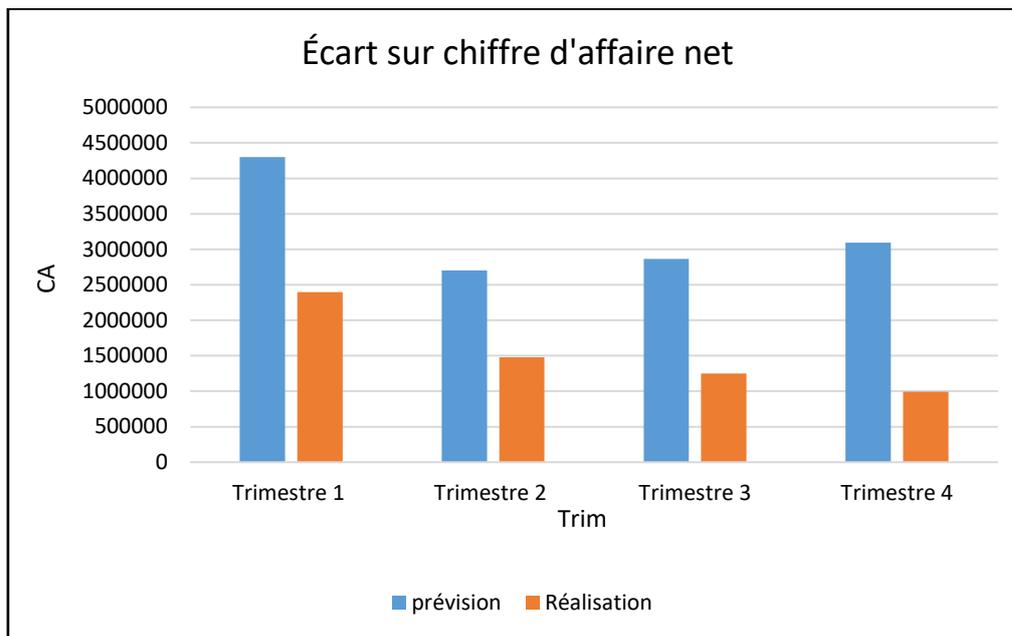
Désignation	Prévision	Réalisation	E/CAN	Taux de réalisation
Trimestre 1	4300100,83	2394424,331	-1905676,499	56%
Trimestre 2	2703788,946	1479700,429	-1224088,517	55%
Trimestre 3	2865337,772	1247962,221	-1617375,551	44%
Trimestre 4	3094751,872	992377,6018	-2102374,27	32%
Total	12963979,42	6114464,583	-6849514,837	47%

Source : préparé par l'étudiant à base des données de l'entreprise

Le chiffre d'affaires réalisé en 2021 a atteint 6114464,583 KDA. Soit une différence de 6849514,837 par rapport à la prévision de la même période que nous avons trouvé 12963979,42 KDA. Cet écart est négatif et donc défavorable. Cela signifie que l'entreprise en question n'a pas atteint ses objectifs de vente.

Nous avons présenté les résultats du tableau ci-dessus dans la figure n°11 suivant :

Figure 11: comparaison entre nos prévisions et les réalisations pour les produits et services pour l'année 2021 (en KDA)



Source : préparé par l'étudiant à base des données de l'entreprise.

L'écart est défavorable, ce qui signifie que l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs. Les taux de réalisation dans chaque année sont inférieurs à 100%. Les taux de réalisation est de 47% pour 2021. Ce taux est donc inférieur à 50%, ce qui n'est pas acceptable et n'atteint pas les objectifs attendus dans un environnement instable et difficile à prévoir.

- **Taux d'évolution du chiffre d'affaires**

Après avoir interprété les écarts sur chiffre d'affaires, et afin d'analyser l'évolution du chiffre d'affaires durant la période 2019 à 2021, nous procédons au calcul du taux d'évolution du chiffre d'affaires comme il apparaît dans le tableau no23 suivant :

$$\text{Taux d'évolution} = [(r\acute{e}alisation\ N - r\acute{e}alisation\ N-1) / r\acute{e}alisation\ N-1] \times 100$$

Tableau 9: Taux d'évolution du chiffre d'affaires de 2019 à 2021 (en KDA)

	Réalisation 2019	Réalisation 2020	Réalisation 2021	Ecart (2019/2020)	Ecart (2020/2021)	Taux d'évolution 2020	Taux d'évolution 2021
Trim. 1	1580772,296	1324847,988	2394424,331	-255924,308	1069576,343	-16%	81%
Trim. 2	976881,7562	1833099,806	1479700,429	856218,0498	-353399,377	88%	-19%
Trim. 3	823890,7705	1994648,642	1247962,221	1170757,872	-746686,421	142%	-37%
Trim. 4	655156,6489	2224062,742	992377,6018	1568906,093	-1231685,14	194%	-55%
Total	4036701,472	7376659,178	6114464,583	3339957,706	-1262194,595	83%	-17%

Source : préparé par l'étudiant à base des données de l'entreprise

D'après les calculs que nous avons effectués, on remarque, une augmentation de 83% sur le chiffre d'affaire total entre 2019 et 2020, mais il a ensuite diminué de 17% entre 2020 et 2021. L'augmentation est due à l'accroissement de ses activités de marketing et l'amélioration de leur service à la clientèle et le renforcement de réseaux des ventes. Pour l'année suivante, une baisse a été observée à cause de la perturbation au niveau du marché inattendu, aussi la baisse du rythme de production et de commercialisation et le déroulement habituel des formations due à des problèmes internes qui ont par la suite engendrés des grèves successives pendant une période considérable, la chose qui a eu un effet négatif sur les ventes.

3.2 La performance commerciale et le rôle de la gestion budgétaire des ventes dans le cas de l'ENMTP.

Comme nous l'avons précédemment définie, la performance commerciale de l'entreprise est l'atteinte des objectifs fixés. De nos jours, réaliser la performance devient un paramètre important dans la vie des entreprises puisque le plus grand souhait de ces dernières c'est l'atteinte de leurs objectifs commerciaux.

Pour cela, la gestion budgétaire des ventes peut avoir un impact et rôle important dans la mesure et l'amélioration de la performance commerciale des entreprises car elle permet grâce

à l'élaboration des budgets d'assurer la cohérence, la coopération et surtout la communication entre les centres de responsabilité.

En effet, la prévision permet de préparer l'avenir en profitant des atouts et pour faire face aux menaces de façon à atteindre les objectifs en dégagant des écarts favorables. Pour la phase de contrôle, celle-ci vient après l'action, et elle a pour objectif de mesurer le degré de réalisation des objectifs de l'entreprise et détecter les anomalies et les causes du dysfonctionnement pour les corriger et améliorer la performance pour les exercices à venir.

Comme nous avons vu dans le point précédent, le contrôle budgétaire se base sur le calcul de l'écart sur le chiffre d'affaires, le calcul de cet écart effectué dans le point précédent n'est pas une fin en soi puisque le but est bien la recherche des erreurs pour mettre en place des actions correctives dans les plus brefs délais pour qu'elles soient efficaces et améliorer la performance.

Les actions correctives doivent être adoptées aux types des erreurs relevées, ces dernières peuvent être :

- L'ajustement des prévisions ;
- L'ajustement des actions si l'erreur est dans l'exécution des budgets.

À ce stade, nous allons essayer de montrer la contribution de la gestion budgétaire (plus spécifiquement des ventes) à l'amélioration de la performance commerciale de notre étude de cas ENMTP. À cette fin, nous suivrons leur évolution en référence aux indicateurs de performance des fonctions commerciales que nous avons déjà vus dans un cadre théorique.

En raison du manque de données, nous ne serons pas en mesure de calculer certains indicateurs, telles que la part de marché ou la couverture du marché d'ENMTP, mais nous estimons l'évolution du chiffre d'affaire, l'atteinte des objectifs, la marge et la rentabilité commerciale, est suffisante pour nous permettre de tirer des conclusions sur la performance commerciale, nous avons mesuré la fonction métier. Par conséquent, le calcul de ces paramètres doit être lié aux trois années (de 2019 à 2021) pour lesquelles nous appliquons le contrôle du budget des ventes.

- **Calcul de l'évolution du chiffre d'affaires (CA)**

L'évolution du chiffre d'affaires est déterminée par le calcul du taux d'évolution suivant la formule suivante :

$$\text{L'évolution du chiffre d'affaires} = \frac{\text{Chiffre d'affaires global de N} - \text{Chiffre d'affaires global de N-1}}{\text{Chiffre d'affaires global de N-1}} \times 100$$

Pour pouvoir suivre l'évolution du chiffre d'affaires de l'ENMTP, nous allons nous référer aux données extraites des comptes de résultats des années 2019, 2020 et 2021 représentées dans le tableau n°10 suivant :

Tableau 10: Chiffres d'affaires de l'ENMTP des années 2019, 2020 et 2021 (en KDA)

Désignation	2019	2020	2021
Chiffre d'affaires global	4036701,47209	7376659,17795	6114464,58262

Source : Données internes de l'ENMTP.

Le calcul du taux d'évolution du chiffre d'affaires pour la période 2019-2021 donne les résultats présentés dans le tableau n°11 ci-après :

Tableau 11: Taux d'évolution du chiffre d'affaires global de l'ENMTP entre 2019 et 2021

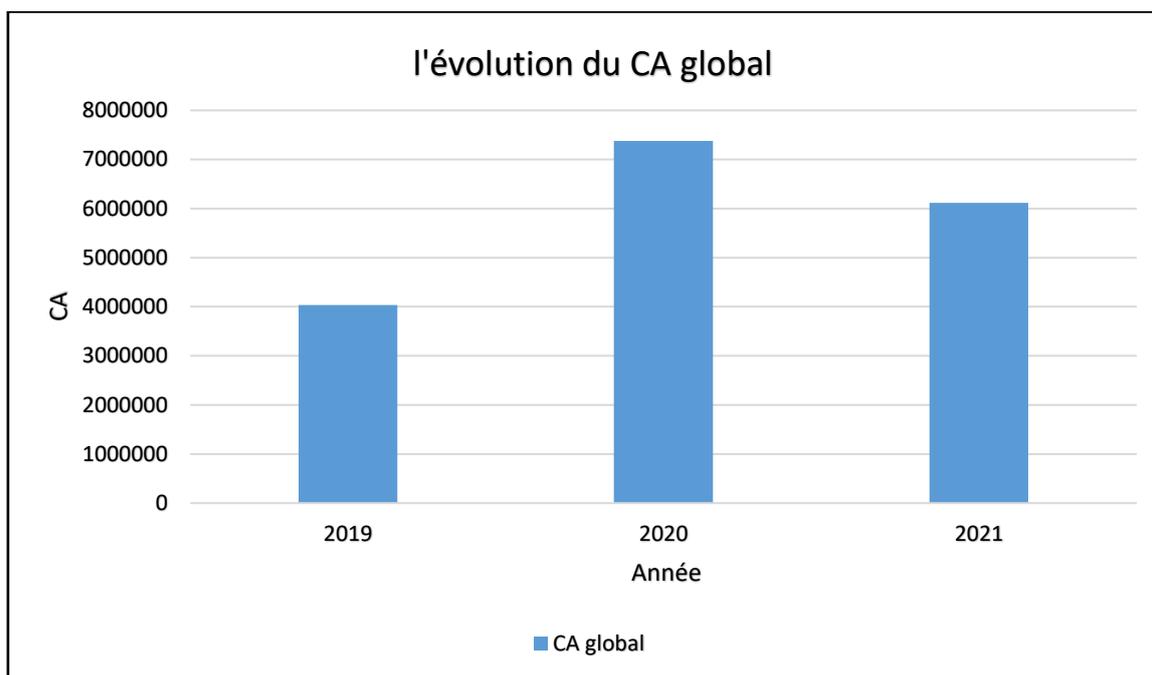
Années	Taux d'évolution
Entre 2019 et 2020	$\frac{7376659,178 - 4036701,47209}{4036701,47209} \times 100 = 83 \%$
Entre 2020 et 2021	$\frac{6114464,583 - 7376659,178}{7376659,178} \times 100 = -17\%$

Source : préparé par nos propres soins à base des données de l'entreprise.

Nous remarquons par ces calculs que le taux d'évolution entre 2019 et 2020 est de 83% ce qui signifie que le chiffre d'affaires global de l'ENMTP a connu une augmentation entre ces deux exercices, et qu'entre 2020 et 2021 le taux est de -17% ceci signifie que le chiffre d'affaires global diminué de 17%.

Afin de mieux faire ressortir cette évolution, Nous avons présenté le tableau ci-dessous dans la figure n°12 suivant :

La figure n°12 suivante représente l'évolution du CA entre 2019 et 2021 :

Figure 12: Représentation graphique de l'évolution du CA global de l'ENMTP entre 2019 et 2021 (en KDA)

Source : préparé par l'étudiant à base des données de l'entreprise.

- **L'atteinte des objectifs**

Il se détermine par la comparaison entre le chiffre d'affaires réalisé et le chiffre d'affaires prévisionnel.

Tableau 12: Etat comparatif des ventes réalisées en valeur par rapport aux prévisions pour les exercices 2019, 2020 et 2021 (en KDA)

	ventes 2019		ventes 2020		ventes 2021	
Total	réalisations	Prévisions	réalisations	prévisions	réalisations	prévisions
	4036701.47209	10091753.68	7376659.17795	8781737.117	6114464.58262	9335086

Source : préparé par l'étudiant à base des données de l'entreprise.

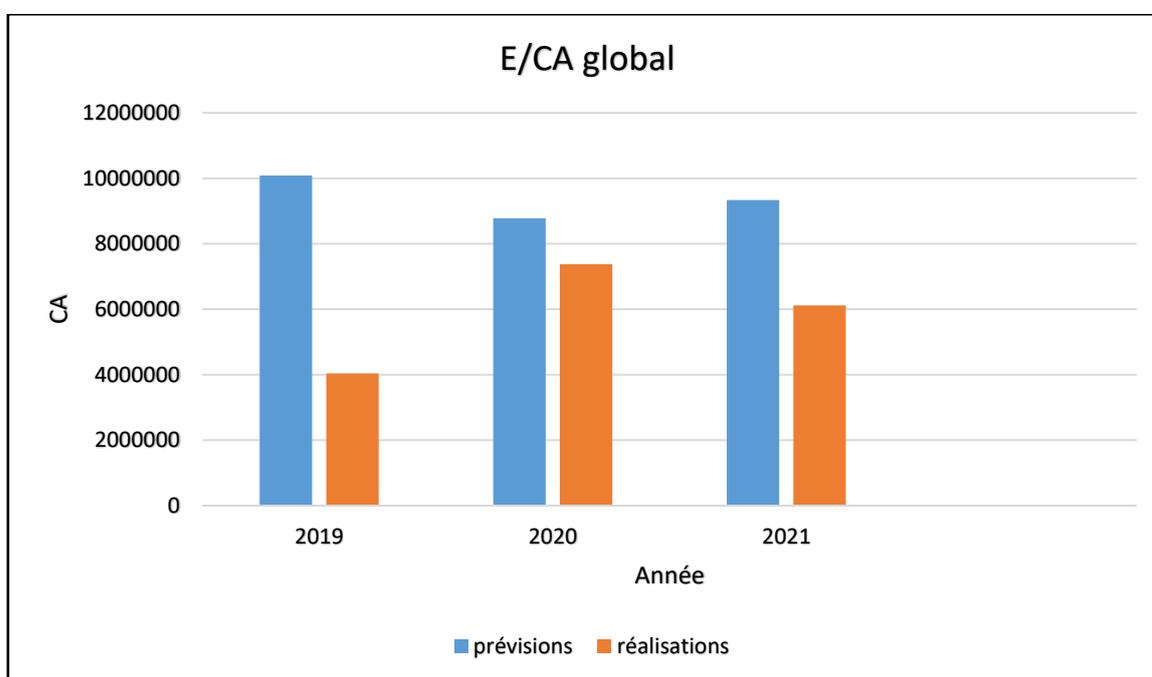
Les calculs que nous avons effectués sont présentés dans le tableau n°15 suivant :

$$(P) = \text{réalisations} - \text{prévisions}$$

Tableau 13: Calcul l'écart sur chiffre d'affaires pour les exercices 2019, 2020 et 2021(en KDA)

Année	L'écart sur CA
2019	$4036701.47209 - 10091753.68 = \mathbf{-6055052.208}$
2020	$7376659.17795 - 8781737.117 = \mathbf{-1405077.939}$
2021	$6114464.58262 - 9335086 = \mathbf{-3220621.417}$

Source : préparé par nos propres soins à base des données de l'entreprise

Figure 13: Ecart entre les réalisations et les prévisions du CA total de l'ENMTP pour les exercices : 2019, 2020 et 2021 (en KDA)

Source : préparé par l'étudiant à base des données de l'entreprise.

A travers le résultat de cet indicateur, nous constatons que l'écart entre le chiffre d'affaires réalisé et les chiffre d'affaires prévisionnel est négatif du 2019 jusqu'à 2021, on en déduit alors que l'entreprise a réalisé une mauvaise performance commerciale, car les chiffre d'affaires réalisés sont moins de ce qu'elle avait prévue.

- **La marge commerciale**

La marge commerciale est un indicateurs essentiel, souvent plus que le chiffre d'affaires, pour analyser à posteriori la rentabilité d'une entreprise. La recherche du chiffre d'affaires

peut en effet amener le dirigeant à perdre de vue ce qui est capital pour l'entreprise : la rentabilité.

$$Mc = (\text{ventes et produits annexes} + \text{variation stocks produits finis et encours} + \text{production immobilisée}) - \text{achats consommés}$$

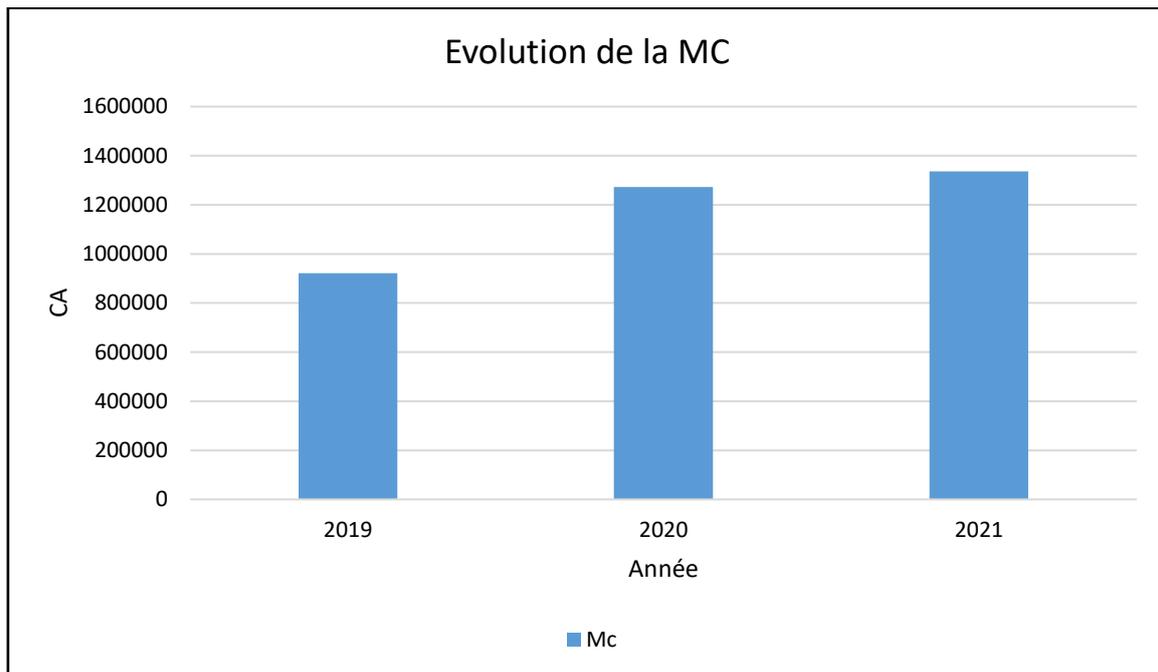
Ainsi, pour pouvoir calculer la marge commerciale dans le cas de l'ENMTP, nous allons utiliser les données figurant dans les comptes de résultats des trois exercices 2019, 2020 et 2021 que nous avons synthétisés dans le tableau n°14 ci-dessous :

Tableau 14: Calcul la marge commerciale pour les exercices 2019, 2020 et 2021 (en KDA)

Désignation	2019	2020	2021
Ventes et produits annexes	4036701,47209	7376659,177595	6114464,58262
variation stocks produits finis et encours	-2834785,26615	-5747699,05684	-4497961,80326
production immobilisée	28832,10933	26186,20407	15639,1276
achats consommés	309432,1067	382258,03742	296302,26313
Marge commerciale	921316,2086	1272888,287	1335839,644
Taux de marge commerciale		38%	5%

Source : préparé par l'étudiant à base des données de l'entreprise

Nous remarquons que la marge commerciale en 2019 est de 921316,2086 KDA et atteint l'année suivante 1272888,287 KDA en 2020 avec un taux d'évolution de 38%, cela s'explique par l'augmentation des ventes dans cette année, en 2021 nous constatons que l'entreprise réalise une marge commerciale de 1335839,644 KDA avec une augmentation du taux de 5%.

Figure 14: Evolution de la marge commerciale de l'entreprise (en KDA)

Source : préparé par l'étudiant à base des données de l'entreprise.

- **La rentabilité commerciale (ROS)**

La rentabilité commerciale est un indicateur permettant de mesurer la capacité de l'entreprise à dégager un profit à partir de ses ventes. Celui-ci se calcule comme suit :

$$\text{Rentabilité commerciale} = \text{résultat net} / \text{chiffre d'affaires}$$

Ainsi, pour pouvoir calculer cet indicateur dans le cas de l'ENMTP, nous allons utiliser les données figurant dans les comptes de résultats des trois exercices 2019, 2020 et 2021 que nous avons synthétisés dans le tableau n°15 ci-dessous :

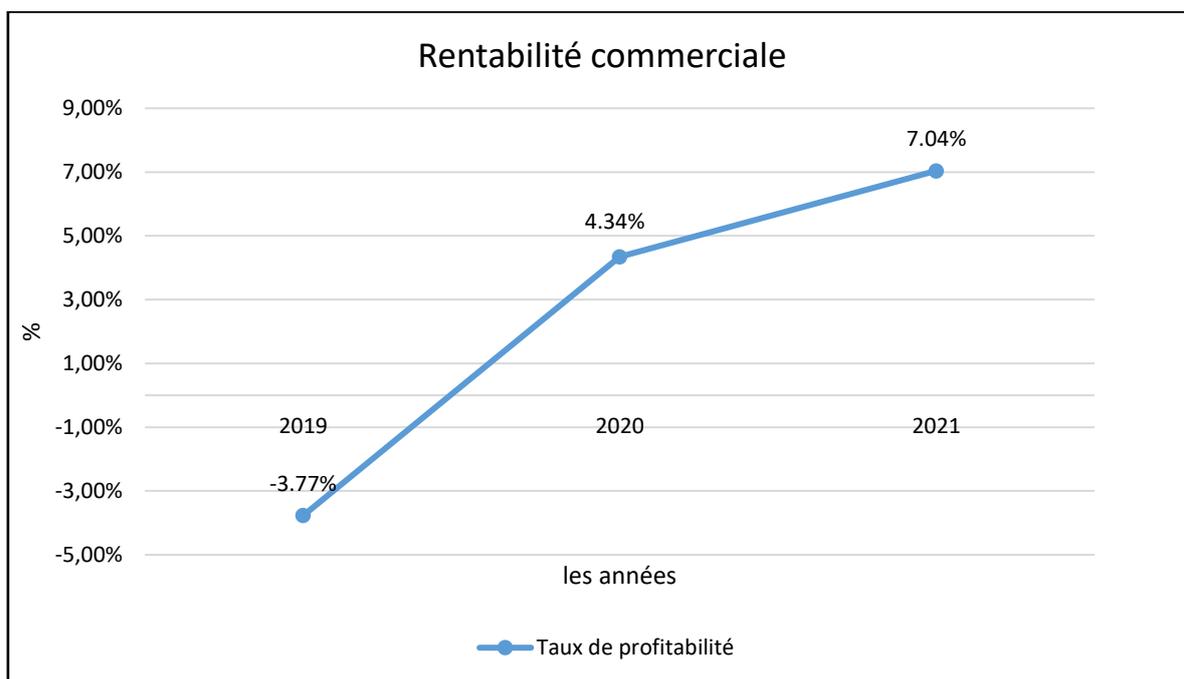
Tableau 15: Calcul la rentabilité commerciale pour les exercices 2019, 2020 et 2021 (en KDA)

Désignation	2019	2020	2021
Résultat net comptable	-152354.11060	320593.44953	430988.15932
Chiffre d'affaire global	4036701.47209	7376659.17795	6114464.58262
Taux de rentabilité commerciale	-3.77%	4.34%	7.04%

Source : préparé par l'étudiant à base des données de l'entreprise.

Nous constatons à travers les résultats du tableau n°15 ci-dessus, que le taux de rentabilité de l'entreprise ENMTP est négatif de -3.77% pour l'exercice 2019, ce qui signifie que l'entreprise ne dégage pas de profit mais plutôt une perte, pour l'exercice 2020 l'entreprise avait enregistré une augmentation du taux de 4.34% ce que signifie que elle a dégagé un profit et la situation s'est beaucoup améliorée par rapport aux année précédente, pour l'exercice 2021 l'entreprise a enregistré une hausse du taux à 7.04%, ce qui est synonyme de l'amélioration de la situation financière de l'entreprise.

Cette dernière est comprise entre 4.34% et 7.04%, pour chaque 100DA de chiffre d'affaire, l'entreprise dégage un bénéfice entre 4 DA et 7 DA, est une perte de 3.77 DA dans l'exercice 2019, l'entreprise est insatisfaisante, cet état de chose est dû à l'affaiblissement du résultat net.

Figure 15: Evolution de la rentabilité commerciale de l'entreprise ENMTP pour les exercices 2019, 2020 et 2021

Source : préparé par l'étudiant à base des données de l'entreprise.

Les indicateurs calculés montrent que l'entreprise ENMTP est faible sur le volet commercial puisque le taux d'évolution montre que le chiffre d'affaires a diminué tout au long de l'exercice 2019 et connu une augmentation en 2020 de 83% est ensuite une baisse progressive de 17% dans l'exercice 2021. La diminution de ces dernières peut avoir plusieurs causes telles que :

- L'incapacité de l'ENMTP à suivre la qualité et les conceptions proposées par ses concurrents ;
- La perte de motivation de l'équipe qui empêche d'atteindre des objectifs commerciaux ;
- Faible management des risques ;
- Mauvaise communication et la circulation des informations dans l'unité commerciale.

Nous avons essayé d'appliquer une méthode quantitative de prévisions présentée dans le chapitre précédent sur les données disponibles au niveau de l'unité commerciale de la société ENMTP sur les ventes. Selon l'étude des prévisions des ventes que nous avons développée dans la troisième chapitre, le taux de réalisation du chiffre d'affaires de l'année 2021 par rapport aux prévisions est de 47%.

Par ailleurs, en comparant les résultats du contrôle budgétaire des ventes aux résultats obtenus par les indicateurs commerciaux, nous pouvons bien remarquer que les deux outils montrent que la situation commerciale de l'ENMTP de 2019 à 2020 marque une évolution positive

puisque le taux de réalisation est passé de 40% en 2019 à 84% en 2020 mais cette dernière s'est ensuite diminué de 2020 à 2021 de 18%. Le taux de réalisation est supérieur à 60% donc l'entreprise a réalisé une amélioration dans l'atteinte de ces objectifs, ce qui a eu un impact positif sur la performance commerciale de l'entreprise qui se traduit par l'augmentation du taux de rentabilité commerciale durant les trois années d'étude qui passé de -3.77% en 2019 à 4.34% En 2020 et marque un taux de 7.04% pour l'exercice 2021.

En comparant, les résultats obtenus par le calcul des indicateurs de la performance commerciale aux résultats du contrôle budgétaire, nous pouvons bien voir que toute amélioration dans le degré de réalisation des objectifs de l'entreprise se répercute sur la performance commerciale, nous constatons que la marge commerciale est positive et en croissante toute au long des années de l'étude. Le taux enregistre une variation positive entre 2019 à 2020 de 38% ensuit une autre augmentation de 5% en 2021. Cet état d'augmentation nous permet de constater que, l'ENMTP est enregistré une amélioration.

Les résultats obtenus par le calcul des indicateurs de la performance commerciale aux résultats du contrôle budgétaire, nous pouvons bien voir que toute amélioration dans le degré de réalisation des objectifs de l'ENMTP se répercute sur la performance commerciale de celle-ci, donc nous pouvons dire que la gestion budgétaire a un impact majeur dans l'amélioration de la performance commerciale puisque nous avons remarqué, que durant la première période, le taux de réalisation et le taux de marge commercial sont faibles voire négatifs en 2019, et que l'amélioration constatée dans les écarts et dans le taux de réalisation des objectifs de 2019 à 2020 s'est traduit une amélioration du taux de la marge commerciale.

Pour conclure cette section, nous pouvons noter donc que la gestion budgétaire, de manière générale, et celle des ventes, plus précisément, est utilisée au sein de l'ENMTP comme un outil de prévision, de mesure, de contrôle et d'amélioration de la performance commerciale puisque:

- Elle permet l'aboutissement à court terme des objectifs qu'elle fixe sur le long terme grâce à la phase de prévision ;
- Elle assure la communication et la cohérence des actions entre toutes ses divisions grâce aux budgets qui sont corrélés ;
- Elle permet de mesurer le degré d'atteinte des objectifs et de détecter les erreurs dans les actions des centres de responsabilité et de mettre en œuvre des actions correctives grâce au contrôle budgétaire dans le but d'améliorer la situation commerciale des années à venir.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté dans un premier temps, la démarche suivie par l'entreprise ENMTP pour élaborer son budget des ventes.

Dans un deuxième temps, nous avons essayé d'appliquer la méthode quantitative de prévision des ventes, la méthode des totaux mobiles en utilisant les réalisations trimestrielles des trois dernières années de l'ENMTP, mais ces méthodes doivent être suivies par les méthodes qualitatives pour apporter des ajustements dans le cas de variations des facteurs (la concurrence, la demande, les prix, etc.) pouvant avoir une influence sur les ventes et donc sur le chiffre d'affaires des entreprises et de l'ENMTP, plus précisément, puisque les méthodes quantitatives ne prennent en considération que les ventes passées et négligent tout autre facteur ayant un impact sur le chiffre d'affaires.

Dans un troisième temps, nous avons mené un contrôle budgétaire des ventes en comparant les réalisations aux prévisions de l'ENMTP pour les exercices : 2019, 2020 et 2021.

Nous avons terminé cette application au cas de l'ENMTP par le calcul de quelques indicateurs de la performance commerciale pour la même période (2019 - 2021) dans le but de les comparer aux résultats du contrôle budgétaire et vérifier le lien et l'impact entre la gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale de cette entreprise.

Conclusion générale

De nos jours, les entreprises évoluent dans un environnement instable et turbulent ce qui rend l'activité des entreprises difficile en raison :

- Du rythme des innovations technologiques ;
- Du développement de la concurrence nationale et internationale.

Dans ce contexte, la veille de l'entreprise doit être constante afin d'adapter les programmes d'action et de prévision à ces changements, et c'est pour cette raison que les entreprises ne peuvent s'en passer de la gestion budgétaire des ventes qui d'ailleurs prend, de plus en plus, sa place dans la gestion des entreprises et dans l'amélioration de leur performance commerciale.

Dans ce cadre, nous avons essayé à partir de ce travail de recherche d'apporter des éléments de réponses, que nous jugeons essentiels, à la question suivante :

**Est-ce que la prévision et l'élaboration du budget des ventes a un impact sur
l'amélioration de la performance commercial de l'entreprise ENMTP,**

Notre objectif est de répondre à la problématique par une méthode descriptive qui est défini comme étant une méthode qui consiste à analyser un phénomène et à présenter convenablement tous les éléments qui le compose, dans la partie théorique en se basant sur les différents ouvrages spécialisés dans le domaine, ensuite nous avons adopté la méthode quantitative, en utilisant des outils d'analyse mathématiques et statistiques, en vue de décrire, d'expliquer et prédire des phénomènes par le biais de données historiques sous forme de variables mesurables, en se basant sur des informations et des données obtenues lors du stage pratique effectué au niveau de l'ENMTP.

A travers nos différentes lectures, il ressort que la gestion budgétaire des ventes constitue un outil permettant à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés dans la phase de prévision. Cette phase de prévision aide l'entreprise à préparer ses actions et à élaborer le budget des ventes. Ce dernier est considéré comme le budget pivot et le point de départ de toute la construction budgétaire, et qui permet aussi, grâce au contrôle budgétaire des ventes :

- De mesurer le degré d'atteinte de ses objectifs en termes de chiffre d'affaires et de marge ;
- D'analyser l'écart pour comprendre les causes des dysfonctionnements ;
- De mettre en œuvre des actions correctives qui vont permettre d'améliorer sa performance commerciale.

Ainsi, la gestion budgétaire des ventes contribue à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise en lui permettant la correction des erreurs et la révision de ses plans

d'actions. Ceci se fait par l'utilisation des outils de la gestion budgétaire des ventes, en particulier, le contrôle budgétaire des ventes.

En se référant à l'étude de cas de l'Entreprise Nationale des Matériels de Travaux Public de Constantine (ENMTP), nous pouvons aisément comprendre que le degré d'application des outils de la gestion budgétaire des ventes au niveau de cette entreprise est faible ce qui a conduit à une mauvaise performance commerciale de l'entreprise.

En effet, par l'étude du cas de l'ENMTP, nous avons constaté que la méthode utilisée pour la prévision des ventes est une méthode qualitative à savoir, l'étude du marché, et que la gestion budgétaire des ventes n'est pas appliquée correctement au sein de l'ENMTP puisque nous avons constaté qu'il n'y a pas de délégation de pouvoir, il n'y a donc pas de décentralisation qui permet de motiver les responsables des divisions pour atteindre les résultats fixés.

Par ailleurs, ce travail de recherche nous permet affirmer les deux hypothèses posées dans l'introduction de ce présent travail, à savoir que :

- ✓ Le budget des ventes permet de déterminer les orientations commerciales à court terme, et permet par conséquent, une amélioration de la performance commerciale des entreprises, ce qui confirme la première hypothèse ;
- ✓ Les contrôleurs de gestion calculent les écarts existants entre les données prévisionnelles du budget des ventes et les données réelles. Ces écarts éclairent les décisions et renseignent les managers sur la performance commerciale réalisée, sont toutes les deux justes et donc à affirmer, ce qui confirme aussi la deuxième hypothèse.

Pour conclure, nous recommandons à l'ENMTP de :

- Réaliser des formations de cadres spécialisés dans les outils de gestion budgétaire. Cette recommandation est primordiale pour une entreprise comme l'ENMTP qui connaît une concurrence dans tous ses segments d'activité ;
- Améliorer le système d'information et de communication afin de saisir de manière permanente et homogène les données relatives aux différents exercices. Ceci va permettre, d'une part, d'avoir une idée sur l'évolution des réalisations et, d'autre part, calculer les taux d'évolution et effectuer la prévision ;
- Investir dans les nouvelles technologies les plus pointues dans ce domaine pour être plus compétitif sur le marché.

- Mettre en place une gestion des risques. Cela permet d'identifier, de prévenir et de limiter les risques en anticipant leur traitement grâce à la mise en œuvre d'actions préventives et correctrices.
- Améliorer la performance des équipes commerciales, le management des équipes qui représente un levier important dans la tenue des objectifs commerciaux.
- Adopter une politique de publicité pour permettre à la clientèle de connaître ses produits et services.

Les limites de la recherche

Comme toute étude, notre étude comporte certaines limites. Le sujet est très large, nous ne pouvons pas tout explorer à la fois. De plus, la difficulté d'obtention des données jugées confidentielles par l'entreprise.

A la fin les perspectives de cette recherche sont les suivantes :

- La contribution de la gestion budgétaire des ventes à la performance commerciale d'une entreprise;
- Réaliser la même recherche en analysant un autre budget (budget de production, budget des approvisionnements, trésorerie ...etc.).

La bibliographie

Bibliographie :

Ouvrage :

- ❖ Alazard .C, Sépari .S, « contrôle de gestion, manuel et application », édition Dunod, Paris, 2007.
- ❖ Baglin .Get al. Management industriel et logistique, Edition Economica, Paris, 2005.
- ❖ Bourbonnais.R et Usunier. JC, Prévision des ventes: théorie et pratique, Edition Economica, 2007.
- ❖ Bourbonnais.R, Terraza.M, Analyse des séries temporelles : application à l'économie et à la gestion, Edition Dunod ,3eme Edition, 2010.
- ❖ BOURGUINGNON.A, « Peut-on définir la performance? », Revue française de comptabilité, n°269, Juillet-Aout, 1995.
- ❖ BOUQUIN.H, « Comptabilité de gestion », ECONOMICA, 2000.
- ❖ BURLAND. A. EGLEM J.Y., dictionnaire de la gestion, FOUCHER, paris, 1995.
- ❖ Chirouze .Y. Prévoir ses ventes, Edition Chotard & Associés, Paris, 1986.
- ❖ DANIEL.R « Mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, paris 2001.
- ❖ DEBOISLANDELLE.H. : gestion des ressources humaine dans la PME, economica, 2ème édition, Paris, 1998.
- ❖ Deguerny .J et Guiriec (J-C), « Contrôle de gestion et choix stratégiques », 6ème Édition, Paris, 1998.
- ❖ DEPALLENS GEORGES, « Gestion financière de l'entreprise », 4eme édition SIREY, Paris, 1971.
- ❖ Doriath. B et Goujet .C, « Gestion prévisionnel et mesure de la performance »,3ème Edition, Dunod, Paris, 2007.
- ❖ FAYOL HENRI, « Administration et industrielle générale », » DUNOD, Paris, 1916.
- ❖ FEISTHAMMEL .D. et MASSOT. D, Fondamentaux du pilotage de la performance, Afnor Saint Denis, 2005.
- ❖ Geoffroy Cluzel « Rentabilité d'un système d'information. Approche théorique» Revue technique de l'ingénieur, dossier n°AG5310, 2006.
- ❖ GERVAIS MICHEL, « Contrôle de gestion », Edition ECONOMICA, 2009.
- ❖ Goldfarb.B, C. Pardoux, Introduction à la méthode statistique, Edition Dunod, 6ème édition, Paris, 2011,
- ❖ GUEDJ NORBET, «

- ❖ GUEDJ.N, « Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », 3ème édition, Organisation, 2005.
- ❖ DE GUERNY I. J et GUIRIEC J.C, « Principes et pratique de gestion prévisionnelle », Delmas, 3ème éd.
- ❖ HORNGREN CHARLES et BHIMANI ALNOOR, « Contrôle de gestion et gestion budgétaire », 2ème édition, PEARSON Education, France, 2003.
- ❖ KAPLAN et NORTON, Le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique : les quatre axes du succès, édition organisation, Paris, 1998.
- ❖ KOTLER.P et DUBOIS.B, Marketing Management, 10e édition, Publi Union, Paris, 2001.
- ❖ LAUZEL PIERRE, par ROBERT TELLER, « Contrôle de gestion et budgets », 7ème édition, SIREY, 1994.
- ❖ LEBAS.M, « Oui, il faut définir la performance », Revue française de comptabilité, n°269, Juillet-Aout, 1995.
- ❖ Lendrevie l'évy Lindon, Mercator : théorie et pratique du marketing, Edition Dallloz, 8 eme Edition, 2006.
- ❖ LOCHARD.J, « La gestion budgétaire : outil de pilotage des managers », Edition d'organisation, Paris, 1998.
- ❖ LORINO .P, Contrôle de gestion stratégique-gestion par activité, Edition Dunod ,1991.
- ❖ R de Maricourt. , la prévision des ventes, Edition PUF, Paris, 1985.
- ❖ MAYER.J, «Gestion budgétaire»,9ème édition, BORDAS, Paris, 1984.
- ❖ Ouattara.P, (2007), « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog AXLANE : accélérateur de croissance.
- ❖ PLAUCHU. V et TAÏROU .A. Méthodologie du diagnostic d'entreprise. Le Harmattan, 2008.
- ❖ Ritzman.L.Krajewski.L et al, Management des opérations : principes et application, Edition Pearson ,2eme Edition, 2010.
- ❖ SAVALL. H. ; ZARDET .V, « maitriser les coûts et les performances cachés », Ed, Economica, 1989.
- ❖ Schärliig. A, Blanc.O, Faire parler les chiffres: la statistique descriptive au service de la gestion, presses universitaires, 2000.

- ❖ Sinéchal.M, Vandrerccammen.M, Etudes de marchés : Méthodes et outils, Edition Boeck ,3eme Edition, 2011.
- ❖ .Stafford.J . Sarrasin.B, La prévision- prospective en gestion, Presse de l'université de Québec ,2eme Edition, 2005.
- ❖ SAADA TOUFIK, BURLAND ALAIN et SIMONCLAUDE, «Comptabilité analytique et contrôle de gestion »,
- ❖ Terraza.V, Toque.C, analyse statistique pour la gestion bancaire et financière, Edition boeck, 1ère Edition, Paris, 2013.
- ❖ Thiombiano.T, Econométrie des séries temporelles : cours et exercices, Edition Harmattan, 2008.
- ❖ VOYER PIERRE, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de la performance », 2ème édition, presse de l'université de Québec, 2002.
- ❖ اموري هادي كاظم الحسنوي طرق القياس الاقتصادي عمان دار وائل للنشر 2002.
- ❖ غانم فنجان موسى محمد صالح عبد العباس ادارة المبيعات والاعلان بغداد دار الحكمة 1990.

Sites :

- ❖ <https://www.academia.edu>
- ❖ <https://sites.google.com>
- ❖ <http://www.creg.ac-versailles.fr>
- ❖ <http://www.l-expert-comptable.com>

Les annexes

Annexe N°1

Désignation	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
	Chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires
Trimestre 01	1580772,296	1324847,988	2394424,331
Trimestre 02	976881,7562	1833099,806	1479700,429
Trimestre 03	823890,7705	1994648,642	1247962,221
Trimestre 04	655156,6489	2224062,742	992377,6018
Total	4036701,472	7376659,178	6114464,583

Annexe N°2

COMPTE DE RESULTATS

PERIODE DE : 01/01/2021 au 31/12/2021

COMPTE DE RESULTAT /NATURE			
LIBELLE	NOTE	Exercice 2021	Exercice 2020
Ventes et produits annexes	R.1	6 114 464 582,62	7 376 659 177,55
Variation stocks produits finis	R.2	4 497 691 803,26	5 747 609 056,84
	R.3	15 639 123,60	26 186 204,07
Production immobilisée	R.4	4 002 967,82	4 261 759,84
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 636 144 874,78	1 659 408 085,02
Achats consommés	R.5	296 302 263,13	382 258 037,42
Services extérieurs	R.6	196 948 541,53	207 538 423,92
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		493 286 804,66	589 796 461,34
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 142 858 070,12	1 069 611 623,68
Charges de personnel	R.7	606 748 475,21	553 560 897,14
Impôts, taxes et versements assimilés	R.8	69 867 027,32	80 410 049,97
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		466 242 567,59	435 640 676,57
Autres produits opérationnels	R.9	77 775 747,57	131 197 330,93
Autres charges opérationnelles	R.10	60 058 277,23	38 666 516,49
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	R.11	370 978 618,18	474 917 328,16
Reprise sur pertes de valeur et provisions	R.12	215 678 453,20	115 716 669,68
V- RESULTAT OPERATIONNEL		328 659 872,95	168 970 832,53
Produits financiers	R.13	192 923 111,11	231 981 912,94
Charges financières	R.14	40 857 820,11	40 690 173,22
IV-RESULTAT FINANCIER		152 065 291,00	191 291 739,72
IV-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		480 725 163,95	360 262 572,25
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	R.15	10 000,00	10 000,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	R.16	49 727 004,63	39 659 122,72
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 122 522 186,66	2 138 303 998,57
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 691 534 027,34	1 817 710 549,04
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		430 988 159,32	320 593 449,53
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		430 988 159,32	320 593 449,53
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		430 988 159,32	320 593 449,50

Annexe N°3

COMPTE DE RESULTATS

PERIODE DE : 01/01/2019 au 31/12/2019

COMPTE DE RESULTAT /NATURE		
LIBELLE	NOTE	Exercice 2019
Ventes et produits annexes		4 036 701 472,09
Variation stocks produits finis		-2 834 785 266,15
Production immobilisée		28832109,33
Subventions d'exploitation		3237363,61
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 233 985 678,88
Achats consommés		309 432 106,70
Services extérieurs		167 588 843,20
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		477 020 949,90
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		756 964 728,98
Charges de personnel		543 532 526,56
Impôts, taxes et versements assimilés		49 849 852,67
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		163 582 349,75
Autres produits opérationnels		18 915 271,66
Autres charges opérationnelles		22 336 129,25
Dotations aux amortissements et provisions		382 208 481,03
Reprise sur pertes de valeur et provisions		27 645 061,57
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-194 402 017,30
Produits financiers		7438990,28
Charges financières		52 520 352,77
IV-RESULTAT FINANCIER		-45 081 362,49
IV-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-239 483 379,79
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		10 000,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-87 139 269,19
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 287 985 002,39
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 440 339 112,99
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-152 354 110,60
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-15 035 100,60

Annexe N°4

ENTREPRISE NATIONALE DES MATERIELS DE TRAVAUX PUBLICS

ENMTP

Société par action au capital social de 15.600.000.000 DA

E.N.M.T.P : SOCIETE MEREBILAN PASSIF

Période du 01/01/2021 au 31/12/2021

BILAN (PASSIF)			
LIBELLE	NOTE	Exercice 2021 net	Exercice 2020 net
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	P.1	15 600 000 000,00	15 600 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)	P.2	713 937 835,61	697 908 163,13
Ecart de réévaluation	P.3	15 380 643 442,94	450 366 325,25
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)	P.4	430 988 159,32	320 593 449,53
Autres capitaux propres - Report à nouveau	P.5	445 108 836,62	200 196 859,57
Part de la société consolidant (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		32 570 678 274,49	16 818 698 472,23
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières	P.6	8 643 569 132,08	8 552 170 498,22
Impôts (différés et provisionnés)	P.7	67 107 205,12	63 492 075,58
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance	P.8	159 011 978,49	158 043 541,90
TOTAL II		8 869 688 315,69	8 773 706 115,71
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés	P.10	3 037 965 734,15	2 755 042 615,81
Impôts	P.11	25 071 166,39	13 687 401,54
Autres dettes	P.12	1 797 920 471,92	1 843 800 034,12
Trésorerie passif		677 052 557,41	808 643 177,22
TOTAL III		5 538 009 929,87	5 421 173 229,29
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		46 978 376 520,05	31 013 577 817,35

Annexe N°5

ENTREPRISE NATIONALE DES MATERIELS DE TRAVAUX PUBLICSN

ENMTP

Société par action au capital social de 15.600.000.000 DA

E.N.M.T.P : SOCIETE MEREBILAN PASSIFPériode du 01/01/2019 au 31/12/2019

BILAN (PASSIF)		
LIBELLE	NOTE	Exercice 2019 net
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis		15600000000.00
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		735 487 243,57
Ecart de réévaluation		15 380 643 442,94
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		- 152 354 110,60
Autres capitaux propres - Report à nouveau		705 363 778,98
Part de la société consolidant (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I		32 269 140 354,89
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières		8 670 505 485,33
Impôts (différés et provisionnés)		15 621 241,41
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		171 395 382,62
TOTAL II		8 857 522 109,36
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés		3 337 519 655,36
Impôts		8 679 472,08
Autres dettes		2 237 139 897,01
Trésorerie passif		1 248 718 612,46
TOTAL III		6 832 057 636,91
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		47 958 720 101,16

Table de matière

Introduction générale.....	1
Premier Chapitre : Généralité sur la gestion budgétaire au budget des ventes.....	6
Section 01 : Notions de la gestion budgétaire	8
1.1 Définition de la gestion budgétaire	8
1.2 Les objectifs de la gestion budgétaire.....	9
1.3 Les rôles et les fonctions de la gestion budgétaire.....	9
1.3.1 Les rôles de la gestion budgétaire	9
1.3.2 Les fonctions de la gestion budgétaire	10
1.4 Les principes de base de la gestion budgétaire	11
1.5 Les limites de la gestion budgétaire.....	11
Section 02 : Processus budgétaire et le budget des ventes	12
2.1 La gestion prévisionnelle (plan stratégique et plan opérationnel)	13
2.2 Le processus budgétaire.....	13
2.2.1 La prévision	14
2.2.2 La budgétisation	15
2.2.3 Le contrôle budgétaire	17
2.3 Définition du budget des ventes	18
2.4 Objectifs et élaboration du budget des ventes	19
2.4.1 Les objectifs du budget des ventes	19
2.4.2 L'élaboration du budget des ventes	19
Section 03 : Les prévisions et le contrôle budgétaire des ventes.....	25
3.1 Le concept des prévisions des ventes	25
3.2 Importance des prévisions des ventes	26
3.3 Les étapes d'élaboration de prévision des ventes.....	27
3.3.1 Identification des besoins de prévision.....	27
3.3.2 Choix de la méthodologie.....	28
3.3.3 Informatisation des données et gestion du système d'information.....	29
3.3.4 La préparation de la prévision en interne	29
3.3.5 Analyse des erreurs de prévision et mesure de leur fiabilité:	29
3.4 Les méthodes de prévision des ventes	30
3.4.1 Méthodes quantitatives (statistiques et économétriques) de prévision.....	30
3.4.2 Méthodes qualitatives de prévision	36

3.5	Définition du contrôle budgétaire	37
3.6	Les objectifs du contrôle de gestion budgétaire.....	39
3.7	Les étapes du contrôle budgétaire	40
3.8	Les actions correctives	41
3.8.1	La nature de l'action corrective	42
3.8.2	Les caractéristiques d'une bonne action corrective :.....	43
3.9	Utilités et limites du contrôle budgétaire	43
3.9.1	Utilités du contrôle budgétaire	43
3.9.2	Les limites du contrôle budgétaire.....	43
Deuxième Chapitre : La performance des entreprises.....		45
Section 01 : Le concept de la performance.....		46
1.1	Définition de la performance	47
1.2	Les critères d'appréciation de la performance	48
1.3	Les caractéristiques de la performance	50
1.4	Les facteurs de la performance	51
Section 02 : La performance commerciale		52
2.1	Définition de la performance commerciale.....	52
2.1.1	La fixation des objectifs	53
2.1.2	La définition de l'objectif.....	53
2.1.3	Les objectifs quantitatifs.....	53
2.1.4	Les objectifs qualitatifs.....	53
2.2	Les caractéristiques des objectifs.....	53
2.3	Les déterminants de la performance commerciale.....	54
2.4	Les leviers de la performance commerciale	55
Section 03 : les principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale.		57
3.1	L'évaluation de la performance commerciale	58
3.2	Rôle d'une évaluation.....	58
3.3	La qualité d'une bonne évaluation	59
3.3.1	Procédure	59
3.3.2	Les mobiles d'évaluation.....	60
3.3.3	Les modes d'évaluation de la performance commerciale	60
3.4	Les indicateurs de la performance commerciale.....	61
3.4.1	Les indicateurs quantitatifs.....	61
3.4.2	Les indicateurs qualitatifs.....	64

Troisième Chapitre : La gestion budgétaire des ventes et la performance commerciale de l'ENMTP.....	67
Section 1 : la présentation de l'entreprise ENMTP de Constantine.	68
1.1 Présentation générale de l'entreprise	68
1.1.1 Historique	68
1.1.2 Activités.....	69
1.1.3 Organisation :	69
1.1.4 Situation géographique	70
1.1.5 Partenaires	70
1.1.6 Produits.....	71
1.1.7 Pièces de rechange (PR)	72
1.1.8 Service après-vente (SAV)	72
1.1.9 Formation	72
1.1.10 Sous-traitance	72
1.2 Présentation et l'organisation de l'unité commerciale.....	73
1.2.1 Présentation de l'unité commerciale.....	73
1.2.2 Présentation de l'organigramme de l'unité commerciale	73
Section 2 : La gestion budgétaire et le budget des ventes au sein de l'ENMTP	76
2.1 Définition des notions liées à la gestion budgétaire	77
2.1.1 La gestion budgétaire selon l'ENMTP.....	77
2.1.2 Le budget des ventes au sein de l'ENMTP	77
2.2 L'élaboration du budget des ventes selon la méthode suivie par l'ENMTP.....	78
2.2.1 La prévision de budget des ventes	79
2.3 Application de la méthode quantitative de prévision des ventes au cas de l'ENMTP pour l'année 2021 (en KDA)	82
Section 3 : Le contrôle budgétaire des ventes et la performance commerciale de l'ENMTP ..	83
3.1 L'application du contrôle budgétaire des ventes d'ENMTP.....	84
3.1.1 L'écart sur le chiffre d'affaire net E/CAN.....	84
3.2 La performance commerciale et le rôle de la gestion budgétaire des ventes dans le cas de l'ENMTP.....	88
Conclusion Générale.....	99