

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOUFACULTE DES SCIENCES
ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION**

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de Master

**Mémoire de fin de Cycle en vue
De l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion
Spécialité : Management stratégique**

Thème

**Le contrôle de gestion au
service de la performance
commerciale cas : ENIEM.**

Réalisé par

Melle Ghenima BOUARAB

Melle Tassadit OUCHENE

Membre du Jury :

President: Mr., Samir KEHRI M, A, A UMMT

Examinatrice: Mme F, SI MANSOUR M.A.A, UMMTO

Rapporteur: Mme S, SALMI M, A, A, UMMTO

Encadré par

Mme S. SALMI

Promotion 2018

Remerciement

Nous remercions d'abord Dieu tout puissant de nous avoir donné la force et la volonté pour réaliser notre travail.

Nous tenons à remercier notre promotrice **M^{me} SALMI Samia** et cour encadreur **M^{me} LEhad Rachida** pour son dévouement à la réalisation de ce travail; en nous apportant conseils et orientations utiles à son élaboration.

Notre gratitude s'adresse à l'ensemble du personnel du «Département approvisionnement» de L'ENIEM, en particulier notre encadreur **M.LASBUER Mouloud**, malgré leur travail il nous a consacré du temps, en mettant à notre disposition les informations nécessaires pour L'accomplissement de notre cas pratique.

Nous remercions également les membres du jury d'avoir accepté de lire et de juger ce travail.

Nous manifestons notre parfaite gratitude à tous ceux qui ont Participé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail, A mes chers et admirables parents, qui ont toujours été présents pour moi et qui m'ont toujours soutenu dans ma vie.

A mes chers frères et sœurs. Et mon cher mari Mohand

A mes chers cousins et cousines et a toute ma famille

A ma chère amie et binôme Tassadit (katia), pour tous les bons moments qu'on a passés ensemble, ta patience, et ta persévérance ce fut un plaisir de travailler avec toi.

A tous mes amies, leurs soutiens morals, et conseils.

A tous les étudiants de la promotion master 2 MGT.STRAT.

Ghenima

Dédicace

Je dédie ce modeste travail, A mes chers et admirables parents, qui ont toujours été présents pour moi et qui m'ont toujours soutenu dans ma vie.

A mon cher frère et sœurs, et mon cher mari Sofiane

A mes chers cousins et cousines et a toute ma famille

A ma chère amie et binôme Ghenima, pour tous les bons moments qu'on a passés ensemble, ta patience, et ta persévérance ce fut un plaisir de travailler avec toi.

A tous mes amies, leurs soutiens morals, et conseils.

A tous les étudiants de la promotion master 2 MGT.STRAT.

Tassadit

Le contrôle de gestion au service de la performance commerciale

Le plan du travail

Introduction

Chapitre I : Généralité sur le contrôle de gestion et la fonction commerciale.

Section I : le contrôle de gestion

- I. Historique et définitions ; (typologie)
- II. Objectifs et missions du contrôle de gestion.
- III. Les outils du contrôle de gestion.

Section II : la fonction commerciale au sein de l'entreprise

- I. Historiques et définitions
- II. Les métiers de la fonction commerciale
- III. Les structures commerciales

Chapitre II : La performance commerciale au sein de l'entreprise

Section I : Les fondements généraux de la performance commerciale

- I. Historiques et définitions de la performance commerciale (typologie de la performance).
 - I.1 Historiques et définitions de la performance,
 - I.2 Typologie de la performance
 - I.3 Historique et définitions de la performance commerciale
- II. Le pilotage de la performance commerciale

Section II : Les principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale ;

- I. Les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale
- II. Les outils d'évaluation de la performance commerciale
- III. La performance commerciale au service de l'amélioration de la force de vente.

Chapitre III : Le tableau de bord prospectifs l'ENIEM.

Section I :

- I. Aperçu général sur l'entreprise ENIEM.
- II. L'unité commerciale.

Section II : les outils du contrôle de gestion et l'évaluation de la performance commerciale de l'ENIEM

- I.
- II.

Conclusion

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

Chapitre I : Généralité sur le contrôle de gestion et la fonction commerciale.

Section I : Le contrôle de gestion.

Section II : La fonction commerciale au sein de l'entreprise.

Chapitre II : La performance commerciale au sein de l'entreprise.

Section I : Les fondements généraux de la performance commerciale.

Section II : Les principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale.

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance.

Section I : Présentation de l'ENIEM.

Section II : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance commerciale de l'ENIEM.

CONCLUSION GENERALE

Bibliographie

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des annexes

Table des matières

Liste des abréviations

ABC	Activity-based costing
CA	chiffre d'affaire
CAS	Centre d'Activité Stratégique
CETIC	centre des techniques de l'information et de communication
CAM	Complexe d'Appareils Ménagers
DAS	domaines d'activités stratégiques
EBE	excédent brut D'exploitation
EVA	Economie Value Added
ENAPEM	l'entreprise nationale des produits électroménagers
EIMS	Miliana de production sanitaire
FILAMP	production de lampes électriques
MC	marge commerciale.
MDA	Millions de dinar Algérien
SAV	service après- vente
p	Performance
PCG	le plan comptable général
RE	résultat net
ROE	Return On Equity
ROI	Return On Investment
SPA	société par action
SONELEC	société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique et électronique.
TBP	tableau de bord prospectif
UPT	unité de prestation technique

Selon la logique fonctionnelle que complète l'approche économique, L'entreprise est un organe autonome doté de plusieurs fonctions à la fois différentes et interdépendantes de la qualité de ses fonctions et de leur synergie. Dépendant la réalisation des objectifs économique et commerciaux de l'entreprise.

Face à une concurrence qui se durcit, les entreprises doivent en permanence améliorer leur compétitivité opérationnelle et faire un meilleur usage de leurs moyens financiers et humains. Elles le font, dans une large mesure par la mise en œuvre d'un contrôle de gestion plus précis et plus rigoureux. Et c'est ainsi que les dirigeants des entreprises commencent à donner de plus en plus d'importance à cette fonction, qui constitue un moyen permettant de combiner toutes les composantes de l'entreprise de façon à optimiser leur efficacité et leur efficience pour pouvoir réaliser leur objectif ⁽¹⁾.

Si l'on veut retourner aux origines, il convient de rendre hommage à celui qui a véritablement formalisé les différents constituants du contrôle de gestion : ROBERT N. ANTHONY, professeur à HARVARD. C'est à lui que reviendrait la paternité de la création de cette fonction aux Etats-Unis dans les années soixante. Selon ANTHONY, le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité pour réaliser les objectifs ⁽²⁾.

La fonction commerciale est une fonction assez-sensible pour toute entreprise et surtout de type industriel qui produit un nombre important de produits finis destiné à être vendus sur le marché pour continuer dans son existence. Toute fonction commerciale est censée maîtriser parfaitement les outils managériaux et marketing en plus d'avoir l'œil attentif sur tous les changements qui affectent le volume des ventes, elle est censée refléter une bonne image sur la méthodologie du travail de l'entreprise. D'où la nécessité de la mise en place d'un système de contrôle de gestion qui anticipera tous changements environnementaux qui peut affecter la fonction commerciale.

Une performance dans une entreprise se traduit par l'atteinte de ses objectifs qui sont déjà fixés par ses dirigeants d'une manière efficace et efficiente. Cette notion est définie par la plupart des auteurs comme une notion ambiguë, qui exprime un ensemble d'indicateurs décrivant les possibilités optimales d'un système donné et pour une entreprise elle se matérialise par l'atteinte d'un niveau optimum sur tous les indicateurs quantitatifs et qualitatifs susceptibles de traduire sa réussite.

¹ NORBERT Guedj, « *le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise* », 2eme Édition, paris, P23.

² Alain BURLAND, Claude J.SIMON, « *le contrôle de gestion* », paris, 1997, P3.

La performance de la fonction commerciale tient notamment à la clarté de la mission des équipes commerciales, le commercial doit ainsi arbitrer entre les nombreux choix qui président aux relations entre une entreprise et ses clients.

Afin de la réalisation, le contrôle de gestion intervient dans toute entreprise qu'elle soit industrielle ou commerciale, il cherche à concevoir et à mettre en place des instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en toute cohérence avec les objectifs fixés.

▪ **La problématique de la recherche**

Afin de faire face aux mutations de l'environnement économique, sociale, technologique et réglementaire les entreprises se trouvent dans l'obligation de mettre en place un processus de contrôle de gestion pour toutes leurs fonctions notamment la fonction commerciale qui leur permettra de réaliser une performance commerciale qui conduira à une performance globale.

Dans ce contexte, nous allons dans le cadre de notre recherche essayer d'apporter des éléments de réponses au questionnement suivant :

- « *Comment le contrôle de gestion contribue-t-il à la performance commerciale de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) ?* ».

De la problématique principale découle des questions secondaires :

- Quels sont les principaux indicateurs de la mesure de la performance commerciale ?
- Quels sont les principaux outils du contrôle de gestion ?
- Quel est l'impact du contrôle de gestion sur la performance commerciale ?

▪ **L'objectif de notre travail de recherche**

L'objectif de notre travail de recherche s'articule autour de points essentiels :

- Présenter la fonction commerciale de l'ENIEM ;
- Présenter les principaux indicateurs de performance commerciale ;
- Analyser et présenter le tableau de bord de la fonction commerciale de l'ENIEM.

▪ **Méthodologie de recherche**

Pour répondre à la problématique de notre travail, nous opterons pour une démarche méthodologique qui s'appuie sur deux niveaux d'analyse :

En premier lieu, nous procéderons à une recherche bibliographique et documentaire au niveau national et international.

En deuxième lieu, nous allons une méthode qualitative, dans la partie empirique afin de recenser les différents indicateurs de la performance commerciale.

Notre étude de cas concerne l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), l'enquête se réalise au niveau de la direction commerciale sis à Oued-Aissi, Wilaya de Tizi-Ouzou.

▪ **Plan de travail**

Pour répondre aux objectifs précités, nous avons opté pour le plan suivant :

- Le premier chapitre, a pour vocation de définir le contrôle de gestion et la fonction commerciale ainsi que les différents objectifs et missions ;
- Le deuxième chapitre, consistera à présenter la performance commerciale au sein de l'entreprise ainsi que les différents indicateurs ;
- Le troisième chapitre, sera consacré à présenter l'entreprise d'accueil, sa fonction commerciale et le tableau de bord ainsi que les indicateurs de mesure de la performance commerciale de l'ENIEM.

Chapitre I Généralité sur le contrôle de gestion et la fonction commerciale.

Introduction

L'environnement compétitif contraint les entreprise à trouver des solutions pour être plus productifs aux moindres coûts, d'où le contrôle de gestion qui est un processus qui permet à l'entreprise d'évaluer en temps réel l'ensemble de ses activités et réalisation dans le but de réaliser une performance, c'est aussi un système de pilotage des fonctions de l'entreprise dont la fonction commerciale qui est un ensemble d'activités et de pratiques qui se définit par la combinaison de l'efficacité et d'efficience des pratiques de vente et de marketing.

Dans ce chapitre, nous allons présenter des généralités sur le contrôle de gestion et la fonction commerciale. Il est subdivisé en deux sections. La première section consiste à présenter l'historique, les objectifs, les missions et les outils du contrôle de gestion. Dans la deuxième section, nous exposerons l'historique, les métiers et les structures de la fonction commerciale.

Section I : Le contrôle de gestion

Nous présenterons dans cette section l'origine et la définition de contrôle de gestion et les différentes outils de contrôle de gestion.

I. Historique et définition

I.1. Historique

Le contrôle de gestion récente par rapport à d'autres fonctions au sein de l'entreprise, ses origines ont été apparues avec l'implantation du système comptable qui est caractérisé par le développement du commerce international qui a nécessité la création d'une comptabilité en partie double inventé en Gènes au XIV^e siècle.

Plusieurs siècles plus tard, le contrôle est apparu plus difficile à cause de l'une comptabilité industrielle en 1815. La fonction de contrôle de gestion fait son apparition entre la première et la deuxième guerre des Etats Unis, la date officielle de son apparition est en 1931. En France. Le plan comptable général de 1947 distingua pour la première fois entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique, que cette dernière est considérée comme l'un des outils de contrôle de gestion.

Au début du XX^e siècle, le contrôle de gestion s'est d'abord pratiqué dans les très grandes entreprises industrielles américaines ; dans ce stade le contrôle de gestion a comme mission de motiver les personnels, d'identifier et corriger les erreurs, d'anticiper pour les éviter (*logique de FAYOL et TAYLOR*), et au milieu des années 1960, le contrôle de gestion s'est imposé dans les grandes entreprises industrielles qui a pour but d'améliorer la performance de la production et cela par le biais de contrôle budgétaire.

A la fin des années 1960 et au début des années 1970 des méthodes ont été proposées (*exemple : budget à base zéro*) pour mieux améliorer l'évolution de contrôle de gestion des organisations. La place actuelle de contrôle de gestion est d'assister les décideurs dans leurs choix organisationnels, donc le contrôle de gestion est un processus global aidant la direction générale à maîtriser le temps et l'incertitude en lui apportant les informations nécessaires.¹

I.2. Définitions

I.2.1. Définition de contrôle

Il existe plusieurs définitions du contrôle nous allons proposer ces deux définitions :

- **Contrôle** « il s'agit de mettre sous contrôle une organisation humaine. Il faut entendre ici par « contrôle » non pas le sens de vérification que la langue française lui accorde

¹ Guy DUMAS, Daniel LARUE, « contrôle de gestion », édition : Litec, Paris, 2005, P 15.

*souvent, mais plutôt l'acceptation anglaise du terme control, nettement plus positive : on parle alors d'accompagnement, de maîtrise et de pilotage. ».*²

- selon **P.DRUCKR** : *« le mot contrôle est ambiguë il signifie la capacité à se diriger soi-même et à diriger son travail. Il peut aussi signifie la domination d'une personne par une autre. ».*³

I.2.2.Définition de gestion

Parmi les définitions de gestion nous trouvons celles-ci :

- **Gestion** : *« est un ensemble des procédures, des pratiques et des politiques mises en œuvre dans les entreprises et qui visent à assurer un fonctionnement satisfaisant. ».*⁴

Autrement dit :

- **La gestion** : *« est une science de l'action qui s'applique à toute organisation pour la conduire vers objectifs stratégiques, donc à l'efficacité. Elle doit lui assurer l'efficacité en optimisant la recherche et l'affectation de ses ressources. ».*⁵

I.2.3.Définition du contrôle de gestion

Il existe plusieurs définitions de contrôle de gestion, nous allons citer quelques-unes :

- Selon R.N. ANTHONY (1965) cité par H.BOUQUIN : *« le contrôle de gestion (management control) est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation. ».*⁶
- Selon le plan comptable général (PCG) de 1982 : *« le contrôle de gestion est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées ».*⁷
- Selon R.N.ANTHONY (1988) : *« le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. ».*⁸

²Jean-louis MALO, Jean-Charles MATHE, « l'essentiel du contrôle de gestion », éd : Organisation, Paris, 2000, P 77.

³François GIRUD et alii, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », éd :Guliano , Paris, 2004, P 21.

⁴Guy DUMAS, Daniel LARUE, «contrôle de gestion »,édition : Litec, Paris, 2005, P 21.

⁵Franck BAZUREA et alii, « dictionnaire d'économie, et de science sociales », éd : Berti, Paris, 2007, P 465.

⁶Nicolas BERLAND, « Mesurer et piloter la performance », éd : e-book, Paris, 2009, P 15.

⁷Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », éd : Dunod, Paris, 2010, P 9.

⁸Nicolas BERLAND, *Op.cit.* P 15.

Chapitre I Généralité sur le contrôle de gestion et la fonction commerciale.

- Selon R.SIMON (1995) : « *le contrôle de gestion est les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de 'organisations.* ».⁹

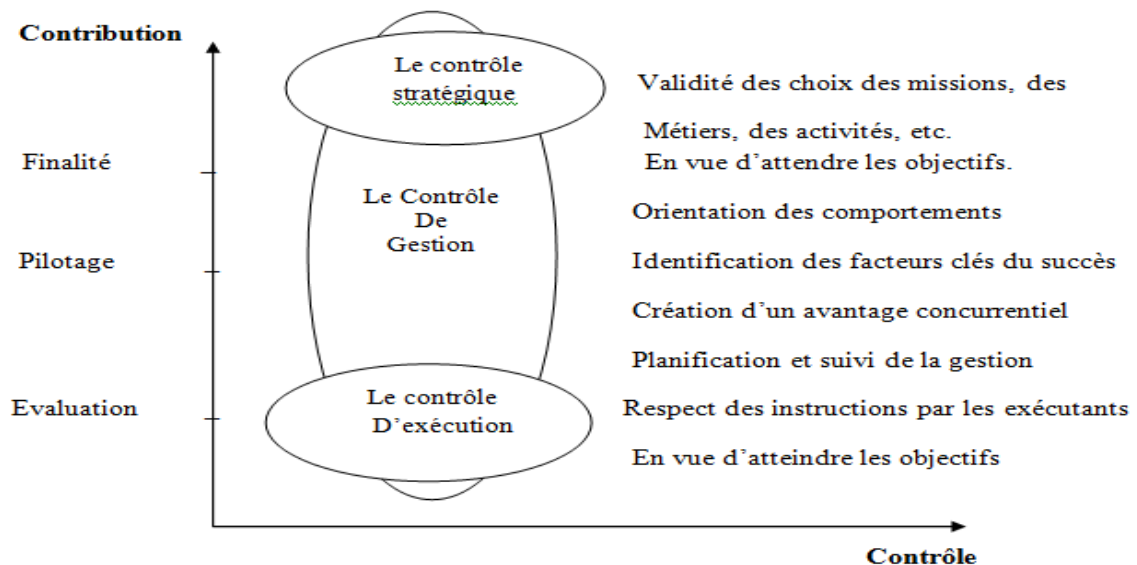
Nous pouvons définir le contrôle de gestion d'une manière générale comme étant : un ensemble de techniques qui visent à maîtriser et à vérifier la cohérence entre l'activité opérationnelle et les stratégies définies par les dirigeants, tout en assurant une meilleure utilisation des ressources et à moindre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

I.3. Les typologies de contrôle : nous distinguons

- **Le contrôle stratégique** : oriente les activités sur le long terme de l'entreprise : à ce niveau, un contrôle stratégique doit aider les prises de décisions stratégiques par la planification stratégique, l'intégration de données futures en fonction d'un diagnostic interne et externe ;
- **Le contrôle d'exécution** : suit les actions de court terme (*un an*) et très court terme (*moins d'un an*) : c'est alors un contrôle opérationnel qui doit permettre de réguler les processus répétitifs (*productifs ou administratifs*) en vérifiant que les règles de fonctionnement sont respectées ;
- **Le contrôle de gestion** : il s'agit d'identifier les facteurs clés de succès et de s'assurer de la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les activités opérationnelles.

Le contrôle de gestion est alors positionné comme interface entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel.¹⁰

Figure N°1 : Le contrôle de gestion dans une organisation



Source : Guy Dumas, Daniel LARUE, Litec, 2005.

⁹Nicolas BERLAND, *Op.cit.* P 15.

¹⁰ Guy DUMAS, Daniel LARUE, « contrôle de gestion », édition : Litec, Paris, 2005, P : 15.

II. Objectifs et missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a plusieurs objectifs et missions.

II.1. Objectifs du contrôle de gestion

Les objectifs de contrôle de gestion est semblable pour toutes les entreprises quel que soit sa taille et sa structure, parmi ces objectifs nous trouvons.¹¹

▪ La performance de l'entreprise

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage des performances doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité... Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance social demandée par les parties prenantes.

▪ L'amélioration permanente de l'organisation

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. L'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentable. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de valeur ajouté.

▪ La prise en compte des risques

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables, il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés.

II.2. Missions de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est conçu pour être un processus permanent chargé d'intervenir avant, pendant et après l'action. Il est adapté aux orientations stratégiques et à l'établissement du cadre d'un système de mesure des performances. Les enjeux qu'il gère sont alors de :¹²

¹¹ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit., P : 20

¹² Guy DUMAS, Daniel LARUE, « contrôle de gestion », édition : Litec, Paris, 2005, PP : 25, 26.

Chapitre I Généralité sur le contrôle de gestion et la fonction commerciale.

- Comprendre et organiser les chaînes de causalité afin d'améliorer l'adéquation de la structure de l'organisation aux finalités ;

Exemple : adapter la conception des systèmes d'information aux attentes des clients.

- Améliorer l'efficacité opérationnelle et les capacités de réaction et d'adaptation en évitant toute déstabilisation ou conflit, en faisant évoluer le modèle de fonctionnement et les outils de gestion ;

Exemple : réduire les coûts et les délais, accroître la qualité, la cohérence et la coordination des actions.

- Faire évoluer la culture interne, anticiper pour satisfaire les nouvelles attentes exprimées en interne et en externe ;

Exemple : promouvoir une culture de coopération interservices et inter métier en intégrant les nouvelles TIC.

En définitive, pour remplir sa mission, le contrôle de gestion doit :

- Comprendre comment l'entreprise doit se comporter pour satisfaire au mieux les attentes de ses partenaires et devancer ses concurrents ;
- Favoriser l'appréhension des performances financières et non financières de l'organisation, repérer les activités sur lesquelles doit impérativement s'appliquer la maîtrise des coûts, renforcer les synergies entre les différentes unités, piloter la relation rentabilité-risque ;
- Rendre compte très régulièrement (*chaque année, chaque mois, chaque semaine voire chaque jour en cas de besoin*) de ses observations et analyses à la direction générale.

III. Les outils du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion dispose de plusieurs outils qui sont classés importants afin de mesurer la performance de l'entreprise et de détecter les écarts significatifs.

III.1. Le coût

Définition d'un coût : « *un coût s'applique à tout objet par lequel l'entreprise juge utiles d'attribuer des charges : produit, fonction, atelier, opération... pour un produit (ou une matière ou un service), c'est la somme des charges qui lui sont incorporées à un stade donné de l'exploitation (achat, production ou distribution)* ». ¹³

Nous avons principalement deux méthodes : méthode des coûts complets et la méthode des coûts partiels.

¹³ Thierry JACQUOT, Richard MILKOFF, « *comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts* », édition : Darios, France, 2007, P 73.

III.1.1. La méthode des coûts complets

Nous distinguons deux méthodes essentielles

III.1.1.1. Méthode des centres d'analyse

La méthode des centres d'analyse appelée aussi la méthode des sections homogènes est issue des travaux menés pendant la seconde guerre mondiale par le lieutenant-colonel RIMAILHO en France, dans le cadre de l'organisation d'ateliers de l'armée puis poursuivis dans le cadre de la commission générale d'organisation scientifique. Il est défini comme est une subdivision comptable de l'entreprise où sont analysés et regroupés les éléments de charges indirects préalablement à leurs imputation aux coûts.¹⁴

- **Objectifs de la méthode** : cette méthode a pour objectif de :
 - Faciliter la gestion donc la maîtrise des ressources consommées ;
 - Proposer un couple coût-valeur ;
 - Orienter les comportements des acteurs ;
 - Définir le processus qui permet la transformation des ressources obtenus de l'environnement en biens finals, c'est la notion de traçabilité des couts.
- **La traçabilité des couts est** : « *la capacité du système à suivre le cheminement des ressources de l'entrée à la sortie de l'organisation malgré leurs transformations progressives* ». ¹⁵ elle vise à définir le lien de causalité entre le volume de production et le volume de la ressource consommée.

III.1.1.2. La méthode ABC

C'est une méthode conçue dans les années 80 par le programme du qui est CMS. Parmi les chercheurs américains qui ont participé nous avons KAPLAN, PORTER, etc. Reprise en France par LORINO, MEVELLEC, MIDDLLER, LEBAS ;

C'est une démarche qui vise à représenter l'ensemble de l'entreprise comme une série d'activités ayant des relations entre elles au sein de processus clairement identifiés.

- **Le principe de base** : on distingue deux principes de base :
 - Les activités réalisées dans les centres d'analyse « *consomment* » des ressources ;
 - Les produits/ services « *consomment* » des activités.
- **Définition de l'activité** : Une activité est définie comme l'ensemble des tâches homogènes caractéristiques d'un processus de réalisation de la chaîne de valeur et consommateur de ressources. ¹⁶

¹⁴ Claude ALAZARD, Sabine SAPARI, *Op.cit.*, 2010, P 69.

¹⁵ *Ibid.*, P 63.

¹⁶ *Ibid.*, P 530.

- **La démarche de la méthode ABC** est la suivantes :
 - Identifier les activités ;
 - Evaluation des ressources consommées par chacune d'elle ;
 - Définition des inducteurs d'activités ;
 - Affectation du coût des activités aux objectifs de coût.
- **Objectifs de l'ABC** : cette méthode a plusieurs objectifs qui sont¹⁷
 - **Obtenir des coûts plus précis**

La répartition approximativement des importantes charges indirecte par des clefs très souvent volumiques conduit à sous-évaluer les coûts des articles produits en petites séries par rapport à ceux produites en grande série. L'imprécision des coûts peut même conduire l'entreprise à prendre des décisions dangereuses en matière de tarification et de développement de produits.

- **Rendre visibles des activités cachées**

Un découpage plus fin du fonctionnement permet de faire apparaître le coût des activités « *accessoires* », activités parfois coûteuses, alors qu'elles peuvent n'apporter que peu de valeur : exemple de la manutention interne à un atelier ou une entreprise.

- **Rendre « variables » les charges fixes**

Les charges « *fixes* » ne le sont souvent que par rapport au niveau d'activité générale : ainsi les frais d'un bureau d'études. Mais la charge du bureau d'études dépend du nombre de modèles qu'il conçoit ou améliore. Il faut donc déterminer un ou plusieurs inducteurs de coûts pour chaque activité afin d'obtenir une relation causale pertinente.

- **Donner un (nouveau) modèle de fonctionnement pertinent et cohérent**

A partir de l'activité, des applications multiples et flexibles peuvent être construites afin de déterminer des coûts par produits, par processus, par projet... de plus, dans le cadre d'un processus, peuvent être suivis de façon cohérente : les coûts, les délais, la qualité des produits empruntant le processus.

III.1.2. La méthode des coûts partiels

Nous avons quatre principales méthodes des coûts :

III.1.2.1. La méthode des coûts variables

Définition : « *la méthode des coûts variables ne retient que les charges variables, qu'elles soient directes ou indirectes, dans le coût des produits* ». ¹⁸

¹⁷ Jean-Louis MALO, Jean-Charles MATHE, « *l'essentiel du contrôle de gestion* », édition : Organisation, Paris, 2002, P : 208.

¹⁸ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, *Op.cit.* P: 60.

L'objectif de cette méthode nous permet d'un jugement sur l'opportunité de supprimer ou de développer les ventes d'un ou des produits.

La méthode des coûts variables est définie par le plan comptable. Elle est aussi connue sous d'autres appellations.

- Méthode des coûts proportionnels ;
- Directe costing, terme originaire des Etats-Unis.

III.1.2.2. La méthode des coûts directs

Définition : « la méthode des coûts directs intègre dans les coûts uniquement les charges affectables sans ambiguïté qu'il s'agit de charges variables ou de charges fixes ». ¹⁹

Cette méthode est définie par le plan comptable. Sous cette forme, elle reste peu utilisée, les entreprises préférant une approche mixte de l'analyse des coûts combinant les deux classifications.

III.1.2.3. La méthode des coûts spécifiques

Définition : « la méthode des coûts spécifiques prolonge la démarche de celle des coûts variable. Elle impute, à chaque produit, les charges directes fixes qui lui sont propres. Elle permet ainsi de dégager une marge sur coûts spécifique (du produit) qui doit permettre la couverture des charges fixes indirectes réputées charges commune à l'entreprise. ». ²⁰

Le principe de cette méthode est :

- Incorporer dans les coûts des produits des charges de structure directes ;
- Rejet des charges de structure communes.

Cette méthode est aussi appelée :

- Méthode du coût variable évolué.
- Direct costing évolué.
- Méthode de la contribution ou des apports.

III.1.2.4. La méthode du coût marginale

Définition : selon le plan comptable, le coût marginal est « la différence entre l'ensemble des charges d'exploitation nécessaires à une production donnée et l'ensemble de celle qui sont nécessaire à cette même production majorée ou minorée d'une unité ». ²¹

▪ Composante du coût marginal

Le cout de la dernière unité produite se compose, comme tous les coûts, de charges de nature différente.

¹⁹Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, *Op.cit.* P161.

²⁰*Ibid.* P162.

²¹*Ibid* P 218.

Chapitre I Généralité sur le contrôle de gestion et la fonction commerciale.

- Les charges variables qu'entraîne sa réalisation.
- Les charges fixes éventuellement nécessaires à ça si un changement de structure se révèle indispensable.²²

III.2. La comptabilité analytique

La comptabilité analytique est un excellent outil de gestion, et de contrôle budgétaire que le responsable de l'entreprise est libre de la pratiquer ou pas.

III.2.1. Définition de la comptabilité analytique

Selon H. Bouquin « *la comptabilité analytique est un système d'information comptable qui vise à aider les managers et à influencer les comportements en modélisant les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités poursuivies...* ».²³

III.2.2. Objectifs de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique permet de :

- Clarifier la répartition des coûts des différences entre activités de l'organisation (*par produit, activité, commande...*) ;
- Réaliser, calculer, analyser des coûts qui sont nécessaires à la mesure et au contrôle des résultats ;
- Amener aux dirigeants des informations essentielles précieuses à leurs décisions ;
- Améliorer la performance de l'organisation ;
- Déterminer les bases de calcul de certains éléments de bilan (*amortissement, sortie de stock...*) ;
- Comparer les prévisions et les réalisations ;
- Dégager des écarts éventuels et les expliquer et de les corriger ;
- Établir des prévisions des coûts et produits courants (*coût préétabli, taux prévisionnels*).

III.2.3. Principes de la comptabilité analytique : sont en ordre de trois²⁴

- La régularité et la sincérité des comptes.
- **La fidélité** : la comptabilité analytique donne une image fidèle de l'entreprise c'est-à-dire la plus proche de la réalité.
- **La prudence** : l'hypothèse la moins favorable doit être retenue.

III.3. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un outil très utilisé aux niveaux de l'entreprise.

²² Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, *Op.cit.* P 219.

²³ Nicolas BERLAND, « *la mesure de la performance* », éditions : e-book, Paris, 2009, P18.

²⁴ Hamid CALLAL, Cours « *comptabilité analytique* », université Mouloud Mammeri, 2011-2012.

III.3.1. Définition

Il existe plusieurs définitions, nous allons citer quelques unes :

- **La gestion budgétaire** : est « *un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés **budgets**, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables* ». ²⁵
- **La gestion budgétaire** est une modalité de gestion prévisionnelle qui se traduit par :
 - La définition d'objectifs traduisant ce que l'entreprise souhaite faire ou estime pouvoir faire ;
 - Une organisation permettant la prévision, sous forme de budgets, cohérents entre eux, épousant l'organisation de l'entreprise et englobant toutes les activités de l'entreprise (*fonctionnelle et opérationnelles*) ;
 - La participation et l'engagement des responsables dans le cadre d'une gestion décentralisée ;
 - Le contrôle budgétaire par la confrontation périodique des réalisations avec le budget, mettant en évidence des écarts et permettant toutes mesures de régulation pour les écarts remarquables (*gestion par exception*).
- **La gestion budgétaire** est l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise est pour comparer aux résultats effectivement constatés. ²⁶

De manière générale : « *la gestion budgétaire est l'ensemble des mesures qui visent à établir des prévisions chiffrées, à constater les écarts entre celle-ci et les résultats effectivement obtenus et à décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés pour une période déterminée* ». ²⁷

- **Définition du budget** : parmi les différentes définitions nous avons les suivantes :
 - Un budget est l'expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme ou simplement.
 - Un budget : document prévisionnel portant sur les recettes et dépenses à venir. ²⁸

²⁵ Brigitte DORIATH, « *le contrôle de gestion en 20 fiches* », édition : Dunod, Paris, 2008, P 1.

²⁶ Jack FORGET, « *gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise* », édition : Organisation, Paris, France, 2005, P 9.

²⁷ Abdenacer KHERRI, Cours : « *gestion budgétaire* », Ecole supérieure de commerce, 2011-2012, P 2.

²⁸ Eustache EBONDO, Cours : « *contrôle de gestion* », Eustache EBONDO, ESAA, EUROMED-MANAGEMENT, Année 2009 /2010, P 25.

III.3.2.Terminologie

- **Budget** : est une affectation prévisionnelle quantifiée aux centres de responsabilité de l'entreprise, chaque budget exprime des objectifs à réaliser et des moyens à mobiliser pour une période déterminée limitée au court terme.
- **Budgétisation** : définition des objectifs et des moyens propres à les atteindre.
- **Prévision** : la prévision est une étude préalable de la décision, possibilité et volonté de l'accomplir.
- **Ecart** : c'est la différence entre la réalisation et la prévision.
- **Contrôle** : une procédure qui compare a posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité.
- **Stratégie** : est l'ensemble des décisions permettant à l'entreprise d'atteindre et de maintenir ses objectifs à long terme.
- **Décentralisation** : le découpage de l'entreprise à des centres de responsabilité avec une délégation du pouvoir.²⁹

III.3.3.Rôles : la gestion budgétaire permet :³⁰

- Etablir des objectifs et obtenir un accord sur les plans d'action ;
- Communication de la stratégie ;
- Délégation d'autorité pour prise de décision ;
- Allocation de ressources et approbation des investissements ;
- Coordination inter services ;
- Gestion des coûts et des services centraux ;
- Prévision des résultats ;
- Mesure et contrôle des performances ;
- Incitations, évaluation et sanction des performances.

III.3.4.Importance de la gestion budgétaire La gestion budgétaire permet de préparer l'avenir de l'entreprise par :³¹

- Une meilleure connaissance de ses potentiels et de son environnement ;
- Une volonté des déterminer la place qu'elle occupera dans les années futures en définissant ses objectifs et les différents moyen de les atteindre ;
- Une planification et une coordination des actions à mener pour atteindre ces objectifs ;
- L'implication de tous les responsables opérationnels qu'elle engage.

²⁹ Eustache EBONDO, Cours : « *contrôle de gestion* » Op.cit. P 3.

³⁰ Jean-Pierre GRANDE, Cours : « *Processus d'élaboration des budgets* », ESCP EUROPE : contrôle de gestion, 2014, P 13.

³¹ Hervé HUTIN, « *toute la finance d'entreprise* », édition : Organisation, Paris, France, 2002, P : 387.

III.4.Le tableau de bord

Est un outil qui permet à l'entreprise de mesurer sa performance, il est aussi un outil d'aide à la prise de décision.

III.4.1.Définitions

Selon H.BOQUIN (2008) : « *le tableau de bord comme un instrument qui donne une information sur le futur, une valeur ajoutée qui éclaire les zones non atteintes par la comptabilité traditionnelle* ».

Autrement dit

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions en vue d'atteindre les objectifs de performances.³²

III.4.2.Rôles

Le tableau de bord dans ce stade est un instrument de contrôle et de comparaison. Mais grâce au système d'information qui le rend un outil de communication ainsi qu'un outil d'aide à la prise de décision.³³

▪ Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

Dans ce cadre, le tableau de bord a pour mission de :

- Contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire ;
- Il attire l'attention sur les points clés de la gestion ;
- Il permet de diagnostiquer les points faibles et de montrer ce qui est anormal et qui a une influence (*répercussion*) sur le résultat de l'entreprise.

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

Le tableau de bord joue un rôle très important car :

- Il permet un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- Il permet au subordonné de commenter les résultats de son action ;
- Il permet de déterminer rapidement où se situent les points forts et les points faibles de l'organisation ;
- Il permet une demande des moyens supplémentaires ou des recommandations plus précises ;
- Il permet d'identifier correctement les opportunités d'amélioration et opérer les actions correctives ;

³² Brigitte DORIATH, *Op.cit.*, P 143.

³³ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, *Op.cit.*, P 552.

Chapitre I Généralité sur le contrôle de gestion et la fonction commerciale.

- Il fournit aux différents utilisateurs les informations qui doivent être communiquées aux différents centres de responsabilités.

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

▪ **Le tableau de bord, outil d'aide à la décision**

Le tableau de bord permet de :

- Donner les informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages mais il doit être à la mesure de l'action ;
- La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complète afin de pouvoir opérer à temps les actions correctives au niveau de sa structure et de son fonctionnement ;
- Faciliter la prise de décision et d'élaborer des plans d'action ;
- Identifier des situations, ou des procédures sans risque d'erreur.

Grâce à ces conditions le tableau de bord peut être considéré comme un aide à la décision.

III.4.3.Objectifs du tableau de bord

- Le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements ;
- Est un support de communication entre responsable ;
- Favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;
- Peut être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.³⁴

III.4.4.Description du tableau de bord

Le tableau de bord contient quatre zones essentielles qui sont :

- **La zone « paramètres économiques »** : qui contient et regroupe les indicateurs retenus comme essentiels lors de la conception de tableau de bord ;
- **La zone « résultats réels »** : elle est présentée sous forme de résultats périodique ou cumulées.

Elle se base sur l'information qui concerne l'activité.

Exemple : nombre d'article fabriqués, quantité de matières consommées, heures machines...

- **La zone « objectifs »** : ils sont exprimés en valeurs absolues ou relatives, sont des écarts concernant seulement la différence entre les réalisations (*résultats*) et objectifs de chaque entreprise.

³⁴ Brigitte DORIATH, *Op.cit.*, P 143.

Chapitre I Généralité sur le contrôle de gestion et la fonction commerciale.

- **La zone « écarts »** : ces écarts sont exprimés en valeur absolus ou relative. Ce sont ceux de contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.³⁵

III.4.5.Périodicité de tableau de bord

Le tableau de bord doit être établi à une fréquence suffisante pour permettre au responsable de réagir à temps. La fréquence ne doit cependant pas être trop élevée, prenant en compte le temps de réaction (*inertie*) du système afin de mesurer par les indicateurs l'impact des mesures entreprises avant toute autre réaction.³⁶

Exemple

- Tableau de bord hebdomadaire : établis le lundi (*le montant de marge réalisé*) ;
- Tableau de bord mensuel : établis dans les premiers jours du mois (*répartition du chiffre d'affaire par le niveau de produit*).

La comptabilité analytique, la méthode de calcul des coûts, la gestion budgétaire et le tableau de bord sont les outils les plus pertinents de la fonction de contrôle de gestion et qui aident les contrôleurs de gestion à assurer ses activités.

III.4.5.Types de tableau de bord :

En matière de Contrôle de Gestion, l'organisation des tableaux de bord se situe à deux niveaux :

- ✓ Le tableau de bord de Gestion ;
- ✓ Le tableau de bord Prospectif.

III.4.5.1. Le tableau de bord de Gestion :

Il peut être défini comme un système d'information alertant le responsable dans sa gestion et qui sert à mieux situer l'action des responsables dans les contextes interne et externe grâce à un langage commun, cohérent avec les plans stratégiques de la banque.

Deux types peuvent être distingués selon la place de l'utilisateur dans l'organigramme de l'organisation :

³⁵ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, *Op.cit.*, P : 557.

³⁶ *Idem.*

- **Tableau de bord décentralisé (TBD):**

Le tableau de bord décentralisé est défini comme « *Un outil d'aide au pilotage des entités décentralisées. Il suit, par des indicateurs, un nombre limité de points clés de gestion, qui sont sous le contrôle effectif l'entité, et qui correspondent aux priorités stratégiques de l'Entreprise. Il induit une analyse dynamique des termes de la gestion de l'entité, par la comparaison immédiate qu'il permet entre les résultats obtenus, et des cibles, ou des références* ».

- **tableaux de bord centraux (TBC):**

Les tableaux de bord de la direction générale, représentent un support de l'analyse permanente des soldes intermédiaires de gestion, ils communiquent également à la hiérarchie les performances économiques globales, leur permettant de situer leurs réalisations dans l'environnement concurrentiel.

C'est un outil de control a posteriori des responsabilités déléguées qui utilise des indicateurs de résultats dont l'actualisation est souvent mensuelle.

III.4.5.2. Les Tableaux de Bord Prospectifs (TBP):

Il s'agit de systèmes d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise et offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance globale.

- **Définition du TBP**

Le tableau de bord prospectif (*équilibré*), permet de traduire la mission, les objectifs et les stratégies liées à ceux-ci, en un ensemble d'indicateurs de performance. La mission et la stratégie globale (*but de la conduite de l'action*) sont donc traduites en mesures. C'est la base d'un système de définition, de communication, de mise en œuvre, de pilotage de cette stratégie, ainsi que de mesure de la performance de l'entreprise.

Il se compose de 4 axes : financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel. Les objectifs et stratégies (*plan d'actions*) sont classés dans ces axes. Ils sont cependant reliés par des liens de cause à effet et des boucles de rétroactions. Il permet à l'entreprise d'atteindre l'efficacité (*utilisation optimale des ressources*) et l'efficacités (réalisation des objectifs fixés). Le Tableau de Bord Prospectif est un tableau de bord équilibré. Il s'agit d'un outil pluridimensionnel qui donne une vision globale de l'organisation. Il prend en compte les acteurs externes et internes, les indicateurs financiers et non-financiers, le court terme et le long terme (*Kaplan et Norton, 1993*). Il met en valeur les actifs intangibles dans les quels il faut investir afin d'obtenir une croissance exceptionnelle dans le futur.

▪ **Fonction du tableau de bord prospectif**

Les principales fonctions du tableau de bord équilibré sont :

▪ **Outil de déploiement et de communication de la stratégie**

Déployer la stratégie est du ressort de la direction générale. Dans un marché changeant et très concurrentiel, la survie de l'entreprise dépend de la rapidité du processus d'alignement de la structure sur la stratégie et donc de la communication et l'appropriation de la stratégie par l'ensemble de l'organisation. Ainsi l'examen et la discussion périodique des éléments du BSC permettent de mettre constamment l'accent sur les facteurs clés de succès d'une organisation et par conséquent de clairement souligner les options stratégiques à suivre. Le BSC permet ainsi d'orienter rapidement les actions d'une entreprise afin de tirer parti au mieux des opportunités et de contrecarrer certaines menaces.

▪ **Aligner les actions aux buts stratégiques:**

Communiquer la stratégie à tous les niveaux de l'entreprise ne suffit pas à son déploiement. Car, il faut

S'assurer aussi que, les actions opérationnelles et quotidiennes s'alignent sur les objectifs définis et les options stratégiques. Chose, qui n'est pas aisée, car les réticences au changement subsistent dans toute organisation, mais aussi des comportements opportunistes. Cependant, différentes études de cas montrent que le BSC permet de supprimer les comportements opportunistes et d'accroître le degré de responsabilisation. Avec le BSC, les unités de gestion et les collaborateurs savent désormais ce que l'on attend d'eux et dans quelle mesure ils contribuent au processus de création de valeur. Par une meilleure communication, ils savent également la direction que suit l'organisation. Le BSC laisse donc une place importante à l'homme et lui permet d'exploiter ses qualités. Ceci a pour effet de permettre un meilleur degré de responsabilisation.

▪ **Outil de mesure de la performance**

Le tableau de bord prospectif TBP est défini comme un outil de mesure de la performance multidimensionnelle qui intègre des mesures financières, non financières, structurées sur quatre axes stratégiques: financier, Client, processus internes et apprentissage organisationnel.

Chapitre I Généralité sur le contrôle de gestion et la fonction commerciale.

Section II : La fonction commerciale au sein de l'Entreprise

Nous présenterons dans cette section la fonction commerciale de l'entreprise. Il s'agit de la prédisposition de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients habituels et ceux des clients potentiels. Cela se traduit par sa capacité à proposer des produits et services adaptés à leurs attentes.

I. Historique et définitions

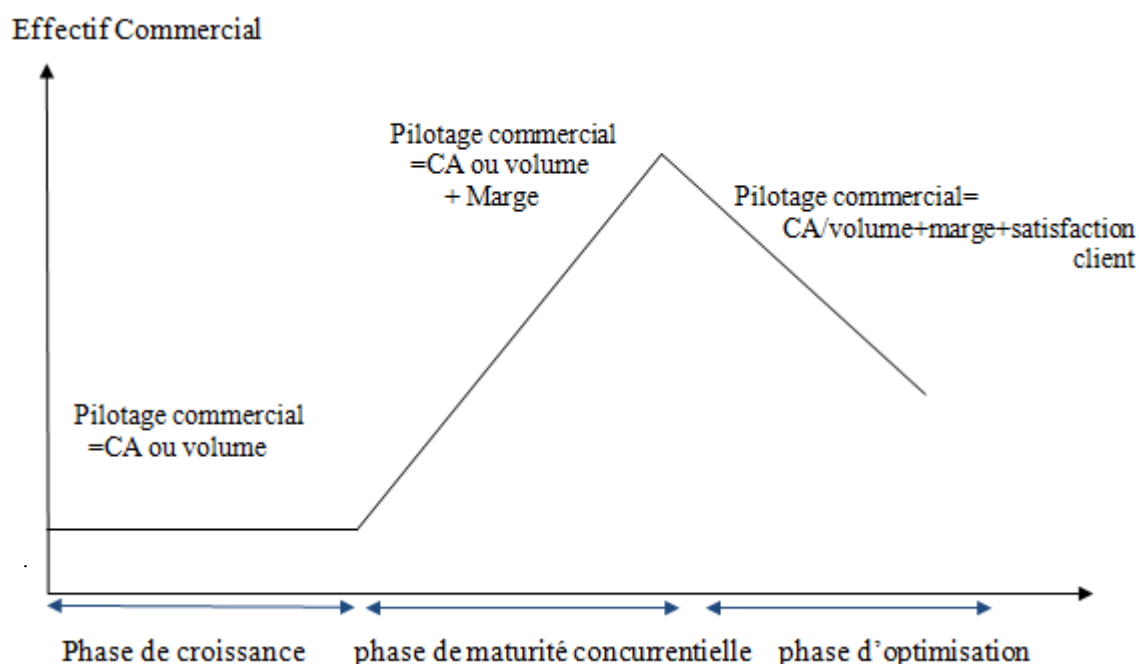
I.1. Historique de la fonction commerciale

La fonction commerciale n'a pas évolué de manière homogène au cours des dernières, et l'on constate de nombreuses différences liées aux secteurs d'activité.

Nous proposons d'observer l'évolution de la fonction commerciale à travers un prisme qui s'avère particulièrement révélateur, celui des indicateurs de résultat, traditionnellement suivis par son propre management pour piloter la force de vente.

Ces systèmes d'objectif ont ainsi suivi dans à peu près tous les secteurs la même évolution, mais de manière décalée dans le temps cependant. Cette évolution est représentée dans la figure N°02.

Figure N° 02 : Les étapes successives de la fonction commerciale



Source : Manuel Lange, Jean-Michel Moutot, « mesurer la performance de la fonction commerciale », édition d'organisation, 2007, p : 53.

Chapitre I Généralité sur le contrôle de gestion et la fonction commerciale.

▪ **Phase 1 : la croissance**

La fonction commerciale sert de manière schématique principalement à informer et porter la production auprès des clients, via d'éventuels relais de distribution. Son rôle était secondaire dans l'entreprise, largement en retrait de celui de développement et de la production des biens. Cette période correspond à une incroyable période de croissance pour la plupart des entreprises ;

▪ **Phase 2 : La maturité concurrentielle**

Une fois la période de croissance terminée, les entreprises n'ont d'autre recours pour générer de la croissance sur leurs marchés que de prendre des parts de marché à leurs concurrents.

L'activité commerciale devient alors stratégique dans l'entreprise : en effet, produire ne suffit plus à assurer la pérennité de l'entreprise.

L'importance croissante de la fonction commerciale va de pair avec le développement des techniques de marketing pour les produits de grande consommation. Vendre d'avantage signifie vendre au détriment de ses concurrents ;

▪ **Phase 3 : l'optimisation concurrentielle**

La phase précédente (*maturité concurrentielle*) rend la plupart des marchés extrêmement nerveux et volatils. Les jeux concurrentiels sont le plus souvent tendus, ce qui a pour résultat de mettre beaucoup de pression sur les épaules de la force de vente. Celle-ci avait vu sa taille augmenter au cours de la phase précédente. La troisième phase d'optimisation concurrentielle voit cette tendance s'inverser.³⁷

I.2. Définitions

Parmi les définitions de la fonction commerciale nous trouvons celles-ci :

- **La fonction commerciale est assez simple** : il s'agit de vendre les produits ou services de l'entreprise aux clients, et ce aux meilleures conditions possibles ;³⁸
- **La fonction commerciale** concerne le degré de relation avec le client ;
- **La fonction commerciale** a pour but de développer et de protéger un portefeuille de clients afin de générer du chiffre d'affaires et des marges bénéficiaires.

³⁷ Manuel Lange, Jean-michel Moutot « *Mesurer la performance commerciale de la Fonction commerciale* », édition Organisation, Paris, P53-56.

³⁸ Manuel Lange, Jean-michel Moutot, *Op.cit.*, P : 48.

II. Les structures de la fonction commerciale

II.1. Les évolutions des structures commerciales

II.1.1. L'explosion des structures en réseaux

De nombreuses entreprises font le choix de créer ou de recruter un réseau de boutique en franchise ou en concession pour développer leur implantation tout en limitant leur coût et les risques. D'autres parts les T.I.C permettent aux entreprises de proposer les produits et les services par Internet ou par l'intermédiaire de centre d'appel.

II.1.2. Le développement des structures par projet

Un groupe de projet comprend des membres qui appartiennent à différents métiers et fonction de l'entreprise. Ce groupe à une durée de vie limitée, c'est-à-dire jusqu'à ce que le projet soit mené à son terme. Le projet est défini et mis en œuvre pour répondre aux besoins d'un client. Il est défini par un objectif, des actions à entreprendre, une période de réalisation et des ressources a mobilisées. L'intérêt majeur de travailler par projet et de pouvoir disposer d'une structure souple dans laquelle le pouvoir repose sur les compétences plutôt que sur le lien hiérarchique.

II.1.3. Le recours à l'externalisation

L'externalisation des forces de ventes : Soit à confier une mission ponctuelle (*lancement d'un produit*) à un prestataire externe.

II.2. Les structures commerciales

C'est l'ensemble des acteurs intervenant dans le processus de vente. L'équipe commerciale consiste à répartir, coordonner et contrôler les activités de chacun selon une structure. C'est aussi construire un ensemble de dispositifs visant à mettre en place des procédures ou des règlements pour faire agir les hommes dans le sens souhaité par l'organisation.

II.2.1. Les structures classiques

II.2.1.1. L'organisation géographique (*structure par zone*)

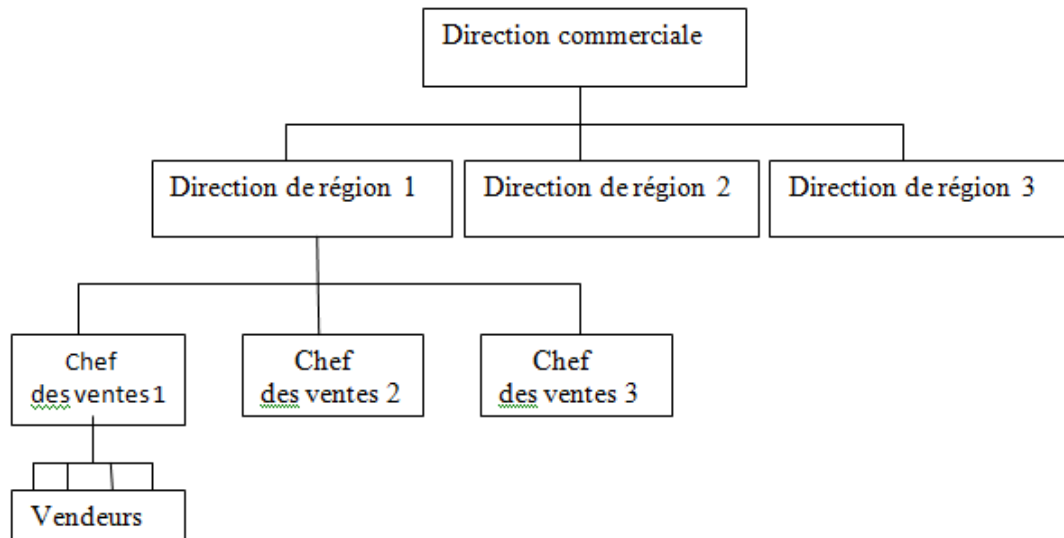
Elle ne tient pas compte de la variété des produits et de la clientèle.

- C'est généralement une structure qui sert de base pour des combinaisons plus complexes ;
- C'est pratiquement la seule possible lorsqu'on travaille avec des forces de vente supplétives ou déléguées car le contrat d'agent commercial porte en général sur une zone géographique ;

Chapitre I Généralité sur le contrôle de gestion et la fonction commerciale.

- Cette structure trouve tout son sens quand les clients doivent être visités fréquemment, que la gamme de produits est homogène et qu'elle peut être vendue par des vendeurs au même profil.

Figure N° 03 : Organisation commerciale géographique.



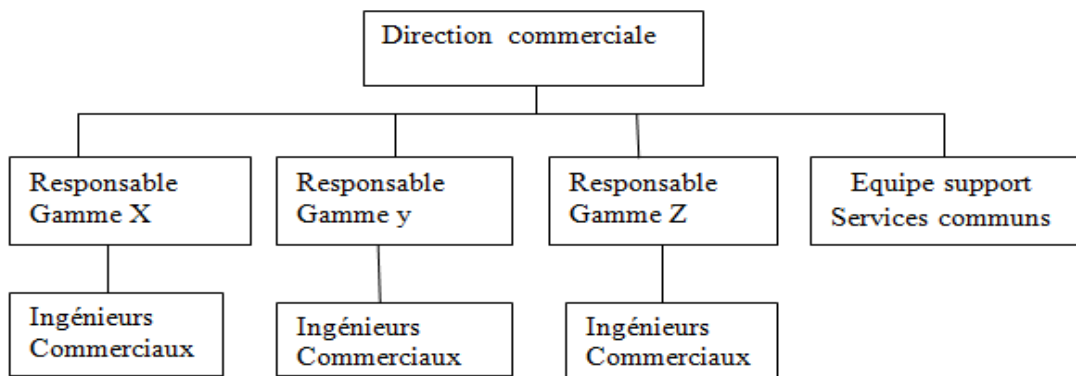
Source : C.BALAAM. optimiser son organisation commerciale ;Dunod, « fonction de l'entreprise »2002

II.2.1.2. L'organisation par ligne de produit

Celle-ci est adaptée quand :

- L'entreprise commerciale des gammes de produits diversifiées, comportant des particularités technique distinctes. La connaissance des produits impose des profils de commerciaux différents ;
- Les produits sont tellement nombreux qu'un seul commercial ne peut les suivre ;
- Les cibles clients ou les interlocuteurs chez un même client sont distinctes et les habitudes de consommation ou d'achats différentes.

Figure N°04 : Organisation par ligne de produit



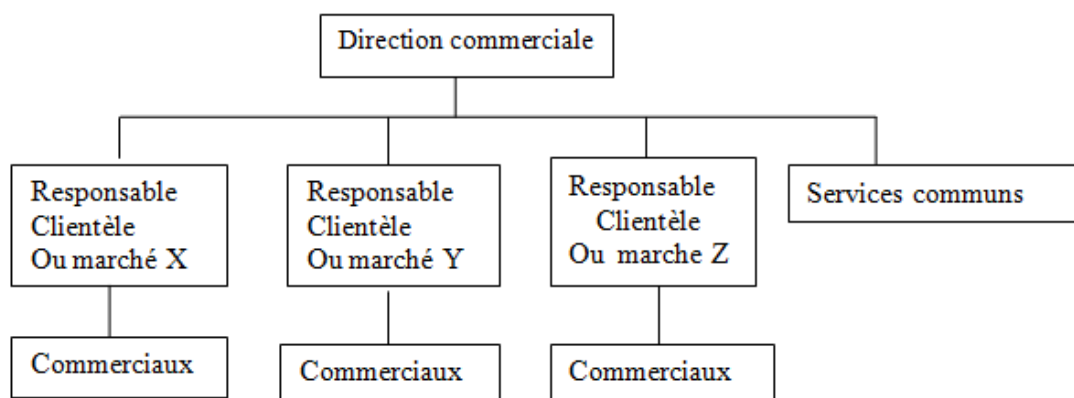
Source : C. BALAAM, *optimiser son organisation commerciale*, Dunod, « Fonctions de l'entreprise », 2002.

II.2.1.3. L'organisation par marché ou type de clients

Cette organisation convient quand l'entreprise s'adresse à des marchés ou des circuits de distribution qui nécessitent une approche différente.

- Principal avantage de l'organisation par marché ou type de clients :
 - Meilleure connaissance des clients et de leurs comportements d'achats.
- Limites de l'organisation par marché ou type de clients :
 - Risque de tension entre les vendeurs lorsque les clients ont des activités multi-marchées ;
 - Duplication des coûts.

Figure 05 : Organisation par marché ou type de clients.



Source : c. BALAAM, *Optimiser son organisation commerciale*, Dunod, « Fonctions de l'entreprise », 2002.

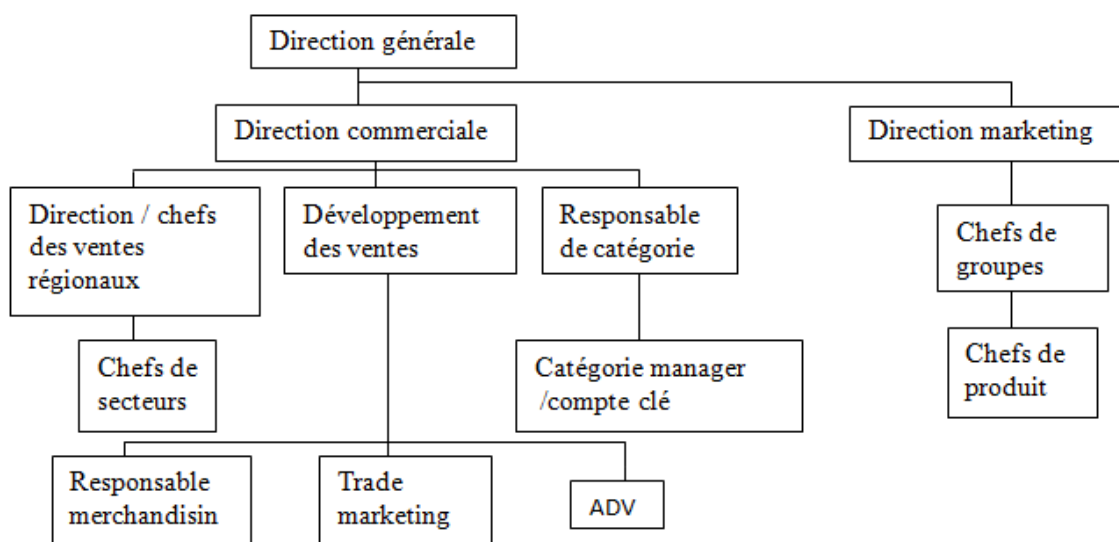
II.2.1.4. Le cas spécifique de la grande consommation

Les entreprises du secteur de la grande consommation (*Henkel, Danone, Procter et Gamble, coca-cola, etc.*) sont face aux grands de la distribution qui ont désormais une force considérable et un pouvoir dont ils usent volontiers. Cette situation a fait naître une organisation spécifique.

Ce secteur connaît des mutations rapides et en particulier :

- Une centralisation de la prise de décision chez les grandes enseignes, Carrefour, Auchan, Cora, Promodès... ;
- La suppression des négociations sur le point de vente ;
- Des demandes des magasins d'animations et de promotions spécifiques.

Figure N° 06 : Organisation commerciale d'un fabricant en grand distribution.



Source : C. BALAAM, *Optimiser son organisation commerciale*, Dunod, « Fonction de l'entreprise », 2002

Dans ce contexte, les structures commerciales ont évolué :

- Les structures de comptes-clés (*négociateurs en centrale*) s'étoffent ;

De nouveaux métiers apparaissent.³⁹ **II. Les métiers de la fonction commerciale**

III.1. Les métiers du management commercial

On distingue deux niveaux de l'hierarchie du management commercial selon Marie-Agnès Blanc, Marie-Paule Le Gall (2006) :

³⁹ Marie- Agnès Blanc, Marie-Paule Le Gall, Op.cit., 2006, P10-16.

Chapitre I Généralité sur le contrôle de gestion et la fonction commerciale.

- La direction commerciale qui construit les conditions d'une performance durable, fixe les orientations et dont les compétences clés en terme de comportement sauvent plus du leadership que du management ;
- Le management de proximité, en contact direct avec les commerciaux, dont la mission essentielle est de garantir le résultat sur le terrain en animant et en motivant les commerciaux au quotidien, même s'il a une mission un peu particulière.⁴⁰

III.1.1. Les métiers de direction commerciale

Le directeur commercial est attaché au directeur générale et participe de droit au comité de direction de l'entreprise. Ses missions principales consistent à définir, animer et superviser la stratégie commerciale de l'entreprise, il peut aussi élaborer la stratégie marketing si l'entreprise ne possède pas de directeur marketing.

Missions du directeur commercial sont comme suit :

- Définition de la stratégie commerciale ;
 - Analyse de la veille marketing et commerciale ;
 - Fixation de la politique tarifaire (*prix et marge*) en relation avec le marketing ;
 - Définition des moyens adéquats pour atteindre les objectifs commerciaux et marketing de l'entreprise ;
 - Identification des cibles commerciales pertinentes, segmentation, ciblage, définition des individuels et collectifs.
- Pilotage et mise en œuvre de la politique commerciale ;
 - Suivi des résultats commerciaux, validation et atteinte des objectifs ;
 - Reporting auprès de la direction générale des résultats (*CA et marge*).
- Développement commercial grands comptes.
 - Suivi des comptes stratégiques ;
 - Négociation des accords de référencements ou des contrats importants ;
 - Représentation externe vis-à-vis des clients stratégique.

III.1.2. Le management de proximité

Les managers de proximité sont tous les acteurs qui dépendent, soit directement du directeur commercial, soit d'un directeur des ventes à titre d'exemple le chef des ventes qui est un responsable d'un secteur géographique et d'une équipe qui a pour missions :

⁴⁰ Marie- Agnès Blanc, Marie-Paule Le Gall « *toute la fonction commerciale* », édDunod, Paris, 2006, P 27-50.

Chapitre I Généralité sur le contrôle de gestion et la fonction commerciale.

- Elaboration de la politique commerciale locale :
 - Application de la politique commerciale globale de l'entreprise au niveau local ;
 - Récolte des informations utiles à la bonne connaissance de l'économie locale ;
 - Identification de pistes de développement locales spécifiques.
- Déploiement local de la politique commerciale.
 - Animation et management de la force de vente : accompagnement terrain, réunions, entreprise...;
 - Mise en place d'opérations d'animation commerciale ;
 - Négociation avec les clients stratégique.
- Gestion et pilotage de l'activité.
 - Suivi des résultats individuels et collectifs, validation de l'atteinte des objectifs.
 - Reporting vis-à-vis de la direction commerciale ou des ventes.

III.2. Les métiers commerciaux

On distingue : l'attaché commercial, l'ingénieure commerciale grande comptes et l'ingénieur d'affaire.

III.2.1. L'attaché commercial

Ses missions sont comme suit :

- Identification des cibles commerciales :
 - Repérer les clients potentiels à l'aide de fichiers spécialisés ;
 - Participer aux choix des moyens pour rendre plus efficace l'activité commerciale ;
 - Contribuer à la veille concurrentielle de son secteur géographique afin d'identifier les forces et faiblesses de entreprise par rapport au marché.
- Prospection commerciale :
 - Prendre contact et suivre les prospects ;
 - Identifier les circuits de décision chez les cibles prospects ;
 - Recenser les besoin exprimés par le prospect et présenter une offre adaptée ;
 - Argumenter, répondre aux objections et éventuellement négocier en accord avec la hiérarchie pour défendre prix et marge ;
 - Aboutir à l'accord final en faisant signe les contrats de vente.
- Développement du portefeuille clients :
 - Répondre aux demandes des clients ;
 - Entretenir la relation avec eux par des visites ou des appels réguliers pour développer le chiffre d'affaires ;

Chapitre I Généralité sur le contrôle de gestion et la fonction commerciale.

- Vérifier que les clauses du contrat sont bien respectées ;
- S'assurer de la satisfaction client ;
- Gérer les éventuels litiges.

III.2.2. L'ingénieur commercial grand compte

Ses missions sont comme suit :

- Définition des cibles commerciales stratégiques :
 - Repérer les marchés, les types d'entreprise et les clients potentiellement stratégiques et en liaison avec les souhaits de développement de l'entreprise ;
 - Définir les moyens pour optimiser cette activité commerciale particulière.
- Prospection commerciale :
 - Prendre contact et suivre les prospects ciblés ;
 - Identifier les circuits de décision et repérer les alliés au sein d'entreprise.
- Suivi des clients déjà en portefeuille :
 - Entretenir la relation avec eux et les fidéliser pour développer l'amplitude du compte ;
 - Vérifier régulièrement la fiabilité du groupe réel d'influence et de décision et intégrer les éventuels nouveaux interlocuteurs.
- Contrôle du respect du contrat.
 - Estimer si les clauses du contrat sont bien respectées et assurer le suivi des besoins ;
 - S'assurer de la satisfaction du compte et gérer les éventuels litiges pour l'accroître ;
 - Contrôler les différentes activités de l'entreprise ;
 - Gérer et /ou coordonner la partie administrative (*facturation, relance, etc.*) .

III.2.3. L'ingénieur d'affaire

Ses missions sont comme suit :

- Veille technologique et commerciale :
 - Assurer une veille technologique pointue sur le domaine d'activité de l'entreprise ;
 - Se concentrer sur les offres existantes des concurrents et en ressortir les forces et faiblesses pour se démarquer d'eux et anticiper à l'avenir ;
 - Suivre l'activité des clients pour détecter leurs futurs et actuels besoins.
- Accompagnement commercial des projets :
 - Analyser et diagnostiquer les besoins exprimés, recueillir précisément les éléments constitutifs du cahier des charges ;
 - Répondre, avec l'équipe avant-vente et/ou grands comptes, aux appels d'offres.

Chapitre I Généralité sur le contrôle de gestion et la fonction commerciale.

- Gestion et suivi opérationnel des projets :
 - Elaborer et suivre le projet en adéquation avec le cahier des charges validé par le client ;
 - Définir les objectifs et les moyens en termes de délais, de qualité et de coûts ;
 - Suivre l'affaire sur la partie administrative et financière.

III.3. Les métiers du support commercial

On distingue, l'ingénieur avant-vente et le responsable administration des ventes.

III.3.1. L'ingénieur avant-vente

Dont les missions principales :

- Veille :
 - Veille technologique sur l'ensemble des évolutions du marché ;
 - Veille économique de la concurrence : participation aux salons, manifestations ou conférences susceptibles d'enrichir ses connaissances.
- Développement de l'offre de l'entreprise.
 - Apporte son expertise sur le développement d'offres nouvelles ou l'amélioration des offres existantes ;
 - Initie de nouvelles idées en termes de présentation ou de démonstration auprès des clients.
- Participe à l'acte de vente :
 - Répond aux appels d'offre avec l'ingénieur commercial ;
 - Analyse les besoins du client ;
 - Conçoit l'offre technique pertinente, positionnent l'offre en terme de prix ;
 - S'assure de la faisabilité technique et de la rentabilité du projet ;
 - Accompagne l'ingénieur commercial chez le client ;
 - Effectue des démonstrations, présentation produit...

III.3.2. Le responsable administration des ventes dont les missions principales :

- Mise sous contrôle du traitement des commandes :
 - Validation et enregistrement des commandes ;
 - Contrôle du respect de la politique tarifaire ;
 - Contrôle de la disponibilité des produits et du respect des délais de livraison.
- Suivi de la clientèle :
 - Répondre aux demandes d'informations des clients ;
 - Gérer le système de facturation ;
 - Relancer les impayés, gérer les contentieux ;

Chapitre I Généralité sur le contrôle de gestion et la fonction commerciale.

- Gérer les réclamations et les litiges.
- Gestion et prévision commerciales :
 - établissement des tableaux de bords liés à l'activité commerciale.
 - Analyse des résultats de vente par zone géographique, par marché, par client.
 - Etablissement des prévisions commerciales, en lien avec la direction commerciale.
 - Participation à l'élaboration des budgets.

Chapitre I Généralité sur le contrôle de gestion et la fonction commerciale.

Conclusion

Afin d'assurer la performance globale de l'entreprise, il est primordial de mettre l'accent sur la relation entre le contrôle de gestion et les différentes fonctions/service de l'entreprise tel que la fonction commerciale, la fonction financière, la fonction ressources humaines....

Le contrôle de gestion intégré à la fonction commerciale est un système de pilotage qui permet à optimiser les écarts de prix, la force des ventes, mes moyens commerciaux, les circuits de distribution... et cela n'est faisable qu'avec l'utilisation des outils pertinents tel que les tableaux de bord, la méthode ABC, la comptabilité analytique ...

La présence du contrôle de gestion veille à la bonne santé de la fonction commerciale en s'assurant que les ressources sont employées efficacement afin de réaliser une efficience.

Chapitre II : Les fondements généraux de la performance commerciale

Introduction

L'idée de performance n'est pas une notion simple et de nombreuses réflexions se sont succédé à ce sujet. Le manager est sensé d'étudier les objectifs et les déterminants de cette performance. Pour se faire, nous allons d'abord donner un aperçu sur la performance de l'entreprise et exposer sa relation avec la stratégie de cette dernière.

Ce chapitre porte sur la performance commerciale aux seins de l'entreprise, que nous allons essayer d'éclairer et de présenter à travers trois sections suivantes : la première section sera réservé aux fondements généraux de la performance : la notion et la définition de la performance, ses facteurs... La seconde section aura pour objectif de présenterez principaux indicateurs d'évaluation de la performance commerciale et enfin, la dernière section sera consacrée à la performance commerciale au service de l'amélioration de la force de vente.

Chapitre II : Les fondements généraux de la performance commerciale

Section I : Les fondements généraux de la performance commerciale

La performance est une notion très vague qu'il convient de cerner ; comprendre et définir avant de procéder à son utilisation dans le procédé de classification.

I. Historique et définition de la performance commerciale

I.1. La notion de la performance globale

Qu'est-ce que la performance ? « *Curieusement, aucune des contributions scientifiques ne s'est attelée à la définition du concept* »¹.

Pour Philippe LORINO, « *Est performance dans l'entreprise ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément* »². Elle est également « *Tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques* »³. La performance suppose la réalisation des objectifs (*efficacité*), avec un niveau raisonnable des moyens (*efficience*). Maîtriser la performance est complexe, car elle regroupe plusieurs dimensions. A partir des deux principaux critères d'appréciation de la performance que sont l'efficacité et l'efficience.

PERFORMANCE = EFFICACITE + EFFICIENCE

▪ L'efficacité

L'efficacité décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixés.

Etre efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés, on peut l'appréhender par le meilleur rapport possible entre le degré de satisfaction des clients et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. La satisfaction de la clientèle est dans ce cas une des dimensions de la réussite organisationnelle. L'efficacité, la réussite ou le succès sont alors des concepts proches.

▪ L'efficience

L'efficience est la qualité de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés, donc elle « *maximise la quantité de la production obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée* »⁴.

¹ AGABON M, AMOUSSOUGA F.G, « *Les facteurs de performance de l'entreprise* », Actualité Scientifique, France, 1995.

² LORINO PHILIPPE, « *Méthodes et Pratiques de la Performance* », Les Eds d'Organisation, Paris, 1998, p.18.

³ *Idem* p.20.

⁴ MALO J-L, MATHE J-C, « *L'Essentiel du Contrôle de Gestion* », Edition d'Organisation, 2^{ème} éd, Paris, 2000, p.106.

Chapitre II : Les fondements généraux de la performance commerciale

A la différence de l'efficacité, l'efficience renvoie à l'atteinte des objectifs avec le minimum de coût, d'énergie et de temps possibles.

Selon STERN et EL-ANSARY⁵, l'efficience englobe deux concepts :

- **La productivité** : Optimisation des ressources physiques mises en œuvre ;
- **La rentabilité** : Optimisation des ressources financières mises en œuvre.
- **L'économie**

L'économie renseigne le prix auquel ont été acquises les ressources utilisées pour atteindre l'objectif fixé. Les ressources doivent se procurer au moindre coût et, ce, dans un souci d'efficience. Les méthodes de mesure de la performance d'une entreprise elle mesure avec des critères (*ou indicateur*) qualitatifs ou quantitatifs de résultat.

Pour évaluer la performance, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal.

- **La performance financière** : on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.
 - **Le ROI (*Return On Investment*)** : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le d'exploitation et les capitaux investis ;
 - **Le ROE (*Return On Equity*)** : ce ratio mesure rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat opérationnel et les capitaux propres ;
 - **L'EVA (*Economic Value Added*)** : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.
- **La performance économique** : il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.
 - **La compétitivité-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.
 - **La compétitivité hors-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...⁶

⁵ Cité par VILLARMOIS O., « *Le concept de la Performance et sa Mesure : un état de l'art* », 2001, centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA CNRS 8020, p.2.

⁶ [Sabbar.fr /management/la-performance-de-l-entreprise](http://Sabbar.fr/management/la-performance-de-l-entreprise).

Chapitre II : Les fondements généraux de la performance commerciale

- **La performance organisationnelle** : il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais... ;
- **La performance sociale** : le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles... ;
- **La performance sociétale** : indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

I.1.2. La définition de la performance

Pour D.WEISS « *la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe de direction, le résultat globale, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion* ». ⁷ Alors la performance relève une signification racine qui est celle de l'accomplissement, de la mise en forme achevée de quelque chose.

Mais son apport concret dépend du domaine et des acteurs concernés. Sous cet angle, la performance n'est pas un ratio productif (*l'efficience*), ni une capacité d'atteindre ses objectifs (*l'efficacité*). C'est pour une entreprise, l'appréciation par ses publics des utilités qu'elle produit. Par contre pour A.KHEMAKHEM « *la performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche etc.) Désigne l'efficacité et la production dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés* ». ⁸

Pour cet auteur, la performance traduit donc deux phénomènes :

- Le degré de satisfaction (*d'atteinte*) de l'objectif ou des objectifs fixés : qui se traduit par le terme efficacité ;
- La manière dont ce (ces) objectif(s) est (sont) réalisé est traduite par le terme efficience. De leur côté, P-L BESCOS et C. MONDOZA résume le concept dans les deux dimensions suivantes : ⁹

⁷ WEISS D, « *la fonction ressource humaine* », Edition d'organisations ,paris, 1988,p675.

⁸ KHEMAKHEM A ? « *la dynamique du contrôle de gestion* », Edition Dunod, paris, 1992,p ;311

⁹ BESCOCS P+L.MONDOZA C) ; « *le management de la performance* » Edition comptable Malesherbes, paris,1994,p,219

Chapitre II : Les fondements généraux de la performance commerciale

- Est performance dans une entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/ cout, a contrario n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le cout ou augmenter la valeur isolément ;
- Est performance dans l'entreprise tout ce que, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs statistiques ;
- H-M. BOISLANDELLE¹⁰ constate que la performance véhicule des différents sens selon les utilisateurs.

I.1.3. La typologie de la performance

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser des règles du jeu, on peut distinguer trois types de performance.

▪ La performance organisationnelle

Selon les études de Taylor et de Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. La performance organisationnelle est définie par M. Kalika, comme « *les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celle-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique* » Kalika qui est professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation ;
- les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité ;
- la qualité de la circulation d'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation ;
- la flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

¹⁰ BOISLANDELLE H-M. « *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concept et outil* » Edition Economica, Paris, 1998.p ;318

▪ **La performance stratégique**

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

La performance stratégique est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- La définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

▪ **La performance humaine**

La question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise.

Alors qu'à l'ère de l'organisation Taylorienne, on n'exigeait du salarié que sa force de travail, on exige de lui aujourd'hui une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation. La performance humaine passe alors par une redéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise.

Pour M. Lebas, la clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est-à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé.¹¹

I.1.4. Les facteurs de la performance

Les facteurs de la performance se composent de plusieurs éléments qui sont les suivants :

- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services ;
- La mission et les objectifs doivent être claires, connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- Les produits et les processus doivent être efficaces et efficients ;

¹¹ M. LEBAS « performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe ». Groupe HEG. Paris, 1998.

Chapitre II : Les fondements généraux de la performance commerciale

- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu ;
- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performante, intégrées et conviviales ;
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partagées par les mêmes valeurs ;
- Le style de gestion, le cadre de gestion (*politique, organigramme*), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client

I.2. Historique et définition de la performance commerciale

I.2.1. Historique et évolution

Traditionnellement la performance commerciale repose quasi uniquement sur les chiffres. Le directeur commercial évalue la performance de ses équipes par rapport au volume des ventes, au montant du CA et la marge. Seulement tout a changé. La transition numérique, le Cloud, la génération Y, l'ère du consommateur, tous les éléments se sont conjugués pour jeter à terre ce système obsolète de suivi de performance.

L'arrivée des CRM et des logiciels d'aide à la vente a fait exploser la donnée. Les directions commerciales ont maintenant à leur disposition un nombre effrayant d'indicateurs de performance avec un niveau de granularité toujours plus profond. La performance commerciale s'est étoffée et complexifiée, elle recouvre désormais une réalité différente pour chaque entreprise, voire pour chaque employé ou manager, qui à chacun ses indicateurs proposent pour mesurer ses résultats. Mais surtout la stratégie commerciale regroupe désormais aussi la notion de transformation : les indicateurs ne sont plus la uniquement pour mesurer des résultats mais bien pour motiver les comportements sources de performance.

I.2.2. La définition de la performance commerciale

Lorsque l'on entend parler de performance commerciale, on pense généralement à des notions telles que l'efficacité ou l'efficience du dispositif commercial. Si ces termes sont souvent voisins de celui de performance commerciale en ce qu'il se rapporte à l'idée de réussite ou de rendement, certaines nuances peuvent cependant être apportées :

- L'efficacité commerciale qualifie l'utilité économique de l'outil commercial dans l'absolu.

Ma force de vente est efficace ou inefficace.

Chapitre II : Les fondements généraux de la performance commerciale

- L'efficacité commerciale quant à elle, se définit par l'efficacité commerciale mise en rapport avec les ressources utilisées. L'efficacité est donc un ratio.

On comprend aisément l'importance cruciale du concept de performance, car c'est celui qui permet de mesurer la réussite ou l'échec d'une stratégie commerciale.

Une entreprise performante sur le plan commercial doit enregistrer un niveau de ventes et de marges élevé, une augmentation du nombre de clients recrutés et fidélisés, une diminution de son volume de stock... etc. contrairement aux autres performances de l'entreprise (*sociale, sociétale, écologique, comptable, financière... etc.*) celle-ci est nécessairement le fruit d'un consensus entre les différentes parties prenantes (*clients, usagers, actionnaires, salariés, pouvoirs publics, concurrents...etc.*) dont chacune va essayer d'imposer la définition qu'elle considère plus pertinente et la plus utile.

Dans le champ de l'action commerciale, la performance d'une entreprise peut être définie comme « *l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Autrement dit, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut pas être dissociées du contexte et des ressources mobilisées pour les atteindre* ».

Les critères qui caractérisent la performance commerciale tendent cependant à demeurer les mêmes : renforcer les liens avec une clientèle fidélisée, stimuler l'innovation et l'amélioration de produits et services, optimiser la gestion et développer des rapports avec les partenaires et les fournisseurs à forte valeur ajoutée.

Pour avoir une meilleure performance commerciale et ainsi réaliser pleinement, voire dépasser les objectifs de vente, il faut assurer :

- Une construction et une mise en œuvre d'un plan d'action commercial, véritable centre névralgique dans la quête de performance commerciale ;
- Une optimisation de la force de vente qui quant à elle représente le bras armé qui permet à l'entreprise de stimuler cette performance commerciale.

I.2.3. Les déterminants de la performance commerciale

Nous traitons ici des éléments qui déterminent en général la performance commerciale, et de ceux qui permettent de l'évaluer, à savoir les indicateurs de la performance commerciale.

Plusieurs facteurs peuvent concourir à la performance commerciale, cependant les composantes ayant une influence directe sur la performance commerciale sont les suivantes :

Chapitre II : Les fondements généraux de la performance commerciale

▪ **La qualité de service**

La qualité du service ou de produit est l'un des éléments primordial de l'attractivité d'une offre, elle englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui effectuent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites. Il existe donc un lien très étroit entre la qualité du service et la satisfaction des clients, raison pour laquelle il faut une attention particulière de la part des dirigeants, concernât ce déterminante.

▪ **La capacité financière des revendeurs**

C'est l'ensemble des moyens financière dont dispose les revendeurs d'un produit ou d'un service pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Elle a une influence sur la quasi-totalité des indicateurs de performances commerciales.

▪ **La capacité de production**

Il s'agit d'ici de la quantité de produit offert par l'entreprise pour satisfaire une demande ou cours une période donnée. On considère qu'une augmentation significative des stocks diminution une production non composées par une consommation courante, tandis qu'une diminution chronique des stocks reflète un excédent de la consommation sur la production courante. Donc les ruptures, aussi bien que les excédents de stocks d'un produit, handicapent la performance commerciale d'un réseau de distribution.

▪ **La diversité de l'offre**

La politique de diversification de l'offre a été mise sur pied afin de pouvoir satisfaire les besoins des divers segments de la marche de l'entreprise .la multiplicité des gammes de produits ou services à la disposition du consommateur a un impact direct sur la satisfaction des clients et donc sur le volume des ventes.

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

La disponibilité du produit est un élément capital dans la satisfaction du client et par ailleurs a une influence indéniable sur la performance commerciale.

Donc plus le réseau est étendu, plus l'entreprise a des chances de toucher le maximum de consommateurs qui pourront juger la qualité du produit en fonction de leurs besoins et de leurs attentes. Le nombre de revendeurs a également un impact direct sur les ventes globales du réseau.

II. Les outils de mesure et de pilotage de la performance

II.1. Les outils « classiques »

C'est l'ensemble des techniques comptables sur lesquelles s'appuie le contrôleur de gestion en assistant les managers à prendre des choix et décisions en adéquation avec les objectifs planifiés. Elles aident les managers à travers le contrôleur de gestion à couvrir l'ensemble de la mesure et de pilotage de la performance au niveau de toutes les structures de l'entreprise. Et parmi les nombreuses approches du rôle du contrôle de gestion et des outils d'appréciations et de suivi,

Selon M. Leroy¹² propose une classification des systèmes de pilotage dans l'entreprise en se référant à la nature de l'information recherchée et le niveau d'intervention dans le processus managérial. Pour cela, il distingue trois fonctions ou rôles de ces outils qui permettant de cerner leur évolution :

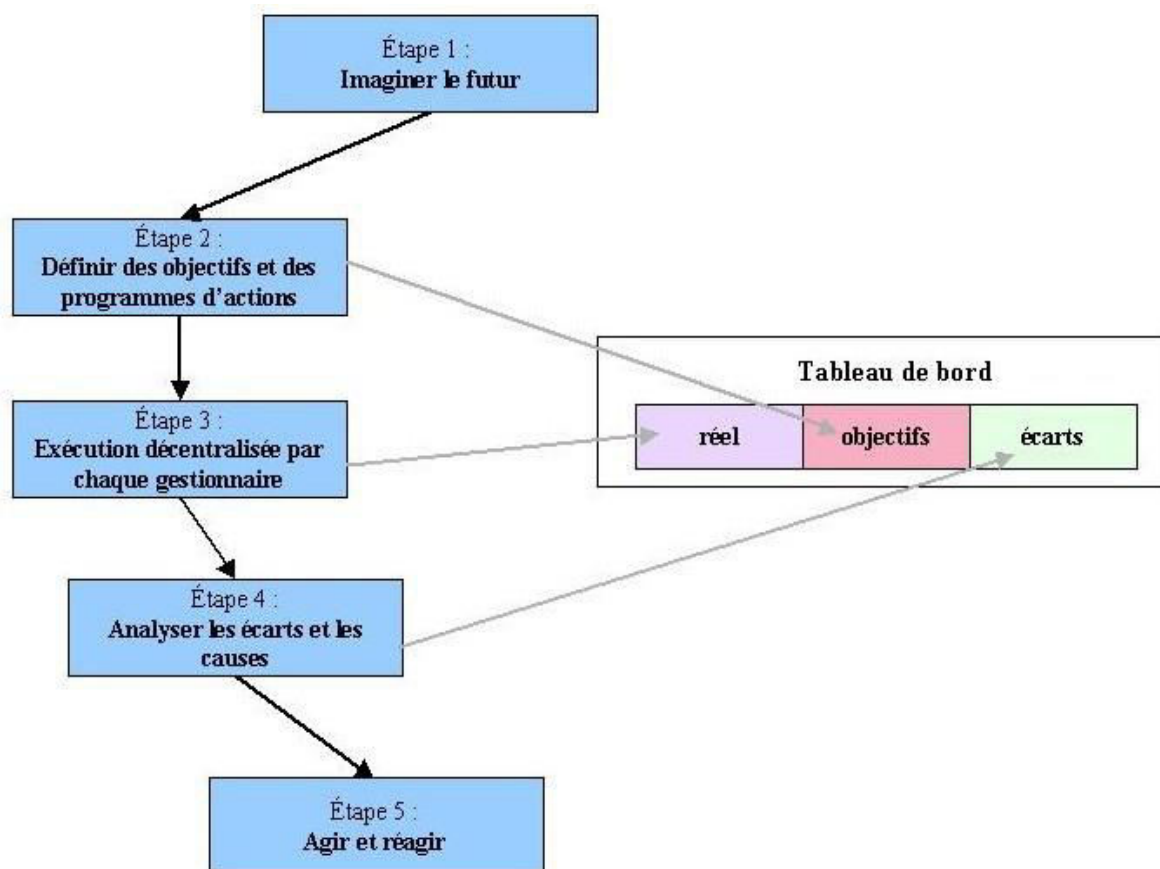
- **Les outils prévisionnels** : leur rôle consiste à étudier le futur et de s'y intéresser en fonction des opportunités et du savoir-faire ;
- **Les outils de suivi de réalisation** : ils permettent d'interpréter les écarts et de prendre les décisions correctives ;
- **Les outils d'appui** : ils constatent les performances étendent à fournir des explications.

II.1.1. Les outils prévisionnels

La gestion prévisionnelle a pour objectif d'orienter le choix des axes stratégiques de la direction générale, ses objectifs généraux et la détermination des hypothèses économiques. Le contrôle de gestion peut effectuer des simulations pour anticiper les résultats selon les différents scénarios, et produit à l'intention de la direction générale, des projections de résultats annuels probables. Pour atteindre ces objectifs, nous avons les plans avec leur double dimension ; stratégique et opérationnelle.

¹² LEROY Michel, le tableau de bord au service de l'entreprise, 2ème édition Organisation, Paris, 2001-1998.

Figures N°7. Le tableau de bord-une gestion prévisionnelle et¹³ contrôlée



Source : Mr.: ALILECHE Mohamed Akli, Mr.: LAHOUEL YAHIA, Analyse des outils de mesure et de suivi de la performance au sein de l'entreprise ENIEM- Cas de « Unité Commerciale » Mémoire mastère En Management et Stratégie d'Entreprise, IST, soutenues 2015.

II.1.1.1. Le plan

Orienté vers le pilotage à moyen et long terme, il permet de passer d'une réflexion générale sur les métiers et les stratégies, à une formalisation des objectifs, des actions et des ressources nécessaires (*budget*). On distingue généralement :

- **Le plan stratégique** : représente la suite logique d'un plan d'affaires. Le processus forme le systémique qui est la planification stratégique. Cette dernière, se concrétise souvent par la préparation d'un plan stratégique. Ce processus requiert que les stratégies et les buts soient explicites et communiqués aux responsables. Donc, il sert à définir les finalités, les missions et à formaliser la vocation de l'entreprise et ses objectifs généraux à moyen et à long terme.¹⁴

¹³ ALILECHE Mohamed Akli, LAHOUEL YAHIA, Analyse des outils de mesure et de suivi de la performance au sein de l'entreprise ENIEM- Cas de « Unité Commerciale » Mémoire mastère En Management et Stratégie d'Entreprise, IST, soutenues 2015.

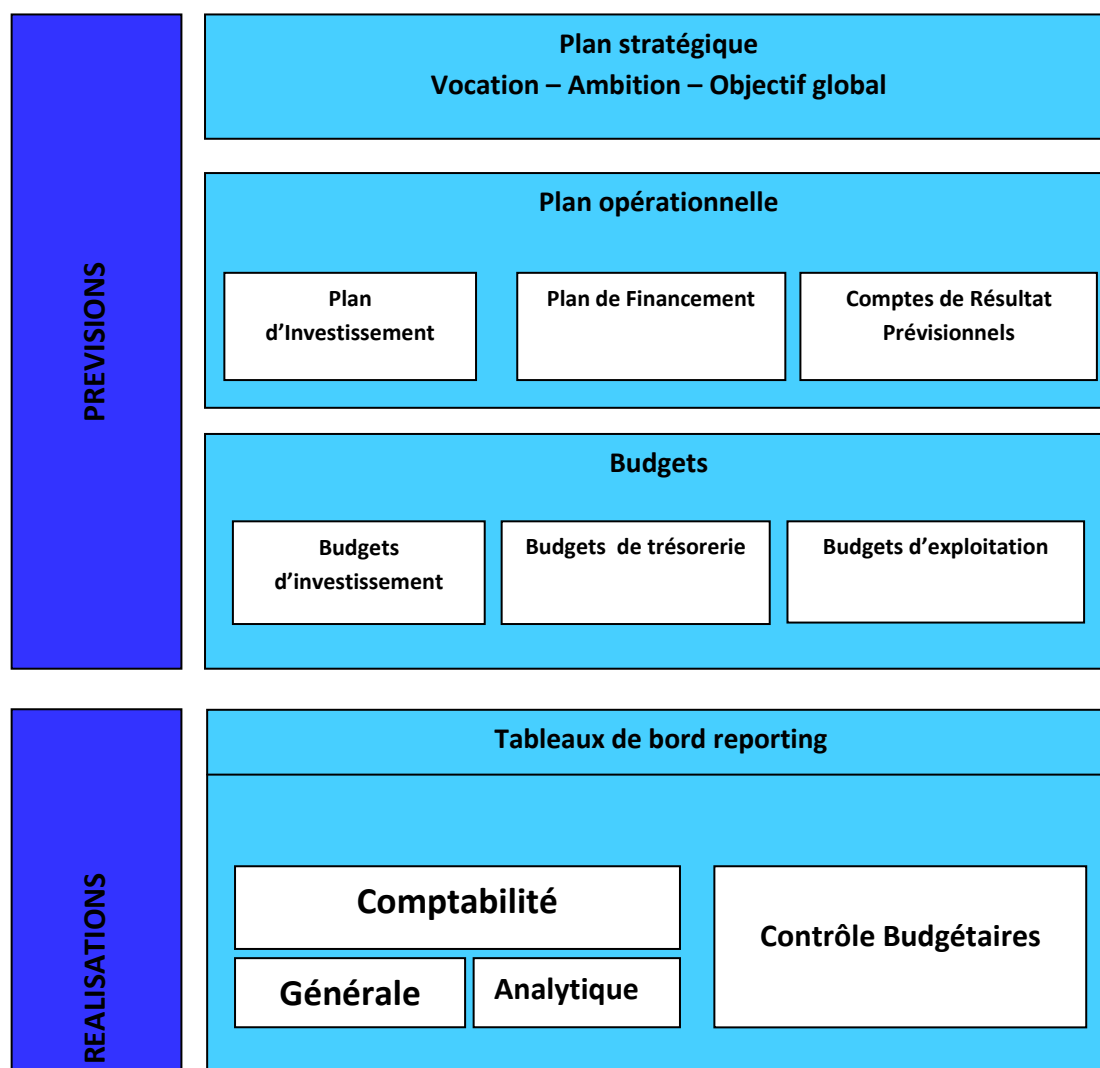
¹⁴ALAZARD C et SEPARI S, contrôle de gestion, manuel et application, Edition DUNOD, Paris 2007.

Chapitre II : Les fondements généraux de la performance commerciale

Il a pour objectif de définir à long terme (5 à 10 ans) de façon concise et confidentielle, l'objectif global de l'entreprise, ses métiers, les stratégies qu'elle a adoptées vis à vis des concurrents (*acquisition, fusion, partenariat, ...*).

- **Le plan opérationnel** : c'est la traduction des choix stratégiques en actions. Il quantifie les objectifs retenus, donne une traduction financière des moyens nécessaires à leur réalisation, définit les actions à mener, mesure leur rentabilité et présente les principaux indicateurs d'activité et de performance pour suivre l'exécution des plans d'actions.

Figure N°8. Le processus du contrôle de gestion dans une organisation¹⁵



Source : ALILECHE Mohamed Akli, LAHOUEL YAHIA, Analyse des outils de mesure et de suivi de la performance au sein de l'entreprise ENIEM- Cas de « *Unité Commerciale* » Mémoire mastère En Management et Stratégie d'Entreprise, IST, soutenues 2015.

¹⁵ Mr.: ALILECHE Mohamed Akli, Mr.: LAHOUEL YAHIA, Analyse des outils de mesure et de suivi de la performance au sein de l'entreprise ENIEM- Cas de « *Unité Commerciale* » Mémoire mastère En Management et Stratégie d'Entreprise, IST, soutenues 2015.

II.1.1.2. Le budget

Il se définit comme étant : « *l'expression quantitative comptable et financière d'un programme d'action envisagé pour une période donnée. Le budget est établi en vue de planifier l'exploitation future et de contrôler a posteriori les résultats obtenus* ».

Le budget est donc, l'expression monétaire des objectifs de l'organisation. Une fois élaboré, le budget sert dans un deuxième temps, d'outils de suivi afin de s'assurer que les prévisions de revenus et de coûts soient respectées par chacun des utilisateurs. Le budget, aussi, utilisé permet une meilleure coordination et un meilleur contrôle des finances de chaque centre de responsabilité. Ce tout-il de prévision permet et de faire un diagnostic du futur, d'orienter les décisions et de chercher des fonds de financement.

La procédure budgétaire classique se limite à la simple anticipation des recettes et des dépenses de l'année suivante. Par contre, la perception moderne du management le considère comme un contrat par lequel les responsables des centres s'engagent pour réaliser des objectifs qu'ils ont eux-mêmes contribués à élaborer. Il permet de coordonner les objectifs et les plans d'actions des entités décentralisées et de suivre, par le biais du contrôle de gestion et les réalisations. Il favorise en outre, la coordination verticale et horizontale. Une coordination verticale lors de la déclinaison des objectifs : le responsable apporte son point de vue stratégique et les apporte sa connaissance du terrain et de ses contraintes. Une coordination horizontale, car l'élaboration du budget nécessite la coordination des plans d'actions des différents responsables des centres de responsabilité.¹⁶

II.1.1.3. Les budgets prévisionnels

Les budgets prévisionnels sont des documents où sont préparées des prévisions des activités de l'entreprise en termes de planification et d'objectifs à atteindre. Ils peuvent porter sur l'exploitation (*les prévisions de ventes, de production, des approvisionnements...*), l'investissement et le développement de l'entreprise, comme ils peuvent concerner l'entreprise dans son ensemble lorsqu'il s'agit du budget prévisionnel de trésorerie et du tableau des comptes des résultats.¹⁷

II.1.2. Les outils de suivi des réalisations

Cette catégorie d'outils accompagne le système de gestion tout au long des activités en œuvre. Pour cela, les dirigeants utilisent :

¹⁶ BOUQUIN Henri, La maîtrise du budget dans l'entreprise, EDICEF, 1992.

¹⁷ BOISSELIER Patrick, contrôle de gestion, Edition VUIBERT, Paris, 1999.

II.1.2.1. La comptabilité générale ou la comptabilité financière

La traçabilité des opérations réalisées par une entreprise dans le cadre de son activité constitue l'objet majeur de la tenue d'une comptabilité générale. Ce tout il permet de codifier et de produire des informations adaptées aux utilisateurs :

- Pour les bailleurs de fonds, tels que les investisseurs et les banquiers : bilan et compte de résultat ;
- Pour l'institution fiscale : déclarations fiscales ;
- Pour les chefs de services : état de suivi des budgets ;
- Pour les services juridique : liste des factures impayées ;
- Autres informations des tinées aux différentes parties prenantes : les clients, fournisseurs, le comité d'entreprise...

En effet, la comptabilité générale appelée actuellement « *comptabilité financière* » enregistre les échanges entre une entreprise et son environnement économique, produit des états financiers publiés. Elle rend compte du résultat d'une période grâce au compte de résultat et de la situation du patrimoine enfin de période (*bilan*). Pour remplir efficacement son rôle, sa tenue et son fonctionnement ont été fortement codifié par le législateur. En matière d'utilité dans le système de contrôle de gestion, on peut reprocher à cet outil classique qu'il est très lourd et souvent peu compréhensible pour les opérationnels.

II.1.2.2. La comptabilité analytique ou la comptabilité de gestion

Cette comptabilité «interne», non formalisée, s'intéresse à la formation de la performance économique de l'organisation, dont elle observe les coûts. Dans ce sens, elle est un outil déterminant pour les managers, puisqu'elle offre la possibilité de piloter leurs coûts de façon détaillée. On distingue :

Par ailleurs, plusieurs types de coûts et donc de résultats : coûts variables/fixes (*marge sur coûts variables*), coûts directs/indirects (*marge sur coûts direct*), coûts complets (*résultat analytique*), coûts marginaux. Comme outil de contrôle de gestion, la comptabilité de gestion est considérée par l'association des contrôleurs de gestion des Etats-Unis comme «*une comptabilité orientée vers la création de valeur, l'aide à la décision, à l'anticipation et au contrôle*». ¹⁸

¹⁸JACQUOT T et MILKOFF R, la comptabilité de gestion, édition DARIOS, Paris, 2007 ;

II.1.2.3. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est une modalité financière du contrôle de gestion. Tout budget est composé d'un ensemble de postes budgétaires. L'analyse des écarts budgétaires consiste à analyser les différences constatées entre les données prévisionnelles et les données réelles. Trois paramètres sont pris en considération : les quantités, les prix et les rendements. Les écarts trop importants doivent déclencher un processus de corrections.

L'analyse des écarts a longtemps constituée la méthode privilégiée du contrôle budgétaire. La régulation du système budgétaire à court terme réside dans ces mesures correctives qui, pour leur part, peuvent déclencher des effets d'apprentissage à long terme. Les nouvelles méthodes de contrôle de gestion visent à anticiper les évolutions (*planification flexible, méthodes des scénarios*), à être plus réactives (*réponses plus rapides aux modifications à court terme de l'environnement*) ou à remettre en cause radicalement les données existantes (*méthodes ABC, méthode OVAR*).¹⁹

II.1.2.4. Le reporting financier

Le reporting est le processus de la remontée de l'information des différentes entités de l'organisation vers la direction financière et la direction générale, pour les besoins d'analyse de gestion. Fondamentalement, constitué d'indicateurs comptables et financiers, le reporting contient des mesures du chiffre d'affaires, du résultat, des éléments du bilan, ainsi que des ratios financier clés, selon une périodicité généralement mensuelle.

Un des avantages du reporting est que les informations financières qui remontent à la direction générale offre une synthèse de la performance des activités ce qui évite la surcharge d'information sinuti les à la prise de décision, de plus il facilite la comparaison des performances entre filiales d'une même organisation.

Cependant, les principaux inconvénients de cet outil sont sans doute le biais à court terme et la pauvreté du diagnostic. Enfin, le reporting est insuffisant dans la perspective d'un pilotage décentralisé, notamment par ce qu'il est focalisé sur les seuls indicateurs financiers de résultat.

II.1.2.5. Le tableau de bord de gestion

Selon GERVAIS²⁰ « *Le tableau de bord de gestion est un système d'information qui reprend des données importantes et nécessaires afin de contrôler la démarche de l'entreprise à court terme* ».

¹⁹ DUPUIS Jérôme, le contrôle de gestion dans les organisations, gestion PUF, 1991.

²⁰ GERVAIS Michel, « *contrôle de gestion, par le système budgétaire* », édition VUIBERT, Paris, 1989.

Chapitre II : Les fondements généraux de la performance commerciale

Le tableau de bord de gestion est un outil de pilotage dans la mesure où il fournit les éléments dont le responsable de gestion en a besoin pour suivre le déroulement de ses activités et l'évolution de la situation à travers les indicateurs d'action ou de fonctionnement, qui indique la manière dont se déroule le processus.

Il est aussi un outil de reporting des degrés d'atteinte des objectifs (*résultats*) ou d'accomplissement des actions, et ce, à travers les indicateurs de résultats (*les résultats finals du processus*).

Il est donc, un ensemble d'indicateurs établis sur la base des outils classiques de gestion et qui ne sont pas liés aux objectifs stratégiques, utilisant des données financières et se limitant à une durée d'une année. Les indicateurs, surtout financiers reflètent une performance passée plutôt que sur les potentialités futures de l'organisation, ils ne permettent d'apprécier les évolutions en cours (*environnement*), ni de mesurer l'avancement de la stratégie. Les données liées aux ressources humaines, à la qualité, à la satisfaction des clients et autres ne sont pas prise en compte.

II.1.2.5.1. Les rapports d'activité

Les rapports d'activité .Ils sont élaborés chaque mois et visent à fournir les informations nécessaires sur toutes les activités de l'entreprise (*commercialisation, production, approvisionnement, finances et ressources humaines*) en comparant ainsi prévisions de ce moi- même et déterminer les écarts et les analysés .Les rapports d'activité sont des tines à tous les services de l'entreprise afin qu'ils soient informés sur les situations périodiques de ses activités et sur l'évolution des principaux agrégats de gestion et son impact sur l'entreprise.

II.1.2.5.2. Les rapports de gestion

Les rapports de gestions ont des documents légaux .Ils sont élaborés annuellement et ils consistent en des bilans des activités et des présentations.

II.1.2.6. Mesure et pilotage de la performance : une nouvelle approche

Une nouvelle approche vient compléter et améliorer les premières, en faisant conjonction entre les indicateurs financiers et non financiers, dans le but de :

- Veiller à un meilleur pilotage de l'entreprise en temps réel et d'anticiper les menaces ;
- Capter la performance de l'ensemble des décisions prises par les managers, et de façon plus générale, appréhender la performance de façon plus pertinente ;
- Construire des indicateurs plus prédictifs de la performance ;
- Faciliter la prise de décisions correctives en enrichissant l'analyse de la performance ;

- Améliorer la lisibilité des indicateurs.
- développer les indicateurs portant sur les leviers d'action ;
- Retenir à la fois des indicateurs financiers et non financiers ;
- Sélectionner des indicateurs cohérents avec la stratégie de l'entreprise ;
- Choisir un nombre limité d'indicateur
- Imaginer le futur ;
- Définir des objectifs et des programmes d'actions ;
- Exécution décentralisée par chaque gestionnaire ;
- Analyser les écarts et les causes ;
- Agir et réagir.

II.1.2.7. Nécessité de la mise en place de nouveaux outils de mesure et de pilotage de la performance

Pendant longtemps on a assimilé le pilotage de la performance d'une organisation à la gestion des coûts. Ainsi les premiers systèmes de suivi étaient focalisés sur les indicateurs de suivi de production et d'évolution des coûts. Peu à peu, il est apparu aux décideurs que la valeur d'un produit ne dépendait pas exclusivement de son prix mais d'autres critères comme la qualité du produit ou la rapidité de sa livraison.

Par conséquent, les entreprises ont pris leur distance avec les systèmes de gestion de la performance exclusivement liés au cadre financier. D'où la nécessité de mettre en place un système de pilotage apte à suivre tous les indicateurs (*qui ne sont pas uniquement financiers*) de toutes les dimensions de la performance dans une l'entreprise.²¹

²¹P.Lorino.Métho des et pratiques de la performance. Editions d'Organisation1997.

Chapitre II : Les fondements généraux de la performance commerciale

Section II : Les principaux indicateurs de la performance commerciale

Dans cette section nous présentés les principaux indicateurs de la performance commerciale. La performance commerciale est reflétée par les parts de marché occupées par l'entreprise, le nombre de clients fidèles, l'opinion de la clientèle sur l'entreprise et la rentabilité dégagée par client, secteur d'activité...etc.

I. Les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale

La mesure des performances est liée à un contexte (*temporel, géographique Communautaire, culturel*). C'est la matérialisation de l'effet d'action que nous allons comparer à un ou plusieurs référentiels (*une prévision, un standard, des données historiques, des données d'autres entités, etc.*).

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise, ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions entre autres :²²

- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise ;
- Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée ;
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (*résultat, rendement..*) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficience avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches ;
- Il permet et de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise ;
- S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ;
- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus élevées seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer d'avantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise ;
- Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

Les indicateurs de la performance peuvent être regroupés en deux catégories : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

²² P.Lorino.Méthodes et pratiques de la performance. *Op.cit.*p32

I.1. Les indicateurs quantitatifs

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

I.1.1. Les indicateurs liés à la vente : nous distinguons

- **Volume des ventes** : c'est la quantité de produit écoulés à un prix donné, pendant une période donnée. En effet, la performance commerciale est évaluée dans ce cas à travers la différence entre les prévisions et les réalisations. Si les prévisions sont supérieures aux réalisations, l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs. Dans le cas contraire, nous parlerons d'une évolution des ventes et par conséquent d'une bonne performance commerciale.

$$\text{Performance (P)} = \text{Réalisation} - \text{Prévision}$$

$P = 0$ ou $p < 0$, implique que c'est une mauvaise performance.

$P > 0$, implique une bonne performance ;

- **Le chiffre d'affaire**

C'est un montant global des ventes de biens ou de service d'une entreprise. Il est en générale exprime par ans, mais il arrive d'avoir des objectifs de chiffre d'affaires mensuel, voir même journalier. La performance dans ce cas, se mesure également sur la différence du chiffre d'affaire prévisionnel par rapport au chiffre d'affaires, selon la formule qui est la suivante :

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

$$\text{Chiffre d'affaire (CA)} = \text{Quantité vendus} \times \text{Prix unitaire}$$

L'interprétation des résultats reste identique à celle du volume des ventes. Plus précisément, « *c'est le montant des factures établies au cours d'un exercice, envoyées aux clients et correspondant à des travaux, fournitures ou services effectivement terminés ou en cours de livraison à la clôture de l'exercice et à condition de résulter de l'activité professionnelle normale de l'entreprise. Le chiffre d'affaires figure hors taxe au compte de résultat, dans les produits d'exploitation* ». ²³ Cette définition est caractérisée par son aspect comptable. A.Burland, J.Y.Eglem, P.Mykita²⁴ proposent une définition commerciale.

²³ G.RAIMBAULT : comptabilité analytique et gestion prévisionnelle, Chihab, 1994, p : 171.

²⁴ A.BURLAND, J.Y.EHLEM, P.MYKITA : dictionnaire de la gestion, Foucher, paris, 1995, p : 84.

Chapitre II : Les fondements généraux de la performance commerciale

« Le chiffre d'affaire est la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et de services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise .il conditionne la performance globale ».

En effet, le chiffre d'affaires représente la réussite commerciale de l'entreprise. A l'inverse des quantités vendues, l'incidence des prix est remarquable dans le calcul du chiffre d'affaire. Donc son évolution est liée à deux composantes : les quantités vendues et les prix pratiqués par l'entreprise.

▪ **La part de marché**

« Une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donnée comparative a l'ensemble des concurrents ».²⁵

Le calcul de chiffre d'affaire de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu et terrain par apport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de la part de marché. Elle indique les acquis d'une entreprise quelconque, exprimes en nombre de clientes et/ou en chiffre d'affaires. Sur une marche au cours d'une période donnée. Il existe diverses façons d'appréhender la performance commerciale en fonction de la part de marché :

- La part de marche globale, qui est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Par ailleurs, il est important ici de bien définir les limites du secteur ;
- La part de marché « *servi* », c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur le marché qu'elle a affectivement vise. La part de marche « *servi* » est évidemment toujours supérieure à la part de marche globale ;
- Mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. « *elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important. Elle traite donc les rapports de force* ». ²⁶ elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par apport à ses concurrents.

$$\text{PDM} = \text{vente de l'unité} / \text{vente totale des unités présentes}$$

P.D.M : part de marché.

Unité : produit ou entreprise

▪ **Le nombre de clients**

Toute clientèle a un cycle de vie , elle naît , vie et meurt, afin de compenser les clients perdus (*concurrence, faillite, départ en retraite*) par de nouveaux clients, pour acquérir ces

²⁵ H.DEBOISLANDELLE : gestion des ressources humaine dans la PME, economica, 2ème éd, paris 1998,p :313.

²⁶ P.KOTLER &B.DUBOIS et autres : *Op.cit.*, p : 139.

Chapitre II : Les fondements généraux de la performance commerciale

derniers l'entreprise doit faire des prospections, les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients, ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaire soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client.

Pour faire de la prospection, il faut avoir une qualité d'organisation, de rigueur, de professionnalisme et de contact.

I.1.2. Indicateur de profitabilité

Ils regroupent les indicateurs de profit et de rendement des capitaux investis :

- a. Le profit :** c'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation des recettes, au cours d'une période donnée.

$$\text{Profit (P)} = \text{Recette totales} - \text{Dépenses totales}$$

$P = 0$, $p < 0$: mauvaise performance.

$P > 0$: bonne performance.

- **Le rendement des capitaux investis**

Pour vendre un bien ou un service, l'entreprise doit réaliser certains investissements dans le stockage, le transport, la production et autres.

Les capitaux investis pour ces réalisations doivent être rentabilisés si non, on peut parler de performance.²⁷

I.2. Les indicateurs qualitatifs

En plus des indicateurs qualitatifs qui viennent d'être d'écrits, il est aussi important de disposer d'indicateurs qualitatifs qui sont obtenus fréquemment grâce au recours à des traitements de nature statistique (*quantitatifs par nature*) ayant généralement pour traits à la satisfaction et aux attitudes de la clientèle à l'égard de l'entreprise ou ses produits (*l'image de l'entreprise*).

- **La satisfaction du client**

La satisfaction exprime « *le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable* »²⁸ la satisfaction est la conformité des besoins des clients avec les produits offerts pour ces clients. Ainsi la satisfaction serait fonction d'une différence.

Un client exigeant est source de progrès pour l'entreprise, la mesure de sa satisfaction (*à évaluer par enquête*) est une action pour conserver in lien fort et durable.

²⁷ SAVALL H. ZARDET V, « *maitriser les couts et les performances cachés* », Ed, Economica, 1989, p.343.

²⁸ H.DEBOISLANDELLE. *Op.cit.*, p : 401.

Chapitre II : Les fondements généraux de la performance commerciale

Pour une satisfaction meilleure de la clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures :

- Mise en place d'un plan de qualité commerciale' dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement ;
- Traitement immédiat de toute réclamation ;
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs ;
- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise ;
- Relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis X mois ;
- Opérations de rétorsion chez les meilleurs clients du ou des concurrents les plus offensifs.
- **L'image de l'entreprise**

« L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personne ». ²⁹

L'image d'une entreprise se construit à partir de source multiples : personnalités et style de comportement des dirigeants, personnels extérieurs (*vendeurs*) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise, il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise. L'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencé par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes... etc.

I.3. Le rôle de l'évaluation

L'évaluation de la performance présente un double intérêt : d'une part, elle permet de vérifier si les objectifs ont été atteints et d'autre part, est de fournir des informations nouvelles qui ont entraîné la variation des résultats. En bref, elle permet action et surtout réactivé le processus en cas de problème l'évaluation de la performance d'un réseau de la F.V permet à l'entreprise de contrôler et de suivre l'évolution de ses ventes. Elles sont essentielles dans l'établissement des prévisions des ventes. La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde. Elle peut être mensuelle, trimestrielle ou annuelle. L'évaluation permet de dialoguer avec son environnement, en recueillant des informations sur l'évolution du marché, les stratégies des concurrents et autres.

²⁹ R.MOULINIER : *les techniques de ventes, les éditions d'organisation*, 5^{ème} édition, 1998, p : 158.

I.4. La qualité d'une bonne évaluation

Le respect des délais et la patience de l'information apportée constituent les essentiels d'une bonne évaluation. L'évaluation est importante lorsqu'elle apporte des informations précises sur une situation constatée ou présentée et l'évaluation qui ne respecte pas les délais peut s'avérer un handicap pour le décideur car elle n'apporte pas les informations nécessaires et au temps voulus.

I.4.1. Procédure

Elle essaie de reprendre a trois question : (qui évalue ?, comment évaluer ?, quand évaluer ?) :

- Qui évalue ? l'évaluation peut être réalisé par :
 - L'exécutant lui-même : cas de force de vente itinérante qui doit reporter sur des documents les résultants des visites de prospection, de vente, le nombre de commandes, etc.
 - Le supérieur hiérarchique direct : directeur des ventes, manager de déplacement ou chef de rayon.

Les unités de petite taille confient fréquemment une partie de leur gestion (*comptable, financière, ou commerciale*) à des cabinets spécialistes qui ont alors aussi la charge de l'évaluation des performances.

- Comment évaluer ? c'est au manager, pilote de l'unité commerciale, qu'incombe la responsabilité du choix des domaines d'évaluation, et le choix indicateurs de la performance. Il faut également choisir le matériel, les outils qui permettront de procéder à l'évaluation. Il existe des outils de recueil automatisé des informations (*ordinateurs, caisses enregistreuses, logiciels divers*) et de traitement, tant les données financières que commerciales ;
- Quand évaluer ? sur le plan comptable et financière, l'évaluation se fait généralement au moins, au trimestre, au semestre et a l'année par centre, sur le plan commerciale , le type de management est déterminant , donc , la périodicité peut être : la journée, la semaine, le mois, etc. .

I.4.2. Les mobiles d'évaluation

L'entreprise peut évaluer, soit en réponse à la contrainte de l'environnement, soit par choix stratégique :

- **Evaluer en réponse à la contrainte de l'environnement** : la révolution de l'environnement concurrentiel oblige les unités à être performantes.

Chapitre II : Les fondements généraux de la performance commerciale

Il est impératif que les manager soient tenus à une gestion plus rigoureuse orienté vers la performance a un suivi assidu des activités et des ressources a une meilleure évaluation des résultats en comparaison de ceux de leurs principaux concurrents ;

- **Evaluer par choix stratégique :** dans une logique économique, la base de l'évolution c'est l'évaluation un choix, dans le domaine commercial, connaitre les clients, mesurer la satisfaction et atteindre une meilleure position sur le marché, sont l'un des principes de la gestion de la relation client. L'évaluation est devenue systématique dans certaines activités :
 - Marchandisage (*calcule de rentabilité de certains linéaires*) ;
 - Secteur des services (*utilisation des baromètres de satisfactions des clients*).

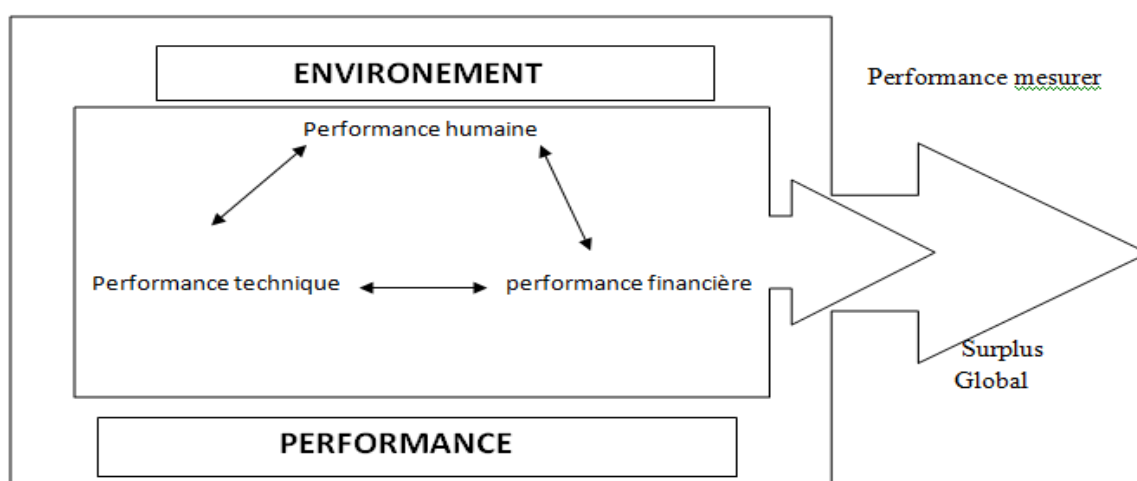
I.5. Les sources de la performance

La mesure de la performance d'une équipe de travail est d'origine de deux sources l'une est interne à l'entreprise, et l'autre est à l'environnement. Alors, la performance intrinsèque se résulte de la combinaison entre les ingrédients suivant :³⁰

- Une performance humaine, celles de collaborateurs de l'organisation qui construit la richesse de toute entreprise ;
- Une performance technique, concernant le côté matériel de l'entreprise, et tout ce qui est investissement ;
- Une performance financière, la partie du bien perçu par tout le monde.

Ces sources sont bien illustrées sur le schéma suivant :

Fuguer N° 09: Les sources de la performance



Source : OUACHRINE H., « gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magister INC,2003 ,P.34.

³⁰ R.MOULINIER : les techniques de ventes, les éditions d'organisation, Op.cit. p158.p33.

II. Performance commerciale au service de l'amélioration de la force de vente

La performance d'un corps commercial dépend d'un ensemble de facteurs, parmi lequel figurent en bonne place les plans d'action, les objectifs, le recrutement et la fonction, la rémunération et l'animation.

II.1. La fonction commerciale

H.FAYOL³¹ classe la fonction commerciale parmi les fonctions qui créent la richesse dans l'entreprise autant que les fonctions financière et technique (*production*).

La conception de la fonction commerciale a évolué dans le temps. Trois étapes marquent cette évolution.

- a. La recherche d'une production de masse a d'abord conduit les chefs d'entreprise à se préoccuper essentiellement de questions d'ordre technique et financier ;
- b. Progressivement, pour répondre aux besoins d'une consommation de masse, ils ont été amenés à accorder plus d'importance aux problèmes commerciaux ;
- c. Enfin, la fonction commerciale se trouve guidée par la logique du marketing. Pour cela elle peut être définie « *comme la préparation, mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grave aux outils intellectuels et matériels, fondée par la science* ». ³²

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités :

- L'étude de l'environnement du marché et des consommateurs ;
- La préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques ;
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales.

Elle se donne donc pour tâche de fixer le cadre de l'action au travers de choix stratégiques, d'organiser et de gérer des équipes de vente, en fin de négociation. En amont du processus de vente, il revient au responsable commercial de définir sa tâche. Elle se donne donc pour tâche de fixer le cadre de l'action au travers de choix de force de vente qu'il empruntera, d'élaborer des plans d'action commercial, de tirer parti des opportunités offertes par les outils actuels de traitement et de transmission, de l'information, afin de mettre en place un support efficace à l'action commerciale.

Il organisera et gèrera enfin un corps commercial propre. Autant d'activités qui concourent à créer un cadre propice au bon déroulement du face à face avec le client et la négociation.

³¹ FAYOL H « *l'administration industrielle et générale* », édition ENAG, 1990, p50.

³² BUSSENAULT C .PRETET M, « *économie de l'entreprise* », Edition Vuibert, paris, 1996, p.39.

Chapitre II : Les fondements généraux de la performance commerciale

Cela, ne peut être identifié qu'à travers les indicateurs qu'ils décrivent en visant à achever les objectifs principaux. L'importance de la fixation objective, nous conduit à éclaircir la notion d'objectif et la fixation des objectifs de la façon suivante.

II.2. La fixation d'objectifs

Les indicateurs constituent des bases de comparaisons permettant d'apprécier la qualité d'un résultat. Celle-ci peut être un objectif ou les résultats des entreprises concurrentes.

La nécessité de fixer des objectifs quantitatifs ou qualitatifs pour percevoir correctement le comportement des hommes et des femmes aux seins d'une organisation, pour les mobiliser, pour les motiver, n'est plus à démontrer. Pour preuve, il a été constaté ces dernières années que les entreprises les plus performantes, sont celles disposent d'une politique claire, précise et partagée d'évaluation et de fixation d'objectifs, une politique qui permet à ses acteurs de connaître les règles et de réussir ou échouer en connaissance de cause.

II.2.1. La définition

Un objectif est un but précise rendu opérationnel et que l'entreprise (*employeur*) et un ou plusieurs de ses employés se fixent. L'objectif se distingue du résultat, il constitue une anticipation dynamique de l'avenir qui permet l'action à obtenir. Cependant, il existe plusieurs types d'objectifs.

II.2.2. Les objectifs quantitatifs

Il concerne tous ce qui est mesurable tels que : chiffres de ventes (*chiffre d'affaires*) et augmentation du taux de rentabilité ou du taux de productivité.

II.2.3. Les objectifs qualitatifs

C'est le côté non quantifiable par exemple :

- Améliorer la qualité de la production pour pouvoir exporter et donc augmenter le niveau de production, écoulée ;
- Améliorer l'organisation du travail pour diminuer le rebut et par conséquent le cout de production.

Il est clair que l'atteinte des objectifs quantitatifs est primordiale pour une entreprise car elle concerne son suivie. Cependant, le qualitatif est également important, mais doit être considéré comme un moyen pour l'entreprise d'atteindre les objectifs quantitatifs.

II.2.4. Les caractéristiques des objectifs

Pour que l'entreprise puisse atteindre, dans les meilleures conditions possibles, les résultats qu'elle s'est fixée, elle doit également assurer la cohérence entre les objectifs fixés et les moyens (*humains et matériels*) de réalisation à sa disposition. Pour ce faire, ces objectifs doivent être :

- **Limités** : chacun des évalués ne doit avoir qu'un nombre limité d'objectifs, pour éviter la dispersion des efforts ;
- **Précis** : un objectif doit toujours être rédigé de façon simple et concise une phrase et un ratio sur un sujet précis, concret comme la réduction de stocks de 8% en, valeur clans un délai de 06 mois ;
- **Réalisables** : un objectif peut être difficile à atteindre mais sa réalisation doit être possible (*fixer des objectifs réaliste*) ;
- **Cohérente** : entre eux, l'objectif individuel doit être en cohérence avec ceux de l'unité ou de la structure a laquelle ils appartiennent ;
- **Mesurables** :
Objectif quantitatif = les résultats à atteindre est directement mesurable ;
Objectif qualitatif = le résultat est difficile à calculer, à mesurer, pour vérifier que l'objectif est atteint, on doit faire appel au jugement de personnes qualifiées ;
- **Motivations** : un objectif implique dépassement et progrès avec comme conséquences stimulation matérielle, entre autres, et formation ;
- **Priorises** : les uns par rapport aux autres. Il important également d'impliquer, par leur formation, tous les acteurs concernés.

II.3. La fixation des objectifs de la fonction commerciale

La fixation des objectifs commerciaux d'ordre quantitatif se base sur des méthodes à savoir : méthode marketing, la méthode de la gestion financière ou méthode de H.GENEEN.

II.3.1. Méthode marketing

Tenir compte de tous les facteurs du marché pour les fixer les objectifs. Ces facteurs sont :

- Développement du marché ;
- Développement des produits ;
- Rôle de la distribution ;
- Agressivité de la concurrence (degré) ;
- Investissement marketing.

Chapitre II : Les fondements généraux de la performance commerciale

J.MASSERT dans son ouvrage « *comment fixer des objectifs aux commerciaux* », propose les check-lists suivantes :

▪ **Le taux de croissance du marché**

- Taux de croissance des années antérieures ;
- Perspectives pour l'année et les années futures, en tenant compte des investissements de tous les concurrents. On peut raisonnablement penser que le marché ouvre une croissance de x %.

▪ **Le taux de pénétration du marché**

- Part de marchés antérieurs et actuels ;
- Perspectives de développement de part de marché, en tenant compte des efforts de la concurrence (*marketing, produit, etc.*) ;
- Volante de croissance de parts de marché.

▪ **Le développement du produit**

- Apport de nouveaux produits ;
- Disparition de certains produits ;
- Courbe de vie des produits.

On peut raisonnablement penser que le développement « *produit* » aura une influence de x %.

▪ **L'investissement marketing**

- Effort publicitaires ;
- Effort promotionnels ;
- Modification des prix ;
- Amélioration apportée aux produits (*concept, emballage, présentation, message, publicitaire*).

On peut raisonnablement penser que le marketing aura une influence de x %.

En tenant compte des quatre rubriques ci-avant ; on peut raisonnablement penser que la croissance commerciale de l'entreprise sera de n x %.

II.3.2. La méthode de la gestion financière ou méthode de H.GENEEN

Il s'agit-là, d'une méthode simple, basée sur le rendement du capital.

$$\text{(CA précédent + inflation)} \times 8 \% = \text{objectif de marge}$$

Cette méthode ne tient pas compte de l'environnement parfois négatif. Même en cas de coups durs, il fallait atteindre coûte que coûte l'objectif.

Chapitre II : Les fondements généraux de la performance commerciale

En cas de non attente, la sanction du couperet était automatique. Ceci pousse les managers à se consacrer entièrement au comment y arriver. Il leur incombe alors ;

- D'imaginer de nouveaux moyens ;
- De développer l'initiative créatrice ;
- D'échanger l'expérience au niveau international, etc.

Les indicateurs constituent des bases de comparaisons permettant d'apprécier la qualité d'un résultat. Celle-ci peut être un objectif. Ou les résultats des entreprises concurrentes. Il existe deux types d'indicateurs : les indicateurs qualitatifs, les indicateurs quantitatifs

II.3.2.1. Les indicateurs qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs sont obtenus fréquemment grâce à des traitements difficiles de nature statistiques (*quantitatif par nature*). Je citerai ci-après, les indicateurs qualitatifs les plus appréciables par les entreprises vis-à-vis la performance de la fonction commerciale.

- **L'image de marque :** l'image « *est un ensemble des représentations, tant effective que rationnelles, subjectives et objective, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes* ». l'image d'une entreprise se construit partir de sources multiples : personnalités et comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise. Il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise. Cela, fait l'image d'une entreprise peut évaluer par l'influence de l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions, etc.
- **Le taux de satisfaction de clients :** la satisfaction exprime le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une souhaitable. Le client est le juge suprême des produits et des services de l'entreprise par son achat ou par sa commande, il ratifie son adhésion la consommation du produit, au service ou l'approche du commercial qui lui proposés. Pour mieux satisfaire sa clientèle, l'entreprise doit avoir recours aux procédures suivantes :
 - Mis en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement ;
 - Traitement immédiat de toute réclamation ;

Chapitre II : Les fondements généraux de la performance commerciale

- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par visites ou des contacts par tous les modes propre à la télécommunication ;
- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise.

Finalement, le client exigeant est source de progrès pour l'entreprise, la mesure de sa satisfaction (*à évaluer par enquête*) est une action pour conserver un lien fort durable.

II.3.2.2. Les indicateurs quantitatifs

Ce sont des outils de mesure ou un critère d'appréciation de la performance commerciale à un moment donné. Ils prennent la forme quantitative qui permet de suivre un paramètre dans une démarche de gestion. Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, nous pouvons relever trois indicateurs principaux :³³

a) **La marge commerciale** : la marge commerciale est un paramètre de gestion fondamentale pour l'entreprise commerciale. Il est plus significatif que le CA dans une branche d'activité déterminée la comparaison des marges commerciales dans le temps (*évolution au sein d'une même entreprise*) et dans l'espace (*comparaison interentreprises*) est pleine de signification. Le calcul principal de la marge commerciale est :

$$\text{MC} = \text{Ventes de marchandises} - \text{Coût d'achat des marchandises vendues}$$

MC : marge commerciale.

b) **La part de marché** : une part de marché représente le pourcentage des ventes réalisées par une entreprise pour un produit ou un service donné comparativement à l'ensemble des concurrents. Le simple examen du CA de l'entreprise ne permet pas à savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. La réponse à cette question passe par l'étude de marché. J. LENDREVIE et D. LINDON définissent la part de marché comme : « *pourcentage du marché. La part de marché s'exprime en volume et en valeur* ». ³⁴ mais l'indicateur le plus important c'est la part de marché relative. Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au CA du concurrent le plus important et traduit dans les rapports de force. Elle permet de savoir la position concurrentielle de chaque entreprise par rapport à ses concurrentes.

³³ OUACHRINE H ... *Op.cit.* , P : 44-52.

³⁴ LENDREVIE J. ; LINDON D ? « *Mercator* », Edition Dalloz, 8eme édition, paris, 2006.

II.4. Impact sur les compétences

La concrétisation d'une philosophie centrée sur le client passe par une transformation radicale de la compétence, en particulier de celles détenues par les personnes impliquées directement ou non, dans le processus de vente.

Les qualités rationnelles deviennent aujourd'hui vitales pour la réussite de l'entreprise. En effet, un agent commercial doit désormais surmonter des difficultés issues d'une technologie pourtant destinée à faciliter les contacts avec le plus grand nombre possible de prospects et de clients.

Les vendeurs d'aujourd'hui se trouvent en continuelle recherche d'informations. Une fois le client trouvé, il faut en confier le soin à des personnes compétentes. L'agent commercial doit souvent allier à des talents de consultant une excellente capacité à résoudre les problèmes, car dans l'univers du business, l'imprévisibilité constitue la norme. Tout collaborateur en contact avec la clientèle doit faire preuve d'un vif esprit de réaction et d'un vrai sens de critique.

Pour se tenir au courant de l'évolution du marché et repérer les tendances propres à engendrer de nouvelles opportunités, les personnels commerciaux ont accès à une gamme d'outils technologiques plus ample que jamais. Mais pour en tirer parti, encore faut-il qu'ils possèdent les compétences nécessaires, et disposent d'équipements et d'applications informatiques récents.

Quant au marketing, ce dernier devrait entourer les contacts obtenus de toutes les conditions possibles pour favoriser leur concrétisation avant même de transmettre à la force de vente.

II.5. Performance commerciale de la force de vente

La performance de la force de vente peut être définie comme l'évolution de la contribution des vendeurs aux objectifs de l'entreprise. Cette contribution est un concept multidimensionnel qui se doit de refléter les différentes facettes de la fonction commerciale. Si pour mesurer la performance de la force de vente, les responsables s'appuient toujours sur les critères de résultats, ils mettent de plus l'accent sur le comportement des vendeurs à l'origine des résultats.

II.5.1. La performance en termes de résultats

Les résultats sont bien évidemment la dimension la plus importante de la performance de la force de vente. Ils contribuent en grande partie à la performance du département commercial et, par conséquent, à la performance de l'entreprise.

Chapitre II : Les fondements généraux de la performance commerciale

Les critères de résultats (*chiffre d'affaires, volume de vente, part de marché*) sont la mesure historique de la contribution des vendeurs aux objectifs de l'entreprise. Toutefois, dans un environnement commercial de plus en plus complexe (*vente a tiroir, négociation long terme...*) et marqué par une forte diversification des canaux de distribution (*call centres, marketing direct...*) les critères de résultats ne sont plus un indicateur très précis de l'effort et de la performance du vendeur. C'est pourquoi les entreprises mobilisent plus intensément des critères qualitatifs pour évaluer leurs commerciaux.

II.5.2. La performance en termes de comportements

Cette recherche met l'accent sur quatre facettes de la performance comportementale de la force de vente. Ces quatre démentions sont en phase avec les principales missions des forces de vente. La performance liée à l'efficacité de la communication commerciale fait référence à la qualité du contact qu'établit la force de vente avec la clientèle. La manière d'approche la clientèle, d'identifier ses besoins et d'y apporter une réponse pertinente sont au cœur des stratégies commerciales qui s'appuient sur la « *vente orientée client* » ;

- La performance liée à la remontée d'information cerne l'implication de la force de vente dans la collecte d'informations. occupant sur le terrain position d'interface entre l'entreprise et le marché, les commerciaux ont accès à un nombre important d'informations sur les clients et sur les concurrents. de fait, la transmission d'informations sur les marchés est l'une des principales missions des forces de vente car elle est un élément essentiel de la veille concurrentielle des entreprises.
- La performance liée au respect des budgets de dépenses est un critère qui conditionne en partie la rentabilité de la fonction commerciale.

Pour de nombreux expert, la force de vente est l'un des derniers réservoirs de productivité de l'entreprise ; c'est pourquoi un contrôle des couts plus strict accompagne aujourd'hui l'évolution de la fonction vente ;

La performance liée à la maitrise technique de l'offre fait référence à la connaissance de la force de vente sur les spécificités et les applications des produits vendus. Dans les relations en B-to-B, les commerciaux sont les principaux ambassadeurs de l'entreprise. Il est donc primordial que l'argumentaire du commercial soit parfaitement maitrisé et valorise précisément les avantages de l'offre.

Les résultats de la force de vente sont la conséquence des efforts et des compétences commerciales des vendeurs. De nombreux modèles conceptuels proposent la relation selon laquelle une plus haute performance comportementale de la force de vente conduit à un

Chapitre II : Les fondements généraux de la performance commerciale

niveau plus élevé de résultats. Les investigations empiriques auprès des forces de vente autrichiennes, australiennes. Ces recherches montrent que les forces de vente qui ont une meilleure approche de la clientèle et une meilleure maîtrise de l'argumentaire technique ont des résultats de vente plus importants.

II.3.5. Contrôle de la force de vente

Le développement conceptuel d'Anderson et Oliver (1987) est à l'origine du courant de recherche sur les antécédents et les conséquences du contrôle de la force de vente. Ces auteurs définissent le contrôle de la force de vente comme un ensemble de procédures mis en place par la direction pour surveiller, diriger, évaluer et rémunérer les vendeurs.

Ce système s'inscrit sur les résultats et le contrôle par les comportements. Le système de contrôle par les résultats se caractérise par une rémunération très incitative, une attitude peu directive des managers et une faible surveillance des vendeurs. Cette philosophie de contrôle est une transposition des mécanismes de marché et se définit comme le contrôle du laisser-faire. Avec ce contrôle, le vendeur peut être assimilé à un entrepreneur responsable de sa performance et libre de choisir sa méthode de travail (*organisation, stratégie de vente...*).

Le système de contrôle par les comportements se caractérise par une forte surveillance des activités par une forte surveillance des activités des vendeurs. Une attitude très directive des managers et des méthodes d'évaluation basées sur les aptitudes et les moyens engagés. Le salaire fixe est traditionnellement l'élément de rémunération de ce contrôle, car il encourage le vendeur à accepter comme légitime l'autorité du management.

Pour de nombreuses modélisations, le contrôle par les comportements est supposé accroître la performance comportementale de la force de vente. Selon ses modèles, le vendeur oriente ses efforts et adopte une attitude commerciale en fonction des sollicitations du management. Ainsi, le contrôle par les comportements est supposé améliorer les aspects qualitatifs du travail de la force de vente. Par exemple, le salaire fixe offre une relative sécurité au vendeur (*comparé au salaire variable*). Cette assurance lui permet de développer des stratégies commerciales à plus long terme et d'être plus souple dans sa négociation. Il peut sereinement développer ses compétences professionnelles et s'investir dans les activités de non-vente (*par exemple, la rédaction de rapport d'activités*). Inversement, un contrôle plus orienté comportements est susceptible d'être moins incitatif pour les vendeurs et donc de limiter leurs efforts de vente³⁵.

³⁵ SPRIMONT P-A, « *stratégies compétitives. Contrôle des vendeurs et performance de la force de vente* », Revue Finance Contrôle Stratégie, Septembre 2003 N° 3, volume 6, p 139-141

Chapitre II : Les fondements généraux de la performance commerciale

Conclusion

On conclut dans ce deuxième chapitre que le manager sera responsable de la constitution d'une force de vente performance et efficace que soit en adéquation avec les objectifs de l'entreprise (*marketing, commerciaux...*) et aussi qui répond aux spécificités, aux caractéristiques et aux capacités de l'entreprise. Pour mieux comprendre l'évaluation de la performance commerciale de la force de vente de l'entreprise nous allons étudier son évolution au sein de l'entreprise ENIEM dans le prochain chapitre.

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

Introduction :

Après avoir exposé quelques repères théoriques, sur la notion de contrôle de gestion, la fonction commerciale et performance commerciale, une illustration par un cas pratique s'impose dans l'entreprise ENIEM spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des produits de l'électroménager constitue un sujet d'étude très signifiant.

Pour étudier les outils d'appréciation de la performance commerciale dans cette entreprise, nous avons choisi pour l'analyse l'approche qualitative basée sur une série (l'axe financier, l'axe client) d'entretiens avec un agent commerciale au niveau de l'entreprise, en plus de l'examen de documents internes. Les entretiens sont effectués d'une manière itérative toute au long du stage de 06mois au niveau de l'unité commercial.

Dans ce cadre, le présent chapitre expliquera d'abord, le cadre méthodologique de notre enquête de terrain par la présentation générale de l'organisme d'accueil (section1). Puis, nous allons analyser l'existant en matière Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance commerciale de l'ENIEM utilisés, tout en essayant de justifier le besoin d'un autre système de contrôle de gestion qui est le TBP (section2).

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

Section I : Présentation de l'ENIEM.

Dans cette section nous allons vous présenter l'organisation de l'entreprise ENIEM à travers les données dont nous disposons. Et qui nous ont été communiqué par le dernier rapport du conseil d'administration et aussi par les diverses séances de travail que nous avons effectué avec le personnel du service commerciale.

Nous allons faire une présentation qualitative et quantitative de l'entreprise.

I. Aperçu général sur l'entreprise ENIEM.

En plus des éléments relatifs à son métabolisme, sa création, sa mission et ses objectifs, nous allons s'intéresser à son mode d'organisation induit par sa segmentation en centres d'activités stratégiques.

Actuellement, l'ENIEM est segmentée en trois domaines d'activités stratégiques. Cette structure permet de donner à chaque domaine une autonomie de fonctionnement pour lui assurer une meilleure possibilité d'affectation des ressources, les rationalisés et les optimisés pour garantir sa compétitivité et assurer son développement.

I.1. Création, mission de l'ENIEM

I.1.1. Création :

L'ENIEM a évoluée dans un environnement où la contrainte budgétaire n'existait pas et l'objectif de rentabilité n'a jamais été une priorité. Les objectifs sociaux ont de tout les temps dominé. Mais, les dernières transformations qu'a connues l'économie algérienne, caractérisées par le passage progressif à l'économie de marché et la libéralisation du commerce extérieur, font que le marché des entreprises nationales devient de plus en plus concurrentiel. De ce fait, l'ENIEM se trouve obligée de tracer une stratégie de défense qui lui permette de faire face à la concurrence.

I.1.1.1. Historique (présentation et définition) :

ENIEM (entreprise nationale des industries de l'électroménager) est une entreprise publique économique qui à été crée en 1983 à partir de fonctions déjà existantes au sein de l'entreprise mère SONELEC (société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique et électronique, Créée en 1974).

Au plan juridique, l'ENIEM a été transformée en octobre 1989 en société par action (SPA) détenues à 100% par l'Etat avec un capital social de 2 957 500 000 DA, révisé en date de 04/07/2007 pour être 10 279 800 000 DA.

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

En juin 1998, l'ENIEM fut la première entreprise à l'échelle nationale à obtenir la certification pour la norme internationale ISO 9002 (organisation internationale de normalisation model pour l'assurance de la qualité en production, installation et prestations associés) auprès d'AFAQ, certificat qu'elle vient de renouveler avec QMI (Canada). Elle détient maintenant les certifications ISO 9001/2008 QUALITE et ISO 14001/2004 ENVIRONNEMENT.

En 2007, l'ENIEM figurait parmi les treize entreprises nationales que la banque d'affaires espagnole Santander était chargée de privatiser, mais en l'absence d'éventuels repreneurs parmi le privé, national ou étranger, le gouvernement a décidé de la garder dans son giron du coup, l'entreprise qui a frôlé la fermeture en 1999 faisait partie des 250 entreprises publiques sélectionnés par le gouvernement pour effacer leurs dettes, une dette évaluée à 17.5 milliards de dinars dont 14.5 milliards de découvert auprès des banques en ce qui concerne l'ENIEM.

Au fil des années et après avoir surmonté à des crises ininterrompues, l'ENIEM a récupéré l'image de marque de ses produits. Une tâche "herculéenne". Pour celle qui fut le fleuron de l'industrie des produits blancs en Afrique, l'ENIEM dispose aujourd'hui d'à peu près 2000 travailleurs et garde encore une part de marché assez conséquente malgré la prédominance et l'hégémonie dans le pays de marques étrangères.

I.1.1.2. la situation géographique

L'ENIEM regroupe la plus grande partie de son activité au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou et concentrée au niveau de la zone industrielle d'Oued-Aissi :

- Son siège social (direction générale) est situé au boulevard STITI Ali de Tizi-Ouzou ;
- Le CAM (Complexe d'Appareils Ménagers) situé à Oued-Aissi segmenté en CAS (Centre d'Activité Stratégique) ;
- L'unité commerciale se localise à Oued Aissi ;
- Unité lampe de Mohammedia, actuellement filialisée en FILAMP, et l'unité EIMS Miliana de production sanitaires (lavabos, baignoires, éviers).

I.1.1.3. Métabolisme de l'ENIEM

L'organisation structurelle selon les centres d'activité stratégiques de l'ENIEM se présente comme suit :

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

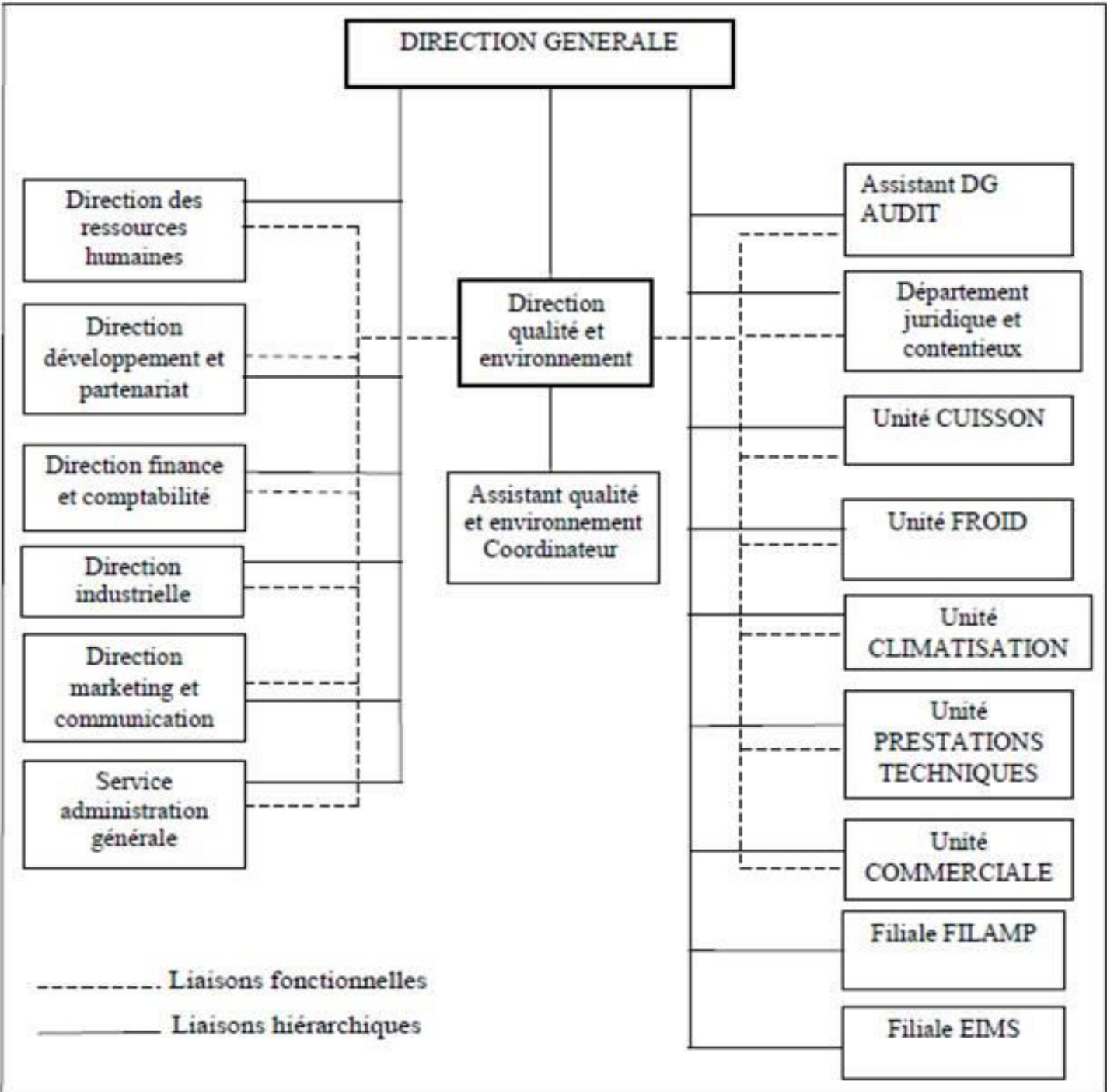
- Le siège social (stratégie globale) ;
- Le complexe d'appareils ménagers (CAM) ;
- L'unité commerciale ;
- La filiale FILAMP (production de lampes électriques) ;
- La filiale EIMS de production de sanitaires (Production de lavabos, baignoires, éviers).

La restructuration du complexe industriel d'appareils ménagers 1998 a donné lieu à son recentrage stratégique, organisation en trois unités de production spécialisées par produit et une unité de prestation technique de tous services UPT:

- **L'unité froid**, cette unité est spécialisée dans la fabrication d'une large gamme de produit froid (réfrigérateurs, congélateurs, conservateurs) ;
- **L'unité cuisson**, cette unité est spécialisée dans la fabrication d'une large gamme de produit de cuisson (cuisinières, plaque de cuisson) ;
- **L'unité climatisation**, cette unité est spécialisée dans la fabrication d'une large gamme de produit de conditionnement de l'air (climatiseurs, armoires de climatisation, machine à laver, chauffe bain, radiateurs a gaz) ;
- La filiale de Miliana (EIMS), qui s'en charge de la production des produits **sanitaires** à Khmis Miliana (lave à bout, levier de cuisine) ;
- La filiale **FILAMP** (production de lampes électriques) ;
- **l'unité prestation technique**, dont le travail qu'on lui confère est de fournir des prestations et une assistance technique, des services nécessaires et un savoir-faire on accompagnant les unités de production afin d'assurer un bon fonctionnement, tel que :
 - maintenance et réparation des outils le chaines de production et des moules ;
 - conception et fabrication de pièces de rechange mécanique ;
 - Conception et réalisation d'outillage ;
 - Gestion des énergies et des fluides ;
 - Gestion du système informatique, mise à jour du logiciel et réparation, etc.

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

Figure N°10 : organigramme de l'ENIEM



source:Direction Générale de l'ENIEM;2013

I.1.2. Champs d'activité et stratégie globale de l'ENIEM :

A sa création, son champ d'activité consistait en la production, le développement et la recherche dans le domaine de l'électroménager tels que :

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

- Les appareils de réfrigération (réfrigérateur, congélateur) ;
- Les équipements de climatisation ;
- Les appareils de lavage et de cuisson ;
- Thermoformage ;
- Injection plastique ;
- Fabrication de pièces métalliques ;
- Assemblage¹.

Elle assure également la commercialisation de ses produits et les services après vente émanant de ces derniers. Mais, actuellement elle a arrêté la production du petit appareil ménager, il ne lui reste que le grand appareil ménager et la production de produits sanitaires au niveau de l'unité EIMS.

La restructuration et l'évolution organisationnelle de l'entreprise ENIEM au niveau du complexe d'appareils ménagers en domaines d'activités stratégiques (DAS) était justifiée par le centre des techniques de l'information et de communication (CETIC) comme suit :

➤ Les produits de l'ENIEM sont homogènes, fabriqués en très grandes quantités et distribués sur tout le territoire national et sont différents sur le plan technologique ; qui s'adressent à des marchés qui peuvent nécessiter des adaptations particulières à chaque produit et une concurrence accrue.

➤ La segmentation en trois DAS s'est fait à partir des métiers technologiques et les facteurs clés de succès propres à chaque métier dont l'entreprise maîtrise, lui confèrent des gains de productivité. Les produits qui font appel aux mêmes métiers sont regroupés dans le même DAS.

➤ Son excellence en termes de maîtrise de ses métiers technologiques pour la fabrication de ses produits : transformation de la tôle, transformation plastique, transformation de tubes et fils, soudage, traitement et revêtement de surfaces, moussage, contrôle qualité des produits, maintenance des équipements et des moyens de production, production et distribution des utilités, production et distribution d'eau chaude et surchauffée ainsi que d'air comprimé, distribution de gaz (cyclopentane, azote, argon), contrôle et analyse, chimie, métallurgie, essais produits, fabrication mécanique, traitement thermique, fonctions de soutien technique².

¹ENIEM, direction de la gestion industrielle 2015

²ENIEM, direction de la gestion industrielle 2015

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

Pour faire face à ses problèmes d'ordre organisationnels et financiers, dans le souci de rationaliser les dépenses et l'optimisation des facteurs de production, l'ENIEM a opté pour une stratégie globale de recentrage sur le métier de base qui permet d'orienter les ressources disponibles et des efforts sur un domaine restreint que l'entreprise maîtrise, permettant le renforcement des activités maintenues dans le portefeuille. Dans la segmentation stratégique d'une entreprise ces sous-ensembles sont appelés domaines d'activités stratégique (DAS). Ces derniers sont des sous ensembles d'activités d'une entreprise qui ont des facteurs clés de succès semblables et qui partagent des ressources et des savoir-faire :

- Le froid,
- La cuisson,
- La climatisation.

Aujourd'hui, L'ENIEM a concentrée ses efforts sur le renforcement de sa stratégie de recentrage en se focalisant sur les domaines d'activités maintenus et en suivant une politique rigoureuse en matière de réduction des coûts :

- l'élargissement de la gamme des produits qui se fait surtout en faveur des produits de montage qui génèrent des marges bénéficiaires plus importantes dû aux coûts de revient moins élevés;
- L'utilisation optimale des capacités de production ;
- de profiter du taux d'intégration atteint dans certains de ses produits ;
- les économies d'échelle de fabrication et les économies monétaires d'approvisionnement qui peuvent être générée par la grande taille de l'entreprise ;
- La réduction des volumes de stock,
- La réduction des coûts de non qualité (rebuts, coûts de la garantie, les retouches, les coûts de prévention).

I.1.3. Mission

La mission de l'ENIEM consiste dans la conception, fabrication, l'assemblage, la commercialisation et l'assurance du service après vente des produits électroménagers.

L'ENIEM a évolué dans un environnement où la contrainte budgétaire n'existait pas et l'objectif de rentabilité n'a jamais été une priorité. Les objectifs sociaux ont de tout temps dominé et la législation avantageait les valeurs sociales (la stabilité sociale, le maintien de l'emploi, augmentation des salaires,...).

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

Aujourd'hui, l'ENIEM se met sur un autre chemin, où la rentabilité constitue l'objectif ultime de toute l'entreprise. Elle affiche les objectifs suivants :

- Le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution du marché ;
- La réalisation d'une rentabilité financière en augmentant le chiffre d'affaires et en réduisant les coûts.

Les produits s'adressent à des marchés qui peuvent nécessiter des adaptations particulières à chaque produit qui sont fortement concurrencés.

I.1.4. Objectif :

➤ Production :

- La satisfaction des besoins de la demande intérieure avec adaptation des produits aux conditions du marché Algérien ;
- La diminution des coûts, réduire les rebuts, augmenter la valeur de la production ;
- La modernisation de la production, utiliser les capacités de sous-traitance, transformer les relations de négociation avec les firmes étrangères en véritable relations industrielle via les licences ou le partenariat.

➤ Commercialisation :

- couverture du territoire nationale, proximité, organisation des ventes, améliorer les efforts au niveau des services après vente, formations dans la maîtrise du circuit commercial, notoriété des marques, pérennité de l'image, une plus grande disponibilité des ressources commerciales et du management.

-accroître la satisfaction des clients, diversifier les produits, améliorer les compétences du personnel, améliorer le chiffre d'affaire.

➤ Marketing :

- adaptation du Marketing aux réalités Algériennes et pas seulement un prolongement du marketing international des firmes étrangères, meilleure connaissance du marché Algérien qui

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

ne doit pas se résumer au marché de proximité assimilé à un marché de type relationnel, l'électroménager est un créneau fortement dépendant de la maîtrise commerciale.

II. L'Unité commerciale

II.1. Présentation de l'unité commerciale :

Avant d'aborder la présentation et le rôle de l'unité commerciale à l'ENIEM, il est nécessaire de préciser que jusqu'à l'année 1987, la commercialisation des produits « ENIEM » était assurée par l'exclusivité et le monopole de la (SONACAT).

Cette dernière a donné naissance à l'entreprise nationale des produits électroménagers (ENAPEM) après la restructuration des entreprises publiques, de ce fait la fonction commerciale était inexistante à l'ENIEM et les différentes entreprises commercialisaient de sa production.

Après l'avènement de l'autonomie des entreprises, l'ENIEM a décidé de prendre en charge la fonction commerciale, en établissant des relations directement avec les revendeurs, et cela à partir de juin 1998, voir la naissance de l'unité commerciale.

II.1.2. Mission de l'unité commerciale :

L'unité commerciale de l'ENIEM a pour mission d'assurer la commercialisation, la distribution, le service après-vente et la promotion des produits au niveau du marché local et du marché extérieur.

Pour promouvoir ses ventes, l'unité commerciale a mis en place la fonction marketing (réalisation d'une étude du marché, entamer des actions promotionnelles et publicitaires et la création de la force de vente.)

II.1.2.1. L'organigramme de l'unité commerciale (schéma N°02)

➤ Taches principales :

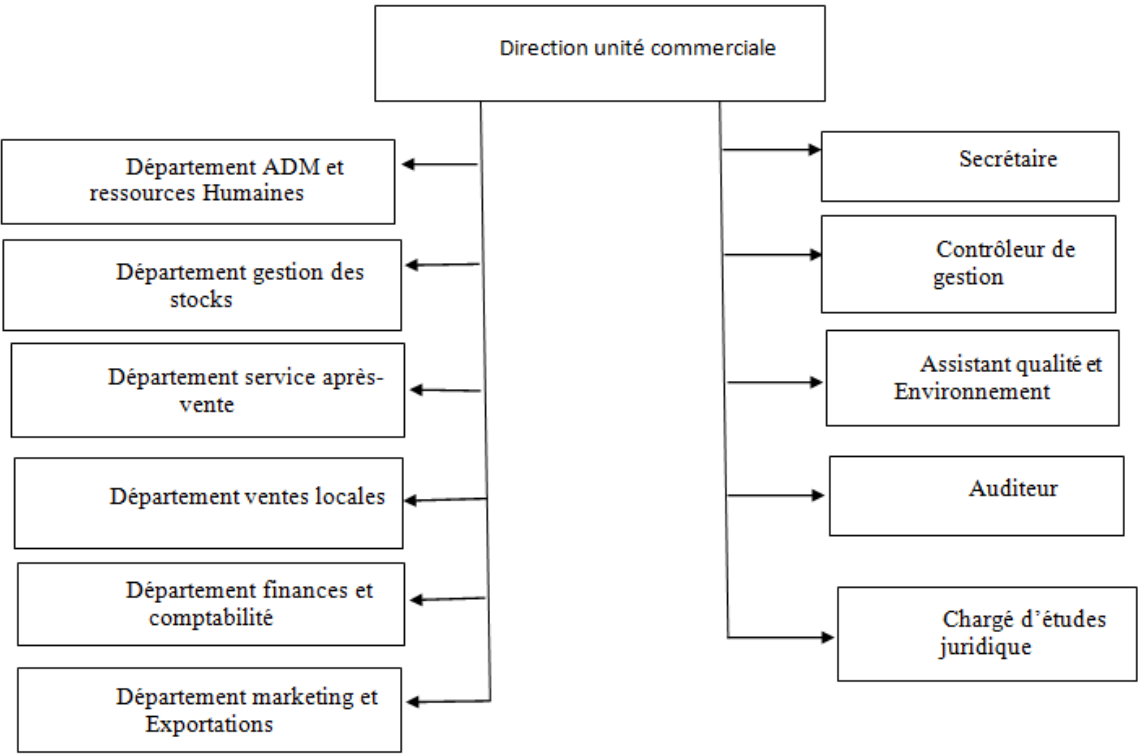
- Elaborer le budget annuel
- Conduire les actions de prospection des marchés
- Mener les négociations en vue de la conclusion des contrats
- Participer aux manifestations commerciales au niveau national et international
- Veille à la constitution du fichier clients
- Veille au suivi des clients en termes de respect des engagements
- Etablir systématiquement les revues de contrat
- Veille à l'application des conditions de livraison

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

- Traiter efficacement les doléances des clients
- Participer à tous les travaux relatifs à la conception de la stratégie, plan d'action et tout autre choix de l'entreprise.
- Conduire les travaux d'études, d'analyse et de synthèse relatifs aux tendances, modifications et évolution des marchés intérieurs extérieurs.
- Initier et proposer à l'entreprise toute action à l'élargissement des marchés
- concevoir et proposer la politique de l'entreprise en matière de garantie service après- vente (SAV)
- Elaborer et proposer à l'entreprise toute action concernant les schémas de distribution et d'implantation au niveau national
- Proposer, par le biais d'études appropriées, la prise en charge de toute activité compatible avec son plan stratégique pouvant contribuer à améliorer la rentabilité de l'entreprise (SAV, achat et revente en l'état).
- D'initier et de promouvoir une politique de communication en direction de la clientèle et des consommateurs potentiels.

Figure N°11 : Organigramme de l'unité commerciale

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.



Source : l'unité commerciale (département marketing)

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

Section II : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance commerciale de l'ENIEM :

Dans cette section nous procéderons à l'analyse de l'existence d'outils de mesure et pilotage de la performance de la fonction commerciale utilisés au sein de l'ENIEM, tout en essayant de justifier le besoin d'un autre système de contrôle de gestion qui est le tableau de bord prospectif (TBP).

I. Essai de conception d'un tableau de bord prospectif à L'ENIEM

Le tableau de bord prospectif est devenu l'outil le plus indiqué pour opérer un changement radical pour l'entreprise. Le tableau de bord et le seul outil du contrôle de gestion utilisé par l'ENIEM pour mesurer sa performance commerciale

Nous tenterons par là, de faire apparaître les variables d'action, en suite de proposer quelques indicateurs, et ce, en fonction des objectifs de L'ENIEM, sans prétendre à une véritable mise en place d'un tableau de bord prospectif, car il faudrait pour cela un diagnostic approfondi et la contribution de plusieurs parties (c'est tout un processus stratégique).

Le TBP est composé de quatre axes à chacun des axes est associé un objectif stratégique et une variable d'action.

1. **Axe** : Indique à quelle perspective le TBP fait référence.
2. **Objectif stratégique** : Répond à la question « Quoi ? », c'est-à-dire « que voulons-nous ».
3. **variable d'action** : Traduire les recommandations.

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

Tableau N°1 : Objectifs stratégiques et variable les d'actions

AXES	OBJECTIFS STRATEGIQUES (FCS)	VARIABLE D'ACTION
FINANCIER	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Amélioration du chiffre d'affaire ; ✓ Réduction des couts. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Redynamisation des offres existantes ; ✓ Diversification des offres et mise sur le marche de nouveaux produits.
CLIENT	<p>Amélioration de la part de marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Accroitre la satisfaction client ; ✓ Fidélisation de la clientèle existante ; ✓ Attirer des nouveaux clients. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Améliorer les produits et service ; ✓ Action de remise pour les clients potentiels ; ✓ Action publicitaire, prospection, media, distribution de cadeaux
PROCESSUS INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rendre l'entreprise plus réactive ; ✓ Amélioration de la chaine logistique ; ✓ Innovation (Recherche et développement). 	
APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Amélioration circuit d'informations entre les structures (commercial, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Couverture technologique, mise à jour du système d'information inter structure ;

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

	marketing distribution) ; ✓ Formation du personnel ; ✓ Motivation des salariés et leur adhésion aux objectifs stratégiques globaux.	✓ Programme de formation pour les salariés sur les activités commerciale et marketing ; ✓ Amélioration des conditions de travail, bonne rémunération, motivation, gestion de carrière et déploiement de la stratégie de l'entreprise au niveau opérationnel.
--	---	---

Source : nous même à partir de l'ouvrage de littérature **KAPLAN ET NORTON**

KAPLAN R. et NORTON D. Op. cit. Paris 2001; 267

➤ **L'axe financier.**

Après des années de baisse constante du chiffre d'affaire de L'ENIEM, l'objectif premier de l'entreprise est de retrouver sa place de leader en faisant plus de profits. L'objectif financier est de:

- Amélioration du chiffre d'affaires ;
- Réduction des coûts et charges ;

➤ **L'axe client.**

Pour développer son chiffre d'affaires et **améliorer sa part de marché**, L'ENIEM doit mettre à la disposition de ces clients les produits les plus appréciés et innover pour attirer de

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

nouveaux clients. Pour ce cas les objectifs visés par l'entreprise, sont :

- Accroître la satisfaction client;
- Fidélisation de la clientèle existante ;
- Attirer des nouveaux clients.

➤ L'axe processus interne.

Les activités de l'organisation sont inscrites dans les processus internes qui composent sa chaîne de valeur. L'objectif de cet axe est :

- Rendre l'entreprise plus réactive;
- Amélioration de la chaîne logistique ;
- Innovation (Recherche et développement).

➤ L'axe apprentissage organizationnel.

C'est le dernier axe du tableau de bord prospectif, il concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme. Ces composantes essentielles sont : **les hommes, les systèmes et les procédures**. De façon pratique nous distinguons quelques objectifs à ce niveau :

- Amélioration du circuit d'information entre les différents départements ;
- Formation du personnel ;
- Motivation des salariés et leurs adhésions aux objectifs stratégiques globaux.

Les objectifs énumérés plus haut vont être reparties selon le tableau de bord prospectif. Durant notre passage au sein de l'unité commerciale nous avons choisie de travailler sur deux axes qui sont : l'axe financier qui traite le CA et la rentabilité commerciale et l'axe client qui traite la part de marché et cela dans le but de répondre à notre problématique de recherche.

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

II. les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale de l'ENIEM :

II.1. Evolution du chiffre d'affaire par groupe de produit, 2014.

Cette entreprise à réalisée un chiffre d'affaire globale 4950 million de dinars, durant l'exercice 2014 suivant les deux activités, vente produits finis et prestations fournies, le tableau suivant montre la répartition du chiffre d'affaire selon l'activité de vente produit fini.

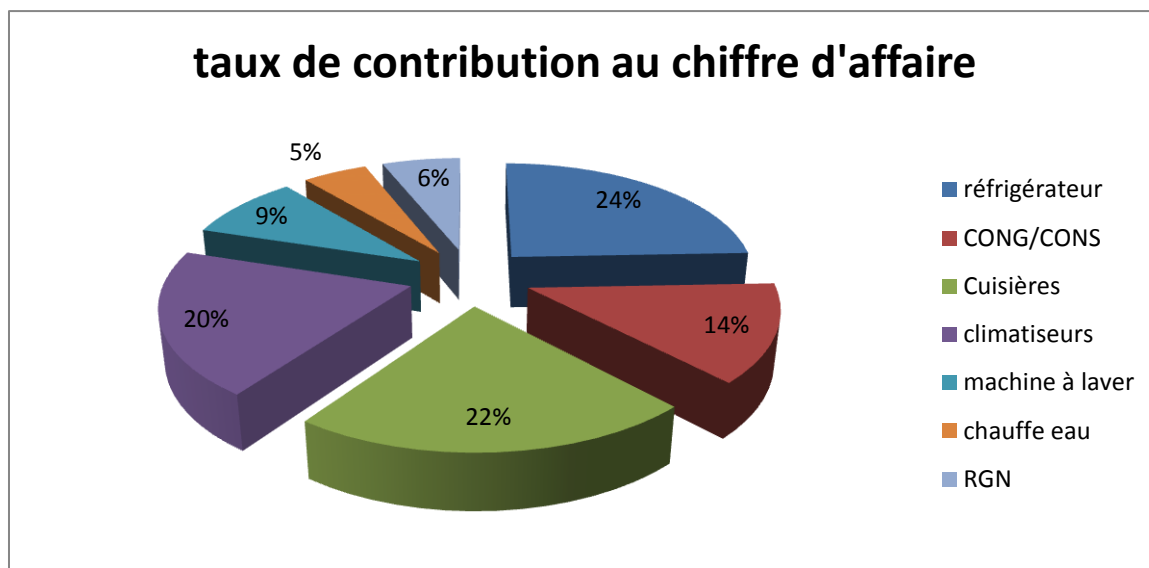
Tableau N°02 : Evolution du chiffre d'affaire par groupe de produit par unité MDA.

produit	Réalisation 2013 en valeur	Réalisation Année 2014 valeur	Réalisation Année 2014 volume	Evolution 2013		Taux Contribution Réalisation 2014
				Valeur	Taux	
réalisation	1432,108	1169,082	43913	-263,026	-18,366%	24,395%
CONG/CONS	605,753	644,643	23262	38,89	6,420%	13,452%
Cuisinières	1175,222	1055,573	45705	-119,649	-10,181%	22,027%
climatiseurs	1605,668	958,018	26497	-647,65	-40,335%	19,991%
Machine à laver	410,811	432,413	16215	21,602	5,258%	9,023%
Chauffe eau	288,659	240,817	23115	-47,842	-16,574%	5,025%
RGN	247,355	291,683	14784	44,328	17,921%	6,087%
Total en valeur	5765,576	4792,229	193491	-973,347	-17%	100%

Source : département marketing 2014

Figure N°12 : Le taux de contribution au chiffre d'affaire.

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.



Source : fait à partir du tableau précédent.

Comme on le constate à travers le tableau suivant, le taux d'atteinte des objectifs par groupe de produits reste insuffisant paradoxalement aux volontés des dirigeants et les objectifs de la direction générale d'accroître le chiffre d'affaire annuel et d'améliorer le résultat financier de l'entreprise, le chiffre d'affaire réalisé durant cet exercice a enregistré une diminution de 937,347 millions de dinars soit un taux de 17% par rapport à l'exercice précédent, cette contre-performance s'explique par :

- Rupture de stocks de certains produits au moment où la demande a été forte comme le réfrigérateur 160L PB, le combiné 290C, les réfrigérateurs 520L ADE/SDE, les différentes armoires vitrées 1597N et les réfrigérateurs NO – FROST. Cette situation est le résultat de sous-utilisation des capacités de production, mauvaise prévision et le non-respect du programme de production ;
- Rupture des stocks produits finis, cuisinière 6535/6540 inox et la cuisinière 5 feux 8210, cette rupture est due aux mauvaises prévisions de production pour la cuisinière 6120 et cuisinière 6535/6540 inox, et aux problèmes de manque à produire de pour la cuisinière 8210 et plaque de cuisson durant l'exercice 2014 ;
- L'aspect de saisonnalité de certains produits comme le climatiseur, qui a enregistré des ruptures durant la saison estivale, qui a engendré des pertes de chiffre d'affaire et des parts de marché importantes, ou moment où la demande sur ce produit connaît une croissance sur le marché ;

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

- L'obsolescence de certains produits qui sont dans la phase de déclin comme les réfrigérateurs 350S et le 32L, soit qu'on procède à leurs maintient donc l'investissement est nécessaire (désigne, performance technique,...) soit le désinvestissement.
- **II.2 La rentabilité commerciale :**
- la rentabilité commerciale, calculée à partir du ratio excédent brut d'exploitation / Chiffre d'affaire (EBE/CA) pour les trois années comme suite :
- **Tableaux N°3 :** calcul des indicateurs de la rentabilité commercial.

Rubrique	2013	2014	2015
CA	5765,576	4792,229	5300,316
EBE	266,964	152,255	202,647
RE	35,822	-263,195	59,495
EBE/CA	0,0463	0,03177	0,0382
RE/CA	0,00621	-0,0549	0,01122

- **Source : contrôle de gestion, unité commerciale, 2015. Unité : MDA**
- EBE abaisse de 114.414 en 2014 il s'établissait à 266.964 MDA (en 2013) courte 152.55 MDA (en 2014). Cette variation s'explique principalement par la diminution de la valeur ajoutée et l'augmentation des charges du personnel.
- L'EBE à augment de manier significative passant de 152.255 MDA en 2014 a 202.647 MDA en 2015, une augmentation de 50.395 MDA .Cette dernière s'explique principalement par l'augmentions de la valeur ajoutée et diminution des charges de personnel.
- Résultat net de l'exercice en 2014 le résultat net de l'exercice de -263 MDA en diminution de -227.373 MDA par rapport au résultat enregistré en 2013 qui était 35.822 MDA. Compare a l'exercice 2014. Le résultat de l'exercice 2015 est positif de 59.495.
- La rentabilité commerciale est positive pour les trois années, du fait que l'excédent brut d'exploitation enregistré est positif, donc l'activité commerciale de l'entreprise est rentable.

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

- La rentabilité commerciale est positive pour l'année 2013, 2015, du fait que résultat net enregistré est positif, donc l'activité commerciale de l'entreprise est rentable.
- Mais pour l'année 2014 elle est négative du fait que RE est négatif, donc l'activité commerciale n'est pas rentable pour cette année.
- L'exercice 2015, cette performance confirme en terme de rentabilité que la stratégie suivie a réalisé des succès et a engendré des liquidités pour financiers budgéter.

II.3. rapport sur la satisfaction clients Année 2014

Une évaluation de la satisfaction consommateur est un élément important pour garantir la pérennité de l'entreprise, il faut donc y prêter une grande attention.

Pour réussir cette mission évaluation de la satisfaction client, la structure marketing de l'unité commerciale a mis en place, un système d'échange d'information ENIEM /CLIENT sous forme d'un questionnaire consommateur soutenu par deux tombolas semestrielles pour encourager et motivés nos clients à nous retourner dument rempli.

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

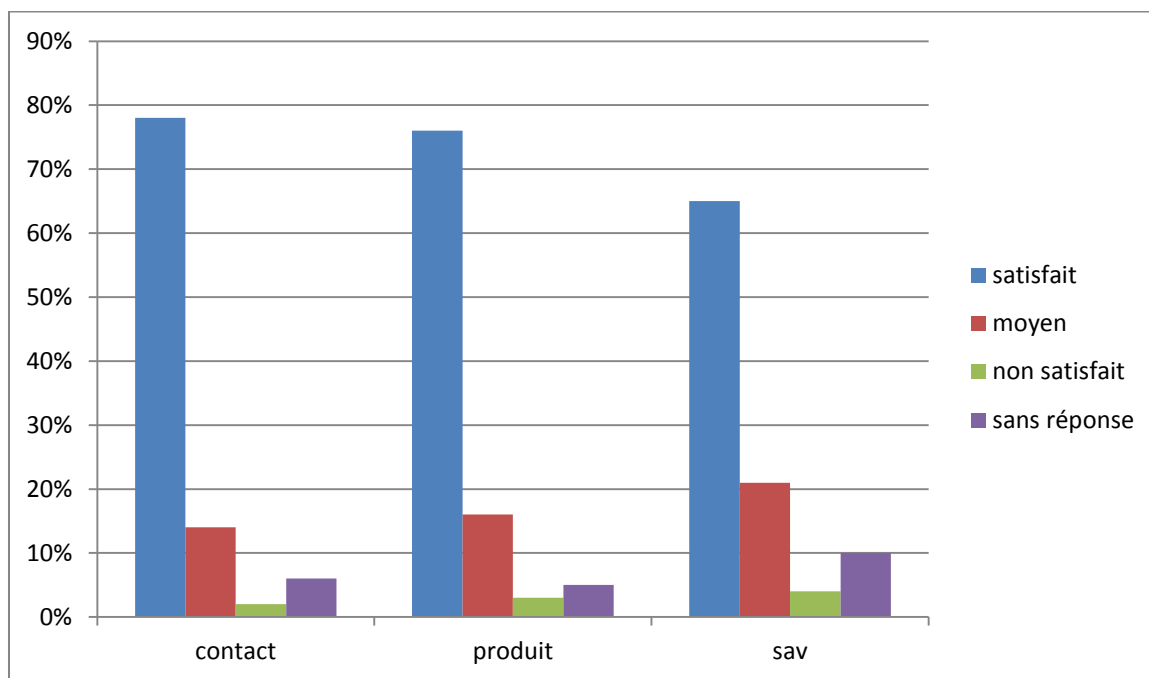
Tableau N°4: taux de satisfaction client pas rapport aux produit.

rubrique		Année 2014				taux			
		Satisfait	Moyen satisfait	Non satisfait	Sans réponse	satisfait	Moyen satisfait	Non satisfait	Sans réponse
CONTACT	Accueil	81%	13%	2%	4%	78%	14%	2%	6%
	Délai réponse	71%	21%	2%	6%				
	Site web	73%	15%	2%	10%				
	Qualité du relationnel	86%	9%	1%	4%				
PRODUIT	Performance et fiabilité	90%	6%	1%	3%	76%	16%	3%	5%
	Utilisation / ergonomie	84%	11%	1%	4%				
	documentation	80%	15%	2%	3%				
	Qualité	92%	5%	1%	3%				
	prix	57%	34%	6%	2%				
	design	74%	20%	2%	4%				
	Disponibilité/ variété	53%	23%	7%	17%				
SAV	Délai D'intervention	53%	25%	6%	10%	65%	21%	4%	10%
	Qualité de la prestation	71%	17%	3%	9%				
TAUX ANNUEL						73%	17%	3%	7%

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

Source : département marketing, rapport sur satisfaction client 2014

Figures N°13 : taux de satisfaction client.



Source : fait à partir du données du tableau précédent

A travers l'analyse des réponses contenues dans les questionnaires renvoyés à l'entreprise durant l'année 2014, nous avons constaté que :

a. Le contact :

- 78% des clients estime que le contact noué avec ENIEM est satisfaisant, par rapport à quatre questions d'ordre général, comme l'accueil et la prise en charge, le délai de réponse et le degré de compréhension, contact sur le web et la préservation de la

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

qualité des relations professionnelles. Ce niveau de satisfaction constitue un label publicitaire garanti.

b. Le produit :

- La qualité constitue une raison de motivation et d'achat importante du produit ENIEM : 92% des clients sont satisfaits de la qualité des produits achetés, suite à la politique d'assurance qualité et de conformité pour les produits ENIEM.
- La performance et la fiabilité des cuisinières ENIEM, constitue 90% des clients qui jugent que la valeur d'usage de la cuisinière est satisfaisante, elle accomplit tous les travaux domestiques relatifs à la cuisson des aliments, et une fiabilité technique en termes de sécurité des produits fonctionnant avec le gaz.
- 57% des clients jugent que le prix des produits ENIEM est raisonnable par rapport à un produit fabriqué localement. Ceci peut indiquer que les prix des produits ENIEM sont compétitifs par les prix.
- 74% des clients jugent que le design des cuisinières, la couleur et l'esthétique est bien amélioré suivant les aménagements intérieurs des maisons, ces efforts s'inscrivent dans les objectifs de la politique d'amélioration qualité dans le sens de rendre la cuisinière ENIEM très attractive, qui répond aux différents goûts des consommateurs algérien.
- 53% des clients jugent que le produit ENIEM (cuisinières) est disponible avec une variété satisfaisante, mais ce taux reste à améliorer pour la couverture du territoire nationale, des efforts dans ce sens doivent être pris dans le réseau de distribution que soit directe ou indirect pour être à la proximité du client par :

-ouverture des espaces de vente, show room et antennes propres à l'entreprise,

-tisser des partenariats gagnant avec les agents agréés distributeurs, avec des offres

plus compétitives.

c. Le service après (SAV) :

- 59% des clients ont jugés que le délai d'intervention du service après vente est satisfaisant. Ce taux reste non convainquant suite aux ambitions des dirigeants de l'ENIEM d'améliorer le taux du délai d'intervention et de rester à l'écoute des doléances des consommateurs et de mettre fin à toutes leurs réclamations surtout que le service après vente, d'après le directeur de l'unité commerciale de l'ENIEM, compte parmi les points forts de l'entreprise.

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

II.4. Rapport sur la part de marché ENIEM, 2014.

Cette analyse des ventes nous permet d'étudier les réalisations (en valeur et en quantité) par produit.

De ce fait, nous analyserons les réalisations par rapport aux prévisions, et faire apparaître les écarts entre les réalisations et les prévisions ainsi que par rapport à la période de l'exercice (exercice 2012/2013).

TABEAU N°5: la part de marché ENIEM par rapport à l'étude du département marketing

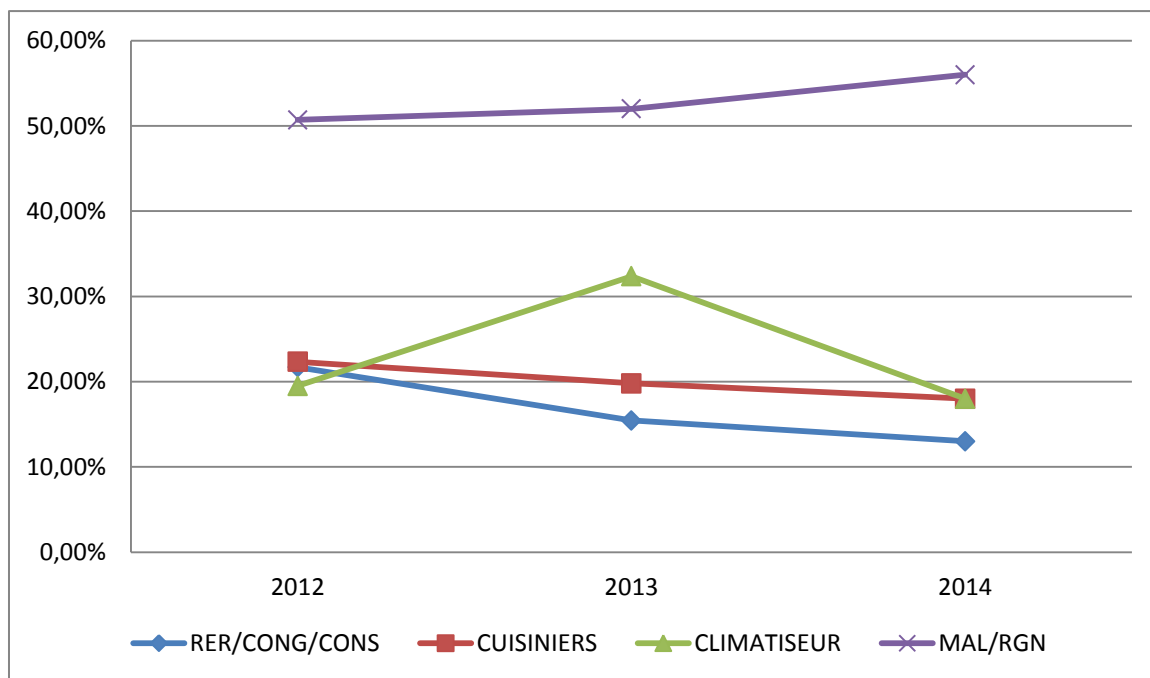
Le produit	Taille du marché en volume	2012		2013		2014		TMA
		Vente ENIEM En volume	taux	Vente ENIEM En volume	taux	Vente ENIEM En volume	taux	
Réfrigérateurs Et congélateur	520000	112872	21,7%	80382	15,45%	67275	13%	16,7%
cuisinières	256270	57240	22,33%	50778	19,8%	45705	18%	20%
climatiseurs	150000	29232	19,5%	48539	32,35%	26497	18%	23,3%
Machine à Laver et RGN	55000	27935	50,7%	28422	51,6%	30999	56%	52,7%

TMA= Taux moyen annuel

Source: fait par nous même à partir des bilans de l'ENIEM, direction commerciale, 2014.

Figures N°14 : taux de la par de marché ENIEM

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.



Source : fait à partir du tableau précédent, 2014.

On constate que les parts de marché enregistrées durant cette période sont comme suit :

Le domaine froid : les parts de marché ont connu une baisse pour toutes les années, bien que les raisons de la baisse peuvent varier mais les problèmes suivants sont les plus fréquents :

- La concurrence : la demande de certains types de réfrigérateurs est en baisse. Les concurrents ont introduit des produits présentant un meilleur rapport qualité/prix, des progrès technologiques innovants, des produits qui ne sont pas nuisibles à la nature et la classe énergétique A++ a titre d'exemple NO-FROST ;
- La non disponibilité des produits en raison des ruptures de stocks, ce qui fait perdre à l'entreprise des opportunités de vente importantes. Ce problème est enregistré notamment pour les congélateurs et les réfrigérateurs 520ADE et SDE

Le domaine cuisson : les parts de marché de ce domaine sont plutôt stables. Des légères baisses sont enregistrées durant cette période. Cette situation s'explique par :

- La rude concurrence par les prix des cuisinières fabriquées localement,
- La non disponibilité des produits en raison des ruptures de stocks, ce qui fait perdre à l'entreprise des opportunités de vente importantes.

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

Le domaine climatisation : malgré les taux d'équipement pour les produits de ce domaine sont faibles ce qui joue en faveur de la croissance de la demande, les parts de marché réalisées par l'ENIEM reste faible qui s'explique par ;

- La vive concurrence menée par les produits importés et la prolifération des entreprises privés nationale de montage industrielle ;
- Le faible niveau d'intégration de ce domaine qui empêche l'entreprise de réduire ses coûts et être compétitive par les prix (CKD) ;
- La hausse enregistrée en 2013, conséquence de la politique nationale de promotion du produit nationale notamment dans le cadre des marchés publics.
- Pour la machine à laver et la radiateur à gaz naturel, l'ENIEM enregistre des performances considérables suite au rapport qualité/prix et l'exigence sécuritaire des produits fonctionnant avec le gaz.

Tableau N°6 : évolution des parts de marché ENIEM

Le produit	Parts de marché ENIEM		
	2004	2009	TMA2014
Réfrigérateur et congélateur	65	50	16,7
Cuisinières	65	40	20
Climatiseurs	20	25	23,3
Machine à laver Et RGN	*	*	52,7

Source : département marketing ENIEM, 2014.

Comme on le constat, après l'ouverture économique, l'ENIEM à perdu presque la moitié de ses parts de marché dans les domaines « froid » et « cuisson ». De 2004, 2009 à 2014, la

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

tendance est la même, ses parts de pour ces deux domaines ont continué leur baisse. Pour les climatiseurs, dont la demande connaît un taux de croissance très fort en Algérie avec un taux d'équipement faible et une demande croissante des ménages dans ce domaine, paradoxalement à l'ENIEM n'a pas pu améliorer sa position de manière considérable.

Chapitre III : ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.

Conclusion

L'analyse de l'existant en terme d'outils de suivi et de mesure de la performance notamment le tableau de bord de gestion ,réduit au simple reporting financier au sein de l'ENIEM ,nous a permis de faire ressortir quelques limites du système en place. IL est en déphasage avec le contexte actuel. Autant pour la perception du concept de la performance. Les responsables des structures de l'ENIEM se focalisent beaucoup plus sur l'aspect financier, ne tenant compte de son aspect qualitatif que pour consolider leurs arguments, en l'absence d'un véritable et fiable système d'information (base de données) pour la projection et la prospective.

Ce qui fait apparaitre l'importance et l'utilité du TBP pour cerner tous les déterminants du système de mesure et de suivi de la performance de L'ENIEM.

Conclusion générale

Il est important de mettre en lumière la pertinence des résultats par rapport à nos hypothèses ce pendant les résultats de ces interprétation rapprochées aux hypothèses préétablie ont conduit aux résultats suivants.

Pour la première hypothèse concernant la performance commerciale au sein de l'ENIEM est mesurée par la ratio de fidélisation, elle est fondamentalement vérifiée par la satisfaction de consommateur est un élément important pour garantir la pérennité de l'entreprise est développer son chiffre d'affaires et améliorer sa par de marché, l'ENIEM doit mettre à la disposition de ces clients les produit les plus appréciés et innover pour attirer de nouveaux client, pour ce cas les objectifs visés par l'entreprise doit accroitre la satisfaction client, fidélisation de la clientèle existante et attirer des nouveaux clients.

Alors pour la de hypothèse traitant le tableau de bord est le seul outil de contrôle de gestion utilisé par l'ENIEM pour mesurés la performance commerciale. Elle est confirmée par l'équipe dirigeant doit être leader car c'est elle qui définit le cadre de la stratégie et les différents processus d'accompagnement du tableau de bord, ainsi pour l'ENIEM grand entreprise nationale de l'électroménager. Elle doit dépasser le cadre de gestion classique stratégie. Pour cela le tableau de bord prospectif devient l'outil le plus indique pour opérer un changement.

La problématique de l'intégration de contrôle de gestion contribue-t-il à la performance commerciale de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), s'inscrive plus dons une logique de simple vérification et non de maitrise (indicateur financier) et pour conséquent ils sont insuffisants et inefficaces dont le contexte actuel, caractérisé par une environnement concurrentiel.

Le contrôle de gestion en matière d'appréciation de la performance multicritère, existant aussi en de l'ENIEM nous a mené a avancer le tableau de bord prospectif comme une alternative. Mais l'applicabilité d'un tableau de bord au niveau de l'ENIEM passe inévitablement par un processus intégrant tous les déterminants de la performance.

Enfin au niveau de l'unité commerciale, les moyens marketings et commerciaux doivent être mis en œuvre et coordonnés pour atteindre les objectifs commerciaux qui devraient être fixés, au préalable, tout en tenant compte des ressources internes et de l'environnement externe.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

- AGABON M, AMOUSSOUGA F.G, « Les facteurs de performance de l'entreprise », Actualité Scientifique, France, 1995.
- Alain BURLAND, Claude J.SIMON, « le contrôle de gestion », paris, 1997, P3.
- ALAZARD C et SEPARI S, « contrôle de gestion », manuel et application, Edition DUNOD, Paris 2007 ;
- BESOCS P+L.MONDOZA C) ; « le management de la performance » Edition comptable Malesherbes, paris, 1994, p ; 219
- BOISLANDELLE H-M. « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concept et outil » Edition Economica, paris, 1998 ; p ; 318
- BOISSELIER Patrick, contrôle de gestion, Edition VUIBERT, Paris ,1999 ;
- BOUIN X, SIMON F-X, « les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion », Edition DUNOD, Paris, 2000, p.74
- BOUQUIN Henri, La maîtrise du budget dans l'entreprise, EDICEF ,1992
- Brigitte DORIATH, « le contrôle de gestion en 20 fiches », édition : Dunod, Paris, 2008, P : 1.
- BUSSENAULT C .PRETET M, « économie de l'entreprise », Edition Vuibert, paris, 1996, p.39
- Cité par VILLARMOIS O., « Le concept de la Performance et sa Mesure : un état de l'art», 2001, centre Lillois d'analyse et de la recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA CNRS 8020, p.2.
- Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, « contrôle de gestion », édition : Dunod, Paris, 2010, P : 9.
- DUPUIS Jérôme, le contrôle de gestion dans les organisations, gestion PUF, 1991 ;
- ENIEM, direction de la gestion industrielle 2015
- EUROMED-MANAGEMENT, Année 2009 /2010, P : 25
- FAYOL H « l'administration industrielle et générale », édition ENAG, 1990, p50
- François GIRUD et alii, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », édition :Guliano , Paris, 2004, P : 21.
- G.RAIMBAULT : comptabilité analytique et gestion prévisionnelle, Chihab, 1994, p : 171
- GERVAIS Michel, « contrôle de gestion, par le système budgétaire », édition VUIBERT, Paris, 1989 ;
- Guy DUMAS, Daniel LARUE, « contrôle de gestion », édition : litec, paris, 2005, P : 15
- Jean -louis MALO, Jean-Chrles MATHE, « l'essentiel du contrôle de gestion », édition : Organisation, Paris, 2000, P : 77.

- H.DEBOISLANDELLE : gestion des ressources humaine dans la PME, económico, 2éme édition, paris 1998, p : 313.
- Hervé HUTIN, « toute la finance d'entreprise », édition : Organisation, Paris, France, 2002, P : 387.
- Jack FORGET, « gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition : Organisation, Paris, France, 2005, P : 9.
- JACQUOT T et MILKOFF R, la comptabilité de gestion, édition DARIOS, Paris, 2007 ;
- Jean-Louis MALO, Jean-Charles MATHE, « l'essentiel du contrôle de gestion », édition : Organisation, Paris, 2002, P : 208.
- KHEMAKHEM A ? « la dynamique du contrôle de gestion », Edition Dunod, paris, 1992, p ;311
- LENDREVIE J. ; LINDON D ? « Mercator », Edition Dalloz, 8eme édition, paris, 2006
- LEROY Michel, le tableau de bord au service de l'entreprise, 2éme édition Organisation, Paris, 2001 - 1998

- LORINO PHILIPPE, « Méthodes et Pratiques de la Performance », Les Editions d'Organisation, Paris, 1998, p.18.
- M. LEBAS « performance : mesure et management. Faire face a un paradoxe ». Groupe HEG. Paris, 1998.
- MALO J-L, MATHE J-C, « L'Essentiel du Contrôle de Gestion », Edition d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2000, p.106.
- Manuel Lange, Jean-michel Moutot « Mesurer la performance commerciale de la Fonction commerciale », édition Organisation, Paris, P : 53- 56.
- Marie- Agnés Blanc, Marie-Paule Le Gall « toute la fonction commerciale », édition Dunod, Paris, 2006, P : 27-50
- Nicolas BERLAND, « la mesure de la performance », éditons : e-book, Paris, 2009, P : 18.
- NORBERT Guedj, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », 2eme Édition, paris, P23.
- P. Lorino. Métho des et pratiques de la performance. Editions d'Organisation 1997.
- R.MOULINIER : les techniques de ventes, les éditions d'organisation, 5^{ème} édition, 1998, p : 158.
- SAVALL H. ZARDET V, « maitriser les couts et les performances cachés », Edition, Economico, 1989, p.343.
- SPRIMONT P-A, « stratégies compétitives. Contrôle des vendeurs et performance de la force de vente », Revue Finance Contrôle Stratégie, Septembre 2003 N° 3, volume 6, p 139-141
- Thierry JACQUOT, Richard MILKOFF, « comptabilité de gestion : analyse et maitrise des coûts », édition : Darios, France, 2007, P : 73.
- WEISS D, « la fonction ressource humain », Edition d'organisations, paris, 1988, p675.

- **Dictionnaire :**
- A.BURLAND, J.Y.EHLEM, P.MYKITA : dictionnaire de la gestion, Foucher, paris, 1995, p : 84.

- Franck BAZUREA et alii, « dictionnaire d'économie, et de science sociales », éditions : Berti, Paris, 2007, P : 465.

Cours et autres :

- Abdenacer KHERRI, Cours : « gestion budgétaire », Ecole supérieure de commerce, 2011-2012, P : 2.
- Eustache EBONDO, Cours : « contrôle de gestion », Eustache EBONDO, ESAA,
- Hamid CALLAL, Cours « comptabilité analytique », université Mouloud Mammeri, 2011-2012.
- Jean-Pierre GRANDE, Cours : « Processus d'élaboration des budgets », ESCP EUROPE : contrôle de gestion, 2014, P : 13.

Mémoire :

- Mr.: ALILECHE Mohamed Akli, Mr.: LAHOUEL YAHIA, Analyse des outils de mesure et de suivi de la performance au sein de l'entreprise ENIEM- Cas de « Unité Commerciale » Mémoire mastère En Management et Stratégie d'Entreprise, IST, soutenues 2015.

Sites internet :

- [Sabbar.fr /management/la-performance-de-l'entreprise/](http://Sabbar.fr/management/la-performance-de-l'entreprise/)
- <http://1tstc.unblog.fr/dossier-2-les-structures-commerciales/>

Liste des tableaux

tableaux	désignation	page
01	objectifs stratégiques et variable les d'actions	90
02	Evolution du chiffre d'affaire par groupe de produit par unité MDA	93
03	taux de satisfaction client pas rapport aux produit	96
04	la part de marché ENIEM par rapport à l'étude du département	99
05	évolution des parts de marché ENIEM	101
06	Calcul des indicateurs de la rentabilité commerciale	101

Liste des figures

figure	désignation	page
01	Le contrôle de gestion dans une organisation.	09
02	Les étapes successives de la fonction commerciale	22
03	Organisation commerciale géographique	31
04	Organisation par ligne de produit	32
05	Organisation par marché ou type de clients.	33
06	Organisation commerciale d'un fabricant en grand distribution.	34
07	Le tableau de bord-une gestion prévisionnelle et contrôlée	48
08	Le processus du contrôle de gestion dans une organisation	50
09	les sources de la performance	60
10	Organigramme de l'ENIEM	82
11	Organigramme de l'unité commerciale	88
12	Le taux de contribution au chiffre d'affaire	94
13	Taux de satisfaction client	97
14	Taux de la par de marché ENIEM	99

Table des matières

Introduction :	3
Chapitre I :	7
Introduction :	7
Section I : Le contrôle de gestion	8
I. Historique et définition	8
I.1. Historique :	8
I.2. Définitions	8
I.3. Les typologies de contrôle : nous distinguons	10
Objectifs et missions du contrôle de gestion :	11
le contrôle de gestion a plusieurs objectifs et missions.	11
II.1. Objectifs du contrôle de gestion	11
II.2. Missions de contrôle de gestion	12
Les outils du contrôle de gestion :	13
III.1. Méthode de calcul du coût	13
III.2. La comptabilité analytique	16
III.3. La gestion budgétaire :	17
III.4. Le tableau de bord :	19
est un outil qui permet à l'entreprise de mesurer sa performance, il est aussi un outil d'aide à la prise de décision.	19
Section II: la fonction commerciale au sein de l'Enterprise	21
Historique et définitions	22
I.1. Historique de la fonction commerciale.	22
I.2. Définitions ;	23
II. Les métiers de la fonction commerciale.	23
II.1. Les métiers du management commercial	23
II.2. Les métiers commerciaux :	25
II.3. Les métiers du support commercial :	26
Les structures de la fonction commerciale :	27
III.1. les évolutions des structures commerciales:	27
III.2. les structures commerciales :	28
Conclusion :	32
Chapitre II : La performance commerciale au sein de l'entreprise	33

Introduction :	33
Section I : les fondements généraux de la performance commerciale	34
La notion de la performance globale et la définition :	34
I.1. La notion de la performance globale	34
I.1.2. La définition de la performance :	36
I.1.3. La typologie de la performance.....	37
I.1.4. Les facteurs de la performance :	38
I.2. Historique et définition de la performance commerciale :	39
I.2.1. Historique et évolution :	39
I.2.2. la définition de la performance commerciale :	39
I.2.3. les déterminants de la performance commerciale.....	40
Les outils de mesure et de pilotage de la performance.....	41
II.1. Les outils « classiques »	41
II.1.1. Les outils prévisionnels	42
II.1.2. Les outils de suivi des réalisations	46
Section II : les principaux indicateurs de la performance commerciale :	49
Les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale :	49
I.1. Le rôle de l'évaluation	50
I.2. La qualité d'une bonne évaluation :	50
I.3. Les sources de la performance :	51
performance commerciale au service de l'amélioration de la force de vente.....	56
II.1. La fonction commerciale :	57
II.2. La fixation d'objectifs :	57
II.3. La fixation des objectifs de la fonction commerciale.....	59
II.4. Impact sur les compétences	62
II.5. Performance commerciale de la force de vente :	62
Conclusion.....	65
Chapitre III : les outils de mesure de la performance commerciale dans l'entreprise	66
Introduction :	67
Section I : Présentation de l'ENIEM.	68
Aperçu général sur l'entreprise ENIEM.	68
L'Unité commercial	75
Section II : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance commerciale de l'ENIEM :	78

Essai de conception d'un tableau de bord prospectif à L'ENIEM.....	78
les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale de l'ENIEM :	81
Conclusion.....	92
Conclusion générale	93
Bibliographie	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	

Table des matières

Introduction :	3
Chapitre I : Généralité sur le contrôle de gestion et la fonction commerciale.....	7
Introduction :	7
Section I : Le contrôle de gestion.....	8
I. Historique et définition.....	8
I.1. Historique :	8
I.2. Définitions	8
I.3. Les typologies de contrôle : nous distinguons.....	10
Objectifs et missions du contrôle de gestion :	11
le contrôle de gestion a plusieurs objectifs et missions.	11
II.1. Objectifs du contrôle de gestion.....	11
II.2. Missions de contrôle de gestion	12
Les outils du contrôle de gestion :	13
III.1. Méthode de calcul du coût	13
III.2. La comptabilité analytique.....	16
III.3. La gestion budgétaire :	17
III.4. Le tableau de bord :	19
Section II: la fonction commerciale au sein de l'Enterprise.....	12
Historique et définitions	22
I.1. Historique de la fonction commerciale.....	22
I.2. Définitions ;	23
II. Les métiers de la fonction commerciale.	23
II.1. Les métiers du management commercial	23
II.2. Les métiers commerciaux :.....	25
II.3. Les métiers du support commercial :	26
Les structures de la fonction commerciale :	27
III.1. les évolutions des structures commerciales:	27
III.2. les structures commerciales :	28
Conclusion :	32
Chapitre II : La performance commerciale au sein de l'entreprise.....	33
Introduction :	33
Section I : les fondements généraux de la performance commerciale :.....	34
La notion de la performance globale et la définition :	34

I.1. La notion de la performance globale.....	34
I.1.2. La définition de la performance :	36
I.1.3. La typologie de la performance.....	37
I.1.4. Les facteurs de la performance :	38
I.2. Historique et définition de la performance commerciale :.....	39
I.2.1. Historique et évolution :	39
I.2.2. la définition de la performance commerciale :	39
I.2.3. les déterminants de la performance commerciale.....	40
Les outils de mesure et de pilotage de la performance	41
II.1. Les outils « classiques »	41
II.1.1. Les outils prévisionnels	42
II.1.2. Les outils de suivi des réalisations	46
Section II : les principaux indicateurs de la performance commerciale :	49
Les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale :	49
I.1. Le rôle de l'évaluation	50
I.2. La qualité d'une bonne évaluation :	50
I.3. Les sources de la performance :	51
performance commerciale au service de l'amélioration de la force de vente.....	56
II.1. La fonction commerciale :	57
II.2. La fixation d'objectifs :	57
II.3. La fixation des objectifs de la fonction commerciale.....	59
II.4. Impact sur les compétences	62
II.5. Performance commerciale de la force de vente :	62
Conclusion.....	65
Chapitre III :ENIEM et ses outils de mesure de la performance commerciale.....	66
Introduction :	67
Section I : Présentation de l'ENIEM.	68
Aperçu général sur l'entreprise ENIEM.	68
L'Unité commercial	75
Section II : Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance commerciale de l'ENIEM :	78
Essai de conception d'un tableau de bord prospectif à L'ENIEM.....	78
les indicateurs d'évaluation de la performance commerciale de l'ENIEM :	81
Conclusion.....	92

Conclusion générale.....	93
--------------------------	----

Bibliographie

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures