



ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

Chapitre 1 : Le positionnement du contrôle de gestion dans l'entreprise

Le contrôle de gestion peut se définir comme **un processus d'aide à la décision** dans une organisation, permettant une intervention **avant, pendant et après** l'action. Il constitue également un mode de régulation des comportements.

Il doit être positionné par rapport **au contrôle stratégique**, sachant que le programme porte fondamentalement sur **le contrôle opérationnel**. Il convient donc d'aborder le pilotage de l'organisation, non seulement dans une approche fonctionnelle, mais aussi dans une approche globale.

- **Identifier** le rôle et la place **du contrôle de gestion** en fonction des caractéristiques de l'organisation (taille, activité, environnement) et du type d'activité (production, service).
- **Distinguer** les différentes définitions de la performance.
- **Caractériser** la notion de pilotage.

Savoirs associés

- Les notions de contrôle, contrôle **stratégique** et contrôle **opérationnel**.
- Les notions de **valeur, utilité, coût, pilotage et performance**.
- **Le contrôle de gestion** : définition, rôle et place par rapport aux autres domaines disciplinaires et aux autres formes de contrôle.
- **Les missions et les utilisateurs** du contrôle de gestion.
- Le positionnement et la contingence du contrôle de gestion dans une organisation.
- **Les qualités** attendues du contrôleur de gestion.

1) Le contrôle de gestion et le management

a) Le contexte actuel du management

- L'environnement économique
- L'environnement technique et technologique (la mécanisation, la révolution numérique...)
- L'environnement sociétal

b) Le pilotage de la performance

La recherche **d'une compétitivité permanente**, c'est-à-dire une position concurrentielle forte, est liée à **trois concepts** :

- **La performance**
- **La valeur**
- **L'utilité**





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

La performance :

Pour être compétitive, toute entreprise doit être performante. En gestion, **la performance** est définie comme l'association de **l'efficacité et de l'efficience**. **L'efficacité** consiste, pour une entreprise, à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et **l'efficience** correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités, en relation avec les résultats.

La recherche de la performance impose une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, laquelle intègre plusieurs niveaux d'évaluation.

Exemple : Pour la production, la performance réside dans l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau de qualité élevé. Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ou la différence entre valeur et coût. Pour la finance, c'est la rentabilité, c'est-à-dire le rapport d'un résultat au capital investi.

Dans une première approche financière, il est possible de décomposer un ratio de rentabilité globale en une combinaison de plusieurs indicateurs de performance.

$\text{Taux de rentabilité} = \text{Profitabilité} * \text{rotation du capital} * \text{structure financière}$

Taux de rentabilité = Résultat/capital

Profitabilité = Résultat/Chiffre d'affaires

Rotation du capital = Chiffre d'affaires/Actif

Structure financière = Actif/Capital

La valeur :

La valeur d'un produit n'est pas seulement la différence entre un prix de vente et un coût de revient ; c'est aussi l'appréciation subjective et fluctuante, par la demande, de l'utilité apportée par les fonctions d'un produit. (Chaîne de valeur de PORTER).

La chaîne de valeur regroupe les activités principales et de soutien d'une organisation qui, ensemble, apportent de la valeur au produit mis sur le marché.

La valeur de l'entreprise dépend ainsi, en partie, de la valeur de ses produits et de ses activités. Le gestionnaire n'agit plus seulement en fonction des coûts, mais pilote **le couple Valeur/Coût**.

L'utilité :

La notion d'utilité a d'abord été définie par les économistes puis par les gestionnaires pour piloter **le couple Valeur/coût**. **L'utilité** est une mesure du bien-être ou de la satisfaction obtenue par la consommation d'un bien, donc liée à un besoin.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

2) Le positionnement et la contingence du contrôle de gestion

a) L'émergence du contrôle de gestion

D'un point de vue historique, deux tendances se distinguent :

- Le calcul et l'analyse des coûts ;
- Le contrôle des activités

Quelle que soit l'activité, un manager a besoin de connaître les dépenses qu'il engage pour un bien avant de décider notamment de son prix, de son développement, de sa qualité et de ses évolutions.

Un coût est la somme des charges relatives à un élément, dans un référentiel reconnu (un système comptable).

Une nouvelle organisation de la production naît au 19^{ème} siècle : les machines sont regroupées dans des usines (factories) ou les ouvriers viennent travailler. L'entrepreneur devient un investisseur et un créateur ; il cherche à mesurer des coûts et à contrôler le travail. Le vocable évolue en conséquence. Aujourd'hui, l'expression « comptabilité de gestion » intègre toutes les techniques de calcul des coûts permettant au gestionnaire de déterminer les coûts de son organisation dans une optique de contrôle opérationnel.

Le contrôle de gestion se positionne à l'interface entre le **contrôle stratégique** et le **contrôle opérationnel**. Il permet de réguler l'activité, sur le MT, en contrôlant la transformation des objectifs de LT en actions courantes.

b) **Le CG et le pilotage de la performance : de nouvelles variables à intégrer**

Le passage d'une performance ponctuelle à une **performance globale** contraint les organisations à mettre en place des démarches transversales inter métiers pour agir sur toutes les variables et tous les champs de la performance (qualité, RH ou valeur). Le contrôle de gestion n'est plus seulement une aide à la gestion, qui mettrait en œuvre un ensemble de techniques pour mesurer, comparer des activités, mais une **fonction transversale**.

La prise en compte de toutes ces dimensions conduit à élargir le cadre de la gestion et à réfléchir sur des facteurs à intégrer dans le pilotage, au-delà des coûts, des marges, des écarts, des seuils ou encore des budgets.

- Quel niveau de qualité faut-il atteindre ? Comment ? sur quels éléments ?
- Comment définir le périmètre d'activité de l'entreprise ?
- Quel type et quel niveau de risque peut-on accepter et comment gérer ce risque ?

Le contrôle de gestion doit mesurer des variables quantitatives « classiques » (coûts, marges, écarts) et des variables plus qualitatives (qualité, risque, innovation, flexibilité). L'instabilité du contexte actuel rend rapidement obsolètes les paramétrages de pilotage ; il s'agit donc :

- **De réactualiser plus souvent les indicateurs**, de réfléchir à leur sens et d'améliorer la collecte des informations ;
- **De piloter en temps réel**, de construire des **tableaux de bord** et d'utiliser des simulations permettant de modifier les paramètres pour faciliter la prise de décision.
- **De piloter la valeur perçue par le client**. Le suivi de la qualité perçue par le client est de plus en plus complexe. Il nécessite de piloter et d'internaliser la qualité (délai, service, disponibilité) dans des processus ;
- **De piloter la valeur en se différenciant des concurrents**. Fonder la valeur sur les facteurs clés de succès (Key Success Factors).





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

c) Le CG et les autres formes de contrôle

- **Le contrôle interne**

L'OEC définit le contrôle interne comme « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise ayant pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »

- **L'audit**

Selon l'Institut Français des auditeurs et Contrôleurs Internes (IFACI), l'audit interne est une activité autonome d'expertise, au service du management, pour le contrôle de l'ensemble de ses activités. L'audit fournit un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants.

3) La place du contrôle de gestion dans les entreprises

Le contrôle de gestion est une des fonctions assurant la survie et le pilotage des organisations. Son rôle évolue à mesure que l'environnement et les conditions économiques redéfinissent la place et la nature des organisations dans les sociétés.

La mission et l'organisation du contrôle de gestion varient beaucoup selon la taille de l'entreprise.

Les Très Petites Entreprises (TPE) ne présentent pas de structure organisationnelle formelle. Le système d'information est souple, réactif, voire flou. Le management est de type « chef d'orchestre ».

Le chef d'entreprise prend en charge la quasi-totalité des travaux de gestion. Le contrôle de gestion est alors souvent réduit :

- A l'élaboration d'un BP
- A la construction d'une ébauche de comptabilité analytique (établissement de devis)
- A des calculs de seuil de rentabilité pour des opérations ponctuelles

Les PME (de 10 à 500 salariés) présentent souvent un organigramme complet et précis. Le CG apparaît via le service de la comptabilité analytique. L'accent est mis sur la comptabilité financière par obligation légale et fiscale. Les travaux de comptabilité de gestion se résument à la création d'un réseau analytique permettant l'affectation et l'imputation des charges par centre d'analyse.

La rentabilité est appréciée globalement. La mesure de performance des acteurs est introduite par l'emploi d'indicateurs quantitatifs simples consignés dans des tableaux de bord :

- Mesure de la productivité des opérationnels de production ;
- Mesure des rebuts, pannes, accidents du travail ;
- Rendement des commerciaux

La démarche de planification stratégique couplée à la mise en place d'un système budgétaire complet reste absente de ce contrôle de gestion embryonnaire.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

Le CG dans les grandes entreprises est à la fois plus complexe et plus formalisé. C'est le contrôleur de gestion qui en a la charge. Sa mission dépasse le « simple » contrôle a posteriori et débouche sur un véritable rôle d'animateur et d'incitateur des comportements des acteurs :

- Définition des centres de responsabilité (centre de profit, de CA, d'investissement...)
- Mise en place de prix de cession interne
- Création et articulation d'un cadre budgétaire développé
- Consolidation des budgets en provenance des filiales
- Création d'instrument de mesure de la performance (tableau de bord, travaux de reporting...)

Remarque : Le contrôle de gestion peut aussi être très utile dans les organisations publiques, dans les structures organisationnelles hybrides (PPP), dans les entreprises liées aux nouvelles technologies, dans les services, etc...

4) La place du contrôle de gestion dans l'organigramme

Il est nécessaire de rappeler qu'un véritable service de CG est rare dans les entreprises et que sa présence est limitée aux grandes entreprises. L'examen des structures organisationnelles montre une grande diversité d'options. Cependant, deux possibilités semblent émerger.

- **Une position fonctionnelle :** le contrôleur de gestion est rattaché à une direction fonctionnelle administrative, comptable et financière. Cette organisation correspond à un contrôle de gestion limité à un rôle de suivi a posteriori et donc davantage à un service de comptabilité analytique baptisé contrôle de gestion. L'horizon du contrôleur de gestion est alors limitée à l'exercice comptable et sa mission s'inscrit en complément de la comptabilité financière et ne coïncide pas avec la définition actuelle du contrôle de gestion.
- **Une position d'état-major :** Le contrôle de gestion occupe une place de staff ou d'état-major disposant, non pas d'une autorité hiérarchique, mais d'une autorité de spécialité. Le contrôle de gestion joue un rôle de support aux autres fonctions et peut remplir pleinement sa mission de pilote et d'animateur du système d'information. L'horizon du contrôleur de gestion s'élargit et s'allonge puisqu'il intervient dans le processus de planification stratégique, dans le processus de mobilisation et d'animation des acteurs et dans la prise de décision à long terme (choix d'investissement, partenariat...)

En conclusion, il n'existe pas de solution unique universelle mais des options plus ou moins adaptées à des environnements spécifiques. L'organisation et les missions du CG vont donc dépendre de la nature de l'organisation de l'entité, sa taille, son secteur d'activité...

Afin de remplir cette mission, le contrôleur de gestion doit être pourvu de nombreuses qualités (**esprit analytique, objectivité, indépendance, curiosité saine, discrétion mais aussi pédagogie, dialogue et dispositions à la communication**) et savoir-faire techniques :

- Méthodes de calcul de coûts,
- Budgets,
- Contrôle budgétaire,
- Pilotage de la performance
- Maîtrise du tableur mais aussi d'un PGI...





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

5) Le contrôle de gestion, système d'information et d'aide à la décision

Dans la culture française et l'histoire des entreprises, le contrôle est d'abord perçu comme le respect d'une norme. Contrôle de type taylorien - optimisation et sanction : dépassé, contrôle visant à orienter les décisions vers des niveaux de performances "satisfaisants" et à favoriser l'apprentissage.

a) Les positions académiques : analyse systémique et recherche opérationnelle

L'approche systémique vient de la biologie. Dans les années 30 : impasse de biologistes qui ont identifié tous les éléments constitutifs d'une cellule, mais ne parviennent pas à comprendre leurs relations - mise en évidence de l'importance des interactions. 1968 : théorie générale des systèmes : ensemble d'éléments en interaction ouverts sur l'environnement qui visent à lutter contre l'entropie (tendance du système à se détruire) à partir de processus de régulation (feed-back).

La cybernétique : discipline qui analyse le comportement des systèmes finalisés. Le contrôle de gestion est le sous-système permettant d'organiser l'effet de rétroaction nécessaire.

- **Système d'information**: ensemble des infos et des systèmes de traitement de ces infos dans l'entreprise. Actuellement surabondance d'infos (surtout dans les pays occidentaux) et doutes sur leur fiabilité. L'information seule n'est pas suffisante, il faut qu'elle circule : c'est la communication.
- **Le système de décision** : Le système d'information nourrit le système de décision puisque l'information est la matière première essentielle à la prise de décision. Les outils quantitatifs d'aides à la décision du contrôle de gestion proposent des méthodes simples pour l'analyse en univers incertain, mais critiquables et variables selon les secteurs pour l'analyse en univers certain.

b) Définition et objectif de la comptabilité analytique

Le nouveau PCG donne la définition suivante :

« La comptabilité analytique d'exploitation est un mode de traitement des données dont les objectifs sont les suivants :

- Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise,
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des biens et des services pour les comparer au prix de vente,
- Etablir les prévisions de charges et de produits d'exploitation,
- Constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent.

D'une manière générale, elle doit fournir tous les éléments de nature à éclairer les prises de décisions. » La comptabilité analytique est un outil de la prise de décision au sein de l'entreprise. Elle permet des simulations, d'avoir plus rapidement une idée sur les conséquences d'une ou plusieurs décisions.

A cet égard, le PCG rappelle deux principes fondamentaux :

- Quelques chiffres significatifs sont plus efficaces qu'une qui n'est pas consultée faute de temps
- et un renseignement approximatif (mais suffisamment approché) et rapide est souvent plus utile qu'un renseignement plus exact mais connu plus tard.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

6) Les différents coûts

a) Notions de prix et de coût

Le terme de prix ne devrait être utilisé, selon le PCG, que pour les transactions (relations de l'entreprise avec l'extérieur) : on parle ainsi de prix d'achat pour des marchandises ou des MP, de prix de vente pour des PF ou des services.

Un coût, par contre, est une somme de charges ; il est donc propre à l'entreprise et peut être calculé en fonction de différents regroupements :

- par fonction économique (coût de production, de la distribution...)
- par centre de responsabilité (coût du service après-vente, atelier...)
- par moyen d'exploitation (coût par usine ou par magasin...)
- par activité d'exploitation (coût par produit vendu, ou par service...)
- par circuit de distribution (coût par famille de client ou par secteur géographique...)

b) Le contenu des coûts

Le Plan Comptable Général indique :

« Pour une période déterminée, **la Comptabilité Analytique d'Exploitation** permet de calculer des coûts soit en y incorporant toutes les charges de la CG, avec ou sans ajustement ou ajout, soit en n'y incorporant qu'une partie seulement des charges »

On peut distinguer :

- **Les coûts complets** : Le coût complet traditionnel dans lequel on incorpore toutes les charges de la CG n'est pas le plus intéressant. Il faut lui préférer le coût complet économique pour lequel on procède à des ajustements : exclusion de certaines charges du calcul ; minoration ou majoration pour d'autres ; voire prise en compte de charges non enregistrées en CG.
- **Les coûts partiels** : Le coût variable ne comprend que les charges qui varient avec l'activité, excluant donc les charges de structure considérées comme fixes.
- **Le coût direct** comprend, outre les charges variables, celles des charges de structure qui sont incorporables sans calcul intermédiaire, c'est-à-dire celles qui concernent le coût recherché.

Synthèse

La comparaison entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion nous amène à dresser le tableau suivant :

Critères	Comptabilité financière	Comptabilité de gestion
Au regard de la loi	OBLIGATOIRE	FACULTATIVE
La vision sur l'entreprise	GLOBALE	DETAILLÉE
Horizon	PASSE	PRESENT/FUTUR
Règles	Principe de séparation des exercices, du coût historique, de prudence, de non compensation, de continuation d'exploitation, de permanence des méthodes.....	SOUPLESSE





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

Chapitre 2 : La structuration de l'organisation et la gestion budgétaire

Outre le calcul des coûts dans une perspective à long ou court terme, **le contrôle de gestion** a pour rôle de décliner les choix stratégiques définis en amont sous forme de plan dont l'horizon est de plus en plus court.

Il s'agit de construire des prévisions dans un cadre global qui traduirait la direction à suivre et les moyens d'y parvenir. C'est l'objet de la démarche budgétaire, de la planification stratégique aux budgets annuel.

La démarche budgétaire ou démarche prévisionnelle consiste à :

- Construire un enchaînement opérationnel entre **la planification stratégique**, les plans et les budgets pour piloter les activités entre prévisions et réalisations.
- Traduire la stratégie choisie en prévision chiffrée sur 1 an pour toutes les fonctions articulées d'une organisation.

La démarche budgétaire et ses outils.

La démarche budgétaire suit trois étapes :

- L'élaboration de la stratégie et du **plan stratégique** sur un horizon de 3 à 5 ans, Choix des couples produits marché avec des objectifs et des moyens alloués.
- La définition **d'un plan opérationnel** : modalité pratique de mise en œuvre de la stratégie avec des plans d'investissement, de financement, de ressources humaines sur 2 à 3 ans.
- La gestion budgétaire, il s'agit de la traduction annuelle chiffrée (budget des plans opérationnels pour chaque fonction ou centres opérationnels).

La gestion budgétaire comprend la budgétisation de tous les centres de responsabilité définis ainsi que le contrôle budgétaire. Pour un exercice donné, les budgets doivent envisager :

- Les activités d'exploitation de l'entreprise, c'est-à-dire les niveaux des ventes et de la production ainsi que les moyens humains à mettre en œuvre.
- Les conséquences monétaires de ces arbitrages.
- Les incidences de décision de moyens termes comme les opérations de financements ou d'investissements décidés en comité de direction.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

Les intérêts et les limites de la démarche budgétaire.

. Les Intérêts :

- Fixer des objectifs et des moyens de cadrages des actions.
- Responsabilisé les directeurs, les managers, et les collaborateurs pour agir en fonction des écarts.

. Les limites :

- Démarche lourde.
- Quantité importante de variable à prendre en considération et aussi une quantité importante de variable non intégrée.

La direction par objectif (DPO)

La direction par objectif cherche à gérer l'organisation en fonction de ses objectifs tout en permettant la réalisation des besoins d'estimes et d'épanouissement des individus et contrôlé l'activité en associant tous les salariés.

Le fonctionnement comporte plusieurs phases :

- La fixation des objectifs généraux.
- La fixation des objectifs individuels.
- L'action individuelle en vue d'atteindre les objectifs.
- Le contrôle des résultats.
- Le lancement des actions correctives.

La démarche prévisionnelle a DONC pour objet de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir.

Elle comporte une définition claire des objectifs à atteindre et des plans d'action à mettre en œuvre pour les atteindre.

La recherche de plans d'action est une activité **créatrice de valeur**. Elle permet aux dirigeants et aux responsables de prendre du recul et d'envisager les différentes alternatives qui s'offrent à eux.

La planification des plans d'action se décline dans le long terme (plan stratégique), à moyen terme (plan opérationnel), à court terme (budgets).

Cette démarche prévisionnelle est menée par des acteurs différents. La direction générale et les directions opérationnelles interviennent davantage lors de l'élaboration des plans stratégiques et opérationnels tandis les responsables des centres de responsabilité sont chargés de dresser les budgets.

Ceux-ci sont à la fois des instruments de prévision financière, de coordination entre les unités décentralisées et des aides à la communication et à la motivation des décideurs. Le contrôleur de gestion est un acteur central dans le processus budgétaire.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

1) Utilité de la démarche prévisionnelle

a) Principe

De nombreuses critiques ont été formulées à l'encontre de **la démarche prévisionnelle**. Les reproches les plus courants sont la rigidité et la lourdeur de l'approche, les écarts trop importants entre les prévisions et les réalisations ou la constitution de matelas de sécurité pour éviter des écarts défavorables.

Pourtant cet outil est toujours utilisé par la majorité des entreprises dans un environnement devenu de plus en plus incertain. Ce phénomène peut s'expliquer par les avantages indéniables que procure la mise en œuvre d'une démarche prévisionnelle.

Elle permet de piloter la performance dans le temps et coordonne l'ensemble des plans d'action dans le temps.

b) Pilotage de la performance dans le temps

Le pilotage de la performance impose de planifier des objectifs dérivés de la stratégie et de les confronter aux résultats obtenus à intervalles réguliers. La recherche de l'adéquation entre les objectifs fixés et les réalisations ne se décrète pas. Il faut au préalable envisager toute une série de plans d'actions et retenir celui qui a le plus de chance d'obtenir des résultats satisfaisants compte tenu des contraintes propres à chaque entreprise, notamment financières.

L'étude de **ces plans d'actions** est effectuée lors des différentes étapes de **la planification stratégique et opérationnelle et de l'élaboration des budgets**.

Cette démarche concerne tous les échelons hiérarchiques. Elle est source de richesse dans la mesure où elle permet de comprendre et d'identifier, par l'ensemble des acteurs, les différents leviers qui peuvent contribuer à améliorer la performance future.

Dans la plupart des cas, les écarts sont inévitables. Mais grâce aux apports de l'étape précédente, les actions correctives ont été étudiées, dans certains cas, et sont donc plus faciles à mettre en œuvre.



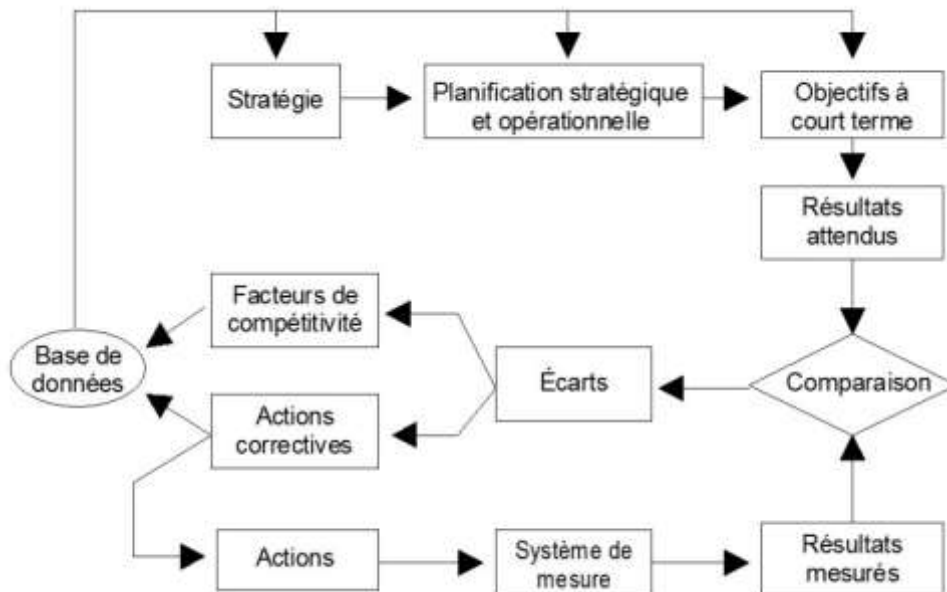


ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

Il y a **deux niveaux possibles de réajustements**.

Le premier consiste à **modifier les plans d'actions** tandis que le second consiste à **revoir la stratégie**. Comme l'indique le schéma ci-dessous.

Pilotage de la performance dans le temps



Exemple :

Une entreprise souhaite s'internationaliser. Pour cela, plusieurs plans d'action sont envisageables. Elle peut s'implanter à l'étranger en développant ses activités ou racheter des entreprises concurrentes étrangères.

Le second plan d'action n'est pas supérieur au premier. Il privilégie la rapidité de la réalisation de l'objectif au détriment du coût financier lié aux acquisitions et au risque organisationnel dû à l'intégration de nouvelles structures.

Si les résultats obtenus en matière d'internationalisation avec le premier plan d'action sont en dessous des objectifs fixés, l'entreprise peut éventuellement corriger sa trajectoire et opter pour le deuxième plan d'action si ses ressources financières sont suffisantes.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

c) Coordination des plans d'action dans le temps

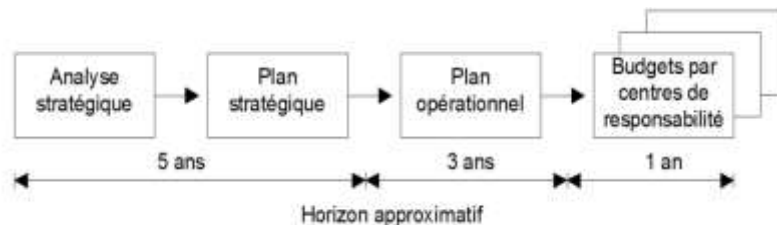
Il existe des horizons différents de planification :

- **La planification stratégique** engage l'entreprise pour le long terme (environ 5 ans) ; elle concerne par exemple les modalités de croissance, les implantations industrielles ou commerciales, les gammes de produits.
- **La planification opérationnelle** relève du moyen terme (environ 3 ans) ; elle détermine, par exemple, le montant des investissements, l'orientation de la politique des ressources humaines, et commerciale par lignes de produits. Elle considère tous ces plans d'action sous l'aspect financier.
- **Les budgets** sont des plans d'action à court terme (1 an) exprimés en terme financier.

Il y a une continuité entre ces horizons de planification qui garantit la cohérence de l'ensemble.

Le plan opérationnel s'appuie sur le plan stratégique tandis que le budget s'inspire du plan opérationnel. Il y a ainsi une coordination des plans d'action dans le temps qui permettent de décliner la stratégie à tout le niveau de l'organisation.

Les niveaux du processus de planification



Le degré d'implication des responsables dans la démarche prévisionnelle varie selon les différents horizons de planification.

La direction générale est davantage concernée par la planification stratégique, tandis que **les membres des directions fonctionnelles (commerciales, approvisionnement, production,)** participent à l'élaboration de la planification opérationnelle et supervisent les budgets des responsables de centres de responsabilité.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

2) Planification au niveau des directions générales et opérationnelles

a) Au niveau de la direction générale

La principale fonction de la direction générale est l'élaboration de la stratégie et la planification de sa mise en œuvre.

Élaborer la stratégie (Detrie J-P, 2005 « Strategor » éditions Dunod) de l'entreprise, c'est choisir le domaine d'activité dans lequel l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe.

Les domaines d'activité peuvent être l'élargissement des produits ou services à la clientèle des PME. Les moyens d'atteindre ces objectifs ou plans d'action peuvent être la diversification, la spécialisation, l'expansion, la différenciation, l'alliance, l'intégration, la spécialisation fonctionnelle.

a-1 Analyse stratégique

L'analyse de la stratégie suppose préalablement un découpage (ou segmentation) des activités de l'entreprise en **Domaines d'Activité Stratégiques (DAS)**.

Un DAS est un groupement de couples produits-marchés auxquels s'applique une stratégie unique ; on y rencontre une identité de technologie et/ou de clients et/ou de concurrents.

Exemple :

- **Dans l'industrie informatique** : grands systèmes, micro-ordinateurs, télécommunications.
- **Dans l'édition** : presse, livres, disques, messagerie, points de vente de presse et librairie.
- **Dans l'industrie alimentaire** : surgelés, pâtes, biscuits, bière, eau minérale, sucre, emballages.
- **Dans la promotion immobilière** : maisons individuelles, immobilier de vacances, immeubles de bureaux, hôtellerie.
- **Dans l'industrie automobile** : voitures, utilitaires légers, poids lourds, motos.

L'analyse est conduite, dans chaque **DAS**, selon les critères :

- Attrait du domaine,
- Concurrence,
- Potentiel interne.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

L'attrait du domaine repose sur une rentabilité du capital investi qui soit élevée et durable. Le taux de croissance, le caractère prévisible des ventes, la stabilité de la technologie, le pouvoir de négociation, tant des clients que des fournisseurs, sont des facteurs de cette rentabilité.

La position concurrentielle est évaluée par référence aux Facteurs Clés du Succès (FCS), tant de l'entreprise que de la concurrence. Un FCS est défini comme un atout qu'il est essentiel de maîtriser pour réussir dans un domaine d'activité.

Exemples

Une importante part de marché permettant des économies d'échelle et une compétitivité par les coûts.

Une implantation à proximité de la clientèle permettant une économie sur les transports et une adaptation rapide aux besoins des clients.

Une capacité de recherche-développement.

Un réseau de distribution efficace.

L'existence de barrières à l'entrée, telle la nécessité d'investissements importants, protégeant de la concurrence.

Une niche technologique ou commerciale qui n'intéresse pas les concurrents potentiels.

L'analyse concurrentielle est complétée par la mise en évidence des **Facteurs Stratégiques de Risque (FSR)**.

Exemples

La menace de l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché. La menace de produits de substitution (boîtes en aluminium se substituant aux bouteilles en verre, supports audio-vidéo se substituant à l'imprimé).

Les FCS et les FSR évoluent au cours du cycle de vie des produits.

Les matrices de portefeuille d'activité illustrent schématiquement la position concurrentielle des différents produits et ses conséquences financières à moyen terme. Le modèle le plus connu est la matrice BCG1 du Boston Consulting Group.

La matrice BCG1





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

L'analyse interne concerne la chaîne technologique (analyse des processus de production jusqu'au produit fini) et la chaîne logistique (position à l'égard des fournisseurs, analyse des réseaux de distribution).

Elle étudie l'adéquation des moyens de l'entreprise (en termes de ressources humaines, technologiques et financières) aux FCS du domaine d'activité.

Principales stratégies

Stratégie de domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts vise à avoir des coûts inférieurs à ceux des concurrents. Cette stratégie s'appuie sur une part de marché importante et un volume de production élevé, afin de bénéficier d'un effet d'expérience et d'économies d'échelle.

Dans une première variante, la réduction des coûts dégage une marge plus forte que celles des concurrents ce qui permet de financer un effort d'investissement que ces derniers sont incapables de soutenir. Dans une autre variante, la réduction des coûts permet de pratiquer des prix inférieurs à ceux des concurrents et aboutit ainsi à leur élimination.

Stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation vise à offrir un produit que le client considère comme unique. La valeur perçue par le client résulte des performances du produit, mais aussi de son économie à l'usage (faible coût d'entretien et de réparation) et des services après-vente associés (contrats d'entretien, assistance technique). Le prix peut alors être relativement élevé. Cette stratégie s'accompagne d'une politique de marque et d'un effort publicitaire.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

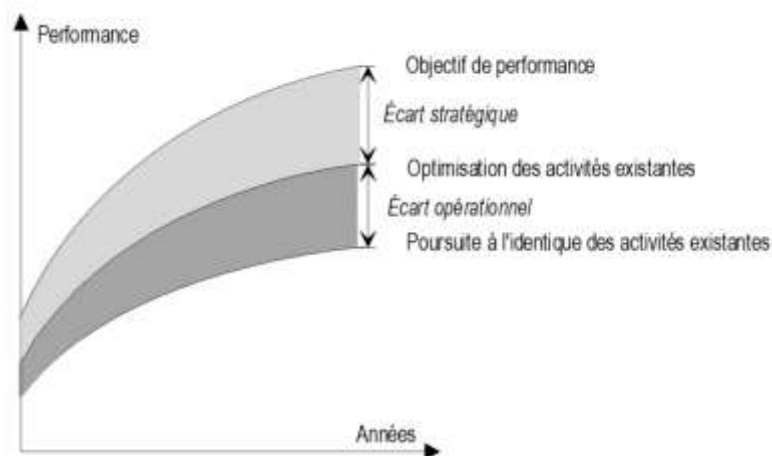
a-2 Plan stratégique

Le plan stratégique définit les options fondamentales à long terme.

Il est l'expression de la confrontation entre le diagnostic de l'environnement (concurrentiel, social, institutionnel) et l'analyse interne des forces et des faiblesses. Il est établi pour un horizon d'environ cinq ans par la direction générale, en concertation éventuellement avec les responsables de divisions ou de filiales. Le plan stratégique comporte :

- La formulation d'objectifs en confrontant les F.C.S et les FSR avec le potentiel de l'entreprise,
- La détermination d'un écart stratégique (différence entre la performance souhaitée et la performance qui résulterait de la simple optimisation des activités existantes),
- La sélection des activités nouvelles qui permettront la résorption de l'écart stratégique,
- La sélection des actions (sur les marchés, les produits, les ressources) visant à renforcer les FCS.

Ecart stratégique et écart opérationnel



L'instabilité et l'imprévisibilité du contexte économique remettent en question une planification fondée sur des prévisions détaillées de performances. La planification stratégique s'oriente davantage vers une sorte de pilotage à vue.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

b) Au niveau des directions opérationnelles

Le plan opérationnel met en pratique les orientations du plan stratégique au niveau des directions fonctionnelles de l'entreprise (directions commerciales, direction de la production, direction des approvisionnements, etc.).

Ce document est établi pour une durée d'environ trois ans, mais il est toutefois révisé chaque année.

Le plan opérationnel quantifie, pour chaque direction opérationnelle, les objectifs à atteindre et les plans d'action. Il définit les responsabilités.

Il se subdivise souvent en un module commercial, un module de production, un module d'investissement et de financement, un module des ressources humaines.

Une synthèse établie au niveau de l'entreprise assure la coordination des modules fonctionnels. Les états financiers prévisionnels (bilan, compte de résultat, plan de financement) permettent de tester la cohérence financière de l'ensemble.

Il comporte un calendrier des actions à entreprendre. Il est négocié entre les directions opérationnelles et la direction générale.

c) Prévisions au niveau des centres de responsabilités

Chaque année **les centres de responsabilité** sont chargés d'établir leurs budgets. Ils se conforment à une procédure qui est propre à chaque entreprise. Cet exercice auquel se livrent les responsables et leurs collaborateurs comporte une dimension technique, managériale et organisationnelle.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

3) Budgets

a) Notion de budget

Un budget est une prévision émanant **des centres de responsabilité** de l'entreprise. Il représente la traduction chiffrée des objectifs et des plans d'action pour une période déterminée limitée au court terme.

Les budgets sont l'adaptation au court terme des objectifs à moyen terme des plans opérationnels. L'ensemble des budgets s'étend de façon exhaustive à toutes les fonctions et divisions de l'entreprise. Les budgets sont coordonnés.

Le découpage des différents budgets coïncide avec la répartition de l'autorité entre les responsables. Les budgets sont quantifiés en valeurs, tant en ce qui concerne les objectifs que les moyens. L'unité monétaire est en effet la seule unité qui soit commune à toutes les fonctions et qui assure la cohérence de l'ensemble.

Ceci n'exclut pas que les valeurs soient complétées par une quantification en volume chaque fois que la nature d'un budget le permet. **L'horizon des budgets est généralement d'un an**, mais ils sont découpés en périodes plus courtes (généralement mensuelles) ce qui permet de préciser le calendrier des actions au cours de l'année.

b) Rôle des budgets

Gestion des équilibres financiers

En tant que prévisions chiffrées, les budgets permettent :

- D'assurer à la direction générale que l'allocation des ressources sert principalement les stratégies.
- D'anticiper les équilibres financiers et de communiquer ces prévisions aux analystes financiers. Ces derniers comparent, dans leur rapport, systématiquement le cours de l'action d'une entreprise à sa valeur déterminée en fonction de la somme de ses cash-flows futurs actualisés.

Coordination, prévision et simulation

L'élaboration d'un ensemble de budgets cohérents est un moyen de s'assurer que les actions des différentes unités décentralisées seront compatibles. Les budgets sont des instruments de prévision qui montrent notamment les difficultés qu'il faudra surmonter pour réaliser l'harmonie entre les différentes fonctions (goulets d'étranglement, ruptures de stocks, insuffisance de trésorerie).

L'informatique permet de simuler différentes hypothèses et d'évaluer la faisabilité des budgets en fonction de diverses perspectives économiques.

Un budget est prévisionnel par définition → L'expression « budget prévisionnel » est un pléonasme.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

Évaluation, motivation et communication

Le budget comporte une dimension managériale. Il est considéré comme un contrat conclu entre la direction (générale ou opérationnelle) et les responsables des centres de responsabilité.

Ce contrat incite les décideurs à agir en conformité avec la stratégie. Mais il ne s'agit pas seulement d'une obligation formelle. Le respect des objectifs de moyen et/ou de résultats qui leur sont fixés par leur budget est un critère important pour l'évaluation des performances des responsables des unités décentralisées.

Lorsque les objectifs sont clairement définis et négociés avec les responsables, le budget est un facteur important de motivation. Mais la participation des managers à la totalité du processus budgétaire est dans ce cas une condition indispensable.

En effet, il est courant d'associer les responsables au début du processus, mais leur participation est souvent négligée lorsque les budgets sont révisés à la baisse par leurs supérieurs hiérarchiques. Ils n'ont souvent aucune explication sur les réajustements opérés au siège. Ils ont alors le sentiment d'avoir travaillé inutilement. L'élaboration des budgets est le moment privilégié pour communiquer entre les différents services.

Chaque centre de responsabilité doit se procurer des informations auprès de l'autre centre pour être en mesure de travailler sur son plan d'action.

Le centre de responsabilité de production, par exemple, doit obtenir des informations sur les prévisions de ventes auprès du centre de responsabilité « commercial » pour envisager de nouveaux investissements ou un recours à la sous-traitance.

Conflit entre les rôles assignés aux budgets

Il est contradictoire d'assigner à un même instrument (le budget) **un rôle de coordination - prévision** qui soit réaliste, et **un rôle de motivation - évaluation** qui propose des objectifs ambitieux.

La coordination - prévision exige que le budget intègre la totalité des coûts alors que **la motivation - évaluation** devrait limiter l'analyse aux coûts sur lesquels le responsable opérationnel peut agir.

Exemple : Le loyer des locaux occupés par un centre devrait figurer dans les prévisions budgétaires du centre, mais le responsable du centre n'a aucun pouvoir sur le montant du loyer. Ce n'est pas lui qui choisit les locaux et qui négocie avec le propriétaire.

Le budget incite les responsables décentralisés à rechercher des résultats à court terme, quitte à sacrifier l'intérêt à long terme de l'entreprise.

Exemple : Réduction des coûts obtenue au détriment de la qualité des produits ou de la maintenance des équipements.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

Lors de la préparation du budget, les responsables ont intérêt à sous-estimer leurs possibilités ou à surestimer leurs charges afin qu'on ne leur assigne que des objectifs faciles à atteindre. Le budget perd ainsi en réalisme et en pertinence pour la prévision.

Exemple : Rétention de commandes clients en fin d'année :

- Ce qui sous-estime les résultats de l'année et, par conséquent, minore les objectifs de l'année suivante,
- Ce qui surestime les résultats de l'année suivante dont les objectifs sont ainsi facilement réalisés.

c) Méthodologie de construction des budgets

En principe, la reconduction de l'existant, à quelques pourcentages d'augmentation près, est à proscrire lorsque l'on établit des budgets. Ceci est contraire à la définition même du budget qui repose sur la notion de plan d'action.

L'environnement évolue et les moyens d'atteindre les objectifs changent également.

Dans les années 80, pour tenter de maîtriser des frais généraux, certaines entreprises ont appliqué une méthodologie particulière de construction de leur budget.

La Budgétisation à Base Zéro (BBZ) exclut par principe la reconduction d'un budget d'un exercice à l'autre. Chaque poste du budget annuel doit être justifié, indépendamment de ce qui se faisait auparavant (d'où l'intitulé de « base zéro »).

La BBZ convient particulièrement aux centres de responsabilité administratifs dont les budgets (de charges discrétionnaires) sont indépendants du niveau des ventes.

Un module est caractérisé par l'unicité de son responsable et l'homogénéité de son activité. Il correspond à un service ou à une subdivision de service. Chaque responsable de module définit plusieurs projets d'activité. Chaque projet comporte des objectifs, les moyens nécessaires et une analyse avantages/coûts. On distingue :

Les projets alternatifs (ex. : faire en interne ou sous-traiter, choix entre des techniques différentes).

Les projets complémentaires (ex. : projet de base de niveau 1 avec des moyens minimaux, projet complémentaire de niveau 2, projet complémentaire de niveau 3) ; Les projets complémentaires améliorent la qualité (précision, délais) et/ou le volume des prestations fournies, mais requièrent des moyens plus importants.



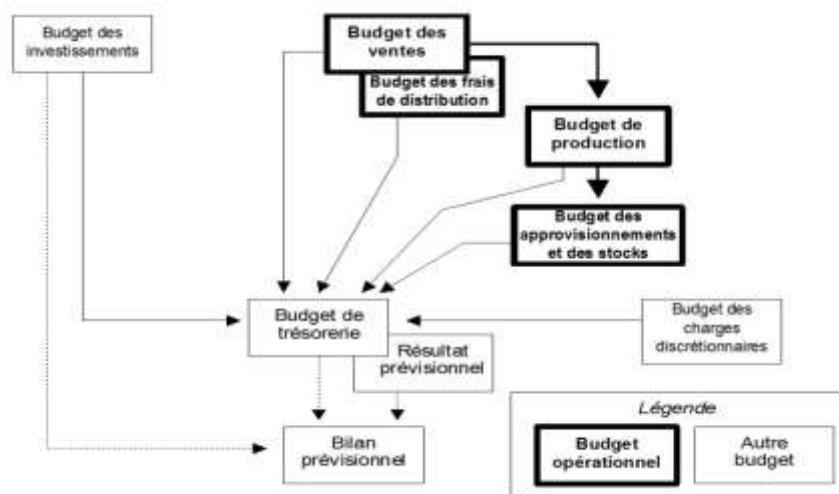


ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

La construction du budget impose de recenser les contraintes auxquelles se heurte l'entreprise. La contrainte la plus forte provient généralement du marché (demande des clients et pressions des concurrents). Certaines entreprises peuvent être limitées par leur capacité de production ou par l'insuffisance de leurs ressources financières.

L'élaboration des budgets opérationnels commence par celui des budgets où se situe la contrainte la plus sérieuse. Il s'agit, le plus souvent, **du budget des ventes en raison des contraintes du marché**. Les autres budgets opérationnels (notamment, les budgets de production et d'approvisionnement) sont ensuite élaborés en fonction des objectifs figurant dans le budget établi en premier.

Relations de dépendance entre les budgets



Les états financiers prévisionnels sont établis pour apprécier les conséquences financières de l'ensemble des autres budgets. Ils vérifient que les objectifs financiers vont être atteints. La construction des états financiers prévisionnels repose principalement sur l'agrégation des budgets des différents centres de responsabilité.

Le compte de résultat prévisionnel

Documents où sont reportés les charges et les produits résultant des budgets ; son solde est également repris dans le bilan prévisionnel.

Le bilan prévisionnel

Projection de la structure financière de l'entreprise (notamment le taux d'endettement) à la fin de l'exécution des budgets

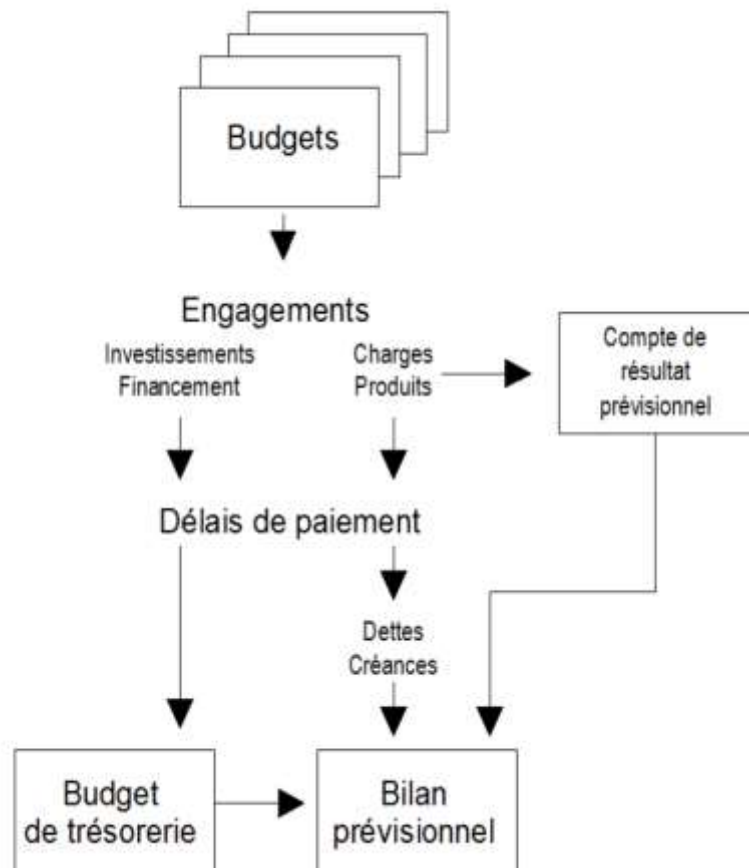


ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

Le budget de trésorerie

Il prévoit les soldes de trésorerie prévisibles à chaque échéance mensuelle compte tenu des engagements de recettes et de dépenses figurant dans les budgets et des délais de paiements ; le solde de fin d'année est reporté dans le bilan prévisionnel. Relations entre budgets et états financiers.

Relations entre budgets et états financiers





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

d) Procédure budgétaire

La procédure budgétaire associe la direction générale à tous les centres de responsabilité. Elle comprend plusieurs étapes qui s'étendent sur trois à quatre mois.

La procédure d'élaboration du budget de l'année budgétaire N commence le plus tard possible au cours de l'année N-1 de manière à disposer du maximum d'informations sur les réalisations de N-1.

Elle se déroule en plusieurs étapes.

Première étape

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

Les objectifs de vente et de production concernant leur centre pour l'année à venir ; ces objectifs sont extraits du plan opérationnel de l'entreprise.

Des paramètres et des directives à respecter telles que les prix de vente, le taux de marge, le taux d'actualisation des flux financiers, le niveau des effectifs, la politique de stockage, etc.

Les prévisions concernant l'environnement économique (évolution des marchés, taux d'inflation et taux de change, taux d'intérêt, niveau des salaires, etc.).

Exemple : Une entreprise de distribution est installée dans un bourg situé à 40 km d'une grande agglomération. Les produits vendus sont répartis dans trois rayons :

- droguerie,
- bricolage
- et jardinage.

Une grande surface s'est ouverte en décembre N-1 à la périphérie de l'agglomération, soit à 28 km du bourg où est située l'entreprise. Elle va être concurrentielle surtout sur la droguerie. Par ailleurs, des zones pavillonnaires ont commencé à se construire à proximité du bourg en raison de la mise en service d'une voie rapide deux ans plus tôt. Cette circonstance ouvre un marché prometteur aux articles de bricolage et de jardinage.

Compte tenu de cette situation, la direction fixe les objectifs suivants aux responsables des rayons :

- Augmenter de 5 % le chiffre d'affaires global,
- Ramener la part du rayon droguerie à 30 % du chiffre d'affaires tout en maintenant son taux de marge,
- Porter la part du rayon jardinage à 25 % du chiffre d'affaires tout en augmentant le taux de marge de deux points,
- Adapter le rayon bricolage de façon à obtenir un bénéfice total de 40 000 € sachant qu'il faut prévoir une augmentation de la publicité se traduisant par une hausse de 5 % des frais généraux.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

Deuxième étape

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

Troisième étape

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

Les projets d'états financiers peuvent révéler des problèmes de trésorerie et des difficultés de financement.

Étapes suivantes

La direction demande alors aux centres de modifier leurs projets. Il s'ensuit une navette budgétaire (c'est à dire des allers et retours) et des négociations entre la direction et les centres jusqu'à ce que la direction juge convenable l'ensemble des budgets. Ceux-ci sont alors découpés en tranches mensuelles, en tenant notamment compte des variations saisonnières. Ils deviennent alors définitifs.

e) Budgets des centres de coûts

Les centres de coûts prévoient leurs charges prévisionnelles classées le plus souvent par nature. Cette présentation, conforme à celle de la comptabilité financière, présente l'avantage de faciliter le suivi budgétaire qui consiste à confronter les prévisions aux réalisations.

Les responsables des centres de coûts établissent également des budgets d'investissement, car ils sont les plus compétents pour estimer leurs besoins.

Les demandes d'investissements et les budgets qui en découlent suivent une procédure particulière propre à chaque entreprise.

On distingue généralement **les centres de coûts opérationnels qui offrent des prestations (fabrication de biens ou services) répétitives et identifiables et les centres de coûts discrétionnaires chargés des activités difficilement identifiables telles que la supervision et la coordination.**

Budget opérationnel

Les responsables, outre la formulation des plans d'action, doivent tenter de répondre à la question suivante : quels sont les facteurs qui vont générer les coûts du centre ?

La réponse la plus courante est que le montant du budget opérationnel dépend du volume d'activité. Toutefois, dans certains cas, il peut être relié à d'autres facteurs tels que le niveau de complexité de l'activité. Cette réflexion très riche introduit une certaine rationalité dans l'élaboration du budget, mais surtout elle permet d'identifier les facteurs responsables des coûts (ou inducteurs de coût selon la terminologie de la méthode ABC).





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

Budget des investissements

Les budgets d'investissement (auxquels on assimile les budgets de recherche appliquée et de développement) prévoient l'engagement à court terme d'actions dont les effets ne se développeront qu'à moyen et long terme.

Ils sont étroitement dépendants du plan opérationnel. Ils sont autonomes à l'égard des budgets opérationnels. Ils n'ont de conséquences à court terme que sur la trésorerie et les états financiers prévisionnels. La marge d'initiative des responsables des centres concernant les investissements est souvent réduite. Les décisions importantes sont prises aux niveaux élevés de la hiérarchie.

Cependant, dans la mesure où des décisions d'investissement sont déléguées, les choix entre projets concurrents supposent :

Une division du budget en modules correspondant aux différentes catégories d'investissements (investissements de maintien des capacités, investissements de croissance des activités existantes, investissements pour des activités nouvelles, etc.) ; les arbitrages ne doivent se faire qu'entre des projets de même nature.

Exemple : Il n'y a pas lieu de choisir entre des projets de nature différente, tels que le remplacement d'un équipement, la création d'un réseau commercial, une installation antipollution, l'absorption d'une filiale.

Une formalisation des critères de choix (rentabilité mesurée par la VAN et le TIR, évaluation des risques). Le plan opérationnel fixe généralement le volume global (ou enveloppe) des investissements de chaque catégorie. Le taux d'actualisation de référence est une donnée imposée par la direction financière ou du contrôle de gestion.

L'évaluation du coût du capital n'est donc pas de la compétence du responsable du budget. La séparation des décisions d'investissement et de financement, préconisée par la théorie financière se trouve ainsi réalisée en pratique.

La préparation du budget et son suivi doivent distinguer : La date de l'engagement de la dépense (irréversibilité de l'investissement), La date du paiement de la dépense (incidence sur la trésorerie), La date de réception de l'équipement (incidence sur l'exploitation).

Budgets des centres de coûts discrétionnaires

Les budgets de centres de coût discrétionnaires (ou budgets de frais généraux) sont sans rapport direct avec l'activité. Ils concernent essentiellement les fonctions d'administration (direction générale, direction financière, service des ressources humaines, informatique lourde, etc.) et la recherche fondamentale.

Faute d'une relation évidente entre le montant des dépenses d'administration et leur utilité pour l'entreprise, ces budgets sont souvent établis arbitrairement (d'où le terme de « discrétionnaire » qui relève d'une libre décision) ou par simple reconduction des budgets antérieurs. Des techniques comme l'analyse de la valeur, les budgets base zéro ou l'analyse des coûts cachés peuvent introduire une certaine rationalité dans l'élaboration de ces budgets.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

Budgets des centres de profit

Les centres de profit doivent prévoir leurs charges de fonctionnement, mais également leurs produits. Le budget du centre a, en réalité, la forme d'un compte de résultat prévisionnel établi à un niveau plus fin que celui de l'entreprise. En fonction de leurs plans d'action, les responsables doivent aussi élaborer des dossiers d'investissement qui, selon leur montant, devront être approuvés par la direction générale ou opérationnelle avant d'être inscrits dans le budget d'investissement. Les centres de responsabilité souvent reliés entre eux.

Certains centres de coûts assurent des prestations aux centres de profit. Au cours de la procédure budgétaire, ces derniers peuvent demander de justifier certains postes de charges prévisionnelles.

De plus, lorsqu'un centre de profit réalise tout ou partie de son chiffre d'affaires avec d'autres entités du groupe, il convient d'annuler ce résultat interne lors de la consolidation des différents budgets afin de dresser le compte de résultat prévisionnel de l'entreprise.

4) Rôle du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion intervient dans l'élaboration des budgets au niveau de la conception et de l'animation.

a) Le contrôleur concepteur

Le contrôleur assure la conception du réseau budgétaire (répartition des responsabilités et des objectifs avec définition d'un budget pour chaque responsable, forme et contenu de chaque budget). Il définit les formulaires à remplir, la procédure de circulation des informations et le calendrier de la navette budgétaire. Il rédige le manuel des procédures.

Il s'assure que la procédure budgétaire incite les responsables à prendre des décisions qui soient conformes à la stratégie de l'entreprise. Il évalue le montant de la « réserve budgétaire de direction » dont dispose la direction générale pour faire face aux imprévus.

b) Le contrôleur animateur

Le contrôleur a un rôle de formateur des responsables. Il les persuade de l'intérêt de la méthode budgétaire. Il les incite à fournir honnêtement des informations fiables. Il est le conseiller des responsables dans la préparation de leurs projets de budgets.

c) Le contrôleur vérificateur

Il vérifie :

- Que les responsables respectent les procédures prévues (codage des informations, délais de transmission des informations),
- Que les responsables respectent les instructions qui leur avaient été communiquées lors de la première étape de la procédure budgétaire,
- Que les projets de budgets sont cohérents entre eux et avec le plan opérationnel,
- Que les hypothèses et les objectifs sont réalistes.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

Chapitre 3 : La gestion budgétaire de l'activité commerciale

1) La démarche commerciale

a) La segmentation de marché

Si une entreprise met en œuvre une segmentation de marché, alors elle obtiendra non pas un chiffre d'affaires global mais un chiffre d'affaires par segment de marché.

La segmentation d'un marché consiste à subdiviser ce marché en groupes de clients homogènes, chacun des groupes pouvant être raisonnablement choisi comme une cible à atteindre à l'aide d'un marketing-mix* distinct.

* **Marketing-mix** : appelé en français plan de marchéage, regroupe l'ensemble des décisions et actions marketing prises pour assurer le succès d'un produit, service, marque ou enseigne sur son marché. On considère que les décisions et actions du marketing mix sont prises essentiellement dans 4 grands domaines (produit, prix, communication et distribution, en anglais 4P : product, Price, Promotion et Place)

b) La politique de prix

La politique de prix d'une organisation est l'ensemble des décisions pour un produit ou une gamme de produits, portant sur la structure et le niveau de la tarification proposés aux clients actuels ou potentiels : c'est un élément du marketing-mix.

Les objectifs d'une politique de prix sont multiples :

- Obtenir une rentabilité avec un prix de vente couvrant toutes les charges et assurant un résultat positif ;
- Capter un nouveau marché ou fidéliser des clients, le prix ne couvrant pas nécessairement toutes les charges ;
- Suivre l'évolution de la demande en temps réel pour ajuster le prix
- Accroître la notoriété, l'image, avec un prix temporaire différent.

Il y a plusieurs types de prix possibles (de la concurrence, coûtant, fluctuant) mais il est important de considérer le prix psychologique comme central dans la stratégie globale de l'entreprise.

Le prix psychologique est le prix acceptable par le plus grand nombre de clients potentiels pour un bien ou un service donné.

Ce prix est obtenu par interrogation directe d'un panel de consommateur sous forme de fourchette de prix dont la limite supérieure correspond au prix au-delà duquel le produit est jugé trop cher et la limite inférieure, au prix en deçà duquel le produit est jugé trop bon marché, donc présumé de mauvaise qualité.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

2) Les méthodes de prévision de l'activité commerciale

La démarche pour déterminer la prévision commerciale comprend quatre étapes :

- La structure du chiffre d'affaires avec la combinaison de plusieurs produits
- La détermination du ou des prix de vente (politique de prix)
- La logique et les choix sur les tendances du volume des ventes
- Les techniques de prévision du volume des ventes

a) La structure du chiffre d'affaires de l'entité

L'objectif de ces travaux est de prévoir un chiffre d'affaires futur. Les éléments sur lesquels les prévisions portent dépendent de la manière dont l'entreprise appréhende ce CA. Dans la plupart des cas, il est perçu comme la somme des CA des différents produits.

b) La logique et les choix sur les tendances des volumes de ventes

Il faut partir d'un historique des ventes, repérer des tendances et les prolonger dans le futur par extrapolation

- **Collecter et observer les données passées sur les ventes (tableau, graphique)**
- **Repérer des tendances générales et les confirmer avec une méthode statistique**
- **Extrapoler les données passées pour construire des prévisions budgétaires**

c) Les techniques de prévision du volume des ventes

La prévision des ventes est souvent le point de départ de la démarche budgétaire : tous les budgets dépendent du niveau prévisionnel de l'activité.

Les méthodes mathématiques de prévision des ventes s'appuient sur l'observation des ventes passées afin d'en déduire une loi (**fonction mathématique**) permettant de **prévoir les ventes futures**.

Ces calculs se fondent essentiellement sur des régressions. **La régression linéaire** est de loin la plus utilisée dans les prévisions de ventes prévisionnelles

Les régressions exponentielle, logarithmique et puissance sont également présentées.

Pour effectuer des extrapolations, il est nécessaire de disposer d'un historique des ventes. L'objectif est d'exprimer les ventes (variable à expliquer y)

en fonction du temps (variable explicative x) : $y = f(x)$.



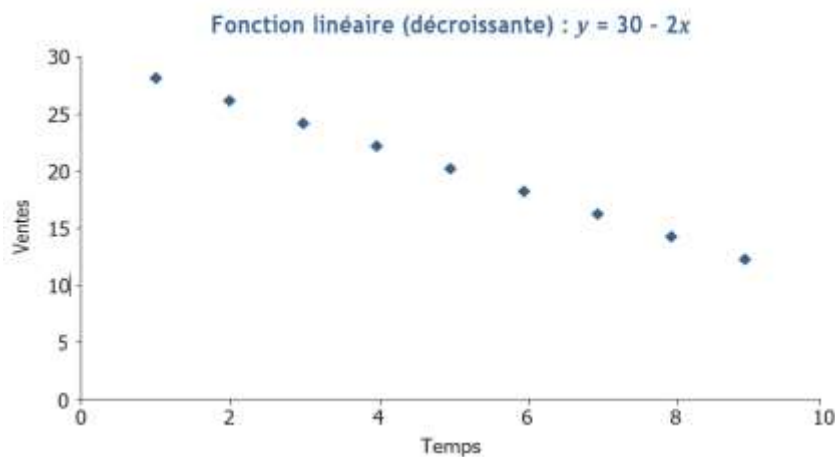
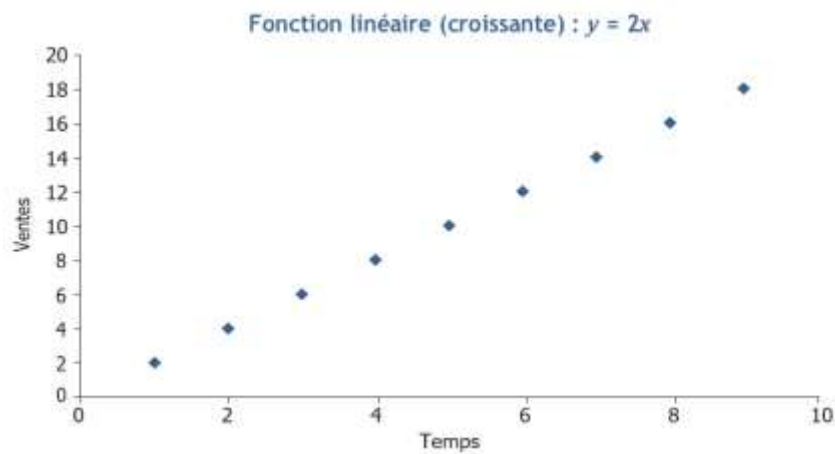


ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

Les fonctions d'ajustement sont nombreuses et dépendent de la forme du nuage de points, c'est-à-dire de la croissance des ventes.

Si les ventes évoluent de manière régulière (à la hausse ou à la baisse), c'est-à-dire si l'écart entre deux y_i successifs est à peu près constant, **l'ajustement linéaire** est le plus adapté.

On parle aussi de **progression** de type **arithmétique**.

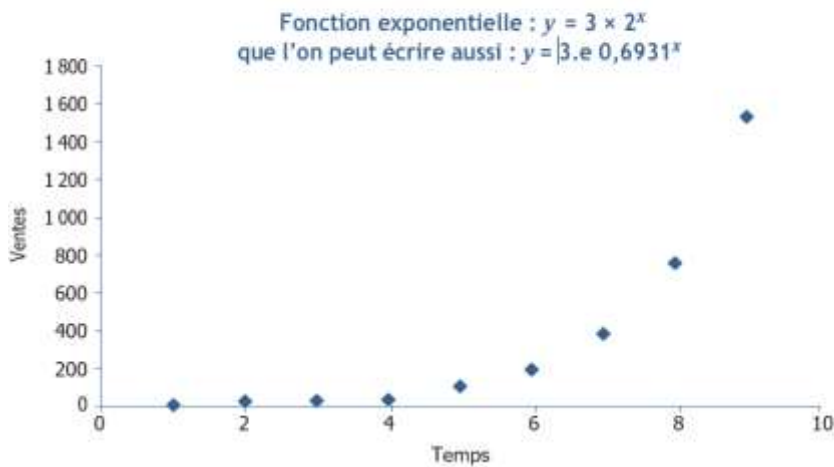
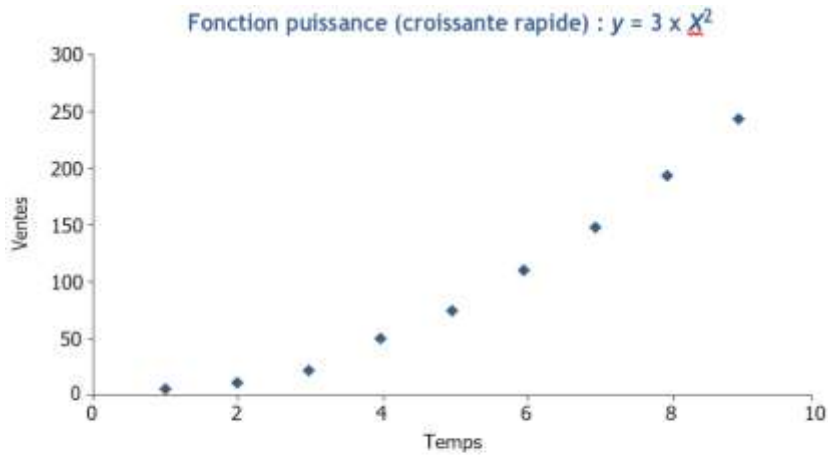




ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

Lorsque la progression n'est pas arithmétique, elle peut être géométrique : chaque y_i est obtenu en multipliant le précédent par un coefficient à peu près constant.

Dans ce cas, la fonction n'est pas linéaire, et il peut y avoir plusieurs possibilités. Si les ventes croissent, mais que cette croissance s'accélère, l'ajustement peut se faire soit par une **fonction exponentielle**, soit par une **fonction puissance** (avec un exposant supérieur à 1).



Si les ventes croissent, mais que cette croissance ralentit, l'ajustement peut se faire soit par une **fonction logarithme**, soit par une **fonction puissance** (mais avec un exposant inférieur à 1).





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

3) Les méthodes des moindres carrés

La méthode des moindres carrés, pour une fonction déterminée, assure le meilleur ajustement possible, dans le sens où elle minimise le carré des distances entre les valeurs observées et les valeurs ajustées. Cette méthode suit deux grandes étapes.

a) Le choix du type d'ajustement à opérer (1^{ère} étape)

Il est nécessaire de repérer la forme du nuage de points obtenu au moyen des données historiques et la relation de dépendance liant les variables (corrélation pour la qualité de l'ajustement) afin de déterminer la nature de la croissance et donc le type d'ajustement à opérer.

3 possibilités : (d'une croissance constante à une croissance ralentie)

- **Fonction linéaire** – il s'agit d'une croissance constante – fonction linéaire, ajustement par une droite affine.
- **Fonction exponentielle** – il s'agit d'une croissance élevée – fonction exponentielle, ajustement par une fonction exponentielle.
- **Fonction logarithmique** – il s'agit d'une croissance ralentie – fonction logarithmique, ajustement par une fonction puissance.

Le coefficient de corrélation (r) est défini par le rapport entre la covariance de xy et le produit des écarts types de x et y

$$\text{Coefficient de corrélation} = \text{COV}(xy) / \sigma_x * \sigma_y$$

Si le coefficient de corrélation (r.) est proche de 1 ou -1, alors il existe un lien fort entre les variables (les points sont peu dispersés dans le nuage) et la droite d'ajustement est une représentation conforme de la tendance à condition que la tendance persiste.

Si le coefficient de corrélation (r.) est éloigné de 1 ou -1, alors les données ne sont pas considérées comme pertinentes pour l'élaboration des prévisions budgétaires.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

b) L'équation de la droite d'ajustement (2^{ème} étape)

L'ajustement peut être effectué selon plusieurs méthodes :

- **Ajustement par une droite affine.** La droite des moindres carrés est une fonction linéaire de forme $Y = ax + b$. La droite des moindres carrés minimise la distance entre les valeurs observées et les valeurs ajustées.

$$- \quad a = \text{COV}(xy) / \sigma_x^2 \text{ et } b = \text{moyenne } y - a * \text{moyenne } x$$

(Pour obtenir a, on divise la covariance de xy par la variance de x)

Rappel : l'écart type est la racine carrée de la variance

- **Ajustement par une fonction exponentielle.** La forme de la fonction est la suivante $y = B * A^x$
Il est possible de traduire cette fonction de la façon suivante :

$$\text{Ln}(y) = \text{Ln}(B) + x * \text{Ln}(A) \text{ et donc obtenir l'équation } \text{Ln}(y) = x * \text{Ln}(A) + \text{Ln}(B)$$

On peut tout à fait remplacer les logarithmes népériens par des logarithmes décimaux (Ln devient Log).

Si on pose $\text{Ln}A = a$ et $\text{Ln}B = b$, on obtient une équation de droite. Ainsi, l'ajustement exponentiel peut alors être résolu comme l'ajustement affine.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

Exemple : On vous communique les données suivantes sur les ventes des six dernières années de l'entreprise Ruby (valeur en K€).

Années	1	2	3	4	5	6
CA	230	312	425	530	680	910

On peut raisonnablement considérer que la tendance des ventes est exponentielle. On procède donc aux calculs préparatoires à la détermination de l'équation d'ajustement.

Années	Ventes	Log y_i	$(x)\log y_i$	$(x_i - mx)^2$	$(\log y - m\log y_i)^2$
1	230	2,36	2,36	6,25	0,10
2	312	2,49	4,98	2,25	0,03
3	425	2,63	7,89	0,25	
4	530	2,72	10,88	0,25	
5	680	2,83	14,15	2,25	0,03
6	910	2,96	17,76	6,25	0,08
21	3 087	15,99	58,02	17,50	0,24
3,5	514,5	2,67	9,67	2,92	0,04

On obtient $a = \text{COV}(x \log y) / V(x) = 9,67 - (3,5 * 2,67) / 2,92 = 0,11$

Rappel : La covariance est la moyenne du produit des valeurs de deux variables moins le produit des deux moyennes.

Comme $a = \text{Log } A$, $A = 10^a$ soit $a = 10^{0,11} = 1,29$

Comme $b = \text{moyenne de } \log y - a * \text{moyenne de } x$ soit $2,67 - 0,11 * 3,5 = 2,29$

Et comme $b = \text{Log } B$ soit $B = 10^b = 10^{2,29} = 194,98$

L'équation de la courbe est la suivante : $y = 194,98 * 1,29^x$

Cela signifie que chaque année les ventes sont multipliées par 1,29. Le taux de croissance du chiffre d'affaires est donc égal à 29 %.

Pour réaliser des prévisions, on procédera comme pour l'ajustement linéaire, on déterminera la valeur de y en remplaçant par le rang de la période étudiée dans l'équation obtenue.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

- **L'ajustement puissance.** La fonction est de la forme $y = B \cdot x^a$

Là encore, il faut écrire l'équation sous sa forme logarithmique $\log y = a \log x + \log B$

Si on pose $\log B = b$, on obtient une équation de droite. Il faut alors remplacer **x par log de x et y par log de y** dans les formules permettant de déterminer a et b.

Exemple : On vous communique les données suivantes sur les ventes des 10 dernières années de l'entreprise Verdy :

Années	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CA (en k€)	10	50	140	270	510	760	1 120	1 590	2 230	2 810

Années	Ventes	Log x_i	Log y_i	Log x_i * log y_i	$(\log x_i - m \log x_i)^2$	$(\log y_i - m \log y_i)^2$
1	10	0	1	0	0,44	2,53
2	50	0,3	1,7	0,51	0,13	0,79
3	140	0,48	2,15	1,03	0,03	0,19
4	270	0,60	2,43	1,46	.	0,03
5	510	0,70	2,71	1,90	.	0,01
6	760	0,78	2,88	2,25	0,01	0,08
7	1 120	0,85	3,05	2,59	0,04	0,21
8	1 590	0,90	3,2	2,88	0,06	0,37
9	2 230	0,95	3,35	3,18	0,08	0,58
10	2 810	1	3,45	3,45	0,12	0,74
55	9 490	6,56	25,92	19,25	0,91	5,53
		0,66	2,59	1,93	0,09	0,55

On obtient $a = \text{COV}(\log x, \log y) / \text{Variance} \log(x) = 1,93 - (0,66 * 2,59) / 0,09 = 2,45$

Comme $b = \text{moyenne de} \log y - a * \text{moyenne de} \log \text{ de } x \text{ soit } 2,59 - 2,45 * 0,66 = 0,97$

Et comme $b = \text{Log } B \text{ soit } B = 10^b = 10^{0,97} = 9,33$

L'équation de la courbe est la suivante : $y = 9,33 * x^{2,45}$

Pour réaliser des prévisions, on procédera comme pour l'ajustement linéaire, on déterminera la valeur de y en remplaçant x par le rang de la période étudiée dans l'équation obtenue.

Chiffre d'affaires prévisionnel pour l'année prochaine :

$Y = 9,33 * 11^{2,45} = 9,33 * 355,97 = 3 321$ - Le CA prévisionnel pour la 11^{ème} année est de **3 321 000 €**

Remarque :

Il est possible de déterminer une corrélation entre le chiffre d'affaires et une variable autre que le temps, par exemple entre le chiffre d'affaires et le budget publicitaire ou le prix de vente d'un produit.

ATTENTION : La corrélation met en évidence une évolution conjointe de deux variables mais n'indique pas de lien de causalité entre elles.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

4) La méthode des moyennes mobiles

Certaines entreprises ont une **activité saisonnière**. Leurs ventes connaissent des augmentations et diminutions cycliques répétées sur des périodes inférieures à un an. La saisonnalité peut porter sur des périodes plus ou moins longues (semestre, trimestre, semaine) ; Plusieurs méthodes permettent de prendre en compte cette saisonnalité lors de la **prévision des ventes**, à travers l'établissement **d'indices saisonniers**.

a) La méthode des indices saisonniers

Cette méthode très simple repose sur le calcul d'une moyenne par période (mois, trimestre ou autre). Ainsi, pour le calcul d'indices saisonniers trimestriels, on procédera de la manière suivante :

- Pour chaque année, on calcule le chiffre d'affaires (semestriel/trimestriel....) moyen.
 - Si le cycle se reproduit toutes les 3 périodes, alors la variable q_i sera remplacée par : $y' = 1/3(q_{i-1} + q_i + q_{i+1})$;
 - Si le cycle se reproduit toutes les 4 périodes, alors la variable q_i sera remplacée par : $y' = 1/4((1/2)q_{i-2} + q_{i-1} + q_i + q_{i+1} + (1/2)q_{i+2})$;
- Pour chaque période, on divise le chiffre d'affaires réel par la moyenne obtenue précédemment : on obtient un indice saisonnier.
- On calcule les indices saisonniers des périodes considérées sur plusieurs années de manière à obtenir un indice saisonnier moyen pour chaque période.
- Pour obtenir les valeurs prévisionnelles saisonnalisées, on multiplie chaque valeur prévisionnelle obtenue précédemment par l'indice saisonnier correspondant.

b) La méthode des rapports à la tendance

Tout d'abord, on détermine la tendance à partir de laquelle on calcule les valeurs ajustées pour la période passée.

Ensuite, pour chaque période (mois ou trimestre), on calcule le rapport existant entre la valeur observée et la valeur ajustée. Ce rapport correspond au coefficient saisonnier de la période (en général, il est préférable de se baser sur une moyenne calculée sur plusieurs années).

Dans un troisième temps, on détermine des prévisions (non saisonnalisées) à partir de la tendance passée. Et enfin, on « saisonnalise » les valeurs prévisionnelles obtenues en les multipliant par le coefficient saisonnier correspondant.

La méthode des moyennes mobiles permet d'étudier la tendance constatée. L'étude de la tendance passée repose sur le remplacement d'une valeur par sa valeur ajustée obtenue en calculant la moyenne des n valeurs qui la précèdent (moyennes mobiles non centrées) ou qui l'entourent (moyennes mobiles centrées).





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

La détermination de la tendance

En général, on utilisera la méthode des moyennes mobiles centrées. Le nombre d'observations n à partir desquelles on calcule ces moyennes dépend de la périodicité du phénomène étudié. Si la périodicité des ventes est annuelle, n sera égal à 12, pour une périodicité trimestrielle, n sera égal à 4.

Dans le cas d'une périodicité trimestrielle, la valeur ajustée d'une valeur sera égale à la moyenne des 4 valeurs qui l'entourent, soit

Application

On vous communique les chiffres d'affaires des quatre dernières années de l'entreprise Givesh dont la périodicité est trimestrielle :

	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4
T1	820	1 025	1 230	1 414,5
T2	850	1 020	1 224	1 468,8
T3	1 200	1 440	1 828,8	2 194,56
T4	720	864	1 036,8	1 555,2





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

Chapitre 4 : Le budget de trésorerie

La trésorerie due aux opérations d'exploitation, c'est le sang de l'entreprise. La panne de trésorerie, c'est l'infarctus, l'arrêt du cœur.

La trésorerie due aux opérations de bilan, c'est l'huile du moteur d'une voiture. Le manque d'huile entraîne le coulage des bielles.

Quelle que soit la puissance de la voiture ou la santé du corps, le manque de trésorerie, c'est la cessation de paiement à plus ou moins longue échéance, ce qui peut entraîner la liquidation judiciaire et la mort de l'entreprise.

La trésorerie est un fluide au même titre que l'air comprimé, l'eau ou l'électricité. L'importance de leur consommation n'indique pas la santé de l'entreprise mais l'entreprise ne peut vivre sans ces fluides. Il en est de même de « l'argent » qui rentre, qui sort ou qui est en caisse, à la banque ou dans des coffres forts.

L'évolution de la trésorerie est la résultante de tous les flux financiers de l'entreprise. Une des missions du trésorier consiste donc à garantir à tout moment le respect des échéances. Il crée à cet effet un cadre de prévisions lui permettant d'anticiper toute dégradation de la trésorerie. Dans de nombreuses entreprises, il surveille également l'évolution des indicateurs de gestion des postes du cycle d'exploitation.

Avant d'examiner dans le détail les différentes facettes du métier de trésorier, il convient de situer la trésorerie dans l'équilibre financier global de l'entreprise. Il est important d'avoir un regard « extérieur » par rapport à la fonction pour pouvoir répondre à un certain nombre de questions de base :

- Pour quelles raisons la trésorerie de l'entreprise est-elle excédentaire ou, au contraire, en position d'emprunt à court terme (CT) ?
- Quels sont les phénomènes causant son amélioration ou sa dégradation ?
- Quels sont les agrégats financiers permettant de suivre son évolution ?
- Comment bâtir des prévisions de trésorerie ?





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

1) Bâtir des prévisions de trésorerie

Le trésorier travaille en relation avec les banques, les marchés monétaires et financiers et plusieurs autres services de l'entreprise. En conséquence, il doit bien connaître le contexte de ses missions, maîtriser le vocabulaire et les pratiques liés à cet environnement et suivre constamment son évolution.

a) L'utilité du budget de trésorerie

- Evaluer le besoin de financement et négocier les lignes de crédit CT nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.
- Vérifier la capacité de la trésorerie à absorber les actions prévues.
- Calculer les frais ou produits financiers CT.

b) La construction du budget de trésorerie

Le budget prévoit l'évolution de la trésorerie de l'année suivante, mois par mois. Il est déterminé en fin d'année à partir des autres budgets déjà réalisés :

- Les budgets d'exploitation : ventes, achats, frais généraux..... ;
- Le budget d'investissement
- Le budget de financement à LMT prévoyant les augmentations de capital, le paiement de dividendes, la souscription et les remboursements d'emprunts à LMT.

c) De la date comptable en date de flux

Il s'agit de définir les encaissements et les décaissements à partir des mouvements comptables, passer des ventes HT aux encaissements TTC et des dépenses aux décaissements. Le trésorier applique aux ventes les délais de paiement constatés antérieurement, qu'il définit le plus souvent par sondage statistique. Il applique bien entendu les délais de paiement réellement constatés et non les délais standards ou négociés.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

Chapitre 5 : Plan de financement ou business plan

La création et le fonctionnement d'une entreprise génèrent des besoins de financement, besoins qui doivent être financés sagement.

1) Les besoins de financement

Il existe essentiellement deux catégories de besoin de financement. Ceux liés aux investissements de l'entreprise et ceux liés à l'exploitation de l'entreprise.

Lorsqu'il s'agit de d'investissements, il faut financer d'une part l'acquisition de cet investissement, et d'autre part les dépenses accessoires de ce même investissement (par exemple : les frais de transport, les frais d'installation, etc.....).

Concernant les besoins liés à l'exploitation, on distingue essentiellement le besoin en fonds de roulement (BFR) et les besoins en trésorerie liés à des « accidents de parcours ».

On peut rappeler que le BFR est un besoin permanent dû au cycle d'exploitation ainsi qu'aux décalages créés par les délais de paiement (crédits client ; dettes fournisseurs). Quant aux « accidents de parcours » cela signifie que l'entreprise peut connaître à un moment ou à un autre, un manque de trésorerie. Par exemple lors d'une grosse réparation d'une machine en panne ou lorsque qu'une grosse commande n'a pas été payée.

2) Les moyens de financement

Ils sont constitués par les apports personnels ou le capital social, la capacité d'autofinancement, les emprunts et les primes.

- Les apports personnels ou le capital social
 - On parle d'apport personnel, lorsqu'il s'agit d'un chef d'entreprise individuelle
 - On parle de capital social, lorsqu'il s'agit d'une société (SARL, SA....)
- La capacité d'autofinancement

$$\text{CAF} = \text{Résultat net} + \text{DAP (charges non décaissables)*}$$

*On peut calculer la CAF à partir de l'EBE. Par ailleurs, pour les entreprises individuelles, on retranchera aussi au RN les prélèvements personnels

- Les emprunts ou l'endettement
 - Emprunts auprès du groupe ou des associés
 - Emprunts auprès des établissements de crédit
 - Emprunts obligataires
 - Crédit-bail
- Les primes ou subventions

Le plan de financement est un document prévisionnel faisant apparaître dans un tableau les besoins et les ressources de financement. On peut distinguer deux cas. Le 1^{er} est celui de l'entreprise qui se crée et le 2^{ème} est celui de l'entreprise qui existe déjà.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

Chapitre 6 : Le tableau de bord

Le tableau de bord est un support rassemblant, de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé selon des variables choisies pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction ou encore d'une équipe.

Utilisés dans les grandes entreprises françaises depuis le début du XXème siècle dans une optique financière assez limitée, ils sont aujourd'hui conçus et maîtrisés dans tous les domaines du management au niveau opérationnel comme stratégique.

Tous les acteurs, décideurs, managers et opérationnels utilisent des tableaux de bord.

1) L'évolution des tableaux de bord

Rôles historiques	Rôles récents
Contrôle ex post Vérification de la validité d'une méthode de calcul des risques à partir de données antérieures.	<ul style="list-style-type: none">• Contrôle et suivi en permanence pour piloter en temps réel• Aide au diagnostic• Aide à la prise de décision• Aide à l'articulation stratégie/organisation
Reporting financier	Piloter les valeurs pour les différentes parties prenantes : domaines financiers et non financiers, quantitatifs et qualitatifs, RSE, humain, sociétal, environnemental
Sanction des acteurs	Piloter le comportement des acteurs internes

2) Les enjeux des tableaux de bord

Les principaux enjeux relatifs aux tableaux de bord sont :

- La réactivité compte tenu de l'instabilité de l'environnement.
- La sélectivité des données dans une période où l'information est abondante, voire pléthorique.
- La cohérence pour intégrer la taille des organisations, la multiplicité des acteurs.....

Dans ce contexte, les problématiques autour de cet outil sont les suivantes :

- Comment choisir des informations pertinentes pour prendre des décisions justes ?
- Quels sont les indicateurs utiles au décideur ? au manager ?
- Sur quelle base effectuer un comparatif des performances ? par rapport à des objectifs fixés ou aux résultats précédents ? s'agit-il d'un outil-sanction ou d'un outil visant à améliorer une situation, à réagir rapidement ?
- L'utilisateur du tableau de bord doit-il également en être le concepteur ?





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

3) La construction des tableaux de bord

Toutes les représentations sont possibles tant qu'elles sont claires, simples, faciles à lire et synthétiques. Un tableau de bord se construit en cinq étapes.

- 1^{ère} étape : Définition du périmètre à piloter : cible, taille...
- 2^{ème} étape : Choix des objectifs de pilotage pour ce périmètre.
- 3^{ème} étape : Identification des variables quantitatives et qualitatives liées aux objectifs.
- 4^{ème} étape : Sélection des indicateurs pertinents pour chaque variable
- 5^{ème} étape : Validation des indicateurs

Un indicateur est une information, quelle qu'en soit la forme, utile et pertinente pour la mesure d'une variable. Il existe trois types de tableau de bord.

- Tableau de bord opérationnel (pilotage d'un centre de responsabilité, comparaison des résultats...)
- Tableau de bord stratégique (vision globale et articulée des départements, outil d'aide à la décision...)
- Tableau de bord par domaines (Qualité, production, distribution, RH, éthique, écologie...)

4) Les intérêts et les limites des tableaux de bord

a) Les intérêts :

- Repérage des variables essentielles à piloter
- Possibilité de disposer d'une vision globale et transversale.
- Suivi permanent et en continu
- Mobilisation et implication des acteurs.

b) Les limites :

- Pertinence des variables difficile à évaluer.
- Fiabilité et périodicité des informations non garanties.
- Trop d'indicateurs rendant la lisibilité et la synthèse difficiles.
- Longueur et complexité de construction.
- A terme, le suivi permanent crée un stress difficile à vivre pour les acteurs.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

Exemple 1 :

L'entreprise Bial a décidé de mettre en place un système de tableaux de bord mensuels pour l'ensemble des responsables de service.

Travail à faire.

Le service de contrôle de gestion demande d'étudier la proposition du responsable commercial (voir extraits en annexe).

- 1) Que pensez-vous des indicateurs proposés ?
- 2) Si un indicateur pose un problème, indiquer précisément comment on peut le résoudre

Annexe - Extraits du tableau de bord mensuel du responsable commercial

1	Chiffre d'affaires du mois.
2	Commandes en portefeuille.
3	Marge commerciale du mois.
4	Délai de paiement des clients.
5	Taux moyen de remise accordé.

CORRECTION

1) Que pensez-vous des indicateurs proposés ?

	Indicateurs	Réflexions
1	Chiffre d'affaires du mois	Il ne pose pas de problème.
2	Commandes en portefeuille	La question est : comment les commandes sont-elles valorisées ?
3	Marge commerciale du mois	La question est : qui est responsable des achats ? Sans doute pas la fonction commerciale. Elle ne contrôle donc pas les valeurs prises par cet indicateur qui concerne les achats d'une part, et la sphère commerciale d'autre part. Conflit de compétence ?
4	Délai de paiement des clients	La question est : qui est responsable du recouvrement ? Sans doute pas la fonction commerciale mais la fonction administrative et financière. Comment sensibiliser les commerciaux aux délais de paiement ?
5	Taux moyen de remise accordé	Comment le calculer ?



ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

2) Si un indicateur pose un problème, indiquer précisément comment on peut le résoudre

	Indicateurs	Solution possible
2	Commandes en portefeuille	Valorisation des commandes au prix catalogue avant toute remise ou avec application d'une remise moyenne habituellement constatée.
3	Marge commerciale du mois	<p>Pour sensibiliser les commerciaux au respect des marges, il suffit de raisonner sur des marges standards.</p> <p>La marge théorique obtenue sera donc égale à (Prix de vente réel - Coût d'achat standard).</p> <p>Ainsi, les achats pourront être évalués indépendamment des ventes et de façon pertinente.</p> <p>Évaluation des commerciaux => PV réel - Coût d'achat standard</p> <p>Évaluation des achats => Coût d'achat réel - Coût d'achat standard</p> <p>Évaluation globale = Somme des évaluations donc cohérence.</p>
4	Délai de paiement des clients	<p>Il faudrait pouvoir gérer les délais accordés qui relèvent des commerciaux et les délais gérés qui relèvent de la fonction administrative et financière.</p> <p>Pour cela, il faudrait saisir dans le TBG les délais accordés ou négociés par les commerciaux afin d'en faire un suivi et d'apprécier correctement les responsabilités.</p>
5	Taux moyen de remise accordé	<p>Un calcul simple pourrait être => $1 - (\text{CA réel} / \text{CA théorique})$</p> <p>=> Le CA théorique étant le CA aux prix catalogue.</p> <p>Une autre solution serait de comptabiliser systématiquement toutes les remises et de faire le ratio "Remises totales/CA réel".</p>

Exemple 2

Le service de contrôle de gestion de l'entreprise Camard vous demande d'étudier la proposition d'indicateurs transmise par l'un des assistants du responsable commercial (voir en annexe).

Le service avait demandé au responsable commercial de réfléchir à une dizaine d'indicateurs dont le suivi permettrait d'aider la direction commerciale dans sa gestion.

Travail à faire.

- 1) Que pensez-vous de chaque indicateur ?
- 2) Comment peut-on apprécier l'image de marque d'une entreprise ?
- 3) Quelle pourrait être la périodicité d'un tel tableau de bord ?

Annexe - Liste des indicateurs transmis

1	Chiffre d'affaires par produit, par canal de distribution et par zone géographique.
2	Taux de fidélité des clients.
3	Nombre de prospects.
4	Budget du service commercial.
5	Élasticité de la demande par rapport au prix.
6	Taux d'efficacité des actions commerciales.
7	Nombre de retours de produits.
8	Nombre de réclamations des clients.
9	Absentéisme.
10	Image de marque.

ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

CORRECTION

1) Que pensez-vous de chaque indicateur ?

	Indicateurs	Problèmes posés par l'indicateur
1	Chiffre d'affaires par produit, par canal de distribution et par zone géographique	Cet indicateur correspond à un grand nombre de valeurs. Il y a trop d'informations pour ce tableau de bord. Il faudrait extraire les plus pertinentes et créer un (ou des) tableaux spécifiques pour les analyses plus détaillées.
2	Taux de fidélité des clients	Intéressant mais très délicat à mesurer. Il faut répondre à la question : qu'est-ce qu'un client fidèle ? Exemple de réponse : un client fidèle est un client qui achète régulièrement, avec une certaine périodicité, au minimum tous les x mois, etc.... Un autre problème concerne la périodicité de calcul de ce taux. À quoi sert le taux ? À faire des relances commerciales, par exemple. Avec quelle périodicité ?
3	Nombre de prospects	Ce n'est pas un indicateur. Le nombre de clients prospectés serait plus pertinent.
4	Budget du service commercial	C'est une donnée qui ne change pas et à laquelle on ne peut pas associer d'objectif. Le taux d'avancement ou de consommation du budget serait bien plus intéressant.
5	Élasticité de la demande par rapport au prix	Ce n'est pas un indicateur. C'est un paramètre très difficile à évaluer.
6	Taux d'efficacité des actions commerciales	Intéressant mais très délicat à mesurer : par le pourcentage de progression des ventes, par exemple.
7	Nombre de retours de produits	Concerne-t-il le service commercial ou la production ?
8	Nombre de réclamations des clients	Qu'est-ce qu'une réclamation ? Par qui et comment sont-elles saisies ?
9	Absentéisme	Ce n'est pas un indicateur. Le taux d'absentéisme dans le service commercial pourrait être utilisé.
10	Image de marque	Ce n'est pas un indicateur mais un concept très délicat à évaluer par un indicateur calculé régulièrement.

2) Comment peut-on apprécier l'image de marque d'une entreprise ?

Pour apprécier l'image de marque d'une entreprise, on peut penser à deux solutions classiques :

- par des enquêtes ou des sondages réguliers ;
- par un ensemble de paramètres délicats à évaluer auprès des tiers comme la notoriété, la qualité des produits, ou les intentions d'achat.

3) Quelle pourrait être la périodicité d'un tel tableau de bord ?

La périodicité de ce tableau de bord pourrait être le mois.

Cela semble pertinent pour préparer des actions commerciales.



ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

DOSSIER EXERCICES





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

EXERCICE 1

L'entreprise CRIC vous demande d'établir son compte de résultat prévisionnel et son plan de financement à l'aide des données suivantes :

- Chiffre d'affaires HT 240 000 €
- Chiffre d'affaires TTC 288 000 €
- Achats HT 60 000 €
- Achats TTC 72 000 €
- Frais divers HT 60 000 €
- Dotations aux amortissements 10 000 €
- Apport personnel 30 000 €
- Investissements HT 50 000 €
- Emprunt bancaire 20 000 €
- Prélèvements personnels 90 000 €
- Stock moyen nécessaire 5000 €
- Remboursement d'emprunt (capital) 5000 €
- Les clients payent à 30 jours et les fournisseurs sont payés à 60 jours

Travail à faire :

1. Calculez le bénéfice prévisionnel et l'autofinancement
2. Calculez le besoin en fonds de roulement et établissez le plan de financement





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

EXERCICE 2

Monsieur JEAN va créer prochainement une entreprise. Les prévisions pour l'ensemble de la 1^{ère} année d'activité sont les suivantes :

• Investissements HT (machines et véhicules)	120 000 €
• Achat de MP (TTC)	144 000 €
• Chiffre d'affaires (TTC)	720 000 €
• Bénéfice net	180 000 €
• Emprunt	100 000 € (Rbt. 1 ^{ère} année : 10000 € de capital ; 12000 € d'intérêts)
• Prélèvements personnels	150 000 €
• Stock moyen de MP	20 000 € (nécessaire pour le fonctionnement)
• Dotations aux amortissements	24 000 €
• Délai de règlement des clients	45 jours
• Délai de règlement des fournisseurs	30 jours

Travail à faire :

1. Pour la 1^{ère} année d'activité, calculez le besoin en fonds de roulement
2. Etablissez le plan de financement et déterminez le montant de l'apport personnel nécessaire pour obtenir un équilibre des ressources et des besoins de financement.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

EXERCICE 3

Monsieur LUXOR, qui exerce une activité artisanale depuis plusieurs années, envisage de réaliser un investissement supplémentaire en N (une machine valeur de 40 000 € HT), qui devrait lui permettre d'augmenter son chiffre d'affaires pour atteindre 25 000 € TTC par mois. Compte tenu de ces prévisions, le stock moyen nécessaire s'élèverait à 17 500 € HT, et les achats de MP devraient atteindre 10 000 € TTC par mois. Les clients bénéficient d'un crédit moyen de 45 jours et les fournisseurs acceptent des règlements à 30 jours. Sachant que :

- le résultat prévisionnel, consécutif à l'augmentation du CA, devrait s'élever à 60 000 €.
- le BFR moyen avant l'investissement prévu s'élevait à 25 000 €.
- les dotations aux amortissements de l'année seront de 7500 € (y compris nouvelle machine).
- monsieur LUXOR compte prélever 4000 € par mois.

Travail à faire :

1. Etablir le plan de financement pour l'année N.
2. Son entreprise ne créant pas de ressources suffisantes pour financer les nouveaux besoins, monsieur LUXOR décide d'apporter personnellement 13 500 € et d'emprunter le reste nécessaire pour couvrir son besoin de financement. L'emprunt envisagé sera remboursé sur plusieurs années, et en ce qui concerne la 1^{ère} année à raison de 3000 € de capital et de 5000 € d'intérêts. Etablir le nouveau plan de financement faisant apparaître le montant de l'emprunt qui doit être réalisé.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

EXERCICE 4

Vous voulez créer votre entreprise début N. Vos prévisions pour l'ensemble de la première année d'activité sont les suivantes :

- Investissements HT 120 000 €
- Chiffre d'affaires TTC 840 000 €
- Achats de MP et fournitures TTC 156 000 €
- Bénéfice avant déduction des intérêts d'emprunt 135 000 €
- Prélèvements personnels 120 000 €
- Dotations aux amortissements 25 000 €
- Apport personnel possible 45 000 €
- Prime pour les créateurs d'entreprise 12 000 €
- Stock moyen nécessaire de MP 13 000 €
- Délai de règlement moyen des clients 45 jours
- Délai de règlement moyen des FRS 30 jours

Tableau de remboursement pour la première année correspondant à plusieurs niveaux d'emprunt

CAPITAL EMPRUNTE	150 000 €	160 000 €	170 000 €
Capital	25 000 €	26 500 €	28 000 €
Intérêts	12 500 €	13 300 €	14 000 €

Travail à faire :

Etablissez le plan de financement pour la première année d'activité indiquant le montant de l'emprunt nécessaire pour obtenir un équilibre des ressources et des besoins de financement.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

EXERCICE 5

Monsieur KISSEY, salarié plombier depuis 6 années, décide de s'installer à son compte dans l'activité « plomberie sanitaire et chauffage ». Il aura besoin de l'aide d'un salarié dès le début. En bon professionnel, il recense tous ses besoins en équipement :

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| • Matériel et outillage (HT) | 80 000 €....7 ans en linéaire |
| • Véhicule | 90 000 €.....5 ans en linéaire |
| • Aménagement du véhicule | 15 000 €....5 ans en linéaire |
| • Mobilier et matériel de bureau | 30 000 €...10 ans en linéaire |

Il sait par ailleurs qu'il lui faudra préfinancer la TVA sur ces équipements et qu'il devra prévoir une réserve de trésorerie, pour couvrir tous ses frais de début d'activité (frais d'installation, de publicité, d'assurance, constitution du stock nécessaire.), évalué à 50 000 €. Compte tenu de ces éléments, monsieur KISSEY est disposé à consacrer toutes ses économies personnelles soit 33 000 € à son projet.

Travail à faire :

1. en fonction des éléments ci-dessus, présentez le plan de financement de monsieur KISSEY en faisant apparaître l'emprunt qui lui est nécessaire.

Une banque accepte de s'engager avec monsieur KISSEY mais pour un prêt de 150 000 € seulement, aux conditions suivantes : mensualités de 160 € par tranche de 10 000 € empruntés ; les intérêts du prêt représentent 50 % des remboursements de la première année. Monsieur KISSEY n'abandonne pas pour autant son projet, mais hésite entre la réduction globale de son équipement et l'acquisition de matériel d'occasion. Finalement, il adopte la formule du crédit-bail pour le financement du véhicule. Il sera contraint de réduire ses disponibilités au départ.

2. Etablissez le nouveau plan de financement en faisant ressortir sa trésorerie de départ. Commentez le choix final de monsieur KISSEY.

Monsieur KISSEY se préoccupe également de la rentabilité de son entreprise et évalue les éléments suivants (en valeur HT pour une année).

- | | |
|-----------------------------|----------------------------|
| • Frais généraux hors CB | 72 000 € |
| • Salaire annuel du salarié | 12 000 € |
| • Bénéfice espéré | 90 000 € |
| • Mensualité de Crédit-bail | 3500 € |
| • Achats de matériaux | 40 % du chiffre d'affaires |

3. A l'aide du compte de résultat prévisionnel, calculez le chiffre d'affaires à réaliser.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

EXERCICE 6

Le Saint Emilion est un cru classé qui exporte une grande partie de sa production. Préoccupé par la baisse de la demande due à la crise en Ukraine, il vous demande si cette tendance se confirmera en N+4 pour ce segment. Il vous confie les données chiffrées suivantes :

Ventes de St Emilion

ANNEES	N	N+1	N+2	N+3
VENTES	350 000 €	340 000 €	345 000 €	335 000 €

Travail à faire :

1. Rechercher la tendance des ventes pour ce segment. Pour cela, déterminer l'équation de la droite d'ajustement par la méthode des moindres carrés.
2. **En déduire le montant des ventes potentielles pour N+4.**

EXERCICE 7

L'agence de voyages à destination de l'Italie a une activité fortement saisonnière. Le directeur de l'agence a noté le nombre de voyages vendus par trimestre pendant les trois dernières années.

TRIMESTRES	1	2	3	4
2020	900	1 300	1 500	800
2021	950	1 400	1 600	830
2022	970	1 450	1 630	850

Travail à faire :

1. Ajuster la série par la méthode des moindres carrés
2. **Calculer les données corrigées des variations saisonnières pour chaque trimestre**
3. **Calculer les CVS pour chaque trimestre**
4. **Calculer pour les 4 trimestres de 2023, les ventes prévisibles (en tenant compte des CVS)**





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

EXERCICE 8 (budget de trésorerie)

L'entreprise Mironton, PME de 9 personnes, est spécialisée dans la vente à domicile de produits de beauté.

Son dirigeant, M. Mironton, souhaite réorganiser son service commercial. Cette réorganisation s'accompagne d'investissements destinés à améliorer la productivité des commerciaux. Désireux de réunir les conditions du bon déroulement de cette opération d'investissement, M. Mironton souhaiterait analyser les répercussions sur la trésorerie de l'entreprise. M. Mironton veut chiffrer l'incidence de cette acquisition sur la trésorerie de son entreprise dans l'hypothèse où le règlement de la facture interviendrait par tiers les 15 février, 15 mars et 15 avril.

Travail à faire :

1. A l'aide de l'annexe, présentez le budget de trésorerie des trois premiers mois de l'année N+1
2. Commentez l'évolution prévisible des disponibilités et conseillez M. Mironton quant à la gestion de sa trésorerie au cours du premier trimestre N+1

ANNEXE

Extrait de la balance des comptes au 31/12/N (en €)

• Fournisseurs de biens et de services	200 000
• Clients	460 000
• Sécurité sociale et autres organismes sociaux	75 000
• TVA à décaisser	31 360
• Banque	30 000
• Caisse	4000

Prévisions

- Les ventes s'élèveraient à 400 000 € HT pour le mois de janvier, à 470 000 € HT en février puis à 500 000 € HT les mois suivants.
- Les achats s'élèveraient à 220 000 € HT en janvier, puis progresseraient de 5 % par mois.
- Les charges de personnel représenteraient 180 000 € par mois. Ce poste serait stable au premier trimestre N+1.
- Les fournisseurs de biens et de services sont payés à 30 jours fin de mois.
- Les clients règlent à 30 jours fin de mois.
- Les charges sociales concernant les salaires du quatrième trimestre N-1 seront payées le 15 janvier.
- La TVA est calculée au taux de 20 %.

On estime la TVA à décaisser à 20 477 € au titre du mois de janvier, 49 234 € au titre du mois de février et 53 035 € au titre du mois de mars ; ces valeurs prennent en compte l'incidence des acquisitions d'immobilisations prévues.

L'investissement prévu entraînera un décaissement de 32 400 € en février et 32 400 € en mars.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

EXERCICE 9

L'entreprise Look fabrique des accessoires de navigation pour bateaux de plaisance et a une activité fortement saisonnière. Ses fournisseurs et ses clients sont exclusivement situés en France. L'entreprise Look a systématiquement depuis plusieurs années des problèmes de trésorerie ; aussi, on vous demande d'établir au 31 décembre N, les prévisions de trésorerie pour le 1^{er} semestre N+1, à partir des informations ci-dessous.

Bilan simplifié au 31/12/N

ACTIF	Montant	PASSIF	Montant
Immobilisations	1 100 000	Capitaux propres	1 065 000
Stocks de MP (400 kg)	16 000	Emprunts et dettes ⁽²⁾	400 000
Stocks de PF (1000 unités)	350 000	Fournisseurs et comptes rattachés	185 000
Clients et comptes rattachés ⁽¹⁾	325 000	Dettes fiscales et sociales ⁽³⁾	210 000
Autres créances	60 000		
Disponibilités	9 000		
TOTAL ACTIF	1 860 000	TOTAL PASSIF	1 860 000

(1) 10 000 € de créances douteuses et 315 000 € d'effets à recevoir

(2) Dont 20 000 € d'intérêts courus

(3) Dont 50 000 € de TVA à décaisser, 125 000 € d'impôt sur les bénéfices et 35 000 € de charges à payer en janvier

Renseignements complémentaires sur le bilan au 31 décembre N :

- Les effets à recevoir seront encaissés en janvier,
- Les fournisseurs seront réglés, moitié en janvier, moitié en février,
- Le poste « emprunts et dettes » concerne un seul emprunt dont l'échéance est au 30 juin et qui est remboursé par annuités constantes de 80 000 €,
- Les autres créances seront encaissées en janvier.

Renseignements concernant l'exploitation courante pour le 1^{er} semestre N+1 :

- Le taux de TVA applicable à l'ensemble des opérations est le taux normal de 20 % ;
- L'entreprise utilise la méthode « Premier Entré Premier Sorti » pour la valorisation des stocks

Renseignements concernant les ventes :

- 24 000 articles à 400 € HT pour l'année N+1 ;
- Les coefficients saisonniers trimestriels déterminés statistiquement sont les suivants :
 - 1^{er} trimestre : 0,5
 - 2^{ème} trimestre : 1,8
 - 3^{ème} trimestre : 1
 - 4^{ème} trimestre : 0,7
- A l'intérieur de chaque trimestre, le rythme des ventes est régulier. Les conditions de règlement des clients sont les suivants : 50 % au comptant et 50 % par traite à 30 jours fin de mois.





ACG634 – Pilotage de la performance commerciale

Renseignements concernant les prévisions des achats de MP :

- 9 000 kg par mois au cours du 1^{er} trimestre
- 12 500 kg par mois au cours du 2^{ème} trimestre
- Prix d'achat au kg : 40 kg HT. Les fournisseurs sont réglés à raison de 50 % à 30 jours, et 50 % à 60 jours.

Renseignements concernant la production :

- 1^{er} trimestre : 1800 articles par mois ;
- 2^{ème} trimestre : 2500 articles par mois ;
- Le coût de production d'un article se décompose de la façon suivante :
 - MP = 5 kg
 - Frais variables de fabrication : 100 € HT dont le règlement s'effectue le mois même
 - Frais fixes de fabrication : ils sont estimés à 516 000 € pour le semestre et comprennent 50 % d'amortissements. Les frais décaissés régulièrement sur le semestre, ne sont pas soumis à TVA

Autres renseignements :

- Les frais administratifs non soumis à TVA s'élèvent à 60 000 € par mois et sont réglés pour les 2/3 le mois même et pour 1/3 le mois suivant ;
- Les représentants perçoivent une commission décaissée le mois suivant, de 5 % du montant des ventes HT ;
- Les deux premiers acomptes d'impôt sur les sociétés versés aux dates limites s'élèvent respectivement à 50 000 € et 70 000 €.

