

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

**Projet de mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du
Diplôme de Master-Start-Up
Spécialité : AUDIT ET CONTROLE DE GESTION**

THEME :

L'apport du contrôle de gestion dans
l'élaboration des décisions marketing
Pour optimiser les ventes
CAS : Condor Algérie

Présenté par :

Mr, Issam Aissaoui

Encadré par :

Mme CHIBANE ASSIA

Maître de conférences de classe A

Promotion : Juin 2025

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

**Projet de mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du
Diplôme de Master-Start-Up
Spécialité : AUDIT ET CONTROLE DE GESTION**

THEME :

L'apport du contrôle de gestion dans
l'élaboration des décisions marketing
Pour optimiser les ventes
CAS : CONDOR.

Présenté par :

Mr, Issam Aissaoui

Encadré par :

Mme CHIBANE ASSIA

Maître de conférences de classe A

Promotion : Juin 2025

Dédicace

Je dédie ce travail à :

Mes chers parents, pour leur amour, leur patience, leurs prières et leur soutien inconditionnel. Que Dieu les protège et les comble de bienfaits.

Mon frère, compagnon de route dans ce projet, pour son engagement, sa collaboration et son esprit d'équipe tout au long de cette belle aventure.

Ma sœur, pour sa bienveillance, son écoute et son encouragement tout au long de ce parcours.

À toute ma famille, pour leur confiance et leur affection.

À toutes les personnes qui m'ont aidé, soutenu ou inspiré, de près ou de loin, dans la réalisation de ce mémoire...

Remerciement

Je rends tout d'abord grâce à Allah, Le Tout-Puissant, pour m'avoir accordé la santé, la force et la persévérance nécessaires à la réalisation de ce travail.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à Mme CHIBANE ASSIA, mon encadrante, pour son accompagnement précieux tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je remercie également Monsieur Hamadene Hamza, responsable au sein du département finance et comptabilité de Condor Algérie, pour le temps qu'il m'a accordé, la clarté de ses réponses,

Mes remerciements s'adressent également à Monsieur Adel, responsable du service de contrôle de gestion chez Condor, pour son accueil chaleureux, sa coopération et la qualité des informations fournies, qui ont constitué un apport fondamental à l'analyse du cas pratique.

Je tiens à exprimer aussi ma gratitude et mes remerciements à toute l'équipe pédagogique de l'ESGEN pour ses engagements, son abnégation pour le travail et pour les efforts déployés par chacun d'entre eux en vue de nous donner une formation de qualité.

Des remerciements vont également à ma famille, à mes très chers parents, leur présence, leur soutien et leur sacrifice.

Je n'oublie pas particulier mon frère collègue dans le projet et en tant que soutien constant dans les moments de doute.

Listes des figures :

Figure 01 : Processus de control du gestion.....	10
Figure 02 : Les composants de la performance.....	22
Figure 03 : Critère de la performance	22
Figure 04 : Performance interne et performance externe.....	24
Figure 05 : Budget vent locales Condor électronics.....	71
Figure 06 : Résultat de suivi de budget par le control de gestion...	72

Liste des tableaux :

Numéro	Titre	Page
Tableau N°1	Principaux indicateurs d'efficience et de rentabilité marketing.	36
Tableau N°2	Fiche technique spa condor electronics	63
Tableau N°3	D'entretien responsable de control de gestion	76
Tableau N°4	D'entretien avec responsable du service marketing	77
Tableau N°5	Analyse PESTEL	103
Tableau N°6	Analyse SWOT	106

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CG	Contrôle de Gestion
DFC	Département Finance et Comptabilité
KPI	Key Performance Indicator (Indicateur Clé de Performance)
CRM	Customer Relationship Management (Gestion de la Relation Client)
BI	Business Intelligence
ROI	Return on Investment (Retour sur Investissement)
ROMI	Return on Marketing Investment (Retour sur Investissement Marketing)
CAC	Coût d'Acquisition Client
CSAT	Customer Satisfaction Score (Indice de Satisfaction Client)
NPS	Net Promoter Score (Indice de Recommandation Client)
GBV	Gestion Budgétaire et de la Valeur
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ISO	International Organizations for Standardisation (Organisation Internationale de Normalisation)

Résumé

Ce mémoire explore le rôle stratégique du contrôle de gestion dans le processus décisionnel marketing, avec pour cadre d'étude l'entreprise Condor Algérie, acteur majeur dans le secteur de l'électroménager. À travers une démarche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs, l'étude met en lumière la complémentarité entre les fonctions marketing et de contrôle de gestion dans le pilotage des performances commerciales.

Les résultats révèlent que le contrôle de gestion ne se limite pas à une fonction de suivi budgétaire, mais constitue un véritable levier d'aide à la décision marketing. L'analyse des écarts, les tableaux de bord, ainsi que la gestion prévisionnelle permettent d'orienter les actions marketing, de renforcer la réactivité face aux évolutions du marché et d'optimiser les ventes.

Le mémoire conclut que la synergie entre ces deux fonctions reste perfectible chez Condor, notamment en termes de coordination, de communication et d'intégration stratégique. Des recommandations concrètes sont formulées afin d'aligner davantage le contrôle de gestion sur les enjeux marketing de l'entreprise.

Mots-clés : Contrôle de gestion. ; Marketing stratégique ; Prise de décision ; Performance commerciale ; Condor Algérie.

Abstract

This thesis examines the strategic role of management control in marketing decision-making, with a case study of Condor Algeria, a leading home appliance company. Using a qualitative methodology based on semi-structured interviews, the study highlights the complementarity between marketing and management control functions in driving commercial performance..

The findings show that management control goes beyond budget monitoring and serves as a key support for marketing decisions. Tools such as variance analysis, dashboards, and forecasting management help to direct marketing strategies, enhance responsiveness to market changes, and optimize sales.

The thesis concludes that while a synergy exists, improvements are still needed at Condor in terms of coordination, communication, and strategic integration. Practical recommendations are proposed to better align management control with marketing objectives.

Keywords : Management control ; Strategic marketing ; Decision-making ; Commercial performance ; Condor Algeria.

ملخص

تتناول هذه المذكرة الدور الاستراتيجي للرقابة على التسيير في دعم اتخاذ القرار التسويقي، وذلك من خلال دراسة حالة لمؤسسة كوندور الجزائرية، الرائدة في قطاع الأجهزة الكهرومنزلية. اعتمادًا على منهجية نوعية من خلال مقابلات شبه موجهة، تكشف الدراسة عن تكامل فعال بين وظيفتي التسويق والرقابة في تحسين الأداء التجاري.

أظهرت النتائج أن الرقابة على التسيير لا تقتصر على تتبع الميزانية، بل تُعد أداة محورية لدعم القرار التسويقي، من خلال تحليل الفجوات ولوحات القيادة والتخطيط الاستراتيجي، ما يعزز فعالية الاستراتيجيات التسويقية ويسهم في رفع حجم المبيعات.

تلخص الدراسة إلى أن التكامل بين هاتين الوظيفتين داخل مؤسسة كوندور ما يزال بحاجة إلى تحسين، خصوصًا على صعيد التنسيق والتواصل والاندماج الاستراتيجي، مع تقديم اقتراحات عملية لتعزيز هذا الانسجام.

الكلمات المفتاحية: الرقابة على التسيير، التسويق الاستراتيجي، اتخاذ القرار، الأداء التجاري، كوندور الجزائرية.

Sommaire

Dédicaces.....	A
Remerciements.....	B
Liste des figures.....	C
Liste des tableaux.....	D
Liste des abréviations.....	E
Introduction générale.....	01
Chapitre 1 : Approches théoriques du contrôle de gestion et du pilotage marketing des ventes	
Section 1 : Le contrôle de gestion et son rôle dans l'optimisation des performances.....	6
I. Définition et objectifs du contrôle de gestion	6
II. Outils et techniques du contrôle de gestion.....	13
III. Contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance de l'entreprise	21
Section 2 : La prise de décision marketing et l'optimisation des ventes.....	28
I. Pilotage marketing et optimisation des ventes	30
II. Les indicateurs de performance marketing et commercial.....	38
III. Processus de prise de décision marketing	42
Section 3 : L'intégration du contrôle de gestion dans le pilotage marketing.....	42
I. Le contrôle de gestion comme support stratégique du marketing.....	48
II. Tableaux de bord et budgets : outils de contrôle et d'optimisation des ventes	51
III. Synergie entre contrôle de gestion et stratégie marketing.....	55
Chapitre 2 : Analyse du rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance marketing chez Condor Algérie.....	60
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	60
I. Présentation de l'entrepris Condor	60
II. Organisation du contrôle de gestion et de la fonction marketing de Condor	66
III. Processus de prise de décision marketing et rôle du contrôle de gestion.....	70
Section 2 : Méthodologie de recherche.....	74
I. Impact du contrôle de gestion sur la performance marketing chez Condor.....	74

II.	Guide d'entretien :	75
II.1	Les résultats de l'entretien.	76
Section 3 : Analyse des données et interprétations des Résultats.		80
I.	Analyse des résultats.	81
II.	Les recommandations.	83
Conclusion générale.		84
16-	Bibliographie.	85
17-	Annexes.	86

Introduction générale :

Introduction générale :

Dans un contexte marqué par l'essor de la mondialisation et la digitalisation croissante, les entreprises sont confrontées à un environnement économique complexe, instable et hautement concurrentiel. La volatilité des marchés, la montée en puissance de la concurrence et l'évolution rapide des technologies imposent aux organisations une capacité permanente d'adaptation et d'innovation. Dans ce cadre, les décisions en matière de marketing ne peuvent plus reposer exclusivement sur l'intuition ou les expériences passées. Elles doivent désormais s'appuyer sur des analyses rigoureuses, fondées sur des données fiables et des capacités de prévision robustes, afin d'anticiper les dynamiques du marché et les attentes des consommateurs.

Condor Electronics, acteur majeur de l'industrie électronique en Algérie, n'échappe pas à ces défis. Dans un marché local caractérisé par une forte sensibilité aux prix, une demande jeune et dynamique, ainsi qu'une évolution rapide des comportements d'achat, l'entreprise se doit de renforcer sa compétitivité, maîtriser ses coûts et optimiser ses performances commerciales. À cet égard, l'intégration du contrôle de gestion dans les processus décisionnels marketing s'impose comme un levier stratégique essentiel. Le contrôle de gestion permet, en effet, d'évaluer l'efficacité des actions marketing, d'orienter les choix stratégiques et de rationaliser l'allocation des ressources à travers des indicateurs de performance précis.

Ce choix thématique s'inscrit dans une double logique : d'une part, il répond aux besoins actuels de transformation des pratiques managériales en Algérie, et d'autre part, il reflète un intérêt personnel porté à la convergence entre les disciplines du marketing et du contrôle de gestion. Longtemps considérées comme distinctes, ces deux fonctions tendent aujourd'hui à se compléter dans une perspective plus intégrée. Le contrôle de gestion, initialement centré sur la maîtrise budgétaire, évolue vers une fonction stratégique d'accompagnement à la décision, notamment dans le domaine commercial. Cette évolution illustre l'émergence de pratiques de gestion transversales, indispensables à la performance des entreprises modernes.

En ce sens, le marketing ne peut plus se concevoir uniquement comme une activité de communication ou de promotion ; il devient un processus de création de valeur, nécessitant des outils analytiques et des mécanismes de suivi rigoureux. Comprendre la manière dont le contrôle de gestion peut appuyer cette dynamique est au cœur de cette recherche.

Introduction générale :

L'étude prend appui sur les spécificités du marché algérien, caractérisé par une réglementation évolutive, une économie en transition et une consommation en mutation. D'après les données du Ministère du Commerce et de la Promotion des Exportations, plus de 60 % des ménages algériens ont investi dans des équipements électroménagers entre 2020 et 2024. Parallèlement, la pénétration des marques nationales s'est renforcée, notamment grâce à des entreprises comme Condor. Dans ce contexte, le contrôle de gestion devient un outil d'aide à la décision stratégique, au service de la performance marketing.

Face à ces constats, la problématique centrale de ce mémoire est formulée comme suit :

Comment le contrôle de gestion contribue-t-il à améliorer la prise de décision marketing afin d'optimiser les ventes chez Condor Algérie ?

Pour répondre à cette problématique, plusieurs sous-questions ont été élaborées :

1. Quels outils et indicateurs de contrôle de gestion sont utilisés dans le processus décisionnel marketing chez Condor ?
2. Comment ces outils influencent-ils la planification, le suivi et l'évaluation des actions marketing ?
3. Quels obstacles organisationnels ou culturels freinent l'intégration efficace du contrôle de gestion dans la fonction marketing ?

Trois hypothèses principales sont formulées :

- **H1** : Le contrôle de gestion améliore la qualité des décisions marketing en fournissant des données financières précises (écarts de volume, prix, suivi budgétaire) et des indicateurs de performance alignés sur la stratégie commerciale.
- **H2** : Un partenariat structuré entre les contrôleurs de gestion et les équipes marketing est essentiel pour transformer les objectifs commerciaux en résultats concrets.
- **H3** : Les outils de contrôle de gestion doivent être spécifiquement adaptés aux réalités du marché algérien et du secteur de l'électronique pour assurer leur efficacité chez Condor.

Cette recherche adopte une approche descriptive et analytique fondée sur deux volets :

Introduction générale :

- ✓ **Volet théorique** : une revue de la littérature scientifique et professionnelle à travers des sources variées (ouvrages, articles académiques, rapports institutionnels, sites spécialisés).
- ✓ **Volet empirique** : une étude qualitative menée au moyen d'entretiens semi-directifs, visant à analyser le rôle du contrôle de gestion dans la performance marketing de l'entreprise Condor.

Le mémoire s'organise en deux grandes parties :

- **Chapitre 1 : Approche théorique**

Ce chapitre traite les concepts fondamentaux relatifs au contrôle de gestion et à son intégration dans le pilotage marketing, en trois sections :

1. Notions clés du contrôle de gestion et optimisation de la performance ;
2. Pilotage marketing et optimisation des ventes ;
3. Convergence entre contrôle de gestion et décisions marketing.

- **Chapitre 2 : Étude de cas – Condor Electronics**

Après une présentation de l'entreprise, ce chapitre met en lumière l'organisation de la fonction contrôle de gestion, sa collaboration avec le service marketing, et son rôle dans le processus de prise de décision. L'analyse se conclura par une synthèse des résultats, des recommandations pratiques et une discussion des limites de la recherche.

Chapitre 1 :
**Approches théoriques du contrôle
de gestion et du pilotage marketing
des ventes**

Introduction

Dans un contexte économique de plus en plus complexe et compétitif, les entreprises doivent constamment chercher à améliorer leurs performances commerciales tout en maîtrisant leurs coûts et l'utilisation de leurs ressources. Le contrôle de gestion, en tant que fonction managériale stratégique, occupe une place centrale dans cette démarche, en fournissant aux décideurs des outils et méthodes performants pour piloter efficacement la performance globale de l'entreprise. Parallèlement, le pilotage marketing des ventes devient un levier clé pour soutenir la croissance et renforcer la compétitivité, surtout dans des marchés souvent instables et exigeants. Ce chapitre a pour objectif de présenter les bases théoriques du contrôle de gestion, ainsi que son lien avec le pilotage marketing des ventes. Nous commencerons par explorer les concepts fondamentaux, l'évolution historique, et les différentes approches du contrôle de gestion, en soulignant son rôle dans la mesure, l'analyse et la gestion de la performance. Ensuite, nous nous pencherons sur les spécificités du pilotage marketing des ventes, en mettant en avant les outils, indicateurs et pratiques qui permettent d'orienter la force commerciale et d'optimiser les résultats. Enfin, nous étudierons comment les synergies entre contrôle de gestion et marketing contribuent à une prise de décision plus éclairée et à une performance commerciale durable. Ce cadre théorique servira de base solide pour l'étude empirique qui suivra, en offrant les clés pour comprendre les enjeux liés à l'intégration du contrôle de gestion dans le pilotage marketing des ventes.

Section 01 : Le contrôle de gestion et son rôle dans l'optimisation des performances.

Dans cette première partie, nous examinerons le concept de contrôle de gestion sous ses différentes facettes et sa contribution à l'optimisation des performances. Afin d'appréhender son rôle stratégique et opérationnel, nous commencerons par définir le contrôle de gestion et ses principaux objectifs au sein de l'organisation. Nous présenterons ensuite les principaux outils et méthodes qui permettent de collecter, d'analyser et de diffuser les informations nécessaires à la prise de décision. Enfin, nous examinerons les moyens par lesquels le contrôle de gestion améliore effectivement la performance globale de l'entreprise, notamment par la coordination des actions, l'optimisation des ressources et l'adaptation au marché.

I. Définitions et objectifs du contrôle de gestion

I.1 Définitions

Le contrôle de gestion est généralement perçu par de nombreux économistes et spécialistes en sciences de gestion comme un champ d'application aux responsabilités larges et stratégiques. Toutefois, les approches conceptuelles et les pratiques qui y sont associées demeurent hétérogènes. De nombreux auteurs et institutions ont ainsi tenté de proposer des définitions variées de cette notion afin d'en cerner les contours.

R.N. ANTHONY, 1965, présente la définition du contrôle de gestion suivante : « le processus permettant aux dirigeants de s'assurer que les ressources sont acquises et exploitées de façon efficace et efficiente pour atteindre les buts de l'organisation ».¹

Selon cette perspective, le contrôle de gestion est perçu comme une assurance de l'utilisation optimale des ressources sous la responsabilité d'un manager, s'appuyant sur trois composantes essentielles : les buts à réaliser, les moyens à disposition et les performances obtenues. Cette définition est parfois perçue comme étant conventionnelle et universelle.

S'appuyant sur l'expérience concrète, R.N. ANTHONY, 1988, suggère un élargissement de sa définition initiale, habituellement considérée comme exclusivement comptable et jugée trop limitée. Il incorpore le contrôle de gestion dans l'application de la stratégie organisationnelle,

¹ Anthony R.N. (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Division of Research, Harvard University, Boston, p. 17.

éclaircissant ainsi sa définition : « le contrôle de gestion est la procédure par laquelle les gestionnaires influencent d'autres membres de l'organisation pour exécuter ses stratégies ».¹

Dans cette deuxième définition, l'auteur présume l'existence d'objectifs préexistants que le gestionnaire est censé réaliser par l'intermédiaire de l'action d'autres personnes. Il souligne aussi l'importance de l'interaction entre les divers intervenants de l'entreprise pour structurer le contrôle de gestion.

À travers le contrôle de gestion, les dirigeants disposent du moyen de garantir l'efficacité et la rentabilité (efficience) dans l'atteinte des objectifs fixés. Dans ce contexte, le manager intervient postérieurement à l'élaboration de la stratégie.

D'après SIMONS, 1987, « les systèmes de contrôle de gestion sont les procédures et systèmes structurés qui exploitent l'information pour préserver ou modifier l'activité des organisations. » Ces dispositifs comprennent une multitude de processus formels tels que la planification, l'établissement des budgets, l'étude de l'environnement et de la concurrence, la production de rapports et l'évaluation, la distribution des ressources ainsi que les gratifications accordées aux employés. L'écrivain aborde le contrôle de gestion en lien avec l'information, se focalisant sur la compréhension du processus par lequel les dirigeants équilibrent innovation et contrôle. Sa contribution significative provient principalement de l'ouverture qu'il réalise entre les différents échelons de contrôle, notamment entre le contrôle opérationnel et le contrôle stratégique.

Selon SIMONS, 1995 propose une classification des systèmes de contrôle de gestion basée sur quatre leviers. Cela facilite ainsi l'application de la stratégie et la vérification de sa pertinence : les systèmes de contrôle interactif, les systèmes de diagnostic, les systèmes de limites (garde-fou) et les systèmes de convictions.²

Cette classification cherche à saisir comment les gestionnaires mettent en œuvre un contrôle sur la stratégie. Dans ce cadre, le contrôle de gestion joue un rôle crucial non seulement dans l'application de la stratégie, mais aussi dans son actualisation.

Selon M. LEROY, 2011, le contrôle de gestion peut être défini comme suit : « un système d'information et de communication qui, à travers ses procédures, méthodes et documents,

¹ Anthony R.N. (1988), *The Management Control Function*, The Harvard Business School Press, Boston, p. 10

² Simons R. (1995), *Levers of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Library of Congress, Harvard Business School Press, p. 5

assiste les opérationnels à tous les niveaux dans la définition d'objectifs alignés avec les orientations politiques de l'entreprise et dans la supervision de leur mise en œuvre »¹.

Par cette définition, l'auteur qualifie le contrôle de gestion comme étant un ensemble de dispositifs d'information en relation avec la stratégie et les actions quotidiennes de l'entreprise.

Effectivement, existe de nombreuses approches et concepts différents pour définir le contrôle de gestion, on s'accorde généralement à dire que le contrôle de gestion est essentiellement un outil d'aide à l'amélioration, à la mesure et au pilotage continus des performances de l'entreprise. Il permet de diagnostiquer les résultats et de proposer des mesures correctives. Il comprend également la capacité à gérer rationnellement les opérations de l'entreprise en anticipant les événements et en s'adaptant aux changements qui les entourent. Le contrôle de gestion assure donc à la fois la direction, le contrôle, la mesure, la gestion et l'analyse des opérations d'une organisation.

I.2 Le processus de contrôle de gestion

La dynamique du contrôle de gestion comprend deux phases principales : une phase de planification qui sert à préparer l'action et une phase d'analyse des résultats dont l'objectif est d'évaluer le degré de réussite des actions entreprises et, par conséquent, d'orienter les actions futures.

I.2.1 La phase de planification

Les premières étapes de la phase de planification consistent à définir la performance souhaitée (par exemple, maximiser le profit) et à fixer des objectifs à atteindre, tels qu'un taux de rotation de 10 ou 20 %. La planification consiste à fixer les objectifs spécifiques nécessaires à l'évaluation des résultats. Cette étape est essentielle car elle clarifie la nature des performances, en particulier en l'absence d'un système de contrôle de gestion. Même avec un système établi, il est crucial de revoir périodiquement les objectifs pour s'assurer qu'ils restent pertinents et conformes aux changements de l'environnement².

La planification stratégique fixe les objectifs à long terme de l'entreprise. Pour atteindre ces objectifs, il est utile de les décomposer en objectifs intermédiaires et plus concrets, qui aideront à équilibrer la trajectoire. Cette planification stratégique est suivie d'un plan opérationnel avec

¹ Leroy, M. (2012). Le contrôle de gestion et ses évolutions. Éditions d'Organisation, France, p. 27.

² Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill. p. 60.

des objectifs à moyen terme, s'étendant généralement sur trois ans, et d'un budget avec des objectifs à court terme, s'étendant généralement sur un an.

La planification va au-delà de la simple définition des objectifs de l'organisation ; elle implique également l'anticipation des ressources nécessaires pour les atteindre, ce qui implique la sélection de plans d'action. Cela nécessite de planifier les ressources nécessaires pour s'assurer qu'elles sont suffisantes sans être excessives. En modifiant les plans d'action et l'allocation des ressources, la planification doit viser une véritable amélioration des performances plutôt qu'une simple réorientation des pratiques antérieures.

La définition des objectifs et la sélection des plans d'action peuvent être deux processus simultanés. Il est essentiel de s'assurer que les objectifs et les plans d'action sont cohérents dès la phase de planification. La gestion des écarts étant axée sur l'analyse des différences entre les prévisions et les réalisations, cette phase est cruciale pour la qualité de la phase de suivi des résultats. Plus la planification est rigoureuse, plus l'analyse des résultats sera efficace.

I.2.2 La phase de mesure et d'analyse des résultats

L'objectif de l'approche proactive est d'anticiper les défis en établissant des objectifs réalistes et des plans d'action cohérents. Cependant, les performances réelles peuvent différer des projections, notamment en cas d'imprévu ou de plans d'action mal exécutés. Il est donc essentiel de surveiller les résultats réels et de les comparer régulièrement aux objectifs.

Les méthodes d'analyse des résultats comprennent :

- Mesurer les écarts entre les résultats prévus et obtenus pour déterminer si des actions correctives sont nécessaires.
- Identifier les causes des écarts pour orienter les actions correctives.

1- Suivi des résultats

Grâce à l'utilisation de représentations complètes de la performance, les résultats sont suivis plus rapidement et plus efficacement. Cette phase vise à modifier les plans d'action sur la base des performances réelles.

2- Boucle de régulation

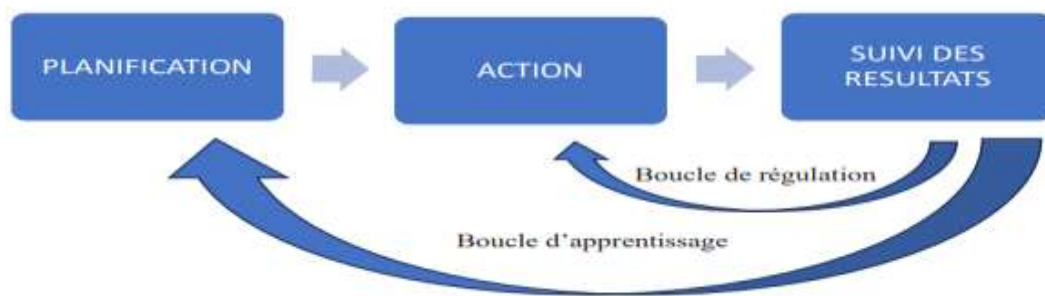
La méthode de contrôle fonctionne par rebond, assurant une régulation proche de celle d'un thermostat qui ajuste les écarts pour maintenir la stabilité. Cet organe de régulation corrige les écarts sans modifier le cadre de l'action.

3- Boucle d'apprentissage

Toutefois, la réglementation en elle-même est insuffisante, en particulier dans un environnement incertain et changeant. La planification repose sur des théories qui peuvent se révéler exactes ou non. Par exemple, une croissance économique plus faible que prévu ou une innovation importante d'un concurrent peuvent nécessiter une réévaluation des objectifs et des plans d'action.

Le cycle d'apprentissage permet de modifier les objectifs et les plans d'action en réponse aux écarts observés, indiquant la nécessité de modifier le plan initial. Contrairement à l'organe de régulation, qui ne fait qu'intensifier la mise en œuvre du plan existant, l'organe d'apprentissage adapte le contenu du plan¹.

Figure N°01 : Processus de contrôle de gestion.



Source : Françoise GIRAUD • Olivier SAULPIC Gérard NAULLEAU • Marie-Hélène DELMOND Pierre-Laurent BESCOS, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2ème édition, Gualino éditeur, Paris, 2005

I.3 Les objectifs de contrôle de gestion

Sont généralement les mêmes pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille - petite, moyenne ou grande, bien que leur mise en œuvre puisse différer en fonction de leur taille, de leur structure et de leur secteur d'activité. Les objectifs communs du contrôle de gestion sont généralement les suivants :

- Une réorientation permanente des objectifs et des actions de l'organisation est nécessaire pour gérer sa réussite dans un environnement complexe et incertain. Piloter la performance implique de trouver un juste équilibre entre le maintien d'une cohérence

¹ Giraud, F., Saulpic, O., Naulleau, G., Delmond, M.-H., & Bescos, P.-L. (2005). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* (2ème éd., pp. 27-29). Gualino éditeur, Paris.

organisationnelle optimale et l'adaptation aux changements externes afin de tirer parti de toutes les ressources et compétences disponibles. Selon ce point de vue, la fonction du contrôle de gestion est de permettre une répartition prudente des ressources vers les axes stratégiques prioritaires du moment. Il est chargé d'optimiser la qualité, les coûts et les délais en utilisant une variété d'outils de résolution de problèmes, tels que l'analyse de processus et les instruments de gestion de la qualité. De plus, le contrôle de gestion doit contribuer activement à la gestion des variables de performance sociale conformément aux attentes des parties prenantes¹.

- L'optimisation continue de la structure organisationnelle est cruciale pour tirer le meilleur parti de nos ressources et compétences. Dans la gestion d'entreprise, il est important de considérer l'organisation comme un levier stratégique. La mise en place d'une structure basée sur les processus s'avère particulièrement efficace pour améliorer la performance globale. Cela consiste à diviser l'organisation en processus opérationnels et en processus de support, puis à revoir et à optimiser ceux qui sont moins rentables. La fonction de contrôle de gestion joue un rôle clé en formalisant ces processus, notamment en mesurant les coûts liés, afin de repérer les marges bénéficiaires et les opportunités d'accroître la valeur ajoutée.
- Intégrer la gestion des risques dans la gouvernance d'entreprise permet de souligner leur interdépendance. Il est essentiel d'évaluer comment les activités d'une organisation impactent ses parties prenantes, tout en prenant en compte de manière appropriée les risques qui y sont liés².

Le contrôle de gestion, c'est un processus qui tourne en continu, qui intervient à différentes étapes avant, pendant et après une action. En gros, il est là pour faire en sorte que tout reste aligné avec la stratégie de l'entreprise, tout en créant un cadre pour mesurer ce qui se passe en termes de performances. Les enjeux qu'il couvre peuvent se résumer comme ça :

- Comprendre et structurer les chaînes causales est essentiel pour mieux aligner la structure organisationnelle sur ses objectifs fondamentaux.

Par exemple : Organiser régulièrement des réunions d'évaluation des performances et adapter les processus en fonction des retours d'expérience peut améliorer cette cohérence.

¹ Alazard, C & Sépari, S. (2004). Objectifs du contrôle de gestion. Dans DECF Contrôle de Gestion, 5ème Édition, p. 20.

² Dumas, G., & Larue, D. Op. Cit PP : 25, 26

- Optimiser l'efficacité opérationnelle et renforcer les capacités de réaction et d'adaptation tout en prévenant toute instabilité ou tout conflit. Cela peut se faire en modifiant le modèle opérationnel de l'entreprise et les outils de gestion associés.

Exemple : Réduire les dépenses et les temps d'exécution, optimiser la qualité, accroître la cohérence et orchestrer avec efficacité les actions.

- Favoriser le développement de la culture d'entreprise en anticipant et répondant aux nouvelles exigences exprimées à la fois en interne et à l'extérieur.

Exemple : Promouvoir une culture de collaboration entre les divers départements et professions en incorporant les technologies récentes de l'information et de la communication (TIC).

En fin de compte, pour accomplir sa mission, le contrôle de gestion doit :

- ✓ Saisir comment l'entreprise devrait agir pour répondre efficacement aux attentes de ses partenaires et surpasser ses rivaux.
- ✓ Aider à la compréhension des résultats de l'organisation, tant d'ordre financier que non financier, détecter les activités qui nécessitent un contrôle rigoureux des coûts, intensifier les synergies entre les différentes unités et gérer l'équilibre entre rentabilité et risque.
- ✓ Rapporter de manière régulière, que ce soit chaque année, chaque mois, chaque semaine, voire chaque jour en cas de nécessité, les observations et analyses à la direction générale.

En somme, le contrôle de gestion sert d'instrument de pilotage, de direction et de communication pour faciliter la prise de décisions. Son but : maximiser l'efficacité de l'entreprise en améliorant et en optimisant au mieux¹.

¹ <http://www.esam-ecoles.com> , (consulté le 24/02/2025).

II. Outils et techniques du contrôle de gestion

L'intégration du rôle de contrôle de gestion au sein d'une entreprise requiert l'usage de divers instruments tels que : la gestion budgétaire, la comptabilité analytique, et le tableau de bord...etc.

II.1 La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un outil essentiel du contrôle de gestion, largement utilisé par les entreprises. Elle s'intègre également dans le processus de planification et constitue l'un des moyens clés pour mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise.

La gestion budgétaire consiste en un ensemble de méthodes destinées à prévoir et à contrôler la performance financière d'une entreprise à court terme. Elle permet d'établir des prévisions précises, puis de comparer ces projections aux résultats réels pour assurer un meilleur pilotage de l'activité¹.

La gestion budgétaire vise à orienter les choix stratégiques de l'entreprise, tandis que le contrôle de gestion en est l'outil de mise en œuvre. Selon M. Gervais, le contrôle budgétaire consiste en une comparaison continue entre les résultats réellement obtenus et les prévisions chiffrées inscrites dans le budget, afin de ²:

- De rechercher la cause d'écarts.
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques.
- De prendre les mesures correctives éventuelles nécessaires.
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires.

Le contrôle budgétaire signifie tout simplement "comparaison entre prévisions et réalisations", et s'exprime dans l'équation suivante :

$$\text{Réalisations} - \text{Prévisions} = -/+ \text{Ecart}$$

¹ Forget, J. « *Gestion budgétaire* », édition d'organisation, Paris 2005, p. 9.

² GERVAIS, M. « *contrôle de gestion et planification de l'entreprise* », ECONOMICA, 1990, p.31

I.1.1. Les différents types de budgets

Il existe plusieurs types de budgets, chacun ayant sa propre fonction et sa propre utilité. Voici quelques exemples :

- **Le budget des ventes** : Il anticipe les ventes prévues pour une période spécifique, fournissant ainsi un fondement pour la création des autres budgets.
- **Le budget de production** : Il détermine le volume de produits à fabriquer en tenant compte du budget de ventes et des inventaires actuels.
- **Budget des approvisionnements** : Le planning d'approvisionnement, c'est un calendrier qui indique quand passer les commandes et recevoir les livraisons des matières premières ou produits dont on a besoin pour produire. C'est basé sur la gestion des stocks et des approvisionnements, histoire d'éviter d'être à court ou d'avoir trop en stock. En plus, le budget des approvisionnements, c'est le budget consacré aux achats et aux coûts liés à l'approvisionnement lui-même. Ça permet d'éviter les mauvaises surprises niveau cash-flow et de repérer à l'avance d'éventuels problèmes avec les fournisseurs¹.
- **Le budget des investissements** : Le budget dédié aux investissements est l'un des éléments les plus stratégiques pour une entreprise. Étant donné qu'il concerne le long terme, il est essentiel de le gérer avec soin. Dans la plupart des entreprises, ce sont généralement lors de la phase de planification stratégique que sont prises les décisions concernant les investissements les plus importants².
- **Le budget de trésorerie** : Il prévoit les entrées et les sorties de trésorerie pour une période donnée afin de garantir la liquidité de l'entreprise.
- **Le budget des charges** : Les dépenses liées aux activités de l'entreprise, telles que les coûts de personnel et les frais de fonctionnement, sont essentielles pour la gestion financière. Ces différents types de budgets permettent à l'entreprise de planifier, d'organiser et de suivre ses ressources afin d'atteindre ses objectifs à long terme de manière efficace.

Ces différents types de budgets permettent à l'entreprise de planifier et de contrôler ses activités financières afin d'atteindre ses objectifs à long terme.

¹ LANGLOIS.L, BONNIER.C, BRINGER.M, « *Contrôle de gestion* », BERTI Editions, Alger 2008, P.113.

² NOELLE.M DESIRE-LUCIANI, HIRSCH.D, KACHER.N, POLOSSAT.M, « *Le grand livre du contrôle de gestion* », Groupe EYROLLES, 2013,

I.1.2. La démarche budgétaire :

La démarche budgétaire repose sur la définition claire des objectifs de l'entreprise, qui sont ensuite traduits en objectifs opérationnels annuels. C'est lors de la phase de prévision budgétaire que cette démarche guide les différents centres de responsabilité dans leurs actions. Elle permet aussi, grâce à la comparaison entre les réalisations et les prévisions, d'analyser les écarts et de prendre les mesures correctives nécessaires. Cette étape constitue la phase de contrôle budgétaire. En s'appuyant sur l'organisation fonctionnelle de l'entreprise, la démarche budgétaire favorise un échange constructif entre les responsables de fonctions ou autres centres de responsabilité et leur hiérarchie, aussi bien lors de l'élaboration des prévisions que lors de l'analyse des résultats. Elle contribue ainsi à instaurer une dynamique d'animation et de responsabilisation au sein de l'organisation¹.

En résumé, la gestion budgétaire est un outil de contrôle prévisionnel qui permet à une entreprise d'améliorer sa performance tout en se prémunissant contre les imprévus. Son objectif principal est d'anticiper l'évolution des activités de l'entreprise, en volume et en valeur, en estimant à l'avance les ressources nécessaires et les résultats attendus. Ce processus, qui constitue le cœur du contrôle de gestion, permet à une organisation d'assurer sa stabilité financière à court terme et d'améliorer sa rentabilité en maximisant les profits grâce à une comparaison régulière des réalisations et des attentes. Il favorise également le dialogue, la négociation et la formation en encourageant et en impliquant chacun dans une prise de responsabilité pour une gestion plus proactive et responsable.

II.2 Comptabilité Analytique

La comptabilité de gestion, aussi connue sous le nom de comptabilité analytique, c'est un peu comme le couteau suisse pour les contrôleurs de gestion. En gros, c'est un outil super pratique pour aider à prendre des décisions importantes dans une entreprise, surtout quand il faut voir clair dans les chiffres et savoir où aller ensuite.

La comptabilité analytique, c'est une façon de calculer combien ça coûte vraiment de produire un produit ou un service, en tenant compte de toutes les charges liées. Ça permet aussi d'analyser les coûts et les marges pour mieux gérer l'entreprise. On l'utilise souvent dans les boîtes industrielles ou commerciales pour voir si leurs activités sont rentables ou pas².

¹ Brigitte Doriath et all « *comptabilité et gestion des organisations* », 6^e éd édition dunod , Paris 2007, P289

² <https://www.legalplace.fr/guides/comptabilite-analytique/>

II.2.1 Objectifs de comptabilité Analytique

La comptabilité analytique, c'est comme une façon de traiter les données pour mieux comprendre ce qui se passe dans l'entreprise. En gros, ça permet de :

- Calculer combien ça coûte chaque fonction de l'entreprise, ainsi que les différents produits qu'on fabrique.
- Fournir une base solide pour le contrôle de gestion, histoire de garder un œil sur tout.
- Déterminer le coût de revient de chaque produit qu'on fabrique, pour savoir si ça vaut le coup.
- Établir les fondements d'évaluation pour certains aspects du bilan de la société.
- Calculez le résultat analytique à l'échelle globale ainsi que pour chaque produit ou activité.
- Évaluation des résultats et prise de décisions économiques.
- Évaluer les performances de la société¹.

II.2.2 Les méthodes de calcul des coûts²

Il existe plusieurs méthodes de calcul des coûts en comptabilité analytique. Les plus courantes sont les suivantes :

- **La méthode des coûts complets :** Elle consiste à imputer l'ensemble des charges de l'entreprise (charges directes et indirectes, fixes et variables) à chaque produit ou service. Cette méthode permet de déterminer le coût de revient total et s'avère particulièrement utile pour la valorisation des stocks, la fixation des prix, ou la comparaison entre produits.
- **La méthode des coûts partiels :** Cette méthode ne prend en compte que les charges variables, c'est-à-dire celles qui évoluent en fonction du niveau d'activité (matières premières, énergie, main-d'œuvre directe, etc.). Elle permet de calculer la marge sur coût variable, utile pour analyser le seuil de rentabilité ou orienter les décisions de production à court terme. Les charges fixes sont analysées séparément et ne sont pas réparties sur les produits.

¹ Alazard, C., & Sépari, S. (2010). *Contrôle de gestion : manuel et applications* (7e éd.). Paris : Dunod, pp. 307–311.

² Alazard, C., & Sépari, S. (2010). *Contrôle de gestion : manuel et applications* (7e éd.). Paris : Dunod, pp. 180–190.

- **La méthode ABC (Activity Based Costing) :** Cette méthode consiste à déterminer les activités essentielles à la fabrication d'un produit ou à la fourniture d'un service, puis à répartir les coûts indirects correspondant à chaque activité. Ces coûts sont ensuite alloués aux produits ou services en fonction de la manière dont ils consomment ces activités.
- **La méthode du coût marginal :** Cette approche consiste à estimer le coût additionnel lié à la fabrication d'une unité supplémentaire. Elle sert à déterminer le point d'équilibre et à orienter les décisions de production en fonction de la demande du marché.
- **La méthode du coût standard :** Cette méthode implique de fixer un coût prévisionnel pour chaque produit ou service basé sur ses spécificités. On analyse ensuite les divergences entre le coût standard et le coût effectif afin de repérer les inefficacités et d'adopter des actions correctives.

Chaque méthode présente ses avantages et ses inconvénients, et le choix dépend souvent de la nature de l'entreprise, de ses activités et de ses objectifs. Il est essentiel d'opter pour la méthode la mieux adaptée afin d'obtenir des informations fiables et pertinentes sur les coûts de production.

II.3 La comptabilité générale

La comptabilité générale offre une vue d'ensemble de la situation financière de l'entreprise à un moment donné. Elle permet d'analyser les résultats d'une période, via le tableau des comptes de résultats, ainsi que l'état du patrimoine à la fin de cette période, à travers le bilan. Bien qu'elle soit souvent complexe et difficile à comprendre pour les opérationnels, elle reste exhaustive et conforme aux législations économiques et fiscales en vigueur. Cette rigueur peut la rendre lourde et un peu longue à établir, mais elle est fiable et reflète fidèlement la réalité financière de l'entreprise¹.

Béatrice et Grandguillot F. ont décrit la comptabilité générale comme "un système organisant l'information financière, permettant de collecter, classer et enregistrer des données numériques de base. Elle produit également des états financiers (rapports annuels) qui donnent une image fidèle du patrimoine de l'entreprise, de sa situation financière à une date précise et des résultats de ses opérations au cours de la période, en fonction de ses activités "².

¹ GERVAIS.M, Contrôle de gestion, Ed. Economica, 6ème édition, Paris, 1997, P.27

² Béatrice, B. & Grandguillot, F. (2011). *Comptabilité générale*. Paris, France : Nathan, p. 12.

II.3.1 Objectifs de comptabilité générale¹

La comptabilité générale vise à présenter une représentation précise et authentique de l'état financier de l'entreprise à un moment spécifique. Elle offre aussi la possibilité de surveiller l'évolution de cette condition financière sur une période spécifique. Ainsi, les buts de la comptabilité générale se présentent comme suit :

- L'établissement d'états financiers, comprenant le bilan, le compte de résultat et les annexes, doit refléter fidèlement la situation financière de l'entreprise à une date précise.
- Fournir des informations claires sur l'évolution financière de l'entreprise sur une période donnée.
- Respecter les normes comptables en vigueur afin d'assurer la conformité et la crédibilité des documents produits.

Il est également important de noter que c'est la comptabilité générale qui officialise les informations financières produites pour des entités externes. L'élaboration des états financiers par la comptabilité générale est une obligation, ce qui fait que cette dernière est fréquemment perçue comme une contrainte plutôt qu'un instrument de gestion précieux.

II.4 Les tableaux de bord

Selon Claude Alazard et Sabine Seperi, un tableau de bord représente un ensemble d'indicateurs structurés au sein d'un système, auquel la même équipe ou le même responsable se réfère régulièrement pour faciliter la prise de décisions, la coordination et le contrôle des actions d'un service. Il constitue un outil à la fois de communication et d'aide à la décision, permettant au contrôleur de gestion d'attirer l'attention des responsables sur les points clés de leur gestion, dans le but de l'améliorer »².

Le tableau de bord est un regroupement d'indicateurs et de renseignements cruciaux qui permettent d'obtenir une perspective globale, d'identifier les anomalies et de formuler les décisions stratégiques pour réaliser les objectifs dérivés de la stratégie. Il doit également fournir un langage partagé entre les divers membres de l'entreprise³.

¹ <https://www.tifawt.com/comptabilite-2/objectifs-comptabilite-de-gestion/>

² ALAZARD C, SEPARI S; (2004) « *contrôle de gestion* », édition Dunod, 5ème Edition, p 591

³ LORINO P « *méthode et la pratique de la performance* » les éditions de l'organisation ,3ème Edition, Paris, 1998 p 237,238

- **Le tableau de bord stratégique** : Déployé au niveau de la direction générale, ce tableau de bord permet de suivre la réalisation des objectifs stratégiques définis dans le cadre du plan stratégique de l'entreprise. Il s'appuie généralement sur des KPI stratégiques : croissance du chiffre d'affaires, rentabilité globale, développement international, fidélisation des clients ou part de marché¹.
- **Le tableau de bord opérationnel** : ce type de tableau de bord concerne les responsables de terrain (chefs de service, superviseurs) et est utilisé sur des périodes très courtes (quotidien, hebdomadaire). Il comprend des indicateurs techniques, souvent en temps réel : taux de pannes, retards de livraison, nombre d'appels traités, taux d'occupation, etc².
- **Le tableau de bord fonctionnel ou de pilotage** : Il est spécifique à chaque fonction de l'entreprise : marketing, RH, production, finance... Son but est d'évaluer l'efficacité des politiques mises en œuvre dans une fonction donnée.
Exemples : En marketing : coût d'acquisition client, ROMI, taux de conversion, engagement digital ;
En RH : taux d'absentéisme, turnover, temps moyen de recrutement.
- **Le tableau de bord prospectif** : Introduit par Kaplan et Norton, ce tableau propose une lecture multidimensionnelle de la performance, structurée autour de quatre axes:
 - Financier : rentabilité, cash-flow, ROI ;
 - Client : satisfaction, fidélité, NPS ;
 - Processus internes : productivité, qualité, délais ;
 - Apprentissage & innovation : formation, capital humain, capacité à innover.

En résumé, les tableaux de bord sont des outils de gestion essentiels qui permettent une lecture intégrée et cohérente de la performance. Ils s'adaptent aux différents niveaux et fonctions de l'organisation. Une entreprise comme Condor Algérie, dans un environnement de plus en plus concurrentiel, doit impérativement articuler ces différents types de tableaux de bord pour améliorer la coordination, la réactivité, et l'efficacité des décisions.

¹ KAPLAN R.S., NORTON D.P., « *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* », Harvard Business School Press, Boston, 1996.

² BOUQUIN H., « Le contrôle de gestion », 8e éd., Dunod, Paris, 2010.

II.4.1 Les objectifs de tableau de bord

Un tableau de bord de gestion a les objectifs suivants¹ :

Il s'agit d'un document de travail qui permet d'évaluer les résultats des mesures correctives.

- ✓ Ce processus permet d'identifier les points faibles de l'entreprise, servant ainsi de base précieuse pour orienter les décisions stratégiques.
- ✓ Il donne également aux responsables la possibilité d'intervenir au bon moment et au bon endroit.
- ✓ Facilite l'évaluation de la performance de leurs équipes, tout en renforçant la solidarité entre différents centres, notamment lorsqu'une mission nécessite une collaboration étroite

Responsabilité partagée entre différents départements. Ainsi, les décisions nécessaires doivent être prises conjointement ;

- ✓ Il favorise la communication entre les différents dirigeants.
- ✓ Outil de pilotage qui synthétise les informations proposées à chaque responsable.

II.5 Le Reporting

« Le reporting des comptes consiste en un ensemble de documents destinés à fournir une vue d'ensemble claire des résultats des différentes unités décentralisées ou groupes, ainsi que des ressources mobilisées pour atteindre ces résultats. Son objectif est d'informer la hiérarchie sur la performance et l'utilisation des moyens dans chaque centre de responsabilité »².

Le reporting est une compilation d'indicateurs de performance, élaborée postérieurement et de manière régulière, dans le but de renseigner la direction sur les performances de l'unité.

Dans un contexte de gestion décentralisée, le reporting offre la possibilité de contrôler que les centres de Responsabilité s'acquittent de leurs obligations contractuelles.

II.5.1 Types de reporting

Il existe plusieurs types de reporting³:

¹ SELMER C, *concevoir le tableau de bord*, Edition Dunod, Paris, 1998, p.5.

² DORITH B et GAUJET C, *contrôle prévisionnel et mesure de la performance*, Edition Dunaux, paris, 2007, p.294.

³ GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU (G), DELMOND (M-H) et BESCOS (P-L), « *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* » ED GAULINO Editeur EJA, PARIS 2002, p 124.

- **Reporting statutaire** : Ce rapport s'adresse principalement aux parties externes à l'entreprise, telles que les banques, les actionnaires réels ou potentiels, les analystes financiers, les autorités publiques, etc. Il constitue également un outil d'information pour la direction, offrant un premier aperçu de la performance **du groupe**. **Il inclut** des indicateurs d'activité et de marge, avec une fréquence de mise à jour qui dépasse désormais le simple cadre annuel, s'étendant à des échéances trimestrielles, voire mensuelles, pour répondre à la pression des marchés financiers.
- **Reporting de gestion** : Ce rôle consiste principalement à fournir à la direction que ce soit la direction générale ou les grandes directions fonctionnelles et opérationnelles toutes les infos dont elle a besoin pour gérer et piloter efficacement les activités. En général, c'est le service de contrôle de gestion qui s'en charge, et il s'appuie sur la structure opérationnelle du groupe. D'ailleurs, cette organisation n'est pas forcément la même que la structure juridique de l'entreprise.

II.5.2 Les objectifs du reporting

Les objectifs du reporting sont les suivants :

- Aligner les indicateurs contractuels pour assurer une cohérence optimale.
- Surveiller rapidement tout dérapage significatif afin d'intervenir sans délai.
- Maintenir en permanence une vision claire des résultats probables à la fin de l'année.
- Organiser le dialogue remontant la ligne managériale.
- Créer la cohésion des équipes autour des objectifs communs.

III. Contribution du contrôle de gestion à l'amélioration de la performance de l'entreprise

III.1 La performance comme enjeu managérial et outil de pilotage.

La performance consiste à concrétiser et donner vie au système de normes conçu et planifié par les dirigeants, notamment à travers le personnel de l'organisation. En d'autres termes, «to perform» revient à effectuer une tâche de manière régulière, structurée et engagée, tout en honorant une promesse ou en respectant les clauses d'un contrat ou d'une commande de façon appropriée.

D'après **MACHESNAY**, la performance d'une entreprise se rapporte à l'étendue de l'accomplissement de son objectif visé¹.

¹ Machesnay M., « *économie d'entreprise* », édition EYROLLES, paris, 1991, p 38.

Selon LORINO, la performance, c'est un peu tout ce qui contribue à créer de la valeur pour l'entreprise. Plus concrètement, c'est la façon dont chaque personne ou groupe de personnes aide à augmenter la valeur nette de l'entreprise¹.

D'après les définitions précédentes et d'après ce qu'on a pu avoir comme informations, en voici la définition qui va éclaircir la notion de la performance :

La performance, c'est un peu comme la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à atteindre ses objectifs et à obtenir des résultats satisfaisants en utilisant ses ressources de manière efficace. En gros, on peut mesurer ça avec des trucs comme la rentabilité, la productivité, la qualité, l'innovation, ou encore la satisfaction des clients et des employés. La performance, c'est souvent un bon indicateur pour savoir si une entreprise marche bien, et on peut l'améliorer en mettant en place des stratégies, des processus ou des pratiques de gestion qui déchirent.

III.1.1 Les critères de la performance²

Les principaux critères de la performance sont :

- **Efficacité** : la mesure de la performance d'une entreprise consiste à évaluer dans quelle mesure elle parvient à atteindre ses objectifs en produisant les résultats escomptés. En d'autres termes, il s'agit de déterminer si l'entreprise est capable de générer les résultats attendus, tant en termes de quantité qu'en termes de qualité. D'une manière brève nous pouvons récapituler l'efficacité dans la formule suivante

$$\text{Efficacités} = \text{Résultats atteints} / \text{objectifs visés}$$

- **Efficience** : mesure de la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs tout en utilisant le moins de ressources possible, c'est savoir si elle peut produire les résultats escomptés de manière rentable et efficace. Le concept de l'efficience peut être résumé dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{moyens mis en œuvre}$$

¹ Lorino P., « méthode et pratique de la performance », édition d'organisation, paris, 1998, p18.

² Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill.

Selon STERN et AL-ANSARY, dans une perspective financière, l'efficacité comprend deux notions¹.

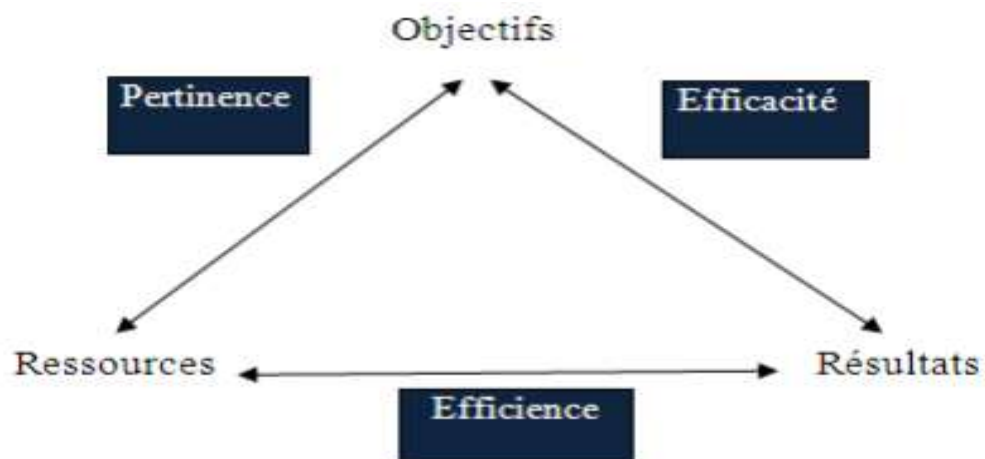
Figure N°02 : Les composantes de la performance



Source : BOUIN, XAVIER, SIMON, François -XAVIER, « *les nouveaux visages du contrôle de gestion* », Edition, Dunod, paris, 2000, p74

- **Pertinence :** évalue la compétence de l'entreprise à satisfaire les exigences et aspirations de ses parties prenantes, comme les clients, les employés, les actionnaires, etc. Il s'agit donc d'évaluer la capacité de l'entreprise à proposer des produits et services adéquats qui répondent aux exigences des clients, tout en optimisant la valeur pour les actionnaires.

Figure N°03 : Critères de la performance



Source : DUCROU (J, B), « hachette technique, hachette Livre –Management des entreprises BTS 1ère année 2008

¹ Cité par VILLARMOIS O « le concept de la performance et de sa mesure : un état de l'art »2001, centre lilloise d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA CNRS 8020, P2.

III.1.2 Les dimensions et es niveaux de la performance (stratégique, opérationnel...)

➤ La performance commerciale

La performance commerciale d'une entreprise peut être comprise comme sa capacité à répondre aux attentes de ses clients en leur offrant des produits et des services de qualité. Pour atteindre une performance commerciale solide, il est essentiel que l'entreprise se concentre principalement sur les besoins de ses clients, tout en gardant un œil sur la stratégie de ses concurrents et en réalisant une analyse approfondie de ses performances actuelles.

➤ La performance organisationnelle

D'après KALIKA M, « La performance organisationnelle concerne la structure de l'organisation et non sa caractéristique économique ou sociale »¹.

La performance organisationnelle se réfère à la manière dont une entreprise est structurée pour atteindre ses objectifs, ainsi qu'à la façon dont elle s'y prend pour y parvenir. Elle dépend de plusieurs facteurs clés, tels que le respect de la structure formelle, la qualité des relations entre les différentes composantes de l'organisation (l'intégration organisationnelle), la fluidité de la circulation de l'information, et la capacité d'adaptation de la structure elle-même.

➤ La performance économique

La performance d'une entreprise, c'est essentiellement sa capacité à faire du profit et à atteindre ses objectifs, ce qui lui permet de continuer à exister. On peut mesurer ça en regardant comment l'activité et la rentabilité de ses investissements et ventes évoluent. En plus, on peut analyser le compte de résultat pour voir si l'entreprise génère un profit net ou une perte, ce qui donne une idée claire de sa rentabilité finale. Les actionnaires et les analystes financiers utilisent cette info pour jauger à quel point l'entreprise performe².

➤ La performance financière

La façon dont on regarde la performance financière, c'est souvent en regardant les résultats financiers de l'entreprise, ce qu'on trouve dans les comptes de résultats et les bilans, c'est ce qu'on appelle une évaluation ex-post. Selon si on pense comme un

¹ Kalika M., « *interne et performance de l'entreprise* » édition d'organisation, paris, 1988, p213.

² Bouquin, H. (2010). « *Le contrôle de gestion* » (8e éd.). Dunod, p. 45-50.

actionnaire ou comme un analyste financier, cette performance peut être mesurée soit par la valeur de l'entreprise comme la valeur de l'action ou par sa rentabilité et son rendement.

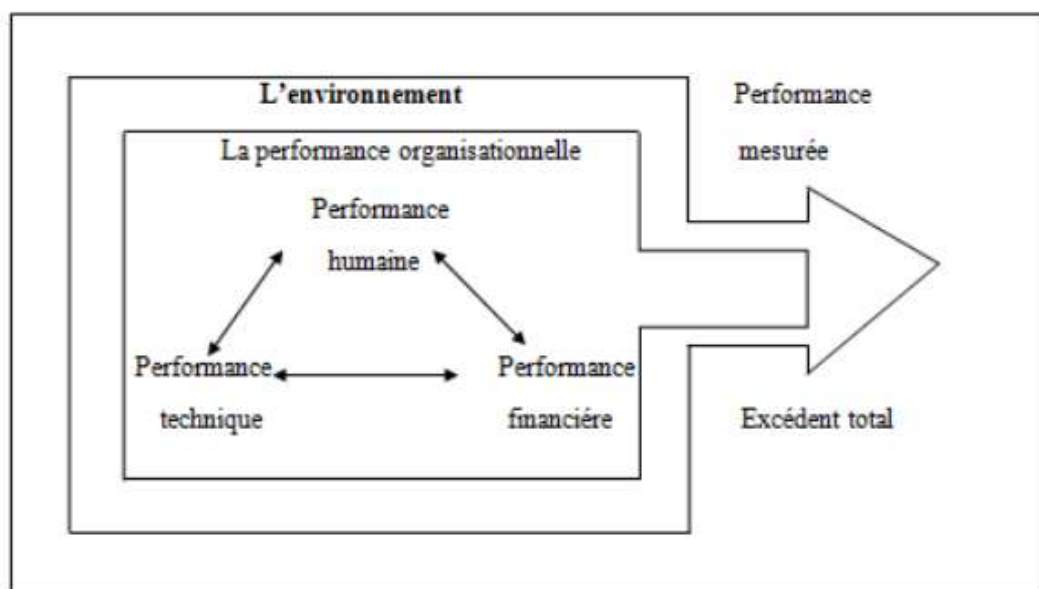
➤ La performance sociale

La performance sociale, c'est un peu la façon dont l'entreprise parvient à bien utiliser ses ressources humaines, en faisant aussi attention à leur bien-être. Pour ça, elle doit mettre en place des actions pour améliorer l'ambiance au boulot ou augmenter les salaires, histoire de donner envie aux salariés de s'impliquer davantage. En plus, la performance sociale, c'est aussi super important pour l'image de l'entreprise, parce que ça montre qu'elle se soucie de ses employés et de son environnement.

➤ La performance interne et la performance externe

La façon dont on évalue la performance d'une organisation peut varier selon qui on regarde : clients, employés, managers, investisseurs ou prêteurs, parce que chacun a ses propres objectifs. On peut aussi distinguer la performance interne, qui concerne surtout ceux qui bossent dans l'entreprise, de la performance externe, qui concerne ceux avec qui l'organisation a des contrats ou des liens extérieurs.

Figure N° 04 : Performance interne et performance externe



Source : MARTORY (B) « contrôle de gestion, performance sociale », édition Vuibert, 2ème édition, Paris, 1999, P. 237.

III.1.3 Les objectifs de la performance pour le contrôle de gestion

Les objectifs de performance sont comme des cibles claires et concrètes qui aident une entreprise à voir si elle avance dans sa mission et sa stratégie. En gros, ils touchent souvent à des aspects comme la rentabilité, la croissance, la qualité, la productivité ou même la responsabilité sociale. En résumé, ce sont les points sur lesquels on peut se concentrer pour mesurer le succès.

- Amélioration de la profitabilité : l'aspiration principale en matière de performance est fréquemment d'accroître les profits de l'entreprise en perfectionnant les dépenses, en amplifiant les recettes ou en dénichant de nouvelles voies de revenus.
- Optimisation de l'efficacité : cela signifie tirer le meilleur parti des ressources à disposition pour réaliser les buts de la société, en minimisant les résidus et les pertes, en perfectionnant les procédures et en rehaussant la qualité des produits ou prestations.
- Satisfaction de la clientèle : la performance peut s'évaluer à travers la satisfaction des clients, en garantissant une qualité stable des produits ou services, en proposant un service à la clientèle de grande qualité et en répondant avec promptitude et efficacité aux exigences des clients.
- La performance peut aussi englober la recherche et le développement de nouveaux produits ou services, l'implémentation de technologies innovantes ou la conception de nouveaux modèles d'affaires afin de maintenir une position compétitive sur le marché.
- Responsabilité sociale : un nombre croissant d'entreprises tentent d'évaluer leur rendement non seulement du point de vue financier, mais également concernant leur incidence sociale et environnementale, en adoptant des pratiques durables et éthiques.

III.2 Le rôle clé du contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance de l'entreprise

L'évaluation de la performance, c'est un peu comme utiliser différents outils pour voir ce qu'un objet vaut. On se base sur des situations qui nous permettent de rassembler des infos, et ensuite on les analyse pour avoir une idée claire et fiable de sa vraie valeur.

Pour voir comment une entreprise se débrouille, il faut lui fixer des objectifs clairs et des critères qu'on peut mesurer facilement. Ces critères sont souvent liés à ce que l'entreprise veut atteindre. Ça peut être des chiffres comme le chiffre d'affaires, le bénéfice net, ou le rendement

des investissements. Mais ça peut aussi être des choses moins concrètes, comme la satisfaction des clients, le taux de turnover des employés, ou la réussite des projets, par exemple.

Ces critères mesurables aident l'entreprise à organiser et prévoir ses activités plus facilement, tout en lui permettant de mesurer ses progrès par rapport à ses objectifs. Ils aident aussi à ajuster ce qui doit l'être, en repérant les domaines où il faut s'améliorer et en décidant des actions à prendre. Au final, ces critères donnent aussi un coup de pouce aux membres de l'équipe en leur fixant des objectifs clairs et en valorisant leur contribution à la réussite de l'entreprise.

Ces critères aident aussi à vérifier si les décisions de l'entreprise sont bien fondées. La façon dont on mesure la performance, c'est un peu comme un contrôle pour attirer l'attention des responsables sur les éléments clés de la situation. Ça permet aussi de mobiliser tout le monde dans l'entreprise pour atteindre les objectifs fixés. Et pour ne pas se limiter à des solutions toutes faites, il faut absolument avoir un bon cadre d'analyse¹.

III.2.1 Les centres de responsabilité comme base d'évaluation

Le développement du contrôle de gestion est associé à l'instauration d'une structure décisionnelle décentralisée, où l'entité est divisée en unités indépendantes appelées centres de responsabilité.

Dans une grande entreprise, il est impossible pour le dirigeant de tout superviser directement. Il délègue donc une partie de ses responsabilités décisionnelles à ses collaborateurs. Pour cela, les services de contrôle de gestion instaurent une structure décentralisée appelée centres de responsabilité, afin d'assurer une gestion plus efficace et adaptée à chaque secteur.

Un centre de responsabilité est un groupe de personnes encadré par un responsable, auquel on confie des ressources pour atteindre un objectif spécifique qui lui a été assigné. La mise en place de ces centres dépend de la structure organisationnelle, qu'elle soit fonctionnelle ou décisionnelle, de l'entreprise.

Chaque centre de responsabilité est tenu à un engagement de résultat, et non de méthode. Il est donc nécessaire que la direction générale attribue des ressources adéquates et cède une portion de son autorité pour garantir au centre une certaine indépendance dans le processus décisionnel².

¹ Stafiz, *Quel est le rôle du contrôle de gestion en entreprise ?*, <https://stafiz.com/le-role-du-contrôle-de-gestion-en-entreprise>, [consulté le 5 avril 2025 à 11h00].

² Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.), McGraw-Hill, pp. 180-195.

Le centre de responsabilité doit être doté d'un système de mesure de la performance qui renseigne la direction générale sur :

- Les accomplissements en comparaison aux buts fixés.
- L'usage des ressources.
- D'autres paramètres comme la qualité et les délais

III.2.2 La relation entre le contrôle de gestion et la performance

La performance d'une entreprise peut fluctuer avec le temps à cause de la dynamique incessante du monde commercial et des exigences grandissantes des clients, ces changements pouvant avoir un impact négatif sur la performance de l'entreprise. Toutefois, le contrôle de gestion reste une réponse cruciale à chaque instant pour diriger l'organisation de manière efficace. Effectivement, il propose des indicateurs de performance en temps réel pour guider les choix stratégiques et garantir une gestion constante de l'entreprise¹.

Selon René Demeestère, réussir à diriger une entreprise consiste à faire le lien entre la stratégie et l'action concrète au quotidien. Pour ce faire, il est essentiel de s'appuyer sur divers systèmes d'information, comme les plans, les budgets, les tableaux de bord ou encore la comptabilité de gestion, qui forment ensemble le contrôle de gestion².

Par ailleurs, la performance dépend fortement de la qualité des informations collectées, analysées et communiquées. Le **système d'information de gestion** constitue à cet effet le socle fondamental du contrôle de gestion, facilitant une remontée fluide des données vers les instances de décision.

Selon Gervais (1997), le contrôle de gestion permet d'aligner les comportements des responsables opérationnels avec les objectifs de l'organisation. Il introduit une logique d'apprentissage organisationnel en analysant les écarts et en adaptant les plans d'action³.

De plus, dans un contexte de forte compétitivité, la capacité d'une entreprise à piloter sa performance devient un avantage stratégique. Le contrôle de gestion contribue ainsi à la création de valeur, tant pour l'entreprise que pour ses parties prenantes.

¹ Demeestère, René, Lorino, Philippe, Mottis, Nicolas. (2017), « *Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion* », Collection Management Sup, Dunod, Paris, pp. 45-60.

² Demeestère, René, Lorino, Philippe, Mottis, Nicolas (2017), « *Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion* », Collection Management Sup, Dunod, Paris, pp. 40-60.

³ Gervais, M. (1997). *Contrôle de gestion* (6^e éd.). Paris : Éditions Economica, p. 27.

Dans les entreprises orientées client, le contrôle de gestion permet aussi de suivre la performance commerciale et marketing, en intégrant des indicateurs comme le ROMI, la satisfaction client (CSAT, NPS) ou le coût d'acquisition client¹.

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans la gestion d'une entreprise en permettant d'orienter son efficacité à travers la prise de décisions stratégiques. Il aide aussi à optimiser l'utilisation des ressources opérationnelles pour atteindre les objectifs fixés tout en veillant à maintenir l'équilibre financier. En somme, le contrôle de gestion est un outil indispensable pour assurer la direction de l'entreprise de manière efficace et efficiente.

En résumé, le contrôle de gestion est bien plus qu'un outil comptable ou financier. Il constitue un levier transversal, stratégique et opérationnel, permettant d'orienter les efforts de l'entreprise vers l'atteinte de ses objectifs de performance.

¹ Kotler, P. & Keller, K. L. (2021). Marketing Management (15^e éd.). Paris : Pearson, p. 78.

Section 02 : Pilotage marketing et optimisation des ventes

Dans un environnement de marché en constante évolution, les entreprises doivent ajuster rapidement leurs stratégies pour rester compétitives. Le pilotage marketing devient alors un levier essentiel, permettant d'assurer la cohérence entre les objectifs fixés, les actions entreprises et les résultats obtenus. Il ne s'agit plus simplement de concevoir des campagnes publicitaires, mais de gérer l'ensemble du processus marketing de façon intégrée, proactive et mesurable. De son côté, l'optimisation des ventes repose sur une compréhension approfondie du marché, une évaluation continue de la performance commerciale et une utilisation rigoureuse des données clients. Cette section a pour but d'explorer les mécanismes du pilotage marketing, les outils de mesure de la performance, ainsi que le rôle du contrôle de gestion dans la prise de décisions marketing. L'objectif est de mieux comprendre les conditions pour élaborer une stratégie commerciale à la fois efficace et durable.

I. Pilotage marketing et optimisation des ventes

« Le marketing est un processus de planification et d'exécution de la conception, de la Fixation des prix, de la communication et de la distribution d'idées, de biens et de service visant à créer des échanges répondant aux objectifs d'un individu ou d'une entreprise »¹.

Le pilotage marketing peut être vu comme un mode de gestion qui relie en permanence la stratégie aux actions concrètes. En clair, c'est un système de contrôle qui permet de déployer une stratégie marketing à travers des plans d'action précis, tout en ajustant ces actions en fonction des résultats obtenus pour atteindre les objectifs fixés².

La gestion du marketing consiste à analyser, planifier et contrôler toutes les activités et décisions qui visent, de façon directe ou indirecte, à répondre aux besoins des clients. L'objectif est de satisfaire ces besoins tout en assurant la rentabilité de l'entreprise. En étudiant la gestion du marketing, il est aussi important d'examiner comment l'entreprise est conçue, structurée et fonctionne, surtout lorsqu'elle adopte une approche de marketing intégrée. Vers un compromis gagnant : l'impact de la gestion du marketing sur l'entreprise.

Définir la gestion du marketing implique de considérer des notions parfois opposées, qu'il faut équilibrer pour garantir la pérennité et la croissance de l'entreprise.

¹ BELCH GUOLLA(collectif), « *communication marketing* », édition CHENELIERE Education,canada.2005.p04

² Kotler P., Keller K. (2021), « *Marketing Management*», Pearson, Paris.

La mise en œuvre du marketing soulève plusieurs questions clés ¹:

- Quel doit être l'orientation de la philosophie de l'entreprise : plus axée sur la productivité ou la créativité ?
- Comment assurer une communication interne cohérente et unifiée ?
- Quelle structure organisationnelle est la plus adaptée : centralisée ou décentralisée ?
- Comment organiser le service marketing : en fonction de rôles spécifiques ou avec une hiérarchie claire ?
- Quelle doit être la gestion des fonctions marketing : une approche intégrée ou une gestion optimisée ?

Le pilotage marketing désigne l'ensemble des pratiques, dispositifs et processus qui permettent de transformer la stratégie globale de l'entreprise en actions concrètes, mesurables et adaptées. Dans un contexte où l'information est à la fois massive et en constante évolution, ce pilotage garantit que nos actions opérationnelles restent alignées avec nos objectifs stratégiques, tout en permettant un suivi en temps réel de leur performance.

Les enjeux principaux se déclinent en plusieurs axes clés ²:

- L'alignement stratégique. S'assurer que toutes les campagnes et initiatives marketing soient en cohérence avec la vision à long terme de l'entreprise.
- Réactivité face aux changements du marché : Anticiper et adapter rapidement en réponse aux évolutions des comportements des consommateurs et aux innovations technologiques.
- Optimisation des ressources : Utiliser judicieusement les budgets marketing, en se basant sur les retours sur investissement pour maximiser l'efficacité.
- Transparence dans la prise de décision : Fournir aux responsables des outils de visualisation clairs et faciles à interpréter, permettant une compréhension instantanée des performances.

Le pilotage marketing consiste à donner du sens aux données collectées en les reliant aux résultats concrets. Concrètement, un tableau de bord marketing rassemble à la fois des indicateurs liés aux activités marketing, comme l'engagement, le nombre de leads générés ou le trafic web, et des indicateurs commerciaux, tels que le chiffre d'affaires ou le volume des

¹ Lambin, Jean-Jacques (2018), « *Le marketing stratégique* », 7e édition, Pearson, Paris, pp. 38-39.

² Kotler Philip, Keller Kevin (2021), *Marketing Management*, Pearson, Paris.

ventes. Cela permet de mieux visualiser comment le marketing contribue directement aux résultats commerciaux de l'entreprise¹.

I.1 Objectifs stratégiques du pilotage marketing

Les objectifs stratégiques en marketing représentent les grandes ambitions à long terme que l'entreprise souhaite atteindre. Ils découlent de sa stratégie globale et servent de guide pour toutes les actions marketing. Ces objectifs reflètent la vision et la mission de l'organisation, comme renforcer l'image de marque, explorer de nouveaux marchés ou fidéliser sa clientèle. Ils aident également à déterminer comment allouer efficacement les ressources pour réaliser ces ambitions.

Selon Kotler et ses coauteurs, le marketing vise principalement à créer et à transmettre de la valeur aussi bien pour les clients que pour les actionnaires. Autrement dit, les objectifs marketing doivent s'aligner avec la stratégie globale de l'entreprise : ils précisent où l'entreprise souhaite aller, que ce soit en termes de croissance du chiffre d'affaires, de rentabilité ou de parts de marché. Cela permet de s'assurer que toutes les actions marketing en cours, comme la segmentation, le positionnement ou les plans opérationnels, contribuent efficacement à ces objectifs. Pour ce faire, il est essentiel que les objectifs stratégiques soient à la fois quantifiables, réalistes et cohérents avec la vision de l'entreprise. Ils fournissent aussi une orientation claire pour les managers marketing, en restant centrés sur la satisfaction client et la performance économique².

I.1.1 La création de valeur

Un but clé du marketing, c'est vraiment de créer de la valeur pour le client. En gros, le marketing essaie de faire des offres qui répondent aux besoins des gens tout en leur apportant des vrais bénéfices, histoire qu'ils voient cette offre comme meilleure que celle des autres. Michel Goyhenetche rappelle que « les clients achètent de la valeur, une réponse à leur attente »³.

Autrement dit, le client ne se limite pas à l'achat d'un simple produit, mais il cherche surtout à obtenir l'ensemble des bénéfices qui y sont liés : fonctionnalités, qualité, service, image de marque, innovation, et bien d'autres encore. En résumé, ce qu'il valorise, c'est la véritable

¹www.hbrfrance.fr, Consulté le [10 avril 2025].

² Kotler Philip, Keller Kevin L., Dubois Bernard, Manceau Delphine (2006), <<Marketing Management>>, 12e éd., Pearson, Paris.

³ Goyhenetche Michel (2008), Créer de la valeur pour le client : le marketing de la valeur, Eyrolles, Paris.

valeur qu'il retire de son achat. Pour créer cette valeur, il est essentiel de bien comprendre ce que recherchent précisément les segments cibles et de répondre à ces attentes de manière plus pertinente que la concurrence.

Selon Desmarteau et al. (2020), après avoir passé en revue la littérature, la notion de valeur client repose principalement sur la perception que le client a de cette valeur, ainsi que sur la cocréations qu'il peut y avoir avec l'entreprise¹.

En pratique, la création de valeur poursuit un objectif stratégique clair : il s'agit d'initier des actions telles que l'innovation produit, la personnalisation des offres ou le positionnement en gamme supérieure. Toutes ces démarches ont pour but d'accroître la satisfaction client ainsi que leur perception de différenciation. Cet objectif est essentiel, car il constitue la base de la fidélité et du bouche-à-oreille positif, qui sont les piliers de la performance marketing à long terme.

I.1.2 Objectif de rentabilité

Les objectifs de rentabilité ont pour but d'assurer la pérennité économique de l'entreprise en s'appuyant sur le marketing. Les décisions que prennent les responsables marketing – que ce soit en termes de prix, de volume, de coûts, de mix ou de canaux – doivent, à long terme, générer un retour sur investissement positif. Selon Kotler et ses collaborateurs, le marketing, tout en plaçant le client au centre des préoccupations, doit aussi contribuer à accroître la valeur pour l'actionnaire en assurant des profits suffisamment importants.

En pratique, cela signifie que tout objectif de chiffre d'affaires doit être accompagné d'un objectif de marge ou de rentabilité, comme par exemple maximiser la marge nette ou le retour sur investissement des campagnes marketing.

Narver et Slater ont montré de manière empirique que les entreprises qui se concentrent sur le marché, c'est-à-dire qui répondent aux besoins de leurs clients, ont tendance à obtenir de meilleurs résultats financiers².

Autrement dit, l'orientation client et la création de valeur se traduisent en rentabilité supérieure lorsque le marketing est bien piloté. Ainsi, dans la définition de ses objectifs stratégiques, une entreprise fixera par exemple un objectif de chiffre d'affaires et de marge

¹ Desmarteau Robert H., Saives Anne-Laure, Schieb-Bienfait Nathalie, Emin Sandrine, Boldrini Jean-Claude, Urbain Caroline (2020), « *La création de valeur : glas ou Graal ?* », Management international, vol. 24, n° hors-série, pp. 91-108.

² Narver John C., Slater Stanley F. (1990), « *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability* », Journal of Marketing, vol. 54, n°4, pp. 20-35.

opérationnelle lié aux actions marketing. Cet objectif de rentabilité garantit que les efforts de conquête ou de satisfaction des clients sont cohérents avec les performances financières attendues¹.

I.1.3 Objectif de compétitivité

L'objectif principal de la compétitivité est de bâtir et de conserver un avantage concurrentiel durable sur le marché. En pratique, cela consiste à renforcer la position de l'entreprise face à ses concurrents en mobilisant des leviers stratégiques tels que l'innovation, le positionnement, la maîtrise des coûts ou encore la différenciation.

Selon Michael Porter, la véritable force compétitive découle d'une utilisation stratégique et avisée des activités de la chaîne de valeur de l'entreprise².

Dans le domaine du marketing, l'objectif principal est de bâtir des avantages compétitifs, comme une image de marque solide, un avantage en termes de coûts grâce à une politique de prix compétitive, ou encore une spécialisation dans un créneau porteur. Ces choix stratégiques se traduisent souvent par des approches de segmentation, de positionnement et de mix marketing. L'idée étant soit de conquérir un segment de marché rentable, en adoptant une stratégie de concentration ou de maîtriser ses coûts pour dominer le marché, soit de se différencier durablement, notamment par l'innovation ou la qualité, afin d'établir une position unique et pérenne³.

La compétitivité d'une entreprise peut être évaluée à travers plusieurs indicateurs tels que sa part de marché relative, le ratio entre le prix et la performance par rapport à ses concurrents, ou encore le niveau d'avantage concurrentiel durable qu'elle détient. En marketing, l'objectif est de renforcer cette compétitivité globale en menant des actions qui consolident ses positions stratégiques, que ce soit en explorant de nouveaux segments, en innovant de manière disruptive ou en gérant de façon dynamique ses politiques tarifaires.

I.1.4 Objectif de satisfaction client

La satisfaction du client constitue une priorité stratégique essentielle en marketing, car elle influence directement la fidélité des clients et la stabilité des relations commerciales. Elle se

¹ Kotler Philip, Keller Kevin L., Dubois Bernard, Manceau Delphine (2006), Marketing Management, 12e éd., Pearson, Paris.

² Porter Michael (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York.

³ Kotler Philip, Keller Kevin L., Dubois Bernard, Manceau Delphine (2006), Marketing Management, 12e éd., Pearson, Paris.

définit comme la différence entre ce que le client perçoit comme la performance du produit ou du service et ce qu'il attendait.

Selon Oliver (1980), la satisfaction joue un rôle central dans la réaction du consommateur après un achat, façonnant ainsi ses attitudes et comportements futurs¹.

Un client satisfait est plus enclin à revenir acheter et à recommander l'entreprise, ce qui contribue à créer de la valeur sur le long terme. C'est pourquoi il est courant, dans les plans marketing avancés, de fixer comme objectif stratégique d'augmenter le taux de satisfaction ou la valeur à vie du client (Customer Lifetime Value). Par exemple, on peut définir un score minimum de satisfaction à partir d'enquêtes clients ou fixer un objectif précis de fidélisation. Ensuite, ces indicateurs doivent être traduits en actions concrètes, comme améliorer l'expérience client ou renforcer le service après-vente.

La satisfaction est également liée à d'autres objectifs : en général, when satisfaction s'améliore, cela renforce la compétitivité (perçu avantage) et favorise une meilleure rentabilité, puisque des clients fidèles ont tendance à dépenser plus.

Pour faire simple, l'objectif de la satisfaction client repose sur deux enjeux : optimiser l'expérience proposée et, par conséquent, consolider la performance commerciale pérenne de la société².

I.1.5 Objectif d'alignement stratégique

Enfin, l'alignement stratégique consiste à s'assurer que la stratégie marketing reste en cohérence avec les grandes orientations de l'entreprise. Autrement dit, les plans et objectifs marketing doivent soutenir la vision globale de l'organisation, qu'il s'agisse de son internationalisation, de sa diversification ou de sa volonté d'innover. De plus, les principaux indicateurs de performance marketing (KPI) doivent être liés aux indicateurs financiers et opérationnels de l'entreprise, afin d'assurer un suivi cohérent et pertinent.

Le Balanced Scorecard de Kaplan et Norton est fréquemment mentionné comme un instrument pour structurer cet alignement :

¹ Oliver Robert L. (1980), « *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions* », Journal of Marketing Research, vol. 17, n°1, pp. 460-469.

² Oliver Robert L. (1980), « *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions* », Journal of Marketing Research, vol. 17, n°1, pp. 460-469.

- La perspective client du tableau de bord prospectif relie l'objectif de satisfaction à l'objectif financier (profitabilité) et aux processus internes¹

En pratique, on parle d'alignement lorsque une campagne marketing, une stratégie de communication ou le lancement d'un produit soutiennent clairement un objectif d'entreprise, comme la croissance, l'innovation ou l'entrée sur un nouveau marché. Cet alignement repose sur des indicateurs communs de suivi pour assurer une cohérence dans l'ensemble des actions. L'objectif est d'éviter toute déconnexion : par exemple, une campagne marketing ambitieuse mais coûteuse doit être justifiée par un objectif stratégique, comme augmenter la notoriété ou préparer le lancement d'une gamme premium, et ne doit pas compromettre la rentabilité. Assurer un bon alignement stratégique garantit que le pilotage marketing, qu'il s'agisse du ciblage, du budget ou des outils, contribue réellement aux grands enjeux de l'entreprise.

I.2 Outils de pilotage marketing

Les outils de pilotage marketing regroupent l'ensemble des instruments que les entreprises utilisent pour planifier, suivre et analyser leurs actions marketing. Ils permettent de transformer des objectifs stratégiques en indicateurs concrets et mesurables, ce qui facilite la prise de décisions éclairées. On peut généralement classer ces outils en trois catégories principales : ceux dédiés à la planification, au suivi et à l'évaluation des campagnes².

Les outils de planification, tels que les matrices SWOT, les études de marché, la segmentation et le positionnement stratégique, sont essentiels pour élaborer un plan marketing cohérent et estimer les ressources nécessaires de manière précise. Ils aident à clarifier la stratégie globale et à assurer une allocation efficace des ressources pour atteindre les objectifs commerciaux³.

Les outils de suivi, comme les tableaux de bord ou les logiciels CRM, permettent de surveiller l'évolution des indicateurs clés de performance (KPI) en temps réel

Des outils de suivi tels que les tableaux de bord ou les systèmes de gestion de la relation client (CRM) offrent la possibilité de suivre en continu l'évolution des indicateurs clés de performance (KPI)⁴.

¹ Kaplan Robert S., Norton David P. (1996), *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.

² Bouquin Henri (2001), *Le contrôle de gestion*, PUF, Paris.

³ Lambin Jean-Jacques (2008), *Le marketing stratégique*, 5e éd., McGraw-Hill, Paris.

⁴ Zian-Houda Houria (2013), *Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide au pilotage de la performance des PME*, Thèse de doctorat, Université Bordeaux I.

Pour finir, des outils d'évaluation tels que les études de rentabilité ou les sondages de satisfaction sont utilisés pour évaluer l'effet des initiatives marketing mises en place.

Avec l'essor du numérique, les plateformes de Business Intelligence (BI) et d'Analytique Data sont désormais intégrées dans les processus de gestion. Ces outils permettent d'analyser de vastes volumes de données, de repérer des tendances et d'anticiper les comportements d'achat à venir. L'intégration des technologies de l'information dans le domaine du marketing a ainsi permis aux managers d'avoir une vision plus précise et proactive de leurs activités¹.

Cependant, pour être efficaces, ces outils doivent s'inscrire dans une démarche cohérente, adaptée aux spécificités de chaque entreprise. Leur utilisation requiert également une culture de la donnée et une formation continue des utilisateurs pour en exploiter pleinement le potentiel.

I.3 Influence du suivi stratégique sur les décisions commerciales

Le suivi stratégique joue un rôle critical en fournissant des insights clés pour guider les choix en matière de ciblage, de personnalisation et de sélection des canaux. Enfin la segmentation de la clientèle à l'aide des données marketing, les entreprises parviennent à rendre leurs campagnes plus pertinentes, ce qui se traduit finalement par une augmentation des ventes².

De plus, l'intégration fluide des différents canaux, en adoptant une stratégie omnicanale, ainsi que l'engagement constant des clients renforcent ces effets. En réalité, une approche marketing multicanal, qui adapte les messages selon chaque point de contact, contribue à accroître la satisfaction client tout en soutenant efficacement les objectifs commerciaux globaux. Le suivi des performances marketing, à travers l'analyse régulière des KPI par canal (tels que le taux de clics, le trafic en magasin, les leads générés, etc.), permet d'ajuster rapidement les ressources vers les canaux les plus performants et d'affiner le ciblage en temps réel³.

Pour assurer une croissance optimale du chiffre d'affaires, il est essentiel que les équipes marketing et ventes collaborent étroitement. En partageant des données et des objectifs communs par exemple : via un CRM ou un outil de Business Intelligence accessible à tous elles peuvent élaborer ensemble des prévisions de ventes précises et des plans d'action cohérents.

¹ Kwortnik Robert J., Ross William T. (2007), "The Role of Technology in Service Innovation", *Journal of Marketing*, vol. 71, n°1, pp. 38–54.

² Arifi, V. et al. (2024), "The Role of Customer Segmentation and Personalization Strategies...", in *ISCBE 2024*, Springer, p. 169–181.

³ Santoso, F. & Sudarmiatin, S. (2024), "Multichannel Marketing Strategy in the 5.0 Era", *Journal of Business Management and Economic Development*, 2(2), p. 979–997.

Des stratégies avancées de planification marketing illustrent clairement l'impact positif de cette synergie sur la performance financière de l'entreprise.

II. Les indicateurs de performance marketing et commercial

Mesurer la performance marketing et commerciale est désormais essentiel pour les entreprises modernes. Les responsables marketing doivent être en mesure de démontrer la valeur de leurs actions à travers des indicateurs précis et compréhensibles. Comme le souligne la littérature spécialisée, « De nos jours, il est désormais attendu des responsables marketing qu'ils soient capables de quantifier leurs résultats, en prouvant à la fois leur efficacité et leur efficience »¹.

En d'autres termes, la performance marketing couvre à la fois l'atteinte des objectifs stratégiques c'est-à-dire son efficacité et l'optimisation des moyens mis en œuvre, donc son efficience. Concrètement, cela signifie que l'on attend que les actions marketing qui créent de la valeur, comme augmenter les ventes, gagner des parts de marché ou améliorer les profits, soient mesurées et comparées aux ressources utilisées :

Tableau 1 : Principaux indicateurs d'efficience et de rentabilité marketing

Indicateur	Formule ou définition	Unité	Commentaire
Retour sur investissement (ROI)	$(\text{Revenus générés} - \text{Coûts engagés}) / \text{Coûts}$	% ou ratio	Mesure la rentabilité de l'action marketing Un ROI positif signale un gain.
Coût d'acquisition client (CAC)	$\text{Dépenses totales marketing} / \text{Nv clients acquis}$	€ par client	Indique le coût moyen pour gagner un client (efficience commerciale).
Taux de conversion	$\text{Clients acquis} / \text{Nombre de prospects ou visites}$	%	Rend compte de l'efficacité commerciale de convertir l'audience en ventes.
Panier moyen	$\text{Chiffre d'affaires total} / \text{Nombre de transactions}$	€	Valeur moyenne par transaction, reflétant la capacité à augmenter la dépense client.

Source : Flores L. (2020), *Mesurer l'efficacité du marketing digital*, 3e éd., Paris, Éditions Eyrolles.

¹ Flores L. (2020), *Mesurer l'efficacité du marketing digital*, 3e éd., Paris, Éditions Eyrolles.

Le ROI (Return on Investment) est un indicateur clé pour mesurer l'efficacité : il s'agit du rapport entre le bénéfice net généré et le coût investi. On parle souvent aussi de ROMI (Return On Marketing Investment) pour souligner la performance spécifique des investissements marketing. Ces indicateurs financiers, permettent d'évaluer la rentabilité immédiate de vos campagnes. Le coût d'acquisition client (CAC) complète cette évaluation en calculant en moyenne combien vous dépensez pour conquérir un nouveau client, en divisant vos dépenses marketing totales par le nombre de nouveaux clients obtenus. Améliorer le CAC, c'est chercher à rendre votre processus commercial plus efficace et rentable¹.

II.1 Indicateurs d'efficacité et d'efficience marketing

L'efficacité marketing, c'est la capacité à atteindre les objectifs fixés, comme augmenter les ventes, gagner des parts de marché ou renforcer la notoriété.

L'efficience, quant à elle, concerne l'optimisation des ressources utilisées pour y parvenir. En d'autres termes, être efficace revient à produire les résultats attendus dans le délai prévu, tandis qu'être efficient, c'est atteindre ces résultats en utilisant le moins de ressources possible. Cette distinction est cruciale : un indicateur peut montrer une forte croissance des ventes (efficace), mais si cela se fait au coût de dépenses excessives (peu efficient), cela pose problème.

Dans la pratique, les responsables marketing doivent trouver un équilibre entre ces deux dimensions. Par exemple, investir beaucoup en publicité peut booster le chiffre d'affaires, ce qui montre l'efficacité, mais si le coût publicitaire devient trop élevé, cela peut réduire la rentabilité globale. Le concept de retour sur investissement marketing, ou ROMI, rassemble ces deux aspects : il mesure le bénéfice financier obtenu par rapport au coût investi. Aujourd'hui, de plus en plus, les directions marketing privilégient la maximisation du ROI plutôt que simplement optimiser leurs dépenses. Pour beaucoup, le ROI, ou retour sur investissement, est devenu le cœur de leur stratégie de pilotage marketing²

Au-delà des chiffres, il existe aussi des indicateurs non financiers qui révèlent l'impact réel des actions. Par exemple, l'efficacité d'une campagne publicitaire peut se juger par la part de marché gagnée ou par l'augmentation de la notoriété. Des indicateurs courants incluent la notoriété de la marque, souvent mesurée via des enquêtes qualitatives, ou encore le taux de pénétration dans un segment précis. Même si ces mesures sont plus abstraites, elles viennent

¹ Flores L. (2020), *Mesurer l'efficacité du marketing digital*, 3e éd., Paris, Éditions Eyrolles.

² Mittal V. et al. (2023), « *Customer satisfaction, loyalty behaviors, and firm financial performance: what 40 years of research tells us* », *Marketing Letters*, vol. 34, n° 2, pp. 171–187.

compléter les indicateurs financiers en montrant comment les initiatives marketing contribuent aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

II.2 Indicateurs de satisfaction et de fidélisation

La satisfaction de nos clients ainsi que leur fidélité sont aujourd'hui considérées comme des indicateurs clés de performance, car elles donnent un aperçu du succès à long terme. Un client satisfait est non seulement plus susceptible de revenir, mais aussi de recommander la marque à son entourage. Plusieurs études académiques confirment l'importance de ces indicateurs : par exemple, Mittal et ses collègues (2023) ont démontré qu'il existe une relation positive significative entre la satisfaction client et plusieurs résultats, tant au niveau individuel (fidélisation, bouche-à-oreille, dépenses) qu'au niveau financier global (performance en marché, résultats comptables et boursiers). En résumé, des taux de satisfaction élevés sont un bon prédicateur d'une fidélisation accrue et d'une croissance du chiffre d'affaires¹.

En résumé, l'arsenal d'indicateurs marketing et commerciaux est à la fois riche et multidimensionnel. Les indicateurs liés à l'efficacité commerciale tels que le taux de conversion, le panier moyen ou le volume des ventes permettent de mesurer l'impact direct de nos actions. Ceux qui concernent l'efficience et la rentabilité, comme le ROI ou le coût d'acquisition (CAC), aident à suivre la façon dont nous optimisons nos ressources. Par ailleurs, les indicateurs de satisfaction et de fidélisation, tels que le CSAT, le NPS ou le taux de rétention, donnent une idée de la qualité de la relation client et de la valeur à long terme. Pour que ces indicateurs soient réellement utiles, il faut les choisir en amont des campagnes, en veillant à ce qu'ils soient alignés avec nos objectifs stratégiques. Leur suivi, idéalement au sein d'un tableau de bord, permet aux décideurs de piloter efficacement l'investissement marketing, tout comme ils gèrent les autres fonctions de l'entreprise².

Finalement, les écrits soulignent l'importance de disposer de mesures fiables et intégrées. Angell et al. (2024) soulignent que rares sont les entreprises qui associent de manière efficace leurs indicateurs marketing aux performances financières, ce qui pose un danger pour la clarté stratégique (seulement 40 % des entreprises surveillent régulièrement des KPI en lien avec les revenus générés). Il est donc primordial de choisir des KPI « bons » (précis, quantifiables, en phase avec la stratégie) et de surveiller constamment leur progression. Par conséquent,

¹ Mittal V. et al. (2023), « *Customer satisfaction, loyalty behaviors, and firm financial performance : what 40 years of research tells us* », Marketing Letters, vol. 34, n° 2, pp. 171–187.

² Liang X. (2017), Examining the Effects of Marketing Performance Measurement Systems on Performance, thèse de doctorat, Dublin City University.

l'évaluation conjointe des indicateurs de performance, d'efficacité et de satisfaction fournit un aperçu complet de l'efficacité commerciale et marketing, essentiel pour guider les décisions managériales et optimiser la rentabilité des investissements marketing¹.

II.3 Suivi budgétaire des ventes et pilotage commercial

La gestion de la fonction commerciale s'effectue en grande partie à travers des prévisions chiffrées et des budgets annuels. Ainsi, la gestion budgétaire des ventes implique l'anticipation en termes de volume et de valeur des opérations commerciales pour établir une référence budgétaire annuelle.

En fin d'exercice, le réalisé est comparé à ce référentiel : l'analyse des écarts entre résultats effectifs et prévisions budgétaires permet d'évaluer la performance commerciale

Dans le cadre quotidien, le contrôle de gestion se charge de la surveillance de ces indicateurs grâce à des tableaux budgétaires réguliers. Des données prévisionnelles et effectives sont régulièrement rassemblées et condensées dans des rapports normés. C'est la mission du contrôleur de gestion de mesurer ces divergences, d'en fournir une explication et d'en faire rapport à la direction. Ce rapport souligne les écarts entre le budget prévu et le montant effectivement réalisé, facilitant ainsi l'adoption de mesures correctives. L'activité commerciale est donc pilotée grâce à l'outil fondamental qu'est le contrôle budgétaire.

Cette démarche constitue un pilier du pilotage stratégique des ventes. Les prévisions et le budget traduisent la stratégie marketing en objectifs quantifiés. Le contrôle de gestion devient alors un outil de mise en œuvre stratégique. Selon Otley, les budgets fonctionnent comme des standards pour l'évaluation de la performance. Ainsi, la capacité à suivre rigoureusement les prévisions, le budget et le réalisé est un facteur clé d'efficacité pour le pilotage stratégique des ventes².

¹ Angell R., Sharp A., Chapman T. (2024), « *Five Essentials for Marketing Performance Measurement Systems* », MIT Sloan Management Review, fall 2024, pp. 1–8.

² Otley D. (1977), « *Budget Use and Managerial Performance* », Journal of Accounting Research, vol. 15, n°1, pp. 122–149.

III. Processus de prise de décision marketing

Le processus de prise de décision marketing désigne l'ensemble des étapes qu'un responsable marketing suit pour résoudre un problème ou choisir une action stratégique en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Il s'agit d'une démarche formalisée qui commence par l'identification de la problématique à traiter et qui s'achève par l'évaluation de la décision prise.

Dans un contexte marketing, la qualité du processus décisionnel est cruciale car elle conditionne la pertinence des stratégies adoptées et, in fine, la performance commerciale. Face à des marchés de plus en plus concurrentiels et des consommateurs volatils, les décideurs marketing doivent agir vite tout en restant méthodiques : les décisions « instinctives » ou désorganisées exposent l'entreprise à des erreurs coûteuses. Au contraire, un processus décisionnel structuré appuyé par des informations fiables et des outils d'analyse appropriés permet de minimiser les risques et d'augmenter les chances de succès¹.

La prise de décision est au cœur de la fonction marketing : définir une nouvelle offre, fixer un prix, choisir un canal de distribution ou orienter une campagne de communication sont autant de décisions stratégiques ou tactiques qui engagent l'entreprise vis-à-vis de son marché. Le processus décisionnel marketing peut se définir comme la démarche structurée par laquelle les responsables marketing analysent une situation, envisagent différentes alternatives et sélectionnent la meilleure option au regard des objectifs commerciaux².

Son rôle est d'assurer que les choix marketing ne résultent pas du hasard ou de l'improvisation, mais d'une réflexion organisée et informée. Autrement dit, le processus décisionnel vise à *fiabiliser* les décisions marketing en fournissant un cadre méthodique pour passer du constat (par exemple, une baisse des ventes ou l'émergence d'un nouveau besoin client) à l'action (lancement d'un produit, ajustement d'un budget publicitaire, etc.).

Plusieurs raisons expliquent l'importance d'un processus formalisé en marketing. D'une part, les décisions marketing mobilisent souvent des ressources significatives (investissements, temps, compétences) et engagent la performance future de l'entreprise ; il est donc nécessaire de réduire l'incertitude en s'appuyant sur des données et des analyses solides plutôt que sur la seule intuition. D'autre part, le processus structuré sert de guide pour la réflexion collective : dans de nombreuses organisations, les décisions marketing impliquent différents acteurs

¹ Audrey Jaspard, « Comprendre et appliquer le processus décisionnel en entreprise », Blog HubSpot, publié le 29 janvier 2024 (mis à jour le 20 mai 2024)

² James A.F. Stoner et al., Management (Pearson, 1995), chap. 9.

(direction générale, équipe marketing, force de vente, etc.) et nécessitent une coordination. En explicitant les étapes à suivre et les informations attendues à chaque phase, le processus décisionnel facilite la communication entre ces acteurs et la compréhension partagée du problème à résoudre.

Enfin, un processus bien défini permet d'accélérer la prise de décision sans sacrifier la rigueur : en suivant un enchaînement logique d'étapes (plutôt qu'en traitant les questions de façon désordonnée), on gagne en efficacité tout en maintenant un niveau d'analyse suffisant pour éviter les erreurs¹.

En somme, le processus décisionnel marketing joue un rôle de filtre et de catalyseur : filtre en éliminant les options hasardeuses ou incompatibles avec les objectifs de l'entreprise, catalyseur en accélérant l'adoption de la solution optimale grâce à une démarche claire.

III.1 Les étapes du processus de décision marketing

Malgré la diversité des situations rencontrées, la plupart des auteurs s'accordent à décomposer le processus de décision en un certain nombre d'étapes successives. Ces étapes constituent une trame générale que l'on peut adapter selon la nature du problème (décision stratégique de long terme ou décision opérationnelle de court terme), mais qui fournit un squelette commun à la prise de décision marketing. De façon synthétique, on distinguera ici quatre grandes étapes ²:

1. L'analyse de la situation.
2. Le choix de la solution.
3. La mise en œuvre de la décision.
4. L'évaluation des résultats.

Ce découpage revient à considérer la décision comme un cycle complet, depuis l'étude initiale jusqu'au contrôle a posteriori, à l'image d'une boucle de rétroaction continue orientée vers l'amélioration.

¹ James A.F. Stoner et al., Management (Pearson, 1995), chap. 9.

² Steenburgh, Thomas J. & Avery, Jill. « Marketing Analysis Toolkit: Situation Analysis ». Note pédagogique Harvard Business School n° 510-079, 2010.

III.1.1 Analyse de la situation (phase d'identification et d'étude)

La première étape consiste à formaliser le problème ou l'opportunité marketing à adresser, puis à analyser en profondeur la situation.

Il s'agit d'abord de cerner le besoin de décision : quel est l'enjeu exact ? S'agit-il, par exemple, de décider d'un repositionnement de marque face à l'érosion de parts de marché, du choix d'un nouveau segment de clientèle à cibler, ou de la réaction à l'action d'un concurrent ?

Cette phase initiale inclut la formulation claire de la question à résoudre ou de l'objectif poursuivi. Une fois le périmètre de la décision défini, l'équipe marketing consacre un temps d'investigation et de diagnostic (que certains auteurs appellent phase d'"instruction" ou d'incubation)¹:

Il faut rassembler un maximum d'informations pertinentes, aussi bien internes (données de ventes, coûts, retours clients, performances des produits, etc.) qu'externes (état du marché, tendances consommateurs, actions des concurrents, évolution de l'environnement réglementaire et technologique, etc.)

Cette collecte d'informations s'appuie souvent sur le système d'information marketing de l'entreprise (données CRM, études de marché, veille concurrentielle...). Une bonne décision marketing repose avant tout sur une bonne analyse : à ce stade, les décideurs cherchent à comprendre les causes du problème et les options possibles.

Ils peuvent utiliser des techniques d'analyse comme le diagnostic SWOT ou les études de segmentation pour structurer l'information (ces outils seront détaillés plus loin).

Cette étape d'analyse doit aboutir à un état des lieux précis : par exemple, l'entreprise constate-t-elle un décalage entre son offre et les attentes du marché ? Quelles contraintes et atouts ont été mis en lumière ? Quels objectifs spécifiques (chiffrés si possible) la décision devra-t-elle permettre d'atteindre ?

En résumé, la phase d'analyse crée les fondations rationnelles du processus décisionnel, en fournissant aux managers marketing une compréhension claire du problème à résoudre et du contexte dans lequel s'inscrit la décision.

¹ « La prise de décision : une prise de tête ? », Cairn Projets (plateforme Cairn.info, article en ligne), s.d. (consulté en 19 avril 2025)

III.1.2 Choix de la solution (phase de décision au sens strict)

Une fois l'analyse effectuée et les informations collectées, vient le moment central de la prise de décision : il s'agit d'élaborer puis de sélectionner l'alternative qui répond le mieux au problème posé. Souvent, les responsables marketing génèrent plusieurs scénarios ou options envisageables. Par exemple, face à une baisse de ventes, les alternatives pourraient être : investir dans une campagne promotionnelle, réviser le positionnement prix, lancer une version améliorée du produit, ou cibler un nouveau segment de clientèle.

Durant cette phase, que l'on peut qualifier de résolution (en référence à la résolution de problème), les décideurs comparent les scénarios selon des critères prédéfinis : coût de mise en œuvre, délai d'exécution, retour sur investissement attendu, cohérence avec la stratégie de marque, impact sur la satisfaction client, etc.

Chaque option est passée au crible de ces critères, et les avantages et risques de chacune sont évalués aussi objectivement que possible. Des outils d'aide à la décision peuvent être mobilisés, tels que des matrices de décision multi-critères (attribution de scores pondérés à chaque option), des analyses coût-bénéfice, ou des scénarios « pessimiste vs optimiste ».

À ce stade, l'expérience et le jugement du décideur entrent également en jeu, notamment pour apprécier des facteurs plus qualitatifs ou incertains. Finalement, au terme de cette comparaison, une option est choisie. C'est l'aboutissement de la phase de décision : l'équipe retenue (par exemple, « lancer une nouvelle campagne digitale ciblant les 18-25 ans ») est celle jugée la plus à même de résoudre le problème identifié à la phase 1, compte tenu des informations disponibles. Il convient de noter qu'en marketing, la décision retenue est souvent un compromis : le décideur cherche la solution « la plus satisfaisante » plutôt que théoriquement optimale, car les informations sont rarement parfaites (on parle de rationalité limitée, voir plus loin). Néanmoins, en suivant une démarche rigoureuse de comparaison des alternatives, on maximise les chances de faire un choix éclairé et aligné sur les objectifs de l'entreprise¹.

III.1.3 Mise en œuvre de la décision (phase d'action)

Une décision, même pertinente sur le papier, n'aura d'impact que si elle est correctement exécutée. La troisième étape du processus décisionnel marketing concerne donc la mise en œuvre concrète du choix qui a été fait. Cela implique d'élaborer un plan d'action détaillé :

- Quelles sont les tâches à accomplir ?

¹ Kotler, Philip et Dubois, Bernard. Marketing Management (11e éd. française). Paris : Pearson Education, 2004.

- Quels ressources et moyens allouer (budget, équipe, délais) ?
- Quels sont les acteurs responsables de chaque action (chef de produit, agence de communication, force de vente...) ?

Cette phase recouvre donc la planification opérationnelle et le lancement des initiatives. Par exemple, si la décision retenue est de lancer une nouvelle campagne promotionnelle, la phase de mise en œuvre consistera à créer les supports publicitaires, à programmer leur diffusion, à briefier les forces de vente, etc., selon un calendrier défini. Il est souvent conseillé d'accompagner la mise en œuvre d'un pilotage par projet (avec un chef de projet, des jalons, un suivi d'avancement) afin de garder la décision sous contrôle durant son exécution¹.

Un aspect important de cette étape est l'anticipation des difficultés potentielles : dès la phase de choix précédente, les risques d'échec et obstacles à l'exécution doivent avoir été identifiés pour mettre en place des mesures préventives ou des plans de secours. Durant la mise en œuvre, le décideur doit parfois faire preuve d'adaptation : il n'est pas rare qu'en cours d'exécution, certaines conditions changent ou que de nouvelles informations apparaissent, nécessitant d'ajuster le plan initial.

Le processus décisionnel n'est donc pas figé une fois le choix fait : il peut y avoir des rétroactions entre l'action et la décision. Néanmoins, l'étape de mise en œuvre se distingue en ce qu'elle traduit la décision en actes concrets et observables.

III.1.4 Évaluation des résultats (phase de contrôle et apprentissage)

La dernière étape ferme le cycle décisionnel en évaluant a posteriori les conséquences de la décision mise en œuvre. Cette phase d'évaluation ou de vérification consiste à mesurer les résultats obtenus et à les comparer aux objectifs fixés initialement.

Elle repose sur la définition d'indicateurs de performance pertinents : par exemple, une augmentation du chiffre d'affaires, une part de marché gagnée, un taux de conversion client amélioré, ou encore un ROI de campagne supérieur à un certain seuil.

Ces indicateurs clés de performance (KPI) doivent avoir été prévus dès la phase de choix et de mise en œuvre (rappelons que dans la planification des actions, on assigne généralement des objectifs mesurables aux initiatives).

¹ Bérard, Céline. « Les démarches décisionnelles incrémentales dans les systèmes complexes : le cas des politiques publiques... ». *Management international*, vol. 18, n° 2, 2014, p. 140–154.

Une fois la décision mise en œuvre depuis un certain temps, on collecte les données effectives : ventes réalisées après lancement de la campagne, retours clients, évolution de la notoriété de la marque, etc.

On les compare aux données prévisionnelles ou à la situation initiale. Si les résultats correspondent aux attentes (par exemple, l'objectif de ventes est atteint), cela valide en partie la pertinence de la décision. Si en revanche un écart négatif apparaît (objectif non rempli, effets indésirables constatés), il convient d'analyser les écarts pour en comprendre les raisons¹.

Cette étape de contrôle permet ainsi d'apprendre de l'expérience : le processus décisionnel marketing inclut une boucle d'apprentissage où les enseignements tirés du succès ou de l'échec viennent enrichir la base de connaissances pour de futures décisions.

Par ailleurs, l'évaluation peut conduire à déclencher de nouvelles décisions : par exemple, si la campagne n'a pas donné les résultats escomptés, l'entreprise peut décider d'ajuster sa stratégie (nouveau message publicitaire, repositionnement de l'offre, etc.). Ainsi, la phase d'évaluation se prolonge souvent par un retour à une phase d'analyse, initiant un nouveau cycle décisionnel. On voit donc que la prise de décision marketing s'inscrit dans un processus itératif et continu d'amélioration².

En résumé, l'étape d'évaluation garantit que la boucle est bouclée : elle fournit le feedback nécessaire pour juger de la qualité de la décision prise et pour alimenter les décisions suivantes

¹ Diarra, Coumba M. & Hama Boucar, Ibrahim. Le contrôle de gestion et son impact sur le processus décisionnel : cas de l'ENIEM. Mémoire de Master, Univ. Mouloud Mammeri, 2023.

² Blog HubSpot (Fr) – Audrey Jaspert, « Comprendre et appliquer le processus décisionnel en entreprise », 2024. (Consulté le 01/05/2025).

Section 3 : L'intégration du contrôle de gestion dans le pilotage marketing

Le marketing ne peut plus être considéré comme une activité isolée. Il s'intègre désormais pleinement dans une approche globale axée sur la performance, où le contrôle de gestion joue un rôle incontournable. En effet, face à la nécessité de justifier les décisions marketing par des résultats concrets, il est essentiel de fusionner les outils de pilotage marketing avec les méthodes du contrôle de gestion. Cette synergie permet non seulement d'assurer un suivi plus précis des objectifs, mais aussi de faciliter la prise de décisions éclairées, basées sur des données fiables, mesurables et orientées vers la rentabilité.

I. Le contrôle de gestion comme support stratégique du marketing

Le contrôle de gestion est souvent présenté comme une fonction support dont la mission principale est de favoriser la performance de l'organisation. Il ne s'agit pas d'une fonction neutre : au contraire, elle interagit avec les autres fonctions opérationnelles, jouant un rôle d'aide et de conseil auprès des managers dans le pilotage de leurs activités¹.

En effet, assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations fait partie intégrante du rôle du contrôle de gestion. Selon Bouquin, cette fonction constitue « l'instrument de déploiement » de la stratégie à tous les niveaux de l'entreprise, garantissant que les décisions quotidiennes s'alignent sur les orientations stratégiques².

Le contrôle de gestion joue aujourd'hui un rôle de plus en plus stratégique dans le domaine du marketing. Loin de se limiter à un simple suivi budgétaire, il contribue à structurer, orienter et optimiser les décisions marketing. Son intervention se décline selon plusieurs leviers fondamentaux :

- **Fourniture d'indicateurs pour piloter la stratégie marketing :** Le contrôle de gestion permet de traduire les objectifs marketing en indicateurs à la fois quantitatifs (tels que le chiffre d'affaires, la part de marché, le coût d'acquisition client) et qualitatifs (tels que la satisfaction client ou l'engagement digital). Ces indicateurs constituent des outils de pilotage essentiels pour suivre l'efficacité des campagnes, analyser les tendances de consommation et ajuster les actions en fonction des résultats. D'après Kotler & Keller (2021), le suivi des performances marketing à l'aide de KPI

¹ Djerbi Zouhair – « ABC et CRM : comment articuler contrôle de gestion et marketing ? », Journée d'étude en Contrôle de Gestion de Nantes, 11 fév. 2010.

² Bouquin Henri – Le contrôle de gestion. 10^{éd.}, Paris : PUF, 2014. (598 p).

bien définis permet une meilleure gestion de la relation client et renforce la capacité d'adaptation de l'entreprise aux évolutions du marché¹.

- **Aide à la prise de décision stratégique** : Le contrôle de gestion met à disposition des outils comme les tableaux de bord stratégiques, les budgets prévisionnels ou encore l'analyse des écarts, qui permettent aux responsables marketing d'anticiper les impacts financiers de leurs décisions. Grâce à ces outils, il devient possible de simuler différents scénarios, d'évaluer la rentabilité des projets, et de prioriser les actions les plus efficaces. Kaplan et Norton (1996) soulignent que le contrôle de gestion contribue à rendre la stratégie plus opérationnelle en la traduisant en cibles mesurables et suivies dans le temps².
- **Optimisation de la rentabilité des actions marketing** : En arbitrant entre différentes actions et canaux marketing, le contrôle de gestion aide à maximiser le retour sur investissement (ROI) et le retour sur investissement marketing (ROMI). Par exemple, une entreprise peut utiliser des analyses comparatives pour choisir entre une campagne numérique ou traditionnelle selon leur performance passée. La logique d'optimisation, issue des méthodes analytiques du contrôle de gestion, permet d'affiner les choix marketing en fonction des ressources disponibles et des objectifs poursuivis .
- **Alignement du marketing avec les objectifs globaux de l'entreprise** : L'un des apports majeurs du contrôle de gestion est de garantir la cohérence entre les décisions marketing et la stratégie globale de l'organisation. Les outils comme les plans d'actions marketing chiffrés, les budgets alloués par projet ou encore les revues de performance assurent que les efforts des équipes marketing contribuent réellement à la création de valeur globale pour l'entreprise. Cela permet d'éviter les dérives tactiques déconnectées des priorités stratégiques.
- **Accompagnement dans l'analyse stratégique (le Balanced Scorecard)** : Le tableau de bord prospectif développé par Kaplan et Norton (1996) est un outil majeur du contrôle de gestion moderne. Il propose une vision intégrée de la performance, structurée autour de quatre axes : financier, client, processus internes, et apprentissage organisationnel. Dans une optique marketing, ce dispositif permet d'évaluer simultanément la rentabilité, la satisfaction client, l'efficacité des processus et la

¹ Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). Marketing Management. Pearson, Paris, pp. 73-92.

² Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston, pp. 3-20.

capacité d'innovation. Cela offre une vision à 360° des performances marketing et permet un pilotage transversal et stratégique.

Un apport essentiel du contrôle de gestion au pilotage marketing réside dans sa capacité à mesurer et analyser l'efficacité des actions marketing. Il ne suffit pas de suivre des indicateurs globaux tels que le volume des ventes ou la part de marché pour évaluer la performance marketing : encore faut-il pouvoir déterminer la contribution de chaque action spécifique (campagne publicitaire, promotion, effort de vente, etc.) aux résultats obtenus. Or, une lecture purement agrégée des ventes n'isole pas l'impact de chaque opération sur le chiffre d'affaires ou le gain de part de marché¹.

Le contrôleur de gestion va donc développer des outils d'analyse (calcul de coûts par activité, mesure du retour sur investissement des campagnes, suivi du cycle de vie client...) permettant d'attribuer les résultats aux initiatives marketing correspondantes. Cette culture de la mesure et de l'analyse de données aide la fonction marketing à baser ses décisions sur des faits objectifs, et non sur de simples intuitions créatives.

En ce sens, le contrôle de gestion « transforme les données chiffrées en informations stratégiques » pour la direction marketing, jouant un rôle de système nerveux de l'entreprise qui centralise et synthétise les informations de performance pour éclairer les décisions².

Ainsi, le contrôle de gestion marketing constitue un véritable levier de professionnalisation de la démarche marketing en aidant à formaliser des objectifs chiffrés, à allouer des budgets adaptés et à suivre des indicateurs de performance pertinents, il discipline la fonction marketing et l'oriente vers la création de valeur. Plutôt que de brider la créativité marketing, il l'encadre et l'appuie avec des analyses financières et opérationnelles rigoureuses, afin de maximiser l'efficacité des actions déployées.

Concrètement, le contrôleur de gestion dédié au marketing se doit d'être force de proposition pour :

1. Optimiser les marges des produits et services vendus en regard des coûts marketing engagés.
2. Orienter, sécuriser et prioriser les actions commerciales et promotionnelles en fonction de leur rentabilité attendue.

¹ Le Café des Doctorants – « Contrôler son Marketing : Outils et Défis », blog Le Café des Doctorants, 2008

² Zouhair Djerbi, « ABC et CRM : comment articuler contrôle de gestion et marketing ? », Journée d'étude en Contrôle de Gestion – IAE Nantes, 2010, p.2.

3. Mettre sous contrôle le processus de vente en identifiant, analysant et reportant les données clés de l'activité¹.

Cet appui méthodologique et analytique fait du contrôle de gestion un véritable support stratégique du marketing, garantissant que les efforts marketing contribuent efficacement aux objectifs globaux de l'entreprise tout en respectant les contraintes de performance.

II. Tableaux de bord et budgets : outils de contrôle et d'optimisation des ventes

En marketing comme dans les autres domaines de l'entreprise, le tableau de bord est un outil central du pilotage. Véritable instrument de décision, il offre aux managers une vue d'ensemble des performances et permet de « prendre les bonnes décisions au bon moment » en se fondant sur des informations fiables. Un tableau de bord marketing ou commercial se présente généralement sous forme de graphiques et indicateurs clés (KPI) suivis régulièrement, intégrés au système d'information (par exemple un CRM pour les ventes). Il regroupe un ensemble de métriques pertinentes fournissant, « d'un coup d'œil », l'état d'avancement par rapport aux objectifs commerciaux fixés ².

La finalité du tableau de bord est de permettre le pilotage de l'organisation à l'aide d'indicateurs, et de communiquer les résultats aux responsables concernés. Il s'agit d'un outil clé d'aide à la décision et à la définition des actions, que ce soit au niveau global de l'entreprise ou au niveau d'un département particulier³.

En effet, un bon tableau de bord met en évidence aussi bien les résultats réalisés (ventes, parts de marché, etc.) que les dysfonctionnements ou écarts par rapport aux prévisions, de façon à encourager la réactivité dans la mise en œuvre d'actions correctives. Pour être efficaces, les indicateurs retenus doivent répondre à certains critères : ils doivent être alignés sur la stratégie de l'entreprise et sur les objectifs marketing, pertinents (reflétant les facteurs clés de succès), fournis rapidement pour permettre un pilotage en temps réel, et suffisamment synthétiques pour être compris aisément par tous.

Les tableaux de bord marketing peuvent varier d'une organisation à l'autre, et même d'un service à l'autre (par exemple, un tableau de bord orienté vente en ligne contiendra des

¹ Cegos – « *Contrôle de gestion des activités commerciales et marketing* » (programme de formation en ligne), Cegos.fr, (consulté en 23 avril 2025)

² Digital Passengers – « *Tableaux de bord commerciaux : véritables outils de pilotage* », Blog Digital-Passengers.com, (consulté en 23 avril 2025)

³ Decarra Arnaud – « *6 outils de contrôle de gestion pour mieux piloter sa performance* », Blog HubSpot, 10 avril 2024

indicateurs différents d'un tableau de bord communication de marque). Néanmoins, il est important de conserver une certaine homogénéité dans le temps afin de pouvoir comparer les performances d'une période à l'autre sur des bases cohérentes¹.

Le contrôleur de gestion joue un rôle crucial dans la construction de ces tableaux de bord il aide à définir les indicateurs les plus appropriés aux objectifs stratégiques, et veille à la fiabilité et à la consolidation des données qui alimentent le tableau de bord. Par exemple, on pourra retrouver parmi les indicateurs suivis dans un tableau de bord :

- Indicateurs commerciaux exemple : chiffre d'affaires, volumes de ventes, part de marché, taux de conversion, marge contributive par produit ou client, panier moyen, taux de satisfaction client, etc.
- Indicateurs marketing exemple : nombre de prospects générés, taux de fidélisation, coût d'acquisition client, notoriété de la marque, etc.
- Indicateurs d'efficacité opérationnelle exemple : taux de réponse aux campagnes, ROI des actions promotionnelles, coût par contact, etc.

En regroupant ces informations de manière lisible, le tableau de bord permet aux responsables marketing et commerciaux de déceler les points forts et faibles de leur activité et d'affiner leurs actions en conséquence.

II.1 Le budget comme outil central du contrôle de gestion marketing et commercial

En parallèle des tableaux de bord, le budget constitue l'autre pilier traditionnel du contrôle de gestion marketing et commercial. Le budget est sans doute l'outil emblématique du contrôle de gestion dans son acception classique, historiquement au cœur du pilotage de l'entreprise².

Il s'agit d'une prévision chiffrée, généralement annuelle, qui exprime les objectifs à atteindre (ex : un certain chiffre d'affaires sur une période donnée) et les moyens alloués pour y parvenir (dépenses marketing, effectifs commerciaux, investissements, etc.).

Le processus budgétaire permet ainsi de traduire la stratégie marketing en un plan d'actions concret et mesurable, en fixant des cibles précises pour les ventes et en définissant les ressources (financières et humaines) dédiées à la réalisation de ces cibles³.

¹ Gathering-Tools – « *Pilotage de l'activité commerciale : contrôleur de gestion et directeur commercial, le duo indispensable ?* », Blog Gathering-tools.com, 22 août 2019

² Le Café des Doctorants – « *Contrôler son Marketing : Outils et Défis* », blog Le Café des Doctorants, 2008

³ Domingo Hugues – « *À quoi sert le budget dans le pilotage d'entreprise ?* », Pilotagedentreprise.com, 14 janv. 2020

Au-delà de la planification, le contrôle budgétaire consiste à comparer, de façon périodique, les données prévues (budgétées) avec les réalisations effectives. Cette confrontation permanente entre le « prévu » et le « réalisé » met en lumière les écarts de performance, qu'ils soient favorables ou défavorables, dans le but de déclencher des actions correctives si nécessaire¹.

Par exemple, un écart défavorable survient lorsque les ventes réelles sont inférieures aux ventes budgétées (ou que les dépenses marketing effectives excèdent le budget prévu) ; inversement, un dépassement de revenu (ventes réelles supérieures aux objectifs) constitue un écart favorable, synonyme de performance meilleure qu'attendue.

Le contrôle de gestion va généralement focaliser l'attention sur les écarts significatifs, c'est-à-dire ceux qui dépassent un certain seuil (par exemple X% de différence par rapport au budget). Ces écarts significatifs sont alors analysés en détail : le contrôleur de gestion les communique aux responsables des zones concernées (chefs de produit, directeurs régionaux des ventes, etc.) afin qu'ils en identifient les causes et envisagent des mesures d'ajustement.

Cette analyse des écarts contribue directement à l'optimisation des ventes et de la performance commerciale. En effet, comprendre l'origine d'un écart défavorable permet de corriger le tir : ainsi, un écart négatif de chiffre d'affaires peut révéler que les prévisions de ventes étaient trop optimistes, ou qu'un concurrent a gagné des parts de marché imprévues, ou encore que le produit n'a pas rencontré son public sur le segment visé².

En fonction du diagnostic, les actions correctives pourront aller du réajustement de la stratégie marketing (cibler différemment le marché, repositionner l'offre, intensifier la communication...) à des mesures commerciales spécifiques (par exemple, lancer une promotion pour stimuler les ventes si le retard est conjoncturel, ou revoir la formation des vendeurs si le problème provient de la force de vente).

De même, un écart concernant les dépenses marketing pourra conduire à redéployer le budget sur les actions les plus rentables, ou à mieux contrôler certains coûts opérationnels. Le budget et son suivi jouent donc un rôle de garde-fou : ils sécurisent la trajectoire de l'entreprise

¹ Decarra Arnaud – « 6 outils de contrôle de gestion pour mieux piloter sa performance », Blog HubSpot, 10 avril 2024

² Cappelletti Laurent – « Vers un contrôle de gestion intégré à la fonction commerciale : cas d'expérimentation », Revue Management & Avenir, vol.16, n°2, 2008, p.156-173

en s'assurant que les résultats demeurent dans la zone attendue, tout en offrant la possibilité de réallouer efficacement les ressources en cas de nécessité.

En somme, tableaux de bord et budgets sont deux outils complémentaires du contrôle de gestion au service de l'optimisation des ventes. Le tableau de bord fournit une vision instantanée et multiforme de la performance, alimentant le dialogue managérial et la prise de décision rapide, tandis que le budget installe une discipline de planification et de suivi dans le temps, alignée sur les objectifs stratégiques.

Tous deux concourent à rendre le pilotage marketing plus proactif et plus rigoureux. En combinant le suivi régulier des KPI (qui alerte immédiatement en cas de dérive) et l'analyse approfondie des écarts budgétaires (qui approfondit le diagnostic et enclenche des plans d'action), l'entreprise se donne les moyens d'optimiser ses ventes de manière continue et d'améliorer sa performance commerciale de façon durable.

II.1.1 Le contrôle budgétaire dans le processus de pilotage marketing et commercial

Le contrôle budgétaire constitue la dernière étape du processus budgétaire. Une fois les prévisions établies, fixant les objectifs à atteindre avec les moyens disponibles, il est essentiel d'assurer leur suivi. Cela permet de vérifier si les résultats obtenus sont conformes aux prévisions. Dans le cas contraire, il faut analyser les écarts pour mieux comprendre les différences et ajuster si nécessaire.

Dans le cadre du marketing et des ventes, le contrôle budgétaire a pour objectif de ¹:

- S'assurer que les dépenses marketing soutiennent bien les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Optimiser la manière dont les ressources sont allouées en mettant en avant les actions ayant le meilleur potentiel de rentabilité.
- Renforcer la capacité à réagir rapidement face aux changements du marché en ajustant promptement les plans d'action.

¹ <https://www.esgf.com/ressources/definition-controle-gestion-budgetaire> [consulté le 26 avril 2025 à 10h15].

Le contrôle budgétaire consiste à comparer régulièrement les réalisations avec les prévisions établies¹. Il s'agit d'une démarche visant à « suivre en permanence les résultats réels par rapport aux chiffres prévus dans le budget, afin de :

- Identifier les causes éventuelles des écarts.
- Mettre en place, si nécessaire, des mesures correctives.
- Évaluer la performance des responsables chargés du suivi budgétaire »².

En résumé, le contrôle budgétaire est un élément central du pilotage marketing et de l'optimisation des ventes. Il permet de s'assurer que les ressources sont utilisées de manière efficace pour atteindre les objectifs fixés, tout en offrant la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux évolutions du marché.

III. Synergie entre contrôle de gestion et stratégie marketing

Marketing et contrôle de gestion pouvaient fonctionner en silos : le marketing, tourné vers le marché et l'innovation, et le contrôle de gestion, centré sur les chiffres et l'efficacité interne. Cette séparation a souvent conduit à des incompréhensions, les marketers reprochant aux contrôleurs une vision trop financière et contraignante, tandis que les contrôleurs voyaient parfois le marketing comme dépensier et difficile à mesurer.

En effet, le marketing agit sur des éléments immatériels (image de marque, satisfaction client, etc.) dont la performance est délicate à quantifier. Comme le souligne un auteur, dans certains secteurs le marketing est devenu « le maillon fort de la création de valeur » mais il existe « une réelle difficulté à mesurer la valeur dégagée par les actions entreprises », du fait du caractère immatériel et discrétionnaire des dépenses marketing ce sont pourtant des missions qui relèvent du contrôle de gestion³.

III.1 Les objectifs communs et interdépendants

Le contrôle de gestion et le marketing, bien que différents dans leur approche, partagent en fin de compte un objectif commun :

1. La réussite de la stratégie de l'entreprise et l'amélioration de sa performance globale.

¹ Hervé HUTIN, « *Toute la finance d'entreprise* », édition d'organisation, 2eme édition, France, 2002, P678

² Michel GERVAIS, « *Contrôle de gestion* », édition Economica, 9eme édition, Paris, 2009, P354.

³ Études & Analyses. (2013). *Le lien entre la fonction marketing et le contrôle de gestion*. Étude de marché, 5 pages.

2. Le marketing, en mettant le client au centre, cherche à générer de la valeur (chiffre d'affaires, parts de marché, satisfaction et fidélisation de la clientèle, etc.), tandis que le contrôle de gestion vise à préserver et optimiser la valeur (rentabilité, efficience dans l'utilisation des ressources, atteinte des objectifs financiers).

Ces deux visions sont complémentaires. Une stratégie marketing couronnée de succès doit non seulement conquérir des clients mais aussi être rentable et soutenable financièrement.

Inversement, un contrôle de gestion efficace doit prendre en compte la dimension client et marché pour ne pas brider le développement de l'entreprise par une vision strictement comptable.

La synergie entre les deux fonctions apparaît donc nécessaire pour assurer un équilibre entre la création de valeur commerciale et le contrôle de la valeur financière. En l'absence de collaboration, on risque d'observer d'une part un marketing qui engage des dépenses sans réelle maîtrise ni justification (risquant d'affecter la profitabilité), d'autre part un contrôle de gestion qui coupe dans les budgets ou fixe des objectifs purement financiers au détriment de considérations de marché (risquant d'affaiblir la compétitivité à long terme). Aligner le marketing et le contrôle de gestion permet de définir des objectifs marketing réalistes du point de vue financier et des objectifs financiers atteignables au regard du marché et de la concurrence.

Plusieurs facteurs rendent cette synergie particulièrement cruciale de nos jours. D'abord, la pression accrue sur l'efficacité marketing : les directions générales exigent de plus en plus de justifier le ROI des dépenses marketing. La fonction marketing, qui gère souvent des budgets importants (communication, force de vente, promotions, études de marché, etc.), doit démontrer sa contribution aux résultats de l'entreprise.

Le contrôle de gestion a ici un rôle à jouer pour mesurer l'efficacité des actions marketing, par exemple à travers des indicateurs de ventes, de marges, ou d'acquisition client. Il fournit régulièrement des informations telles que les ventes en volume et en valeur, ou les marges par produit et par canal, qui permettent d'évaluer les performances marketing sur des bases factuelles. Sans ce pilotage, le marketing naviguerait à vue, surtout dans des environnements où les retours des actions ne sont pas immédiatement visibles¹.

¹ Kihal B., Le contrôle de gestion, outil de prise de décisions stratégiques, Mémoire de Master, Université Abdelhamid Ibn Badis – Mostaganem, 2020.

Ensuite, la nécessité de synergie vient de la nature même du marketing stratégique, qui implique des choix d'allocation de ressources (choix des segments à prioriser, des produits à développer, des canaux à investir). Ici, le contrôle de gestion joue un rôle de partenaire de décision : il apporte des analyses de coûts, des simulations budgétaires et des données chiffrées pour éclairer les décisions marketing. Par exemple, lorsqu'une équipe marketing envisage de pénétrer un nouveau segment de marché, le contrôleur de gestion peut aider à évaluer l'impact financier (investissements requis, coûts marketing, rentabilité prévisionnelle) et ainsi valider que la stratégie envisagée est viable. Un dialogue étroit entre contrôle de gestion et marketing dans la phase de planification stratégique garantit que les plans marketing sont financièrement cohérents avec les capacités de l'entreprise et les attentes des parties prenantes (actionnaires, etc.).

Enfin, la synergie est indispensable pour le pilotage en temps réel de la stratégie. Une stratégie marketing n'est pas figée : elle doit s'ajuster aux résultats constatés et aux changements d'environnement. Grâce à ses systèmes de suivi (reporting mensuel, tableaux de bord), le contrôle de gestion permet de vérifier que la stratégie marketing est bien mise en œuvre et produit les effets escomptés. Il organise un suivi à l'aide d'indicateurs propres à chaque stratégie : « en aval, pour s'assurer que la stratégie est bien mise en œuvre (...), le contrôle de gestion organise le suivi au moyen d'indicateurs propres à chaque stratégie »¹.

Par exemple, si la stratégie marketing vise une croissance de la part de marché, le contrôle de gestion mettra en place le suivi de cet indicateur spécifique. En cas d'écart significatif (objectifs de vente non atteints, dépassement de budget marketing, etc.), il alerte et contribue à l'analyse des causes, permettant aux responsables marketing de réagir (adapter le plan d'action, redéployer les ressources différemment). Cet apport du contrôle de gestion au pilotage stratégique est si important qu'il conditionne souvent le succès même de la stratégie. Une étude réalisée dans un contexte algérien conclut d'ailleurs que « le processus du contrôle de gestion est un outil indispensable et primordial pour la prise de décisions stratégiques au sein de l'entreprise, et toute mise en œuvre d'une stratégie n'aurait pu être réalisée sans le processus du contrôle de gestion »².

¹ Kihal B., Le contrôle de gestion, outil de prise de décisions stratégiques, Mémoire de Master, Université Abdelhamid Ibn Badis – Mostaganem, 2020.

² Kaplan R. S. & Norton D. P., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston : Harvard Business School Press, 1996.

Autrement dit, sans la boussole et le feedback apportés par le contrôle de gestion, la plus brillante des stratégies (marketing ou autre) risque de ne pas aboutir.

III.2 Outils communs de pilotage et dispositifs de synergie

La synergie entre le contrôle de gestion et le marketing repose sur l'adoption d'outils communs de pilotage permettant un alignement stratégique et opérationnel. Ces outils favorisent la communication entre services, assurent une cohérence des décisions et améliorent la performance globale.

Parmi les plus répandus, on retrouve les tableaux de bord intégrés, qui combinent des indicateurs financiers (comme le ROI, le ROMI, ou la marge) et marketing (comme le taux de satisfaction client, créant ainsi une vision transversale des résultats.

Les budgets prévisionnels collaboratifs, élaborés conjointement par les équipes marketing et contrôle de gestion, permettent de mieux anticiper l'impact des campagnes commerciales et de rationaliser les dépenses.

L'utilisation des outils de Business Intelligence et des systèmes d'information intégrés facilite l'analyse croisée des données clients, des coûts et des ventes, favorisant ainsi la prise de décision basée sur des faits.

Selon Giraud et al. (2005), une collaboration étroite autour d'outils partagés améliore la réactivité et la pertinence des actions. Par ailleurs, des dispositifs comme le Balanced Scorecard de Kaplan et Norton (1996) offrent un cadre structurant pour piloter la performance globale en intégrant des indicateurs non financiers liés à la clientèle, aux processus internes et à l'innovation. Ces outils soutiennent aussi la tenue de revues de performance conjointes, permettant un suivi régulier des résultats et des ajustements agiles¹.

En somme, ces dispositifs favorisent une intelligence collective entre les fonctions contrôle de gestion et marketing, en structurant un langage commun autour des résultats, des objectifs et des ressources, et en renforçant la responsabilisation des acteurs concernés.

¹ Giraud, F., Saulpic, O., Naulleau, G., Delmond, M.-H., & Bescos, P.-L. (2005). Contrôle de gestion et pilotage de la performance (2e éd.). Paris : Gualino éditeur, pp. 24-27, 123-128, 149-153.

III.3 Les fondements d'une synergie performante entre fonctions marketing et de contrôle de gestion

III.3.1 La culture d'entreprise et l'état d'esprit des acteurs

Si la complémentarité entre contrôle de gestion et marketing apparaît clairement porteuse de valeur, sa mise en œuvre efficace dépend de certaines conditions de réussite qu'il convient de réunir. En premier lieu, un facteur déterminant est la culture d'entreprise et l'état d'esprit des acteurs. Il est essentiel de développer une culture de confiance et de partenariat, où le contrôleur de gestion est perçu comme un allié et non comme un « gendarme » pointilleux. Comme l'observent certains auteurs, lorsque le contrôle de gestion se cantonne à une mission de remontée d'informations financières pour la hiérarchie, les managers opérationnels finissent par voir en lui un surveillant plutôt qu'un conseiller¹.

Cela crée de la défiance et nuit au dialogue. Il faut donc que la direction générale donne le ton en valorisant le rôle d'appui à la décision du contrôle de gestion auprès des opérationnels. Par exemple, impliquer le contrôleur de gestion dès la phase d'élaboration des plans marketing, le faire participer aux comités de pilotage marketing, sont des signaux forts montrant qu'il est intégré à l'équipe et pas seulement là pour sanctionner a posteriori. Réciproquement, il est important que les équipes marketing jouent le jeu de la transparence et partagent volontiers leurs données et hypothèses avec le contrôle de gestion, dans un but constructif.

III.3.2 L'alignement des objectifs et des indicateurs entre les deux fonctions

Un deuxième facteur clé réside dans l'alignement des objectifs et des indicateurs entre les deux fonctions. Le marketing et le contrôle de gestion doivent travailler vers des objectifs qui ne soient pas contradictoires. Par exemple, si le département marketing est évalué uniquement sur la croissance du chiffre d'affaires tandis que le contrôle de gestion met l'accent sur la réduction des coûts, des tensions apparaîtront inévitablement.

Une condition de synergie est donc de définir des objectifs partagés ou compatibles : croissance et rentabilité. Cela peut se traduire par des indicateurs combinés (par ex. marge par client, ou ratio coût marketing/chiffre d'affaires) qui incitent les deux fonctions à trouver le meilleur équilibre.

Les systèmes de rémunération variable doivent aussi être cohérents : « un directeur marketing dont le bonus dépend à 100% des ventes risque de voir le contrôleur comme un frein

¹ ALAZARD, C. & SÉPARI, S. Contrôle de gestion : manuel et applications, 7e éd., Paris : Dunod, 2010.

s'il lui demande de limiter certaines dépenses, alors que si son bonus intègre un critère de marge ou de rentabilité, il comprendra l'intérêt de l'arbitrage. En somme, coordonner les tableaux de bord et les incitations des deux fonctions fait partie des bonnes pratiques pour aligner tout le monde sur la même vision de la performance »¹.

III.3.3 Alignement entre planification budgétaire des ventes et objectifs commerciaux

Le budget des ventes constitue la base de tout processus de pilotage. Il est généralement élaboré par le département marketing, responsable de l'analyse du marché, de la demande et des actions commerciales prévues. Cette prévision s'appuie sur des données historiques, des études terrain, et des objectifs stratégiques comme l'augmentation de parts de marché ou le lancement de nouveaux produits².

Toutefois, pour que ce budget soit réaliste et mobilisateur, il doit être validé et ajusté avec l'appui du contrôle de gestion. Celui-ci évalue la cohérence des hypothèses, alerte sur les biais potentiels (excès d'optimisme, sous-estimation des coûts), et garantit l'alignement avec les objectifs financiers globaux de l'entreprise³.

Cette collaboration permet de transformer une intention marketing en un engagement chiffré, porteur de sens pour toutes les parties prenantes.

« Le budget des ventes est élaboré conjointement par le marketing et le contrôle de gestion pour établir un compromis entre ambition commerciale et faisabilité économique »⁴.

Conclusion :

Le contrôle de gestion contribue ainsi à une gestion optimale des ressources et guide la mise en place de plans d'action alignés avec la stratégie globale de l'entreprise, dans une optique d'excellence opérationnelle.

De son côté, le pilotage marketing s'appuie sur des indicateurs de performance choisis avec soin pour orienter les décisions. Que ce soit par des indicateurs financiers comme le chiffre d'affaires ou la rentabilité, ou non financiers tels que la part de marché ou la satisfaction client, ils offrent une vision claire de l'impact des stratégies marketing.

¹ DORIATH, B. & GOUGET, C. Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Vuibert, 2011, p. 142.

² Alazard C., Sépari S. (2010), « *Contrôle de gestion* », Dunod, Paris, p. 307.

³ Komarev I. (2007), La place des budgets dans le dispositif de contrôle de gestion, Thèse, Université Bordeaux IV.

⁴ Belghaouti N. (2024), Cours de Gestion Budgétaire, École Supérieure d'Économie Oran, p. 19-20.

Ces indicateurs servent à mesurer l'efficacité des initiatives en cours et à ajuster les plans marketing pour atteindre les objectifs commerciaux visés. Enfin, renforcer l'intégration du contrôle de gestion dans le pilotage marketing en mettant en place des tableaux de bord partagés, en élaborant ensemble les budgets marketing et en favorisant une collaboration accrue entre les équipes permet de renforcer la cohérence stratégique entre ces deux fonctions. Cette approche intégrée garantit que la perspective financière du contrôle de gestion et la vision tournée vers le marché du marketing se complètent harmonieusement.

Le contrôle de gestion devient ainsi un partenaire stratégique du marketing, favorisant une synergie qui permet de prendre des décisions marketing plus pertinentes et alignées avec les objectifs globaux de l'organisation. Au final, cette articulation stratégique entre contrôle de gestion et marketing contribue à augmenter durablement les ventes et à assurer une utilisation optimale des ressources.

Chapitre 2 :

**Analyse du rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la
performance marketing chez Condor Algérie**

Chapitre 2 : Analyse du rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance marketing chez Condor Algérie

Introduction

Ce chapitre vise à analyser en profondeur le modèle de gestion déployé par l'entreprise Condor Algérie, avec un accent particulier sur les interactions entre le contrôle de gestion et la fonction marketing. Dans un contexte économique en perpétuelle mutation, marqué par une concurrence accrue et une transformation numérique rapide, la coordination entre stratégie marketing et impératifs financiers constitue un facteur clé de réussite organisationnelle.

Nous débuterons par une présentation synthétique de Condor, retraçant son parcours historique, son positionnement stratégique, ses principales gammes de produits ainsi que ses segments de marché, dans le but de contextualiser notre analyse. L'étude s'attardera ensuite sur la structuration des départements de marketing et de contrôle de gestion, en précisant leurs rôles respectifs, les outils mobilisés et les éventuelles zones de convergence ou de friction dans leur fonctionnement.

Enfin, l'analyse se focalisera sur le processus de prise de décision marketing, en examinant de manière approfondie le rôle du contrôle de gestion à travers plusieurs leviers : le suivi budgétaire, l'analyse des écarts, l'utilisation des indicateurs de performance, la planification stratégique, ainsi que la dynamique de collaboration interfonctionnelle. L'objectif est d'évaluer dans quelle mesure le modèle en place chez Condor permet une articulation efficace entre pilotage financier et performance marketing.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous allons présenter entreprise Condor Algérie vétérinaire

I. Présentation de l'entrepris Condor

SPA Condor Electronics Leader national dans la fabrication, la commercialisation et le service après-vente des produits électronique, électrodomestique, électroménager, informatique, téléphonie et énergie renouvelable. Taille de l'entreprise :1001-5000 employés, Fondée en 2002, Siège social Bordj Bou Arreridj.

En Algérie, Condor est une marque très fortement implantée, et réputée pour sa capacité d'innovation, ses produits de qualité et son engagement permanent pour la satisfaction de la clientèle. Condor occupe en Algérie une position de leader dans la plupart de ses activités, et est l'une des marques les plus connues des Algériens. L'énorme succès des produits sur le marché algérien et bien au-delà des frontières dénote de la très haute qualité de fabrication et de l'efficacité des appareils, qui peuvent désormais faire la fierté de l'Algérie, et ce, à l'aube de son adhésion à l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce). Le succès de Condor repose essentiellement sur le facteur humain (femmes et hommes), éléments clés de son approche.

Les certification ISO de Condor sont :

ISO 9001 : 2008 relatives à la qualité

ISO 14001 : 2004 relatives à l'environnement

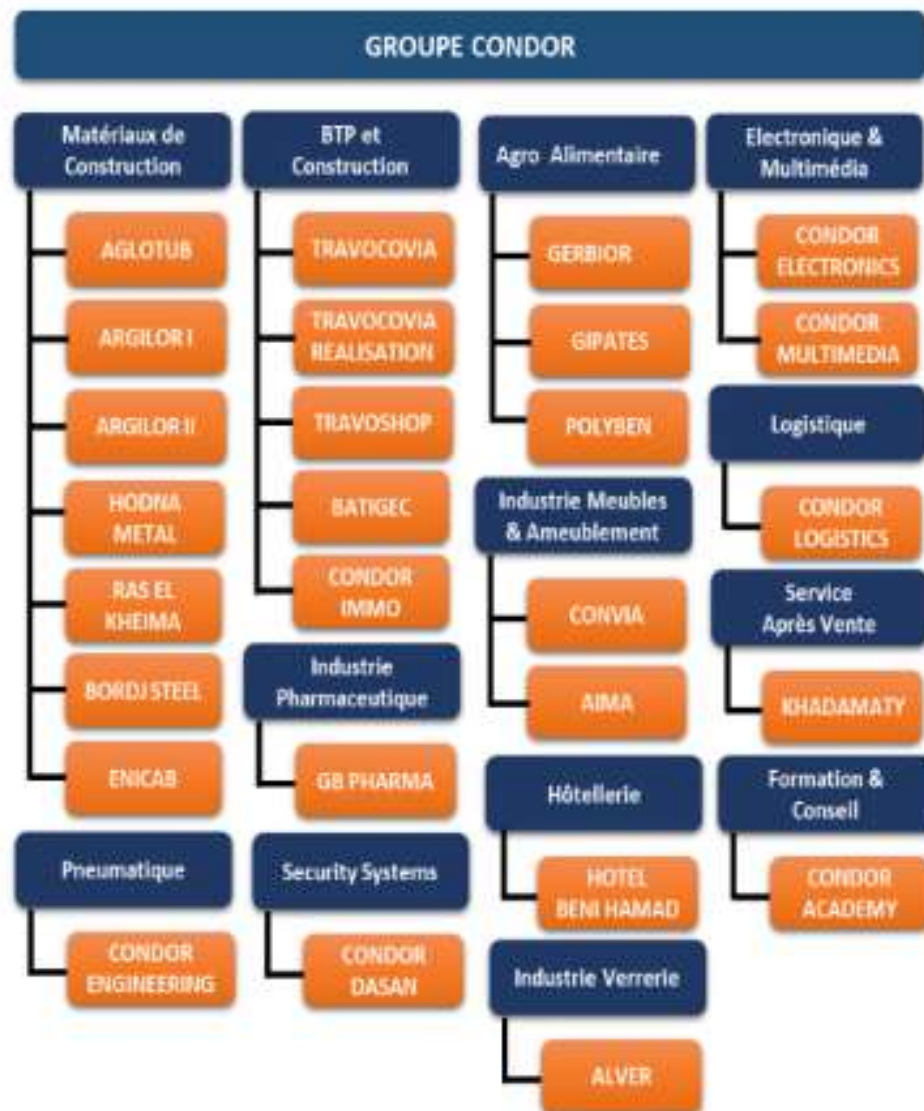
OHSAS 18001 : 2007 relatives à la santé et sécurité au travail

Certificat délivré par l'organisme certificateur Allemand TUV international pour les activités de : Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroménagers, électroniques, produits informatiques et panneaux photovoltaïques. Et Conception et développement des produits frigorifiques et climatisation¹.

¹ <https://www.condor.dz/fr/condor-electronics/a-propos> site de l'entreprise consulté le [26/04/2025 à 10h16].

Chapitre 2 : Analyse du rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance marketing chez Condor Algérie

Schéma N°1 : L'organigramme de l'entreprise



Source : Document interne de l'entreprise

Condor possède quatre marques : Condor, Cristor, Nardi l'italienne acquise en 2018 et Hisense (Condor a conclu un nouvel accord avec le géant chinois Hisense, portant investissement pour la mise en place d'une chaîne de production de produits Hisense en Algérie, Partenariat CONDOR & HISENSE 09-11-2022)

• La marque Nardi

Le 14 septembre 2018- Condor, leader du marché algérien des produits électroniques, électroménagers et Multimédia continue son envol et inaugure son le premier showroom de la marque italienne Nardi à Alger.

Chapitre 2 : Analyse du rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance marketing chez Condor Algérie

Nardi, la nouvelle marque du groupe Condor spécialisée dans la production et distribution d'appareils, ménagers fondée en 1958. Elle est Spécialisée dans la production d'appareils électroménagers, la société a été fondée à Paderno Dugnano en 1958 par les frères Nardi. De l'ingénierie des usines, en plein essor économique, ils font le pas vers la commercialisation d'appareils électroménagers d'une manière intuitive, comprenant et saisissant tout leur potentiel de développement grâce notamment à l'accord avec le leader italien Zanussi de Pordenone. Au fil des années, elle a consolidé sa position sur le marché en créant trois lignes fondamentales de produits : des cuisinières (encastrables et en pose libre), des fours encastrables et des plaques de cuisson, complétant sa gamme avec des produits froid et lavage en 1999. En 2018, Nardi a rejoint le Groupe Condor, l'un des plus importants groupe algérien, propriétaire entre autres de la société Condor Electronics, leader incontesté en Algérie dans le secteur de l'électronique, l'électroménager, le multimédia et les panneaux photovoltaïques¹.

- **La marque Cristor**

En rachetant Cristor Electronics, le groupe Condor dirigé par la famille Benhamadi devient incontestablement le leader du marché de l'électroménager. Cristor est bien établie sur le marché algérien avec un service après-vente réputé. Basée à Bordj Bou Arreridj, Cristor est notamment connue pour avoir fabriqué le premier réfrigérateur 100% algérien. À la suite de cette acquisition, Raouf Zaïbi a été nommé par le groupe Benhamadi pour prendre en charge le marketing de Cristor, afin de promouvoir ses produits et d'améliorer son image. Comme pour les autres filiales importantes de Condor, Abdelmalek Benhamadi a choisi de prendre lui-même la présidence de Cristor pour apporter une valeur ajoutée à la gestion de l'entreprise².

- **La marque Hisense (marque chinoise)**

Le 9 novembre 2022 à Alger, Hisense Middle East signe un contrat de partenariat avec Condor Electronics comme Producteur et Distributeur officiel en Algérie pour étendre son réseau commercial afin de réaliser une croissance commerciale dans la zone. Condor produira en Algérie une large gamme de produits Hisense destinés au marché national ainsi qu'à l'export. Hisense sera désormais le Partenaire Officiel du Mouloudia Club d'Alger MCA, en s'inscrivant pleinement dans sa stratégie de marketing sportif et avoir ainsi un ambassadeur non seulement en Algérie mais aussi toute l'Afrique³.

¹<https://www.tsa-algerie.com/condor-lance-officiellement-sa-nouvelle-marque-italienne-en-algerie/> consulté le [26/04/2025 à 10h40].

² https://ebourse.dz/condor-numero-1-de-lelectromenager/#google_vignette consulté le [26/04/2025 à 12h30].

³<https://www.condor.dz/accueil/> 2022 consulté le [26/04/2025 à 14h17].

Chapitre 2 : Analyse du rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance marketing chez Condor Algérie

I.1 Historique et évolution :

Condor électronique est une société par actions appartenant au groupe familial BENHAMADI. En 1997 les frères BENHAMADI se sont spécialisés dans l'importation des produits électroniques, électroménagers. Après 2002, avec l'avènement de la loi sur le CKD et le SKD qui a encouragé les fabricants algériens, le PDG du groupe décide d'enregistrer la marque Condor à l'INAPI, d'abord en assemblant des produits importés, puis en fabriquant progressivement certaines parties des produits localement. Le premier investissement pour la création de l'entreprise s'est élevé à 300 millions de dinars.

En 2003 l'entreprise s'est lancée dans la production, avec l'installation de la première unité de production des téléviseurs et des récepteurs satellite. Deux ans après l'entreprise s'est étendue sa production pour y installer une usine pour les réfrigérateurs et les produits blancs (lave-linge, cuisinières...). En 2009, lancement du premier PC portant la marque Condor et fabriqué dans une unité de production de l'entreprise.

En 2012, la société a atteint environ 300 millions de dollars d'investissements et réalise un chiffre d'affaires en hors taxe de 21 milliards de dinars (26 milliards de dinars en TTC). Concernant les parts de marché, elle est le leader dans les produits blancs avec plus de 30% des parts de marché avec une fabrication de plus de 1 300 000 produits Condor.

Aujourd'hui le taux d'intégration atteint, plus de 80 %. Cette stratégie a permis à l'entreprise de prendre de l'ampleur et conquérir le marché national.

Tableau N°2 : Fiche technique SPA condor ELECTRONICS :

SPA CONDOR ELECTRONICS	Les caractéristiques
Logo	
Date de création	09/02/2002
Forme juridique	Société par actions.
Siege social	Zone d'activité Route de M'sila lot70, section 161 Bordj Bou Arreridj 34000-Algérie
Activité	Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroniques et électroménagers.

Chapitre 2 : Analyse du rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance marketing chez Condor Algérie

DG	Harouz Ahmed.
PCA	Omar Benhamadi.
Site web	https://www.condor.dz/fr/
Partenaires stratégiques	• GREE et HISENSE, MEDIA, NINGBO TEC, IMP AND EXP (Chine). • DONGBUDAEWOO (Corée de sud). • INTEL et MICROSOFT(USA). • OUEST ISOL VENTIL (France)
Date dépôt démarque dépôt à l'INAPI	30/04/2003

Source : Document interne de l'entreprise condor.

I.2 Les missions et objectifs de l'entreprise CONDOR :

I.2.1 Les missions

La mission principale du SPA condor Electronics est d'offrir au consommateur algérien un produit d'une qualité incomparable et un service irréprochable. D'autres missions sont projetées par l'entreprise dans le moyen et le long terme qui sont :

- Le développement de l'activité de l'entreprise.
- L'assurance d'un approvisionnement régulier du marché d'électroménagers et électroniques.
- Répondre aux attentes des consommateurs afin de les fidéliser à travers un développement optimal de ses produits.
- Conquérir le marché International, augmenter les quantités produites et le bénéfice.
- Le développement industriel, production, innovation, promotion, commercialisation. distribution de la société.
- Montrer la voie aux entreprises algériennes qui sont dans le domaine, une possibilité de réussir grâce au sérieux et l'implication.
- Faire connaître le produit Condor par les Algériens en utilisant la communication.

I.2.2 Les objectifs

Les objectifs de l'entreprise se résument comme suit¹ :

- La réalisation de bénéfices est l'objectif premier et fondamental que l'entreprise "Antar Trade" Condor vise à atteindre en atteignant le chiffre d'affaires fixé pour chaque année et en gagnant de nouveaux partenaires tout en conservant les partenaires actuels, ce qui lui permet d'élargir ses activités pour faire face à la concurrence.
- Répondre aux besoins de la société, en proposant des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs.
- Rationalisation de la production : en utilisant efficacement ses ressources et en supervisant ses activités de manière à répondre aux besoins de la société.
- Garantir un niveau de rémunération adéquat permettant aux employés de subvenir à leurs besoins et de maintenir leur emploi, ainsi que de fournir divers avantages et incitations.
- Création de modèles de consommation grâce à des campagnes publicitaires .
- Fourniture de services d'assurance pour les employés tels que l'assurance maladie, l'assurance contre les accidents du travail et les régimes de retraite .
- Prise en compte de l'aspect environnemental en contrôlant autant que possible ses déchets industriels pour renforcer sa position sur le marché local et valoriser la production nationale .
- Obtention de la certification de qualité pour ses produits .
- Perpétuation de l'organisation et amélioration de ses structures.
- Renforcement des investissements en acquérant des équipements de production modernes dans le but de développer et de diversifier les produits .
- Formation continue des employés et des cadres.
- Recrutement de personnel hautement qualifié et compétent.

¹ Documents remis par l'entreprise.

II. Organisation du contrôle de gestion et de la fonction marketing de Condor

Le contrôle de gestion (CG) chez Condor est chargé de piloter la performance globale de l'entreprise sur le plan financier et opérationnel. Ses principales missions incluent la planification et l'élaboration des budgets, le suivi de l'exécution budgétaire et l'édition de tableaux de bord.

En pratique, le contrôleur de gestion élabore des prévisions de coûts et de marges, puis compare périodiquement les réalisations aux prévisions. Cette démarche permet de signaler les écarts et erreurs par rapport au plan initial afin de proposer des corrections. Autrement dit, le contrôleur de gestion veille à la cohérence des chiffres et signale les dérives budgétaires à la direction.

Au quotidien, le département CG compile les données (comptabilité, stocks, ventes, masse salariale, etc.) dans des tableaux de reporting et tableaux de bord. Ces outils permettent de synthétiser les indicateurs clés (chiffre d'affaires, marges par produit, coûts unitaires, taux d'utilisation des capacités, etc.). Par exemple, il produit des rapports mensuels de pilotage qui informent la direction générale de l'état d'avancement des ventes et des coûts. En rattachant toutes les dimensions (coûts de revient, stocks, prévisions, ...), le CG facilite la maîtrise des coûts et le suivi budgétaire.

Le CG assiste ainsi directement la direction générale dans la prise de décision stratégique. Grâce à ses reportings, la direction peut prendre les bonnes décisions. En intégrant tous les aspects de l'entreprise (coût de revient, stocks, marges, prévisions de masse salariale, etc.),

Le département CG rend le pilotage plus efficace. Il propose également des indicateurs de performance (KPI) adaptés aux objectifs stratégiques de l'entreprise, et alerte rapidement sur toute dérive.

Cette fonction de contrôle interne repose sur un lien hiérarchique étroit avec la direction financière (ou la direction générale) et utilise des outils tels que des logiciels de gestion (ERP) et des tableaux de bord automatisés. Le responsable CG de Condor remonte ainsi en permanence des informations clés sur la santé financière et opérationnelle de l'entreprise, ce qui permet d'ajuster le plan d'action en continu.

Le contrôleur de gestion agit comme un lien entre la direction et les équipes, transmettant les décisions stratégiques aux opérations. Il fournit une analyse financière importante grâce à des indicateurs et des tableaux de bord qu'il diffuse, Il propose des solutions d'amélioration qui

Chapitre 2 : Analyse du rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance marketing chez Condor Algérie

permettent de créer de la valeur. En tant que département rattaché à la DFC, le contrôle de gestion a un rôle de consolider les budgets annuels et l'interactivité de l'information et assure la réalisation des objectifs à court et à long terme.

II.1 Missions de contrôle de gestion à Condor

Au niveau de Condor la fonction de contrôle de gestion assure un suivi efficace et fournit des outils pour aider à la prise de décision stratégique et opérationnelle. Les missions de contrôleur de gestion sont présentées comme suit :

- Participation à élaboration du budget : le contrôle de gestion participe à l'élaboration des budgets prévisionnels annuels de Condor selon les objectifs planifiés et les ressources disponibles.
- Analyser les coûts : analyser les coûts liés à la production tels que le coût des matières premières, le coût de la main-d'œuvre directe, les frais généraux de fabrication et les coûts indirects. Cette analyse vise à comprendre toutes les dépenses engagées au cours du processus de production.
- Suivre les performances de l'entreprise : l'analyse des résultats obtenus, et les comparer avec les prévisions, cette analyse permet de détecter les écarts entre les objectifs fixés et les réalisations pour mener les actions correctives. Et effectuer un suivi budgétaire mensuel par les tableaux de bords.
- Evaluation des investissements : le contrôleur de gestion surveille régulièrement l'état d'avancement des investissements du CONDOR, pour prendre des décisions éclairées concernant les investissements de l'entreprise.
- Reporting et communications : le contrôleur de gestion prépare des rapports financiers pour la direction de CONDOR, afin de fournir les informations sur les résultats et donner une vision claire sur la performance de l'entreprise.

II.1.1 Les outils de contrôle gestion au sein de Condor :

La fonction du contrôle de gestion mobilise des outils qui sont : la comptabilité de gestion, reporting, les budgets, le contrôle budgétaire, le système d'information ERP SAP. Dans ce point nous allons présenter les outils utilisés par le contrôleur de gestion :

- **La comptabilité analytique** : La comptabilité en général joue un rôle principal qui porte essentiellement sur le suivi de bon fonctionnement de l'activité de l'entreprise et de donner une image fidèle à cette dernière. Elle s'intéresse à l'analyse détaillée

Chapitre 2 : Analyse du rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance marketing chez Condor Algérie

des coûts des produits au sein de l'entreprise tels que le coût de main d'œuvre, le coût de transport. Elle permet de déterminer le coût de revient des produits.

- **Tableau de bord :** Le tableau de bord est un outil de gestion et d'aide à la décision, regroupent les indicateurs clés de performance (KPI) qui permettent de suivre les performances de l'entreprise dans différents domaines, tels que la finance, les ventes, la production, etc.
- **Le budget :** Le contrôleur de gestion au sein de Condor est chargé d'élaborer les budgets prévisionnels pour chaque unité de production pour orienter les actions de l'entreprise.

II.1.2 Le contrôle budgétaire :

L'entreprise Condor exécute un contrôle budgétaire afin de comparer des réalisations par rapport aux prévisions, en interprétant les écarts dans le but de rechercher leur cause, informer les différents niveaux hiérarchiques, proposer éventuellement des mesures de correction et suivre leur mise en œuvre. Il s'agit d'un outil de pilotage permettant de repérer les anomalies, afin d'aider à choisir les actions correctives appropriées. L'analyse des écarts aide à :

- Déterminer les coûts souhaités.
- Comparer les coûts prévus avec les coûts réellement engagés.
- Mettre en évidence les écarts.
- Évaluer les écarts et les interpréter.
- Identifier les responsabilités.

L'analyse des écarts est réalisée en mettant en évidence la différence entre un budget exécuté et un budget prévisionnel. Le contrôle budgétaire n'est pas que synonyme de maîtrise du budget, c'est aussi un véritable outil de vérification. Il permet de vérifier la performance des différents centres de responsabilité.

II.1.3 La mission marketing de Condor

Le département marketing de Condor a pour mission de définir et mettre en œuvre la stratégie commerciale de l'entreprise. Son rôle principal est d'accroître la notoriété de la marque et de dynamiser les ventes de produits.

Concrètement, l'équipe marketing élabore le plan marketing en déterminant l'offre produit, les prix, les canaux de distribution et les actions de communication (publicité, promotion,

Chapitre 2 : Analyse du rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance marketing chez Condor Algérie

relations publiques, etc.). Ce service doit anticiper les besoins des consommateurs et surveiller les pratiques des concurrents. L'ensemble de ces décisions (lancement de produits, mix promotionnel, segmentation marché...) vise à stimuler la demande pour atteindre les objectifs de vente.

Au sein de Condor, l'organisation du service marketing est structurée autour de chefs de produits ou responsables de gamme (ex. téléviseurs, électroménager, etc.), chacun en charge de sa ligne de produits. L'équipe peut comporter des chargés d'études marketing (analyse de marché, veille concurrentielle), des responsables communication (campagnes publicitaires) et éventuellement des analystes digitaux.

Les décisions prises par le marketing sont étroitement liées aux ventes : d'un côté, le service marketing fournit des outils commerciaux (argumentaires, supports promotionnels, études de marché) qui aident l'équipe de vente à convaincre les distributeurs et clients finaux.

De l'autre, il dépend aussi du retour du terrain : les commerciaux remontent des informations sur les besoins clients et les résultats des actions, ce qui permet au marketing d'ajuster ses stratégies. Cette transversalité est essentielle. Un service marketing efficace entretient en permanence des relations avec les commerciaux, le service client, la production et la direction

En particulier, le marketing doit collaborer avec le département des ventes pour s'assurer que les objectifs définis (volume de ventes, pénétration de marché, etc.) sont réalistes et bien compris de tous. L'alignement des équipes marketing et commerciales est d'ailleurs un enjeu reconnu pour la réussite globale de l'entreprise.

Enfin, le département marketing de Condor remonte des indicateurs comme le taux de conversion, le coût d'acquisition ou la satisfaction client vers la direction, afin d'évaluer l'efficacité de ses actions et orienter la stratégie à moyen terme.

III. Processus de prise de décision marketing et rôle du contrôle de gestion

Chez Condor, la prise de décision marketing s'articule classiquement en plusieurs étapes, dans lesquelles le contrôle de gestion intervient à différents niveaux pour piloter la performance financière et stratégique. On peut schématiser ce processus comme suit :

- 1. Planification et budget marketing :** Le service marketing fixe d'abord les objectifs (parts de marché, volumes de vente, notoriété) et élabore un plan marketing (nouveaux produits, promotions, campagnes publicitaires, etc.). Conformément aux objectifs stratégiques globaux, un prévisionnel annuel est proposé (en termes de coûts de campagne, rémunérations d'agences, etc.). Le contrôleur de gestion participe à cette phase en fournissant les prévisions financières globales (ressources allouées, limites budgétaires) et en validant la cohérence du budget marketing avec les autres fonctions. Cette étape s'inscrit dans le processus de planification budgétaire de l'entreprise. Le CG veille à ce que les budgets proposés restent réalistes et compatibles avec les objectifs financiers de Condor. Comme le note Henri Fayol, « le contrôle consiste à vérifier la bonne marche de l'entreprise selon le plan adopté »¹, ce qui implique dès cette phase l'équilibrage du budget et la détection d'éventuels écarts futurs.
- 2. Mise en œuvre des actions marketing :** Une fois le plan et le budget validés, le département marketing lance les actions opérationnelles (lancement de produit, campagnes promotionnelles, etc.). Dans cette phase, le rôle du contrôle de gestion est moins direct, mais il demeure vigilant sur la réalisation du budget : tout au long de l'année, le CG suit les dépenses engagées par le marketing (annonces publicitaires, participation à des salons, etc.) et compare ces dépenses aux prévisions. Il alimente ainsi le reporting avec des données de coûts précis, permettant de mesurer l'exécution de chaque poste budgétaire.
- 3. Suivi budgétaire et analyse des écarts :** A intervalles réguliers (mensuellement ou trimestriellement), le contrôleur de gestion établit des états comparant le budget planifié aux résultats réels. Il calcule les écarts sur les coûts marketing (dépassement ou économies) et, dans une moindre mesure, sur les revenus associés (ventes par canal ou par produit). Le cas échéant, il recherche les causes de ces écarts (ex. un plan média qui a coûté plus cher que prévu ou une campagne moins performante) et alerte la direction. L'analyse des écarts fait partie intégrante de la mission de contrôle de gestion : elle permet

¹ Fayol, Henri. Administration industrielle et générale : Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle. Paris : Dunod, 1916 (rééd. 1949).

Chapitre 2 : Analyse du rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance marketing chez Condor Algérie

de signaler les erreurs afin de les rectifier et d'éviter qu'elles ne se reproduisent. À cette étape, le CG peut proposer des actions correctives (révision du plan marketing, réallocation budgétaire, ajustement des prix ou promotions, etc.) pour recadrer la stratégie et maîtriser les coûts.

4. **Reporting des indicateurs de performance** : Parallèlement, le département CG établit des tableaux de bord de suivi de la performance marketing. Ces reportings synthétisent les indicateurs clés par exemple, ROI des campagnes, part de marché observée, taux de conversion des prospects, évolution du chiffre d'affaires par gamme. Les résultats des actions marketing sont ainsi mesurés objectivement : le CG remonte ces indicateurs à la direction lors des comités de pilotage. Le reporting sert également à vérifier l'atteinte des objectifs fixés au préalable (volumes de vente, marges, etc.). Par exemple, un tableau de bord mensuel indiquera si les cibles de ventes de froid sont au rendez-vous ou si les marges sur les nouveaux réfrigérateurs respectent le seuil planifié. Grâce à ce suivi, la direction générale peut décider de renforcer ou d'atténuer certaines actions marketing.

FIGURE N°5 : budget ventes locales Condor électroniques

	SPA CONDOR ELECTRONICS											Code : A.01/PR.MOC&MKG.03		
	Budget des ventes locales											Version : 04		
Année : 2024														
Structure : Direction Marque CONDOR											Valeur =KDA Q=UNITE			
Désignation des produits	Total		Janvier		Février		Mars		Avril		Mai		Juin	
	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur
FROID	106 140	6 201 060	9 618	556 399	11 267	654 888	12 425	723 291	13 852	807 102	15 766	925 002	15 874	934 283
CLIMATISEURS	108 900	8 392 031	3 301	261 804	7 453	572 651	9 916	760 898	17 682	1 348 459	23 801	1 814 615	21 899	1 682 991
LAVAGE	111 300	3 788 678	9 185	310 852	11 401	383 384	10 303	346 649	8 497	286 081	6 700	226 661	5 802	200 221
CHAUFFAGE	38 100	1 037 070	3 450	82 455	1 014	23 938	990	29 109	633	19 182	215	6 171	194	5 495
CUISSON	81 480	1 714 131	10 215	221 369	15 714	351 623	8 580	154 834	5 841	115 904	5 652	107 519	5 859	114 722
TELEVISEURS	60 000	2 428 740	5 424	215 640	6 089	246 893	6 171	250 943	4 056	173 003	6 041	229 023	3 536	127 560
Total général	505 920	23 561 711	41 193	1 648 519	52 938	2 233 377	48 384	2 265 724	50 561	2 749 731	58 174	3 308 991	53 163	3 065 272
Désignation des produits	Juillet		Août		Septembre		Octobre		Novembre		Décembre			
	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur		
FROID	10 035	588 247	7 456	431 206	3 000	174 001	2 390	140 674	2 185	130 170	2 272	135 796		
CLIMATISEURS	12 625	987 498	6 763	528 996	2 207	177 823	1 391	108 268	932	74 043	931	73 985		
LAVAGE	5 452	190 565	6 084	219 095	8 901	304 438	12 792	437 224	13 751	463 574	12 433	419 932		
CHAUFFAGE	147	4 193	1 758	50 715	4 665	137 327	7 230	198 048	9 585	265 409	8 220	215 028		
CUISSON	5 943	135 149	4 517	96 425	4 169	89 243	3 765	77 463	4 074	78 593	7 152	171 287		
TELEVISEURS	1 911	81 302	1 915	82 253	3 638	143 255	6 255	257 178	7 138	294 828	7 826	326 865		
Total général	36 113	1 986 952	28 493	1 408 691	26 579	1 026 086	33 823	1 218 856	37 665	1 306 618	38 834	1 342 894		

Source : document interne d'entreprise

Chapitre 2 : Analyse du rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance marketing chez Condor Algérie

5. **Révision stratégique et planification à long terme** : Enfin, le processus boucle sur une phase d'analyse stratégique. Les informations consolidées (performances réelles, état du marché, retour d'expérience des actions marketing) servent à réviser les orientations stratégiques. Le contrôle de gestion joue ici un rôle d'interface : il fournit les scénarios financiers (prévisions de ventes, budgets) basés sur les résultats obtenus. Ces prévisions intègrent les enseignements du reporting pour améliorer la planification future. Par exemple, si une campagne publicitaire a été très lucrative, le CG peut recommander d'allouer davantage de budget à des canaux similaires l'année suivante. C'est en ce sens que le CG contribue à la planification stratégique marketing, en veillant à la cohérence des projections financières avec les ambitions commerciales.

Figure N°6 : Résultat de suivi de budget par le control de gestion

Suivi Budget des ventes 2024 * CONDOR *

L'entreprise a constaté un écart négatif sur le chiffre d'affaires par rapport au budget prévisionnel de 2024, représentant : 291 161 747 DA, soit un taux de réalisation de : 82 % du chiffre d'affaires.

L'entreprise a enregistré un écart négatif de : 849 Pcs , en termes de quantités par rapport au budget prévisionnel de 2024. répartie par Catégorie comme suit :

1- L'ecart sur les quantités:

2- L'ecart sur Chiffre d'affaires:

Marque	Catégorie	Qts Réel JANV	Qts Budget Janv	Ecart Qts	% Réalisation	Valeur Réel JANV	Valeur Budget Janv	Ecart Valeurs	% Réalis
CONDOR	FROID	8 140	9 618	- 1 478	85%	402 801 970	556 399 027	#####	72%
	CLIMATISEURS	2 100	3 301	- 1 201	64%	154 804 981	261 803 580	#####	59%
	LAVAGE	7 620	9 185	- 1 565	83%	203 110 658	310 852 080	#####	65%
	CHAUFFAGE	3 774	3 450	324	109%	75 021 717	82 455 000	- 7 433 282,87	91%
	CUISSON	12 451	10 215	2 236	122%	295 640 365	221 369 250	74 271 115,34	134%
	TELEVISEURS	6 259	5 424	835	115%	225 977 498	215 640 000	10 337 498,27	105%
	Total	40 344	41 193	- 849	98%	1 357 357 190	1 648 518 937	-291 161 746,82	82%

Source : document interne d'entreprise

En résumé, l'intégration du contrôle de gestion dans le processus marketing de Condor se manifeste à chaque étape clé : fixation des objectifs/budgets, suivi des dépenses, évaluation des résultats et réajustements. Le CG assure la coordination financière transversale, tandis que le marketing apporte son expertise marchée et client. Ce partenariat étroit (qui inclut également la fonction commerciale et la direction générale) garantit que les décisions marketing sont fondées sur une information complète et fiable. Comme le note Apogea, le contrôleur de gestion « vient

Chapitre 2 : Analyse du rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance marketing chez Condor Algérie

en soutien de la direction générale » pour permettre la prise de décisions éclairées, notamment en intégrant « tous les aspects de l'entreprise » (coûts, marges, prévisions) afin de « maîtriser les coûts et le suivi des budgets »¹.

¹ <https://www.apogea.fr/le-reporting-de-controle-de-gestion/> . Le rôle du contrôleur de gestion. Consulté le 1/05/2025 12h23].

Section 2 : Méthodologie de recherche

Dans cette section, l'objectif est d'évaluer la collaboration entre le contrôle de gestion (CG) et le marketing chez Condor Algérie afin d'optimiser les ventes. L'évaluation repose sur une démarche qualitative : des entretiens semi-structurés ont été menés auprès des deux principaux acteurs concernés, à savoir le responsable du service marketing et le responsable du contrôle de gestion. Cette approche permet de recueillir des informations détaillées sur leurs pratiques, leurs attentes et leurs perceptions mutuelles. Elle s'inscrit dans un protocole méthodologique classique d'étude de cas en contrôle de gestion, complémenté par l'analyse des données internes (budgets, rapports de ventes, indicateurs existants). À partir d'un guide d'entretien semi-directif structuré en trois axes thématiques (planification stratégique, indicateurs et outils, communication interservices). Ce guide a été soumis au responsable marketing et au responsable du contrôle de gestion de Condor. L'approche qualitative par entretiens permet de capter les perceptions et pratiques réelles au sein de l'entreprise. Les questions ont été conçues pour analyser le processus budgétaire, les indicateurs de performance et la coordination entre services (voir le tableau ci-dessous). Les réponses, simulées ici à titre d'exemple, offrent un aperçu des dynamiques existantes. Cette méthodologie reflète un processus rigoureux de collecte de données : définition d'axes pertinents, formulation de questions ouvertes et collecte d'exemples de réponses. Elle s'appuie sur les principes reconnus du pilotage de la performance (planification, reporting, analyse).

I. Impact du contrôle de gestion sur la performance marketing chez Condor

Le contrôle de gestion constitue un pilier stratégique du pilotage de Condor. Il veille à l'efficacité des ressources et garantit l'alignement avec la stratégie globale.

En pratique, l'implication du CG dans le marketing se traduit par la définition de budgets prévisionnels, le suivi des écarts et l'analyse du retour sur investissement des campagnes. Ainsi, les entretiens révèlent que chaque plan marketing est soumis à la validation du CG, qui ajuste les montants pour respecter les contraintes financières de l'entreprise. Cette démarche permet d'optimiser les marges et d'orienter les actions vers les priorités stratégiques, conformément à la mission du CG d'orienter les activités de manière à atteindre les objectifs stratégiques.

De plus, le CG fournit régulièrement des reportings financiers à l'équipe marketing. Les indicateurs traditionnels, chiffre d'affaires par produit, part de marché, marges par segment sont complétés par des KPI marketing (coût par acquisition, taux de conversion, engagement

Chapitre 2 : Analyse du rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance marketing chez Condor Algérie

numérique). Ces indicateurs sont analysés conjointement : par exemple, le responsable marketing peut exposer les résultats d'une campagne digitale, et le contrôleur de gestion en évalue l'efficacité financière (retour sur investissement, coût d'opportunité). Cette collaboration améliore la réactivité : les prévisions de vente sont ajustées en temps réel et les objectifs marketing revus en fonction des écarts.

En résumé, le CG contribue à la performance marketing en apportant une rigueur budgétaire et analytique : il structure le processus de décision (via la planification budgétaire) et l'évaluation (par l'analyse des écarts). L'intervention du contrôle de gestion amène ainsi le marketing à intégrer des critères financiers dans sa stratégie (coûts, ROI, marges), ce qui renforce l'efficacité globale des actions commerciales. En fin de compte, cette approche conjointe vise à accroître la rentabilité et la croissance des ventes de Condor, conformément à l'objectif de garantir une utilisation optimale des ressources de l'entreprise.

II. Guide d'entretien :

Nous avons réalisé deux entretiens distincts avec responsable de service contrôle de gestion et le responsable de service marketing de Condor Algérie. Ces entretiens ont été conçus dans le but d'analyser la synergie entre ces deux fonctions, notamment à travers les pratiques budgétaires, le suivi des indicateurs de performance, et l'impact de cette collaboration sur la prise de décision marketing et l'optimisation des ventes.

Chaque guide d'entretien a été structuré selon des axes spécifiques adaptés à la fonction du répondant, permettant de recueillir des réponses précises et contextualisées sur : le rôle du contrôle de gestion dans le suivi budgétaire et la mesure des écarts, l'utilisation des données financières dans les décisions marketing, les points de coordination et de friction entre les deux services.

Les réponses simulées sont présentées à titre pédagogique pour illustrer un cas pratique réaliste dans le cadre de notre étude sur Condor, entreprise algérienne active dans le secteur de l'électronique et de l'électroménager.

Chapitre 2 : Analyse du rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance marketing chez Condor Algérie

II.1 Les résultats de l'entretien

Les résultats de l'entretien sont détaillés dans le tableau ci-dessous

Tableau 3 : d'entretien avec responsable de control de gestion

Questions au responsable de service du Contrôle de gestion.	Objectif de la question	Réponses
Q1. Quel est, selon vous, le rôle du contrôle de gestion dans l'accompagnement de la stratégie marketing au sein de Condor ?	Éclairer la fonction attendue du contrôle de gestion dans l'aide à la stratégie marketing.	En tant que contrôleur de gestion, mon rôle est d'analyser les résultats commerciaux et de fournir au marketing des indicateurs financiers fiables. Je participe à l'élaboration du budget marketing et au suivi de son exécution. Ainsi, je m'assure que les campagnes et promotions sont rentables et alignées sur les objectifs de vente.
Q2. Quels indicateurs et tableaux de bord suivez-vous pour évaluer la performance marketing ?	Identifier les outils de pilotage et les KPIs utilisés en CG pour le marketing.	« Nous établissons des tableaux de bord mensuels croisant le chiffre d'affaires, les coûts promotionnels et la marge par produit. Par exemple, nous calculons le retour sur investissement (ROI) des actions marketing et le coût d'acquisition client. Ces indicateurs nous permettent de mesurer les écarts par rapport aux prévisions et de conseiller le marketing sur les corrections à apporter. »
Q3. Comment collaborez-vous avec le service marketing pour ajuster les plans d'action ?	Comprendre les modes de coordination et d'échange d'informations entre les services.	« Nous avons des réunions hebdomadaires de coordination. Le marketing partage ses prévisions de ventes et nous échangeons sur la validité des hypothèses budgétaires. En retour, je leur fournis des analyses de coûts et de marges. Ainsi, nous pouvons ajuster les actions (promotions, ciblage) pour respecter le budget global. Il arrive qu'on travaille à deux sur les prévisions trimestrielles lors de comités de pilotage. »
Q4. Rencontrez-vous des difficultés dans l'alignement entre le	Mettre en lumière les points de friction ou	« Parfois, le marketing propose des campagnes ambitieuses sans détailler les coûts associés, ce qui complique notre

Chapitre 2 : Analyse du rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance marketing chez Condor Algérie

budget marketing et les prévisions financières ?	de divergence budgétaire.	travail de prévision. Inversement, nous cherchons à limiter les écarts de budget en cours d'année. Le principal défi est de concilier la flexibilité nécessaire à la créativité marketing avec la rigueur de nos contraintes financières. »
Q5. Pouvez-vous donner un exemple où votre analyse a influencé une décision marketing ?	Recueillir un cas concret illustrant l'utilité du contrôle de gestion.	« Lorsqu'un produit électronique n'atteignait pas les ventes escomptées, j'ai analysé la structure de coût et remarqué une marge trop faible. J'ai recommandé d'augmenter légèrement le prix de vente et de réallouer le budget promotionnel sur un autre segment plus prometteur. Le marketing a suivi ces recommandations et les ventes ont augmenté de 10 % le trimestre suivant. »
Q6. Quelles améliorations suggérez-vous pour améliorer la coopération CG-Marketing ?	Identifier les axes d'amélioration selon le CG (ex : outils, process).	« Je propose de mettre en place des indicateurs partagés plus clairs, par exemple un tableau de bord commun (KPI mêlant finance et marketing). Il serait aussi utile de formaliser un calendrier de réunions de suivi plus fréquent, afin de réagir plus vite aux écarts. Enfin, nous pourrions prévoir des formations croisées pour que chaque équipe comprenne mieux le vocabulaire de l'autre. »

Tableau 4 : D'entretien avec le responsable de service marketing

Questions au responsable marketing (Marketing)	Objectif de la question	Réponses
Q1. Comment utilisez-vous Les analyses fournies par le contrôle de gestion dans vos décisions marketing ?	Comprendre la contribution concrète des informations CG aux actions marketing.	« Nous utilisons les rapports financiers et les tableaux de bord du contrôle de gestion pour valider la rentabilité de nos campagnes. Par exemple, avant de lancer une promotion, nous consultons la marge par produit calculée par la CG. Ces données nous

Chapitre 2 : Analyse du rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance marketing chez Condor Algérie

		aident à choisir les segments les plus profitables et à fixer les prix. Nous nous appuyons également sur leurs prévisions de ventes pour planifier nos volumes publicitaires et ressources logistiques. »
Q2. Quels indicateurs marketing suivez-vous et comment sont-ils partagés avec la CG ?	Identifier les indicateurs propres au marketing et leur partage.	« Nous suivons des indicateurs tels que le trafic en magasin/digital, le taux de conversion, le coût par campagne et la satisfaction client. Actuellement, ces données sont partagées mensuellement au contrôle de gestion sous forme de rapports standardisés. Cependant, seuls les indicateurs financiers (chiffre d'affaires, marge) sont systématiquement intégrés dans leurs tableaux de bord. »
Q3. Comment se déroule la planification budgétaire entre marketing et contrôle de gestion ?	Dégager le processus de construction du budget conjoint.	« Le plan marketing annuel est proposé par le responsable marketing en début d'année en termes de campagnes, canaux et volumes d'actions. La CG traduit ensuite ces éléments en données budgétaires (coûts estimés) et affine les prévisions de ventes. C'est un aller-retour jusqu'à validation par la direction. Nous constatons toutefois que les modifications de budget en cours d'année ne sont pas toujours reflétées en temps réel, d'où parfois des divergences de chiffres. »
Q4. En tant que marketing, comment évaluez-vous la	Évaluer l'image et la réceptivité du	« De manière générale, nous apprécions leur rigueur et la fiabilité des données fournies. Cela nous apporte de

Chapitre 2 : Analyse du rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance marketing chez Condor Algérie

satisfaction vis-à-vis du support du contrôle de gestion ?	marketing au travail du CG.	la crédibilité dans nos rapports auprès de la direction. Toutefois, il arrive que les contraintes budgétaires proposées freinent certaines initiatives créatives. Une meilleure anticipation et des échanges plus informels faciliteraient notre collaboration. »
Q5. Avez-vous identifié des tensions ou incompréhensions entre vos équipes et le contrôle de gestion ?	Mettre au jour les points de friction et leurs causes perçues.	« Oui, parfois le langage financier nous paraît trop technique, et nous craignons d'être perçus uniquement comme consommateurs de budget. De leur côté, la CG peut se concentrer surtout sur les écarts numériques et moins sur la dynamique du marché. Cette différence de perspective peut créer des tensions. Par exemple, nous avons dû justifier longuement l'utilité d'un sponsoring local, alors que la CG la voyait comme un coût sans lien direct. »
Q6. Quelles solutions voyez-vous pour renforcer l'efficacité du lien marketing–contrôle de gestion ?	Propositions du marketing pour mieux coopérer (ex : outils, réunions).	« Il serait utile de mettre en place des indicateurs partagés, par exemple un indicateur de retour sur campagne marketing suivi conjointement. Nous pourrions également organiser des réunions bimensuelles de revue de performance et créer un espace commun (tableau de bord numérique) où chaque service met à jour ses données en continu. Enfin, instaurer des formations croisées sur les indicateurs clés de chaque fonction améliorerait la compréhension mutuelle. »

Section 3 : Analyse des données et interprétations des Résultats

L'analyse des interactions entre les services marketing et contrôle de gestion (CG) est essentielle pour comprendre comment ces deux fonctions, apparemment distinctes, contribuent à la performance globale de l'entreprise. Bien que ces services partagent un objectif commun de maximisation des résultats, leurs approches divergent souvent en raison de leurs priorités et méthodologies spécifiques. Le marketing met l'accent sur la créativité et l'impact à long terme des actions, tandis que le contrôle de gestion se focalise sur l'analyse financière et la maîtrise des coûts. Néanmoins, une collaboration efficace entre ces deux fonctions est un levier stratégique majeur pour améliorer la rentabilité et l'efficacité des projets. Cette section explore les convergences, divergences, complémentarités et tensions identifiées entre les responsables marketing et les contrôleurs de gestion, en s'appuyant sur une analyse comparative des données recueillies. L'objectif est de mettre en lumière les pratiques efficaces déjà en place tout en proposant des pistes d'amélioration pour renforcer cette coopération stratégique.

I. Analyse des résultats :

L'analyse comparative des réponses met en évidence plusieurs points clés de convergence et de divergence entre les deux services :

- **Convergences :** Les deux responsables insistent sur l'importance du partage de données chiffrées. Tous deux soulignent la valeur des indicateurs financiers (chiffre d'affaires, marge, ROI) pour guider les décisions marketing. Ils conviennent que des tableaux de bord réguliers sont essentiels pour le suivi des performances. Les deux parties reconnaissent la nécessité de réunions de coordination fréquentes et l'intérêt de définir des indicateurs partagés pour aligner leurs actions. De plus, chaque côté souligne que la collaboration crée un « cercle vertueux », le contrôleur fournit des informations pour améliorer la performance marketing, et le marketing alimente la CG en données terrain (prévisions, retours clients), ce qui bénéficie à l'ensemble de l'entreprise.
- **Divergences :** On note des divergences de perception. Le contrôleur de gestion met l'accent sur la rigueur budgétaire et l'analyse des écarts, tandis que le responsable marketing valorise la créativité et l'impact à long terme des actions (par exemple sponsoring, branding) qui ne se mesurent pas toujours immédiatement en chiffres. Le marketing reproche parfois à la CG d'être trop focalisée sur les écarts financiers et de mal saisir la dynamique terrain, alors que le CG reproche au marketing de ne pas toujours

Chapitre 2 : Analyse du rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance marketing chez Condor Algérie

détailler les coûts de ses projets. Ainsi, le marketing se sent parfois perçu comme un poste de dépense, et la CG se sent parfois freinée dans son rôle prescriptif.

- **Complémentarités :** Les deux fonctions apparaissent complémentaires. Le marketing apporte la connaissance du marché et du consommateur, tandis que le contrôle de gestion fournit l'expertise financière et les analyses quantitatives. La synthèse des réponses montre que leurs échanges permettent d'améliorer la fiabilité des prévisions et la rentabilité des campagnes. Par exemple, l'analyse financière du contrôleur a permis au marketing d'ajuster le pricing d'un produit avec succès (cas du produit électronique), illustrant la coordination effective mentionnée
- **Tensions identifiées :** Des tensions subsistent sur la fréquence des échanges et la clarté du langage. Le marketing souhaiterait une communication plus fluide (moins formelle et plus fréquente) pour ne pas subir des arbitrages budgétaires « in extremis ». Le contrôleur de gestion, de son côté, note une résistance au partage de données par le marketing, par crainte de perdre en flexibilité. Cette tension est classique puisque « les commerciaux (ici marketeurs) peuvent percevoir le contrôle de gestion comme un frein », mais comme le souligne la littérature, disposer de chiffres reste un atout considérable pour les performances commerciales
- **Pratiques efficaces observées :** Certaines bonnes pratiques émergent déjà chez Condor. L'organisation de réunions conjointes et la volonté d'élaborer des indicateurs communs sont des points positifs. Les deux parties proposent d'instaurer un tableau de bord commun : selon la littérature, un tel outil permet de visualiser rapidement les écarts et de prendre des décisions sur des données partagées.

Enfin, la suggestion de formations croisées et d'une meilleure formalisation des échanges témoigne d'une prise de conscience que la coopération est un processus à construire activement.

II. Les recommandations

Pour renforcer la coordination CG–Marketing chez Condor et optimiser les ventes, plusieurs actions concrètes peuvent être mises en place :

- Renforcer la coordination par des réunions régulières. Outre la planification budgétaire annuelle, instituer des réunions bimensuelles de revue de performance entre CG et marketing. L'objectif est de suivre en continu l'exécution des plans, d'anticiper les écarts et de décider rapidement des actions correctives (réaffectation de budget, ajustement de campagne, etc.).

Chapitre 2 : Analyse du rôle du contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance marketing chez Condor Algérie

- Renforcer les compétences croisées. Organiser des sessions de formation réciproque pour rapprocher le vocabulaire financier et marketing. Par exemple, former les marketeurs aux concepts de rentabilité et aux outils de budgétisation, et sensibiliser le contrôleur de gestion aux notions de marché et branding. Cela améliorera la compréhension mutuelle et évitera les conflits de culture d'entreprise.
- Institutionnaliser l'échange informel. Encourager des points de contact plus informels (ateliers de travail conjoints, comités de projet mixtes) pour améliorer la confiance et le dialogue. Une ambiance de travail collaborative (plutôt que purement chiffrée) permet de réduire les résistances et de faire accepter le contrôle de gestion comme « opportunité de performance » plutôt que comme contrainte.
- Améliorer le processus de budgétisation participatif en impliquant davantage les responsables du contrôle de gestion dans la construction des budgets, comme les prévisions par segment de produit ou la planification des promotions. Ça permettra de mieux aligner nos objectifs stratégiques avec les ressources disponibles et d'encourager une communication plus fluide entre les différentes équipes tout au long de l'année.

Ces recommandations, en phase avec les constats du terrain, visent à renforcer les synergies CG/marketing et à faciliter la prise de décision optimale chez Condor.

Conclusion

L'intégration du contrôle de gestion dans les processus de décision marketing représente aujourd'hui un levier stratégique essentiel pour les entreprises cherchant à optimiser leur performance commerciale. En apportant une vision chiffrée rigoureuse, le contrôle de gestion permet au marketing de mieux orienter ses campagnes, de justifier ses choix stratégiques et d'évaluer concrètement les retombées des actions menées. Il offre une capacité d'analyse fine des écarts entre prévisions et réalisations, et alerte rapidement sur les dérives budgétaires, tout en fournissant des indicateurs fiables et partagés.

Chez Condor Algérie, cette collaboration entre les départements marketing et contrôle de gestion apparaît comme une dynamique en construction, porteuse d'une véritable valeur ajoutée. Les échanges d'informations, les réunions de coordination et la mise en place d'outils communs tels que les tableaux de bord financiers et les prévisions de ventes sont des éléments clés qui renforcent l'efficacité des décisions prises. Cependant, cette articulation stratégique nécessite encore des ajustements : il est essentiel de dépasser les logiques de cloisonnement et de renforcer la compréhension mutuelle entre les deux fonctions.

En définitive, faire converger la rigueur analytique du contrôle de gestion et l'agilité stratégique du marketing constitue un facteur de réussite durable. Cette synergie bien orchestrée permet non seulement d'optimiser les ressources de l'entreprise, mais aussi de mieux répondre aux attentes du marché, en prenant des décisions plus éclairées, réactives et alignées avec les objectifs globaux de l'organisation.

Conclusion générale

Conclusion générale

Ce mémoire a exploré comment le contrôle de gestion peut éclairer les décisions marketing pour optimiser les ventes chez Condor Algérie. Il se structure en deux parties complémentaires. La partie théorique a clarifié les concepts fondamentaux de contrôle de gestion (planification budgétaire, contrôle budgétaire, tableaux de bord) et de décision marketing (analyse de marché, stratégie produit/prix/promotion) ainsi que les interactions entre ces deux domaines. Nous avons étudié les outils d'analyse existants (Balanced Scorecard, indicateurs de performance marketing) et précisé la problématique de l'optimisation des ventes dans le contexte d'une entreprise algérienne.

Dans la partie pratique, une étude de terrain a été menée au sein de Condor Algérie. Nous y avons décrit l'organisation de l'entreprise, son positionnement stratégique sur le marché local de l'électronique et de l'électroménager, ainsi que les rôles respectifs des directions financière et marketing.

La méthodologie empirique a reposé sur l'analyse des données internes de Condor et sur la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès le responsable du control de gestion et le responsable de service marketing marketing.

L'analyse de ces informations a permis de dresser un diagnostic du dispositif actuel de gestion et de vente de l'entreprise, mettant en évidence ses points forts (par exemple une stratégie produit clairement définie) et ses faiblesses (par exemple un suivi insuffisant des indicateurs commerciaux).

Les résultats obtenus apportent une réponse claire à notre problématique : un dispositif de contrôle de gestion bien intégré améliore la prise de décision marketing et, par conséquent, les ventes de Condor Algérie. Les données recueillies montrent qu'après la mise en place progressive d'outils de pilotage (rapports mensuels de suivi des ventes, analyses budgétaires détaillées), les managers commerciaux ont pu ajuster leurs actions en temps réel et cibler plus efficacement les segments porteurs. Les analyses ont révélé, par exemple, que le réajustement des budgets publicitaires en fonction des marges réelles dégagées par produit a conduit à rediriger des ressources vers les campagnes les plus rentables, ce qui a entraîné une hausse mesurable des ventes sur ces segments. Ce constat confirme l'hypothèse principale formulée au démarrage : « le renforcement du contrôle de gestion accroît la qualité des décisions marketing ».

Conclusion générale

Plusieurs hypothèses secondaires ont aussi été vérifiées. L'hypothèse selon laquelle le contrôle de gestion améliore la qualité des décisions marketing en fournissant des données financières précises (écarts de volume, prix, suivi budgétaire) et des indicateurs de performance alignés sur la stratégie commerciale.

En effet, les entretiens ont révélé que la formalisation d'un budget marketing cohérent et son suivi systématique ont permis de limiter les dépassements de coûts et d'éviter des stocks excessifs de produits non demandés.

L'étude a montré que la performance commerciale dépendait également de la qualité de l'analyse des données et de l'adaptation des stratégies. Autrement dit, l'efficacité du contrôle de gestion ne se mesure pas seulement en montants budgétaires, mais dans la capacité à produire des indicateurs fiables et à fédérer les équipes autour de décisions partagées. En synthèse, cette recherche apporte une réponse positive à la problématique posée : le contrôle de gestion, mobilisé de manière stratégique et collaborative, optimise bien la prise de décision marketing et contribue à l'amélioration des ventes chez Condor Algérie. Elle souligne cependant que cet effet bénéfique est conditionné par la fiabilité des données suivies et par l'implication conjointe des services finance et marketing dans le processus décisionnel.

À partir des résultats obtenus, plusieurs recommandations opérationnelles ont été élaborées pour Condor Algérie :

Institutionnaliser des revues périodiques de performance : organiser des réunions mensuelles ou trimestrielles communes aux équipes de contrôle de gestion et de marketing. L'objectif est de comparer systématiquement les résultats de vente aux prévisions budgétaires, d'identifier rapidement les écarts et d'ajuster les stratégies (par exemple en redistribuant les budgets vers les campagnes ou les produits les plus performants).

Renforcer la formation et l'appropriation des outils par les équipes : développer la culture du contrôle de gestion auprès des responsables marketing en les formant aux techniques d'analyse budgétaire et d'interprétation des indicateurs. Cela garantira une meilleure exploitation des informations financières dans les choix commerciaux et encouragera une prise de décision fondée sur des données fiables.

Optimiser le processus budgétaire participatif : impliquer davantage les responsables de contrôle de gestion dans l'élaboration des budgets (prévisions par segment de produit, planification des promotions, etc.). Cette démarche permettra d'aligner plus finement les

Conclusion générale

objectifs stratégiques avec les ressources disponibles, et de renforcer la communication entre services durant toute l'année.

La mise en œuvre de ces propositions devrait renforcer la cohérence entre la stratégie globale de Condor Algérie et les opérations marketing quotidiennes, contribuant ainsi à une hausse durable des ventes. En conclusion, ce mémoire met en évidence l'intérêt d'un contrôle de gestion actif et collaboratif dans la réussite des stratégies commerciales. Il ouvre également des perspectives pour de futurs travaux, tels que l'évaluation à moyen terme de l'impact de ces recommandations sur la performance de l'entreprise et l'étude de l'étendue de ces principes à d'autres fonctions (comme la production ou le service après-vente).

Bibliographie

Ouvrages :

- ALAZARD C, SEPARI S ; (2004) « *contrôle de gestion* », édition Dunod, 5ème Edition, p 591
- Alazard C., Sépari S. (2010), « *Contrôle de gestion* », Dunod, Paris, p. 307.
- ALAZARD, C. & SÉPARI, S. *Contrôle de gestion : manuel et applications*, 7e éd., Paris : Dunod, 2010.
- Alazard. C & Sépari, S. (2004). Objectifs du contrôle de gestion. Dans DECF *Contrôle de Gestion*, 5^{ème} Édition, p. 20.
- Angell R., Sharp A., Chapman T. (2024), « *Five Essentials for Marketing Performance Measurement Systems* », MIT Sloan Management Review, fall 2024, pp. 1–8.
- Anthony R.N. (1965), *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*, Division of Research, Harvard University, Boston, p. 17. (Cité par Green).
- Anthony R.N. (1988), *The Management Control Function*, The Harvard Business School Press, Boston, p. 10
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill.p .60.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.), McGraw-Hill, pp. 180-195.
- Arifi, V. et al. (2024), “The Role of Customer Segmentation and Personalization Strategies...”, in ISCBE 2024, Springer, p. 169–181.
- Alazard, C., & Sépari, S. (2010). *Contrôle de gestion : manuel et applications* (7e éd.). Paris : Dunod, pp. 307–311.
- Alazard, C., & Sépari, S. (2010). *Contrôle de gestion : manuel et applications* (7e éd.). Paris : Dunod, pp. 180–190.
- Béatrice, B. & Grandguillot, F. (2011). *Comptabilité générale*. Paris, France : Nathan, **p. 12**.
- BELCH GUOLLA(collectif), « *communication marketing* », édition CHENELIERE Education,canada.2005.p04.
- Belghaouti N. (2024), *Cours de Gestion Budgétaire*, École Supérieure d'Économie Oran, p. 19-20.
- Bouquin Henri « *Le contrôle de gestion* ». 10éd., Paris : PUF, 2014. (598 p).
- Bouquin Henri (2001), « *Le contrôle de gestion* », PUF, Paris.
- Bouquin, H. (2010). « *Le contrôle de gestion* » (8e éd.). Dunod, p. 45-50.

Bibliographie

- Brigitte Doriath et all « *comptabilité et gestion des organisations* », 6^{éd} édition dunod, Paris 2007, P289
- DORIATH, B. & GOUGET, C. Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Vuibert, 2011, p. 142.
- DORITH B et GAUJET C, « *contrôle prévisionnel et mesure de la performance* », Edition Dunaux, paris, 2007, p. 294.
- Dumas, G., & Larue, D. Op. Cit PP : 25, 26
- Fayol, Henri. Administration industrielle et générale : Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle. Paris : Dunod, 1916 (rééd. 1949).
- Flores L. (2020), Mesurer l'efficacité du marketing digital, 3^e éd., Paris, Éditions Eyrolles.
- Forget, J. « *Gestion budgétaire* », édition d'organisation, Paris 2005, p. 9.
- GERVAIS, M. « *contrôle de gestion et planification de l'entreprise* », ECONOMICA, 1990, p. 31
- GERVAIS, M. Contrôle de gestion, Ed. Economica, 6^{ème} édition, Paris, 1997, P. 27
- GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU (G), DELMOND (M-H) et BESCOS (P-L), « *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* » ED GAULINO Editeur EJA, PARIS 2002, p 124.
- Giraud, F., Saulpic, O., Naulleau, G., Delmond, M.-H., & Bescos, P.-L. (2005). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* (2^{ème} éd., pp. 27-29). Gualino éditeur, Paris.
- Giraud, F., Saulpic, O., Naulleau, G., Delmond, M.-H., & Bescos, P.-L. (2005). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* (2^e éd.). Paris : Gualino éditeur, pp. 24-27, 123-128, 149-153.
- Goyhenetche Michel (2008), Créer de la valeur pour le client : le marketing de la valeur, Eyrolles, Paris.
- Gervais, M. (1997). *Contrôle de gestion* (6^e éd.). Paris : Éditions Economica, p. 27.
- Hervé HUTIN, « *Toute la finance d'entreprise* », édition d'organisation, 2^{ème} édition, France, 2002, P678
- James A.F. Stoner et al., Management (Pearson, 1995), chap. 9.
- Kalika M., « *interne et performance de l'entreprise* » édition d'organisation, paris, 1988, p. 213.
- Kaplan Robert S., Norton David P. – The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. (322 p.)
- Kotler P., Keller K. (2021), « *Marketing Management* », Pearson, Paris.

Bibliographie

- Kotler Philip, Keller Kevin L., Dubois Bernard, Manceau Delphine (2006), <<Marketing Management>>, 12e éd., Pearson, Paris.
- Kotler, Philip et Dubois, Bernard. Marketing Management (11e éd. Française). Paris : Pearson Education, 2004.
- Kwortnik Robert J., Ross William T. (2007), “The Role of Technology in Service Innovation”, Journal of Marketing, vol. 71, n°1, pp. 38–54.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., « The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action », Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, pp. 3-20.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2021). *Marketing Management* (15^e éd.). Paris : Pearson, p. 78.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing Management*. Pearson, Paris, pp. 73-92.
- Lambin Jean-Jacques (2008), « *Le marketing stratégique* », 5e éd., McGraw-Hill, Paris.
- Lambin, Jean-Jacques (2018), « *Le marketing stratégique* », 7e édition, Pearson, Paris, pp. 38-39.
- LANGLOIS.L, BONNIER.C, BRINGER.M, « *Contrôle de gestion* », BERTI Editions, Alger 2008, P.113.
- Leroy, M. (2012). *Le contrôle de gestion et ses évolutions*. Éditions d’Organisation, France, p. 27.
- Liang X. (2017), *Examining the Effects of Marketing Performance Measurement Systems on Performance*, thèse de doctorat, Dublin City University.
- LORINO P « *méthode et la pratique de la performance* » les éditions de l’organisation ,3^{ème} Edition, Paris, 1998 p 237,238
- Machesnay M., « *économie d’entreprise* », édition EYROLLES, paris, 1991, p 38.
- Michel GERVAIS, « *Contrôle de gestion* », édition Economica, 9eme édition, Paris, 2009, P354.
- NOELLE.M DESIRE-LUCIANI, HIRSCH.D, KACHER.N, POLOSSAT.M, « *Le grand livre du contrôle de gestion* », Groupe EYROLLES, 2013,
- Oliver Robert L. (1980), « *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions* », Journal of Marketing Research, vol. 17, n°1, pp. 460-469.
- Porter Michael (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Santoso, F. & Sudarmiatin, S. (2024), “Multichannel Marketing Strategy in the 5.0 Era”, Journal of Business Management and Economic Development, 2(2), p. 979–997.

Bibliographie

- SELMER C, *concevoir le tableau de bord*, Edition Dunod, Paris, 1998, p.5.
- Simons R. (1995), *Levers of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Library of Congress, Harvard Business School Press, p. 5
- Steenburgh, Thomas J. & Avery, Jill. « Marketing Analysis Toolkit: Situation Analysis ». Note pédagogique Harvard Business School n° 510-079, 2010.

Articles et revues :

- « La prise de décision : une prise de tête ? », Cairn Projets (plateforme Cairn.info, article en ligne), s.d. (consulté en 19 avril 2025).
- Audrey Jaspard, « *Comprendre et appliquer le processus décisionnel en entreprise* », Blog HubSpot, publié le 29 janvier 2024 (mis à jour le 20 mai 2024).
- Bérard, Céline. « Les démarches décisionnelles incrémentales dans les systèmes complexes : le cas des politiques publiques... ». *Management international*, vol. 18, n° 2, 2014, p. 140–154.
- Cappelletti Laurent – « Vers un contrôle de gestion intégré à la fonction commerciale : cas d'expérimentation », *Revue Management & Avenir*, vol.16, n°2, 2008, p.156-173
- Decarra Arnaud – « *6 outils de contrôle de gestion pour mieux piloter sa performance* », Blog HubSpot, 10 avril 2024.
- Desmarteau Robert H., Saives Anne-Laure, Schieb-Bienfait Nathalie, Emin Sandrine, Boldrini Jean-Claude, Urbain Caroline (2020), « *La création de valeur : glas ou Graal ?* », *Management international*, vol. 24, n° hors-série, pp. 91-108.
- Demeestère, René, Lorino, Philippe, Mottis, Nicolas. (2017),« *Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion* », Collection Management Sup, Dunod, Paris, pp. 45-60.
- Digital Passengers – « *Tableaux de bord commerciaux : véritables outils de pilotage* », Blog Digital-Passengers.com
- Domingo Hugues – « *À quoi sert le budget dans le pilotage d'entreprise ?* », Pilotagedentreprise.com, 14 janv. 2020
- Études & Analyses. (2013). *Le lien entre la fonction marketing et le contrôle de gestion*. Étude de marché, 5 pages.
- Études & Analyses. (2013). « *Le lien entre la fonction marketing et le contrôle de gestion*. Étude de marché », 5 pages.
- Mittal V. et al. (2023), « *Customer satisfaction, loyalty behaviors, and firm financial performance: what 40 years of research tells us* », *Marketing Letters*, vol. 34, n° 2, pp. 171–187.
-

Bibliographie

Thèse et mémoire :

- Cité par VILLARMOIS O « le concept de la performance et de sa mesure : un état de l'art » 2001, centre lilloise d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA CNRS 8020, P2.
- Diarra, Coumba M. & Hama Boucar, Ibrahim. Le contrôle de gestion et son impact sur le processus décisionnel : cas de l'ENIEM. Mémoire de Master, Univ. Mouloud Mammeri, 2023.
- Kihal B., Le contrôle de gestion, outil de prise de décisions stratégiques, Mémoire de Master, Université Abdelhamid Ibn Badis – Mostaganem, 2020.
- Komarev I. (2007), La place des budgets dans le dispositif de contrôle de gestion, Thèse, Université Bordeaux IV.
- Zian-Houda Houria (2013), Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide au pilotage de la performance des PME, Thèse de doctorat, Université Bordeaux I.

Site internet :

- <https://www.esgf.com/ressources/definition-controle-gestion-budgetaire> [consulté le 26 avril 2025 à 10h15].
- www.hbrfrance.fr, [consulté le 10 avril 2025].
- <http://www.esam-ecoles.com>, (consulté le 24/02/2025).
- <https://ebourse.dz/condor-numero-1-de-lelectromenager/> consulté le [26/04/2025 à 12h30].
- <https://www.apogea.fr/le-reporting-de-controle-de-gestion/> .Le rôle du contrôleur de gestion. Consulté le [1/05/2025 12h23].
- <https://www.condor.dz/notre-historique> site de l'entreprise consulté le [26/04/2025 à 10h16].
- <https://www.condor.dz/accueil/> consulté le [26/04/2025 à 14h17].
- <https://www.legalplace.fr/guides/comptabilite-analytique/>
- <https://www.tifawt.com/comptabilite-2/objectifs-comptabilite-de-gestion/>
- <https://www.tsa-algerie.com/condor-lance-officiellement-sa-nouvelle-marque-italienne-en-algerie> Consulté le [26/04/2025 à 10h40].
- <https://stafiz.com/le-role-du-controle-de-gestion-en-entreprise>, consulté le [5 avril 2025 à 11h00].

Journal ,presse et magazine :

- Djerbi Zouhair – « ABC et CRM : comment articuler contrôle de gestion et marketing ? », Journée d'étude en Contrôle de Gestion de Nantes, 11 fév. 2010.
- Gathering-Tools – « *Pilotage de l'activité commerciale : contrôleur de gestion et directeur commercial, le duo indispensable ?* », Blog Gathering-tools.com, 22 août 2019

Bibliographie

- Narver John C., Slater Stanley F. (1990), « *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability* », Journal of Marketing, vol. 54, n°4, pp. 20-35.
- Otley D. (1977), « *Budget Use and Managerial Performance* », Journal of Accounting Research, vol. 15, n°1, pp. 122–149.

Divers :

- Documents remis par l'entreprise.

Annexes

Annexe 1 ; Logo de entreprise



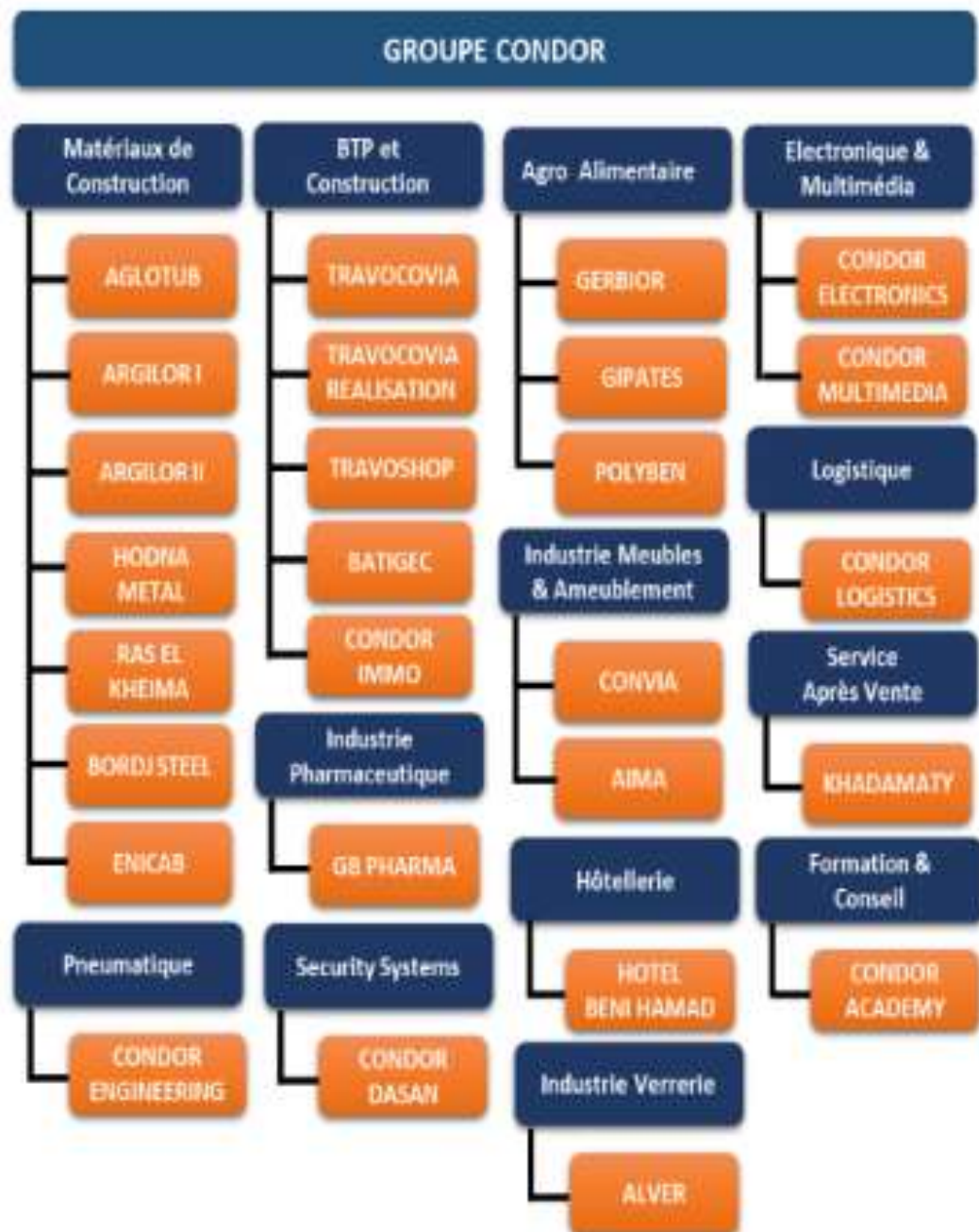
Source : Document interne de l'entreprise

Annexe 2 : Fiche Technique de l'entreprise

SPA CONDOR ELECTRONICS	
Logo	
Date de création	09/02/2002
Forme juridique	Société par actions.
Siege social	Zone d'activité Route de M'sila lot70, section 161 Bordj Bou Arreridj 34000-Algérie
Activité	Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroniques et électroménagers.

Source ; document interne de entreprise

Annexe 3 : l'organigramme de l'entreprise



Source : document interne de l'entreprise

Annexes

Annexe 4 : budgets des ventes locales

	SPA CONDOR ELECTRONICS												Code : A.01/PR.MOC&MKG.03		
	Budget des ventes locales												Version : 04		
Année : 2024															
Structure : Direction Marque		CONDOR												Valeur =KDA	Q=UNITE
Désignation des produits	Total		Janvier		Février		Mars		Avril		Mai		Juin		
	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	
FROID	106 140	6 201 060	9 618	556 399	11 267	654 888	12 425	723 291	13 852	807 102	15 766	925 002	15 874	934 283	
CLIMATISEURS	108 900	8 392 031	3 301	261 804	7 453	572 651	9 916	760 898	17 682	1 348 459	23 801	1 814 615	21 899	1 682 991	
LAVAGE	111 300	3 788 678	9 185	310 852	11 401	383 384	10 303	346 649	8 497	286 081	6 700	226 661	5 802	200 221	
CHAUFFAGE	38 100	1 037 070	3 450	82 455	1 014	23 938	990	29 109	633	19 182	215	6 171	194	5 495	
CUISSON	81 480	1 714 131	10 215	221 369	15 714	351 623	8 580	154 834	5 841	115 904	5 652	107 519	5 859	114 722	
TELEVISEURS	60 000	2 428 740	5 424	215 640	6 089	246 893	6 171	250 943	4 056	173 003	6 041	229 023	3 536	127 560	
Total général	505 920	23 561 711	41 193	1 648 519	52 938	2 233 377	48 384	2 265 724	50 561	2 749 731	58 174	3 308 991	53 163	3 065 272	
Désignation des produits	Juillet		Août		Septembre		Octobre		Novembre		Décembre				
	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur			
FROID	10 035	588 247	7 456	431 206	3 000	174 001	2 390	140 674	2 185	130 170	2 272	135 796			
CLIMATISEURS	12 625	987 498	6 763	528 996	2 207	177 823	1 391	108 268	932	74 043	931	73 985			
LAVAGE	5 452	190 565	6 084	219 095	8 901	304 438	12 792	437 224	13 751	463 574	12 433	419 932			
CHAUFFAGE	147	4 193	1 758	50 715	4 665	137 327	7 230	198 048	9 585	265 409	8 220	215 028			
CUISSON	5 943	135 149	4 517	96 425	4 169	89 243	3 765	77 463	4 074	78 593	7 152	171 287			
TELEVISEURS	1 911	81 302	1 915	82 253	3 638	143 255	6 255	257 178	7 138	294 828	7 826	326 865			
Total général	36 113	1 986 952	28 493	1 408 691	26 579	1 026 086	33 823	1 218 856	37 665	1 306 618	38 834	1 342 894			

Source : Document interne de l'entreprise

Annexe 5 : suivi de budget ventes 2024 condor

Suivi Budget des ventes 2024 * CONDOR *

L'entreprise a constaté un écart négatif sur le chiffre d'affaires par rapport au budget prévisionnel de 2024, représentant : 291 161 747 DA, soit un taux de réalisation de : 82 % du chiffre d'affaires.

L'entreprise a enregistré un écart négatif de : 849 Pcs , en termes de quantités par rapport au budget prévisionnel de 2024. répartie par Catégorie comme suit :

1- L'ecart sur les quantités:

2- L'ecart sur Chiffre d'affaires:

Marque	Catégorie	Qts Réel JANV	Qts Budget Janv	Ecart Qts	% Réalisation	Valeur Réel JANV	Valeur Budget Janv	Ecart Valeurs	% Réalis
CONDOR	FROID	8 140	9 618	- 1 478	85%	402 801 970	556 399 027	#####	72%
	CLIMATISEURS	2 100	3 301	- 1 201	64%	154 804 981	261 803 580	#####	59%
	LAVAGE	7 620	9 185	- 1 565	83%	203 110 658	310 852 080	#####	65%
	CHAUFFAGE	3 774	3 450	324	109%	75 021 717	82 455 000	- 7 433 282,87	91%
	CUISSON	12 451	10 215	2 236	122%	295 640 365	221 369 250	74 271 115,34	134%
	TELEVISEURS	6 259	5 424	835	115%	225 977 498	215 640 000	10 337 498,27	105%
	Total	40 344	41 193	- 849	98%	1 357 357 190	1 648 518 937	-291 161 746,82	82%

Source : Document interne de l'entreprise

Annexe 6 : Suivi Budget de ventes 2024 l’analyse des écarts sur le résultat

Suivi Budget des ventes 2024

3- l'analyse de l'effet des ecart sur le résultat

L'ecarts sur les quantités vendues entraîne une baisse du résultat de : 144 321 923 DA , tandis que l'écart sur les prix de vente conduit à une diminution du résultat de : 146 839 823 DA

Marque	Catégorie		L'effet de l'ecart des Qts sur le Résultat		L'effet de l'ecart des Prix sur le Résultat		Total Valeurs
CONDOR	FROID	↑	7 743 600,00	↓ -	15 176 882,87	-	7 433 282,87
	CLIMATISEURS	↑	48 456 352,72	↑	25 814 762,63		74 271 115,34
	LAVAGE	↓ -	85 510 852,40	↓ -	68 086 204,57	-	153 597 056,97
	CHAUFFAGE	↓ -	52 976 228,15	↓ -	54 765 193,48	-	107 741 421,63
	CUISSON	↓ -	95 231 587,63	↓ -	11 767 011,33	-	106 998 598,97
	TELEVISEURS	↑	33 196 792,04	↓ -	22 859 293,77		10 337 498,27
Total		↓ -	144 321 923,43	↓ -	146 839 823,39	-	291 161 746,82

Source : document interne de l’entreprise