

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES, ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
financières et comptabilité**

Spécialité : Audit et Contrôle de gestion

THÈME

**Le système de contrôle de gestion et la mesure de la
performance évaluation de la performance de la
fonction commerciale**

Cas : NAFTAL Oued-Aissi

Réalisé par :

Mlle CHIBANE LITICIA
Mlle DJELLOUT Camelia

Encadré par :

Mr. ARHAB Samir

Membre de jury :

Président :	Mr. OUSSAID Aziz,	M.A.A, U.M.M.T.O
Examineur :	Mr. BELHOCINE Hamid,	M.A.A, U.M.M.T.O
Rapporteur:	Mr. ARHAB Samir,	M.A.A, U.M.M.T.O

Année universitaire : 2022/2023



Remerciements

Nous remercions tout d'abord par excellence sa grandeur « le bon dieu », qui nous a donné le courage et la patience tout au long de notre vie.

Nos premiers remerciements vont à notre promoteur Mr ARHAB.S, qui a suivi et veillé sur le bon déroulement de ce travail avec ses conseils et ses remarques constitutives et Surtout pour sa compréhension et son encouragement. Ainsi qu'à notre encadreur Nait IKENE Karima de nous avoir encadré durant notre stage et de la disponibilité qu'elle nous a accordé ses remarques et ses conseils nous ont permis de réaliser notre travail dans sa meilleure forme.

Tous nos infinis remerciements s'adressent également à tous les enseignants qui ont contribué à notre formation durant notre cursus universitaire, pour le riche savoir qu'ils nous ont transmis avec rigueur et dévouements.

Enfin nous tenons à remercier également toute personne ayant contribué de près que de loin à la réalisation de notre travail.





Dédicace

A ma très chère mère :

*Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurais point te remercier
comme il se doit .ta présence à mes côtés a toujours été ma source de
force pour affronter les différents obstacles.*

A mon très cher père :

*A l'homme de ma vie, mon exemple éternel, celui qui s'est toujours
sacrifié pour me voir réussir*

À la lumière de nos jours :

Mon cœur ma vie mon bonheur, ma grand-mère que j'adore

Au meilleur frère au monde « Tarek »

A mes sœurs d'amour « Hanane » « thiziri » « Meriem »

A ma copine Amel

A tous mes amies

A toute ma famille, tantes, oncles, cousins, cousines

A mon cher binôme « Camélia » :

Merci pour ton amitié sincère sœur

A moi-même.



 **Liticia**



Dédicace

Je dédie ce travail

« A ma chère mère »

*Pour son sacrifice, son amour, sa tendresse, son soutien et ses prières
tout au long de mes études,*

« A mes chères sœurs »

Pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral,

« A mon chère frère »

Pour son appui et son encouragement, et son soutien infaillible



*A toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours
universitaire, Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant
allégués, Merci d'être toujours là pour moi.*

Camelia

Liste des abréviations, tableaux, figures et graphes

Liste des abréviations

CA	Chiffre d'affaire
CAC	Coût d'acquisition client
CRM	Gestion de la relation client
KPI	Key indicator performance
PME	Petite moyenne entreprise
PGI	Progiciel de gestion intégrée
ROI	Retour sur investissement
SFA	Automatisation de force de vente
SPA	Société par actions

Liste des tableaux

Tableau n° 01	Activité de prospection	P 55
Tableau n°2	Activité Formation d'une impression	P 56
Tableau n°3	Activité formation d'une stratégie	P 58
Tableau n°4	Activité de transmission	P 59
Tableau n°5	Activité d'évaluation et d'ajustement	P 60
Tableau n°6	Activité de conclusion	P 61
Tableau n°7	Activité de pérennisation	P 62
Tableau n°8	Les compétences techniques	P 64
Tableau n°9	Les prestations à destination des clients de l'entreprise	P 72

Liste des figures

Figure n° 01	Le contrôle de gestion en quatre étapes	P 08
Figure n°2	Les trois rôles du contrôleur	P 20
Figure n°3	Les concepts liés à la performance	P 23
Figure n°4	Le modèle d'évaluation fonctionnelle	P 51
Figure n°5	La structure de la fonction du modèle d'évaluation fonctionnelle	P 52
Figure n°6	Baromètre du taux d'activité	P 63
Figure n°7	Baromètre du taux de maîtrise	P 67
Figure n°8	Baromètre du taux de support structurel	P 70
Figure n°9	Baromètre du taux de satisfaction clients	P 73

Liste des graphes

Grappe n° 01	Le Taux d'activité globale et le taux contingent	P 85
Grappe n°2	Le Taux d'activité globale et le taux contingent	P 86
Grappe n°3	Le taux de maîtrise	P 89
Grappe n°4	Le taux de maîtrise	P 89
Grappe n°5	Le taux support structurel	P 91
Grappe n°6	Le taux support structurel	P 92
Grappe n°7	Le taux satisfaction clients	P 94
Grappe n°8	Le taux satisfaction clients	P 95
Grappe n°9	Le taux de performance global	P 97
Grappe n°10	Le taux de performance global	P 97

SOMMAIRE

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des graphes

Introduction générale..... 1

Chapitre I :Généralités sur le contrôle de gestion et notion de performance..... 4

Section 01 : Les concepts clés du contrôle de gestion. 4

Section 02 : Le contrôle de gestion au service de la performance..... 23

Chapitre II:Mesure de la performance de la fonction commerciale..... 30

Section 1 : La fonction commerciale 33

Section 02 : Modèle d'évaluation fonctionnelle 51

Chapitre III :Evaluation de la performance de la fonction commerciale cas de Naftal.....75

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL..... 75

Section 02 : Evaluation de la performance commerciale de l'entreprise NAFTAL..... 83

Conclusion générale : 100

Introduction

Générale

Introduction

L'entreprise entretient avec son environnement des relations à la fois social, politique, économique, technologique, écologique et légal « Aujourd'hui, toute entreprise ne peut agir sans intégrer dans sa stratégie de développement des contraintes extérieures¹ » (quel que soit la nature de ces contraintes), sans en tenir compte de l'impact de ses décisions sur le monde qui l'entoure. Le développement d'une entreprise ne peut être durable que s'il repose sur un pilotage adapté, c'est-à-dire axé sur la recherche de l'équilibre entre la stratégie, les outils et le relationnel.

Le contrôle de gestion désigne à la fois une fonction, incarnée par le contrôleur, et un processus partie intégrante des activités de pilotage de la direction générale et des dirigeants. La fonction contrôle de gestion elle a en charge l'animation du processus du contrôle elle assure le suivi des performances de l'entreprise et contribue à son amélioration en vue d'accroître de façon permanente sa richesse, elle permet de piloter la complexité et concrétise la vision stratégique par la mise en place d'un système de régulation et d'alerte au service de celle-ci.

L'entreprise a un système de fonctionnement qui est la délégation qui vient créer le besoin de contrôle pour s'assurer de la bonne exécution de ce qui doit être fait, afin d'assurer la survie de ces entreprises elles doivent améliorer leurs performances en mettant en place des tests rigoureux de performance (fonctionnelle) pour garantir l'atteinte des objectifs fixés et donc de la performance attendue

Les dimensions de la performance fonctionnelle peuvent varier en fonction du domaine d'application. Certaines dimensions couramment utilisées pour évaluer la performance fonctionnelle incluent la qualité, la fiabilité, la performance, la disponibilité et la durabilité. Chacune de ces dimensions examine un aspect spécifique de la fonctionnalité du système et permet d'évaluer sa capacité à remplir ses fonctions de manière efficace et efficiente.

Toute entreprise cherchant à optimiser ses résultats au regard des moyens qu'elle investit, c'est ce qu'on appelle la performance commerciale. La fonction commerciale est essentielle pour la croissance et la pérennité d'une entreprise. Elle est responsable de la génération de revenus, de l'acquisition et de la fidélisation des clients, de la veille concurrentielle et du développement de partenariats. Une fonction commerciale efficace

¹ Arnould Helluy, Xavier Durand, « **les fondamentaux du contrôle de gestion** » Edition d'organisation Eyrolles, 2009, P17

contribue à renforcer la position concurrentielle de l'entreprise et à assurer son succès à long terme.

Le présent travail de recherche propose d'étudier le cas de l'entreprise Naftal qui sera exposé dans le cas pratique. De cela en découle une problématique qui a pour but de répondre d'une manière optimale à la question suivante :

Quelles sont les modalités d'évaluation de la performance de la fonction commerciale d'une entreprise ?

Pour pouvoir répondre à cette problématique, notre objectif global dans cette recherche est donc de favoriser la continuité de la performance de l'entreprise avec l'utilisation d'un système de contrôle de gestion. Et pour atteindre cet objectif, nous nous sommes centrés sur deux objectifs à savoir : un éclairage sur le système de contrôle de gestion, et de la performance en se focalisant sur l'analyse des indicateurs d'évaluation de la fonction commerciale, car l'objectif principale de chaque entreprise peu importe son secteur d'activité est d'être performant dans tous les domaines afin de se démarquer par rapport aux concurrents.

Afin de répondre à cette problématique 3 questions de recherches sont avancées :

- Quels sont les indicateurs clés utilisés pour évaluer la performance de la fonction commerciale dans l'entreprise ?
- Est-ce que l'utilisation du Modèle d'évaluation fonctionnelle est une valeur ajoutée pour l'entreprise ?
- Est-ce que le modèle d'évaluation fonctionnelle est l'outil le plus adéquat afin d'évaluer la performance de la fonction commerciale ?

Objectif de notre travail :

Pour atteindre les objectifs visés nous avons adapté la démarche suivante :

Démarche proactive : Il s'agit d'une approche anticipatrice pour atteindre un objectif spécifique. Cela implique d'agir de manière préventive en prenant des mesures actives pour anticiper les problèmes potentiels.

Méthodologie de la recherche :

Pour cerner notre problématique et tenter d'apporter des réponses à ces questions, nous avons pris comme étude de cas l'entreprise Naftal. Pour cette raison nous avons utilisé plusieurs outils dont :

- La recherche documentaire : Une recherche bibliographique précieuse ouvrages mémoires et sites internet
- L'utilisation des documents de l'entreprise, pour le cas pratique qui nous ont été fournis par le responsable commercial ainsi que les informations recueillies à partir du questionnaire que nous avons conçu.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, les éléments de réponses collectées dans le but de donner une suite à notre problématique ont été structurés en trois chapitres :

Premier chapitre : se focalise entièrement sur les généralités du contrôle de gestion et la notion de la performance, il aborde d'une part la signification des concepts clés du contrôle de gestion, l'évolution du métier du contrôleur de gestion, le rôle, mission et finalité du contrôle de gestion. Et d'autre part il aborde la notion de la performance et sa relation avec le contrôle de gestion et des avantages et limites qui peuvent représenter

Deuxième chapitre : Concernant le deuxième chapitre il se focalise sur la mesure de la performance de la fonction commerciale en mettant en évidence le modèle d'évaluation fonctionnelle qui permet d'apprécier le niveau de performance de la fonction commerciale en termes de prestations compétences...etc.

Troisième chapitre : Il sera dédié à la présentation de l'organisme d'accueil et sur l'évaluation de la fonction commerciale en utilisant le modèle d'évaluation fonctionnel.

CHAPITRE I :

Généralités sur le contrôle de gestion et notion de performance

Introduction

Le contrôle de gestion est une fonction clé de la gestion d'entreprise qui permet aux dirigeants d'avoir l'assurance que leurs choix stratégiques et les actions courantes sont cohérents, le contrôle de gestion est devenu une fonction d'entreprise à part entière. Issue d'un environnement comptable et financier, cette fonction s'est émancipée et a construit un périmètre d'activité sur les thèmes du contrôle, de la prévision, de la performance, et de l'aide à la décision. Cela implique la mise en place des systèmes de contrôle et de mesure pour évaluer la performance d'une entreprise et prendre des décisions éclairées pour améliorer ses performances. Dans ce chapitre nous allons étudier le contrôle de gestion et ces différentes fonctions au sein de l'organisation ainsi que les différents outils que ce dernier utilise pour mesurer la performance.

Section 01 : Les concepts clés du contrôle de gestion.**1. Définition des notions de base et évolution du contrôle de gestion :****1.1. Le contrôle :**

L'objectif de la fonction de contrôle de gestion s'inscrit dans une logique de contrôle qui induit les notions de maîtrise et de vérification. L'action de contrôle a pour objectif de vérifier et/ou de suivre que ce qui était prévu a été réalisé dans les conditions posées au préalable ou dans la philosophie de ces dernières². On retrouve plusieurs niveaux de contrôle, nous pouvons citer :

1.1.1. Le contrôle organisationnel :

Le contrôle organisationnel est une composante importante du contrôle de gestion. Il s'agit d'un ensemble de politique, de procédures, de pratique de gestion qui vise à assurer que les objectifs de l'organisation sont atteints d'une manière efficace et efficiente. Le contrôle organisationnel implique donc la mise en place de structures organisationnelles claires et adaptées.

² Jean louis Malo, Daniel larue « **Contrôle de gestion** » édition Litec, Paris, 2005, P15.

1.1.2. Le contrôle interne :

Le contrôle interne est un processus plus global mis en œuvre et supervisé par la direction générale afin de maintenir la croissance de la structure organisationnelle³. Il lui incombe donc de mettre en place toutes les garanties nécessaires pour s'assurer que :

- Les décisions prises pour assurer le meilleur rendement à l'organisation sont correctement appliquées.
- Le comportement de tous ses membres est conforme aux procédures établies ou aux principes acceptés, aux lois et règlements en vigueur, et est approprié à la lumière des objectifs stratégiques.
- La préservation des actifs historiques et l'exactitude des informations sont assurées.
- Les critères de flexibilité et de réactivité sont réunis en permanence pour assurer la qualité maximale aux prestations fournies en interne comme en externe.

1.1.3. L'audit interne⁴ :

L'audit interne contrôle les procédures du contrôle interne, qui affectent la performance de la structure organisationnelle d'une organisation. Il s'interroge sur son efficacité, sa fiabilité, et sa capacité à identifier et à corriger les dysfonctionnements, à couvrir l'ensemble des opérations et à assurer la cohérence de celles-ci.

1.2. Le système de gestion :

Est un processus de mise en place d'un ensemble de règles, des procédures et des normes pour assurer la mise en œuvre efficace du contrôle de gestion au sein d'une organisation. Elle

³ J.Renard, « **Théorie et pratique de l'audit interne** » édition 06, édition de l'organisation, Paris, 2006, P120.

⁴ Reding K.F, Sobel.P, Anderson.U.L, Head.M.J, Remamoorti.S « **Manuel d'audit interne améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques** », Paris, Groupe Eyrolles, Edition d'organisation, 2015, P37.

permet de définir les objectifs de l'organisation, elle est donc essentielle pour assurer la transparence, la responsabilité et la prise de décision éclairée dans l'entreprise⁵.

La gestion joue un rôle central dans le contrôle de gestion. En effet, le contrôle de gestion vise à aider les décideurs de l'entreprise à piloter et à optimiser les activités de l'entreprise pour atteindre les objectifs stratégiques fixés. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place une gestion rigoureuse et efficace des activités de l'entreprise. La gestion dans le contexte du contrôle de gestion comprend plusieurs aspects clés, notamment :

1.2.1.La définition des objectifs stratégiques :

Les objectifs stratégiques de l'entreprise doivent être clairement définis et communiqués à tous les niveaux de l'organisation. Le contrôle de gestion permet de s'assurer que ces objectifs sont en ligne avec la vision et la mission de l'entreprise.

1.2.2.La planification :

La planification est essentielle pour déterminer les actions et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques. Le contrôle de gestion permet de mettre en place des plans d'action et des budgets en fonction des objectifs fixés.

1.2.3 .La mesure de la performance :

Le contrôle de gestion utilise des indicateurs clés de performance pour mesurer la performance de l'entreprise. La gestion joue un rôle clé dans la collecte et l'analyse des données de performance, ainsi que dans la mise en place de systèmes de reporting réguliers.

1.2.4. L'analyse des écarts :

Les écarts entre les performances réelles et les objectifs fixés sont analysés pour identifier les problèmes et les opportunités d'amélioration. La gestion joue un rôle important dans l'analyse de ces écarts et dans la mise en place de mesures correctives pour améliorer la performance de l'entreprise.

La gestion joue un rôle clé dans le contrôle de gestion en aidant à définir les objectifs stratégiques, à planifier les actions et les ressources nécessaires, à mesurer et à analyser la

⁵ Guy Dumas, Daniel Larue « **Contrôle de gestion** » Edition : Litec, Pais, 2005, P21.

performance, et à mettre en place des mesures correctives pour améliorer la performance de l'entreprise.

1.3. Le contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est un processus qui consiste à mesurer, analyser et suivre les performances d'une organisation ou d'une entreprise, afin d'assurer la réalisation des objectifs stratégiques il consiste à mettre en place des outils et des indicateurs de mesure pour évaluer les résultats de l'entreprise et les comparer à des normes et a des standards , qui permet au dirigeants de prendre des décisions afin d'optimiser la gestion des ressources, réduire les couts, augmenter la rentabilité et améliorer la compétitivité de l'entreprise. Le contrôle de gestion gère tout un processus qui va de la préparation de la décision à son évaluation. Il implique donc :

- Une connaissance approfondie de l'organisation.
- Des techniques et des supports d'information.⁶

Partant de ce qui précède, « la fonction du contrôle de gestion peut être définie comme un ensemble de tâches permettant d'apprécier des résultats des centres gestion en fonction d'objectifs établis à l'avance, il peut être vu comme un processus, qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressif .il s'agit en fait d'un cycle constitué de quatre étapes principales.

⁶ Guy Dumas, Daniel Larue, « **contrôle de gestion** » Edition Litec, Paris, 2005, P15.

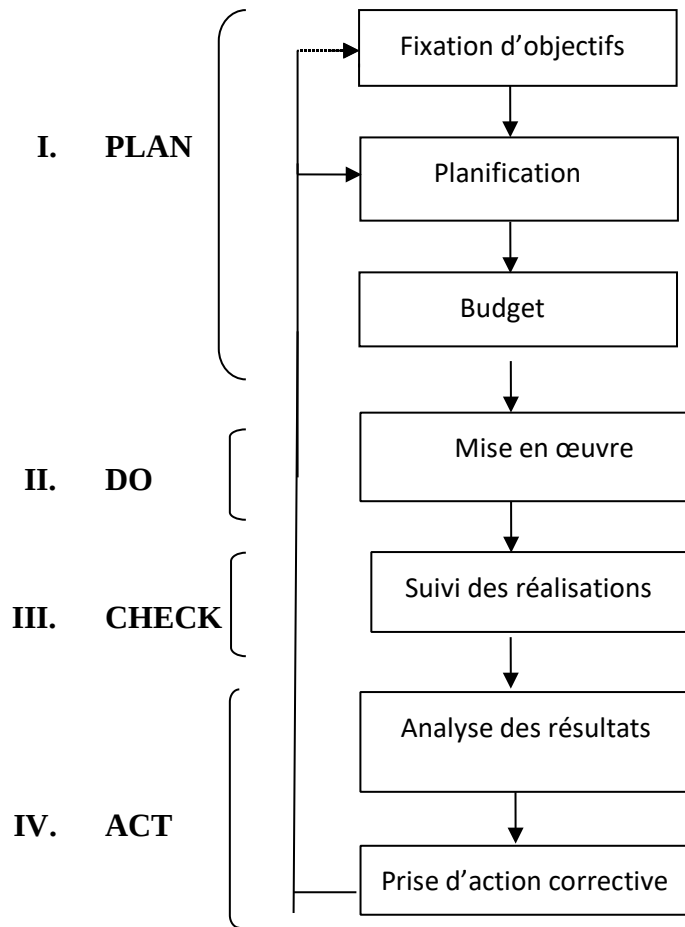


Figure1: Le contrôle de gestion en quatre étapes

Le contrôle de gestion repose sur un processus de (fixation d'objectifs, planification, budget, mise en œuvre, suivie des réalisations analyse des résultats prise d'actions correctives) débutant par la fixation des objectifs que les responsables devront s'appliquer à réaliser c'est un domaine qui va fonder l'économie des comportements dans l'entreprise, c'est-à-dire la mobilisation des sens de réalisation des objectifs. Cela conduit à distinguer l'efficacité (la capacité à atteindre l'objectif c'est à dire atteindre un résultat conforme à l'objectif) de l'efficience (la mise en œuvre de minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu) les acteurs de l'entreprise doit tendre vers l'efficience tout en créant une convergence des buts par leurs décisions quotidiennes.

1.4 .L'évolution du contrôle de gestion :

Le développement du contrôle de gestion est généralement associé à la fin du XIXe siècle et au début du XXe siècle, en particulier pendant la période d'industrialisation. Selon plusieurs écrivains, y compris Henry BOUQUIN, le commencement du contrôle de gestion serait similaire à la fusion des études sur le contrôle de productivité de Taylor en 1905, des

recherches de Gantt sur les charges de structures en 1915 et, surtout, des choix de structure par division de General Motors en 1923 et Saint-Gobain en 1935. En effet, D. BROWN et son adjoint A. BRADLEY auraient introduit des outils et des techniques de contrôle financier dans l'automobile nouvellement inventés. Lorsque le dirigeant de l'entreprise est convaincu de la pertinence et de la nécessité de ces nouvelles techniques, il comprend qu'elles seront utiles pour aider à prendre des décisions stratégiques.

Les années 1920-1930 présentent une situation économique défavorable, ce qui rend l'entreprise General Motors confrontée à des problèmes de trésorerie importants, ce qui renforcera le besoin de superviser et de diriger l'entreprise afin de remédier aux difficultés financières rencontrées. Il y aura alors la mise en place de processus importants qui deviendront ensuite les premiers outils de contrôle de gestion. Il va sans dire qu'à l'heure actuelle, ils sont limités aux activités de production et ne sont même pas appelés « contrôle de gestion ». Cependant, le contrôle de gestion c'est un concept relativement récent, mais c'est une discipline en constante évolution ces dernières années. »⁷

1.5. Rôles, missions du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est une fonction clé d'une organisation car il relie les dimensions stratégiques (dirigeants), tactiques (managers) et opérationnelles (employés) d'une organisation.

1.5.1. Rôles du contrôle de gestion :

- **La décentralisation des responsabilités :** est une exigence qui ne peut être ignorée dans les opérations commerciales quotidiennes. Cette décentralisation de la prise de décision est encouragée et rendue possible par le contrôle de gestion, mais cela n'implique pas que ces centres de responsabilité soient indépendants. Cela signifie plutôt que ces centres de responsabilité sont autonomes dans le cadre de l'interdépendance incontournable entre les différentes unités opérationnelles d'une organisation.
- **Favoriser la coordination entre les responsables opérationnels :** Il existe deux niveaux de coordination, à savoir :

⁷ Elena Riong « **Le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance** », IAE Grenoble, 2021, P15.

- La coordination entre les niveaux hiérarchiques des opérateurs.
- La coordination des différentes unités opérationnelles et différentes fonctions de l'entreprise.

Ainsi, il existe une coordination verticale selon laquelle un subordonné (chef) doit consulter son supérieur dans la hiérarchie. La coordination horizontale intervient dans le cas où un responsable peut consulter son collègue ou son voisin de même niveau. L'objectif du contrôle de gestion est de parvenir à cette coordination en faisant évaluer les opérations de la cohérence entre les différents objectifs, la pertinence des objectifs et des plans d'action, et en mettant en évidence les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs tout en favorisant la communication entre l'ensemble du personnel opérationnel.

- **Inciter les opérationnels à penser au futur** : L'entreprise travaille avec des clients qui souhaitent des relations pérennes, une aide au remboursement des crédits, un suivi des investissements, etc. Les opérationnels doivent donc toujours penser à l'avenir. Le rôle du contrôle de gestion est d'aider les opérationnels à se poser des questions et à trouver des réponses afin de contrôler l'avenir. Nous pouvons donner ce qui suit comme exemple des types de questions qu'ils pourraient poser :
- Qu'allons-nous faire ?
- Qui va le faire ?
- Quand ?
- Avec quels moyens ?
- Ces moyens, pouvons-nous les acquérir ?

Ainsi, le système de contrôle de gestion incite en permanence les opérationnels à anticiper en élaborant et en discutant des objectifs et des plans d'actions en fonction des résultats.

- **Motiver les opérationnels à agir dans le cadre des intérêts de l'entreprise** : En permettant l'évaluation individuelle des responsables, le contrôle de gestion facilite au moins une certaine convergence entre l'individu et l'entreprise. De plus, cela permet

de punir positivement ou négativement les individus en fonction de leur contribution aux projets de l'entreprise.

- **Aider les opérationnels à apprendre pour améliorer leurs performances :** Le responsable du contrôle de gestion formule des recommandations pour améliorer la situation et corriger les erreurs pour éviter qu'elles ne se reproduisent. L'action inadmissible n'est pas de commettre une erreur mais de la répéter. La raison en est que l'opérationnel personnel doit apprendre, le processus de contrôle de gestion contribue à cet apprentissage en imposant aux opérationnels de confronter régulièrement leurs attentes à leurs performances réelles. Le contrôle de gestion offre des avantages à la fois directs et indirects qui rendent possible la maîtrise de la gestion.

1.5.2. Missions du contrôle de gestion⁸ :

Le contrôle de gestion est une fonction clé au sein des entreprises, visant à optimiser la performance globale de l'organisation en utilisant une approche basée sur les données et les faits. Les missions principales du contrôle de gestion sont les suivantes :

- **Planification et budgétisation :** Le contrôle de gestion travaille à la planification et à la budgétisation de l'activité de l'entreprise en élaborant des budgets, des prévisions financières, des plans stratégiques et des plans opérationnels.
- **Analyse et suivi de la performance :** Le contrôle de gestion surveille l'activité de l'entreprise en utilisant des indicateurs de performance et des tableaux de bord pour mesurer les résultats par rapport aux objectifs fixés. Cette analyse permet d'identifier les écarts et de mettre en place des actions correctives si nécessaire.
- **Optimisation des coûts :** Le contrôle de gestion analyse les coûts de l'entreprise et identifie les opportunités d'optimisation des coûts. Cela peut se traduire par la mise en place de politiques d'achats, de programmes de réduction des coûts, de négociation de contrats avec les fournisseurs, etc.
- **Aide à la prise de décision :** Le contrôle de gestion fournit des analyses et des recommandations pour aider les décideurs à prendre des décisions éclairées. Ces

⁸ Guy Dumas, Daniel Larue, « **Contrôle de gestion** » Edition Litec, Paris, 2005, P26.

recommandations peuvent porter sur des questions stratégiques, financières, opérationnelles, etc.

- **Gestion de projets** : Le contrôle de gestion peut être impliqué dans la gestion de projets en fournissant des analyses financières, en contrôlant les coûts et en assurant le suivi des délais.
- **Communication** : Le contrôle de gestion assure la communication de l'information financière et de la performance aux parties prenantes de l'entreprise, notamment les actionnaires, les investisseurs, les managers et les employés.

2. L'implantation et champs d'application du contrôle de gestion au sein de l'entreprise

Le but du contrôle de gestion est de coordonner de surveiller et de contrôler les décisions et les actions d'une organisation quel que soit son secteur d'activité ou sa taille afin qu'elles soient aussi efficaces et efficientes que possible, mais la mise en place des outils et des procédures varie selon les entreprises.

2.1. L'implantation du contrôle de gestion au sein de l'entreprise :

2.1.1. Le contrôle de gestion dans les différentes entreprises⁹ :

Le contrôle de gestion est une fonction importante dans toutes les entreprises, il peut être placé à différents niveaux dans l'organigramme quelle que soit sa position, le contrôle de gestion est une fonction transversale qui travaille avec tous les départements de l'entreprise pour collecter des données et fournir des analyses et des rapports.

a. La place du contrôle de gestion dans l'organigramme des grandes entreprises :

Dans les grandes entreprises, le contrôle de gestion est une fonction clé qui joue un rôle important dans la stratégie et la gestion de l'entreprise. Il est souvent organisé en département spécifique, avec des professionnels formés et expérimentés.

Dans la plupart des grandes entreprises, le choix de la position du contrôle de gestion se fait entre deux possibilités :

⁹ Article : **Science Lib Editions Mersenne** : Volume 5, N ° 130105 ISSN 2111-4706. p. 13.

- **Une position fonctionnelle** : La position fonctionnelle est l'une des positions possibles pour le contrôle de gestion dans une grande entreprise, dans cette position les départements du contrôle de gestion travaillent en étroite collaboration avec les autres départements de l'entreprise pour collecter des données financières et opérationnelles, les analyser et les présenter aux dirigeants sous forme de rapport et de tableaux de bords.

Les principales tâches du département contrôlent de gestion en position fonctionnelle sont :

- **La collecte et l'analyse de données financières** : Le département du contrôle de gestion collecte et analyse les données financières de l'entreprise, telles que les budgets, les états financiers et les rapports de performances.

La surveillance de la performance : Le département de contrôle de gestion suit les performances de l'entreprise en comparant les résultats réels aux objectifs fixés. Il identifie les écarts et propose des plans d'action pour les corriger

- **La planification budgétaire** : Le département contrôle de gestion participe à l'élaboration des budgets annuels de l'entreprise, il veille également à l'allocation optimale des ressources de l'entreprise.
- **L'analyse de rentabilité** : Le département contrôle de gestion est responsable de l'analyse de la rentabilité des différents produits, projet ou activité d'une entreprise. Il aide les dirigeants à prendre des décisions éclairées en matière d'investissement et de développement.

b. La place du contrôle de gestion dans l'organigramme des PME¹⁰ :

Dans les PME rôle du contrôle de gestion est identique et aussi important que dans les grandes entreprises, il est souvent moins formalisé cependant il reste une fonction importante pour aides les dirigeants à prendre des décisions éclairées et à atteindre les objectifs de l'entreprise. La position dans l'organigramme sera en fonction du nombre de personnes et des services mis en place :

¹⁰ Jihane Abi Azar, « Les outils de contrôle de gestion dans le contexte des PME », Mémoire, France, 2005, <https://shs.hal.science/halshs-00581105/document>, (Consulté 05/2023). P06.

- **Le chef de l'entreprise peut assumer la responsabilité du contrôle de gestion**

Dans ce cas le contrôle de gestion peut être combiné avec d'autres fonctions telles que la gestion des opérations ou la gestion financière.

- **Le contrôle de gestion peut être placé sous la responsabilité d'un responsable administratif ou financier :**

Dans ce cas le contrôle de gestion est souvent combiné avec la gestion des finances et des opérations

- **Le contrôle de gestion peut être confié à un responsable stratégique ou consultant externe :**

Dans ce cas-là le contrôle de gestion est souvent une fonction autonome, travaillant en étroite collaboration avec les autres départements de l'entreprise.

2.2. Champs d'application du contrôle de gestion :

La maîtrise de la performance nécessite de nombreuses interactions entre les différentes fonctions dans l'entreprise, telles que la direction générale, la direction commerciale, la direction des ressources humaines.

2.2.1. Le contrôle de gestion et la stratégie :

Le contrôle de gestion et la stratégie sont deux domaines d'application qui sont étroitement liés. Cette dernière précise vers quelle direction l'entreprise doit se diriger à long terme. La formulation de la stratégie est indispensable à la mise en place d'un contrôle de gestion. Le contrôle de gestion intervient à deux niveaux¹¹ :

En amont : Le contrôle de gestion peut être utilisé pour analyser la concurrence et les tendances du marché en fournissant des informations précieuses pour l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

¹¹ Alain BURLAND, George Langlois, Michel BRINGR, Carole Bonnier, « **DCG11 Contrôle de gestion** » ; édition FOUCHIER. P. 18

En aval : Pour s'assurer que la stratégie est bien mise en œuvre à l'échelle d'une entreprise, le contrôle de gestion organise alors le suivi au moyen d'indicateur propre à chaque stratégie. Dans le cas de croissance externe par exemple il est très important de suivre la progression de l'intégration des systèmes d'information et du personnel.

2.2.2. Le contrôle de gestion et marketing :

La collaboration entre le contrôle de gestion et le marketing est essentielle pour assurer la rentabilité de l'entreprise. En travaillant ensemble, ces deux fonctions peuvent aider à optimiser les ressources et à prendre de meilleures décisions sur les produits à développer, les prix à fixer, les canaux de distribution à utiliser, les campagnes publicitaires à lancer pour assurer le succès de l'entreprise. En effet le contrôle de gestion peut fournir des données et des analyses sur le coût de production, marges bénéficiaires, les ventes, les bénéfices...etc. De plus le marketing peut fournir des informations sur les tendances du marché, les besoins des clients, et les préférences de consommation¹².

2.2.3. Le contrôle de gestion et finance :

Le contrôle de gestion et la finance sont deux disciplines non seulement tournées vers le passé mais également vers l'avenir ». Le contrôle de gestion et la finance sont deux fonctions complémentaires qui peuvent travailler ensemble pour améliorer la performance de l'entreprise. Le contrôle de gestion est une fonction qui consiste à mesurer, analyser et suivre les performances de l'entreprise, afin d'optimiser sa rentabilité et sa productivité. La finance, quant à elle est une fonction qui consiste à gérer les ressources financières d'une entreprise, à évaluer les risques financiers, à prendre des décisions d'investissement et assurer la validité financière de l'entreprise¹⁴.

2.2.4. Le contrôle de gestion et GRH :

Le contrôle de gestion et la GRH sont deux domaines différents mais qui sont également liés dans une entreprise. En effet le contrôle de gestion intervient dans le découpage en entités plus ou moins autonomes, il mesure la performance de l'entreprise mais aussi celle des responsables de ces activités. Le contrôle de gestion fournit des données et des analyses sur

¹² Mémoire online, Rachid Bakas et Mohamed Idelaasri « **Le contrôle de la planification marketing en hôtellerie** » P36 ¹⁴ Patrick.B, « contrôle de gestion cours et application » ; P17-18

les couts de la main d'œuvre, la productivité, les effectifs. Ces informations peuvent aider la GRH à prendre des décisions sur la gestion des ressources humaines, la planification des effectifs, la rémunération, les avantages sociaux... etc.¹³

3.Le contrôleur de gestion :

La concurrence sur les marchés oblige les entreprises à incorporer un service de contrôle de gestion qui a à sa tête un contrôleur de gestion.

3.1.Définition du métier contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion est un acteur clé de la gestion financière et opérationnelle d'une entreprise, qui a pour mission de collecter, d'analyser et de communiquer des informations pour aider à la prise de décision et à l'optimisation de la performance de l'entreprise.

Selon Jacques Fétu (2000), l'appellation « contrôleur de gestion » n'est pas l'unique appellation qui désigne la fonction dans la pratique des organigrammes des banques et établissements financiers. Ainsi, dans certains établissements, les appellations de cadre de gestion, de conseiller de gestion, de contrôleur financier, voire de correspondant de gestion sont utilisées pour désigner le contrôleur de gestion. Les banques et établissements financiers d'origine anglosaxonne conservent également le plus souvent les appellations anglaises de « contrôler » qui recouvre des fonctions qui dépassent celles que l'on décrit pour contrôle de gestion en France car elles incluent des fonctions financières. On trouve aussi des appellations a priori plus restrictives comme « contrôleur budgétaire » ou moins précises comme « chargés d'études » et qui recouvrent des fonctions de contrôle de gestion.

3.2.Etymologie du métier du contrôleur de gestion :

Le terme "contrôle de gestion" est apparu pour la première fois dans les années 1920, et le métier de contrôleur de gestion a émergé dans les années 1950. L'objectif initial était de mettre en place des outils et des processus pour aider les entreprises à gérer leur croissance et leur développement.

Le terme "contrôle" est dérivé du latin "contra rotulum", qui signifie "contre le rouleau". À l'origine, le terme était utilisé pour décrire le processus de vérification des rouleaux de

¹³ Chloé Guillot-Soulez, « **La gestion des ressources humaines** » Edition Gualini, 2016, P19

parchemin utilisés pour enregistrer les transactions commerciales. Au fil des décennies, le métier de contrôleur de gestion a évolué pour devenir plus axé sur l'analyse de la performance et l'optimisation des coûts. Les avancées technologiques ont également permis aux contrôleurs de gestion de collecter et d'analyser des données plus rapidement et plus efficacement.

Aujourd'hui, les contrôleurs de gestion jouent un rôle clé dans la planification stratégique et opérationnelle, la gestion des coûts, l'analyse de la performance et la gestion des risques. Ils travaillent en étroite collaboration avec les dirigeants d'entreprise pour fournir des informations financières et opérationnelles précises et fiables, et aider à la prise de décision. Le contexte de travail des contrôleurs de gestion a également évolué, avec l'adoption de nouveaux modèles de travail tels que le télétravail et les outils de collaboration en ligne. De plus en plus de contrôleurs de gestion travaillent également avec des équipes internationales et des partenaires externes, nécessitant une plus grande flexibilité et une capacité à travailler dans un environnement mondialisé et interconnecté.

3.3. Rôles du contrôleur de gestion¹⁴ :

Le rôle du contrôleur de gestion peut varier selon l'entreprise et l'industrie dans laquelle il travaille, mais en général, il est chargé de plusieurs tâches clés, notamment :

3.3.1. Planification opérationnelle et budgétaire :

Le contrôleur de gestion aide à planifier les budgets et les plans opérationnels pour l'entreprise. Il peut travailler avec les dirigeants pour définir les objectifs financiers, les coûts, les marges et les indicateurs clés de performance.

3.3.2. Analyse de la performance :

Le contrôleur de gestion collecte et analyse des données financières et opérationnelles pour évaluer la performance de l'entreprise. Il peut suivre les indicateurs de performance tels que le chiffre d'affaires, les marges, les coûts et les bénéfices, et fournir des rapports détaillés aux dirigeants d'entreprise.

3.3.3. Gestion des coûts :

¹⁴ Giroud.F, Zarlowski.PH « **Les fondamentaux du contrôle de gestion principes et outils** » Edition La source d'or, Clermont-Ferrand,2011, P275

Le contrôleur de gestion peut travailler à la mise en place de systèmes de contrôle des coûts pour l'entreprise. Il peut identifier les coûts excessifs et proposer des solutions pour réduire les coûts et améliorer l'efficacité opérationnelle.

3.3.4. Gestion des risques :

Le contrôleur de gestion peut être impliqué dans la gestion des risques de l'entreprise. Il peut aider à identifier les risques opérationnels et financiers, et travailler avec les dirigeants pour mettre en place des plans pour minimiser les risques.

3.3.5. Communication financière :

Le contrôleur de gestion peut communiquer des informations financières et opérationnelles importantes aux parties prenantes internes et externes de l'entreprise. Il peut préparer des rapports financiers, des analyses de rentabilité et des projections financières pour les investisseurs, les actionnaires, les banquiers et les régulateur. Le rôle du contrôleur de gestion est d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs financiers et opérationnels en collectant, en analysant et en communiquant des informations clés aux dirigeants d'entreprise. Trois dimensions apparaissent et font partie du métier de contrôleur :

Une dimension informationnelle : qui est celle du traitement et de l'analyse de l'information.

Une dimension relationnelle : qui concerne l'interdépendance entre le fournisseur d'information et ses clients internes qui sont les managers.

Une dimension organisationnelle : elle touche la refonte des systèmes d'information et son impact sur les structures de l'organisation.

« Par ailleurs, il faut souligner que la pratique tend à privilégier la dimension de contenu et, dans une moindre mesure la dimension relationnelle au détriment de la dimension organisationnelle. Il est donc important pour le contrôleur de garder en tête les trois dimensions et exercer les trois rôles. Un schéma peut synthétiser une situation théorique idéale¹⁵ »

¹⁵ Helene Loning, Veronique Malleret, Jerome Méric, Yvon Pesqueux « **Le contrôle de gestion** » Dunod, P277

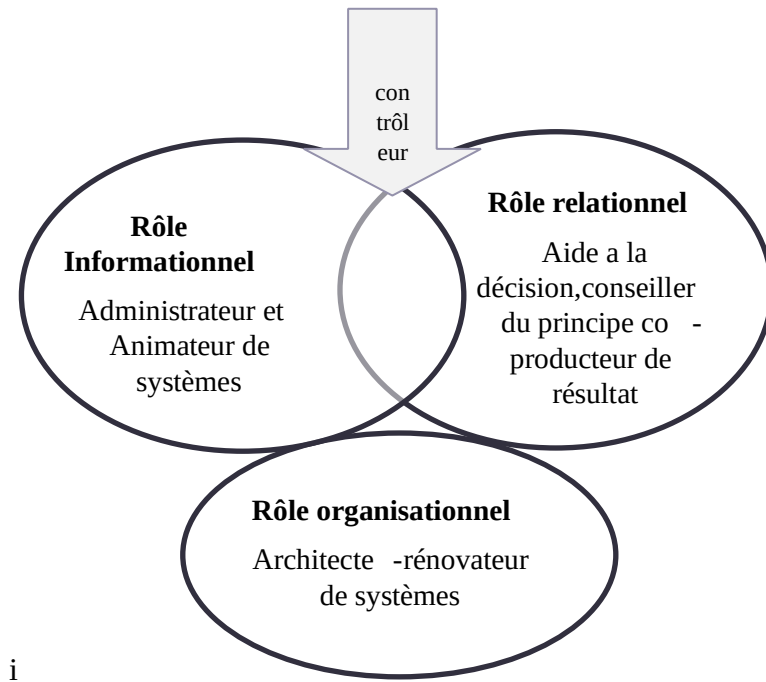


Figure 02 : Les trois rôles du contrôleur

3.4. Les outils du contrôle de gestion :

Les gestionnaires élaborent et utilisent de nombreux outils d'aide à la décision. Dans ce cadre le contrôle de gestion propose la méthode de calcul des coûts, la gestion budgétaire et le tableau de bord.

3.4.1. La méthode de calcul des coûts :

Le gestionnaire élabore et utilise de nombreux outils d'aide à la décision, pour piloter la performance de l'entreprise. Dans de très nombreux cas il fonde ses décisions sur des démarches d'analyses de coûts.

L'un des systèmes les plus utilisés c'est la méthode des centres d'analyse, la méthode ABC et l'imputation relationnelle

a) Objectifs de la méthode :

- Lorsque l'activité d'une entreprise est inférieure à la moyenne, un certain nombre des facteurs de production restent inactifs. Ceux-ci sont des composantes structurelles. En conséquence, le coût est constant, qu'il soit utilisé ou non.

- Les méthodes de coûts complets imputent le coût des produits à l'ensemble des charges correspondantes aux facteurs de production utilisés ou inutilisés. En revanche, l'approche de l'imputation rationnelle a pour but de différencier ces deux types de charges.
- Les charges des facteurs réellement utilisés par l'activité productive
- Les charges correspondant à la fraction inutilisée du potentiel de production structurel

b) Les limites de la méthode :

- La principale difficulté rencontrée avec cette méthode est sa durée de mise en œuvre considérable, car elle nécessite une grande participation et une implication des opérationnels sur le terrain.
- Il est nécessaire de consacrer du temps à expliquer les motivations et les résultats de la méthode pour garantir sa pérennité. L'un des inconvénients de l'avantage est que la participation des opérationnels coûte beaucoup de temps.

3.4.2. La gestion budgétaire :

Est un processus de planification, de suivi et de contrôle des ressources financières d'une entreprise ou d'une organisation. Elle vise à établir un plan financier détaillé pour une période donnée et à suivre l'utilisation des ressources conformément à ce plan¹⁶.

a) Objectifs de la méthode

- **Planification financière** : L'objectif principal de la gestion budgétaire est de planifier les ressources financières de l'entreprise sur une période déterminée. Cela implique d'estimer les revenus attendus, d'allouer les ressources aux différents départements ou projets, et de définir des objectifs financiers réalistes pour l'entreprise.
- **Coordination des activités** : La gestion budgétaire facilite la coordination des activités de l'entreprise en alignant les objectifs et les ressources de chaque département ou projet. Elle permet de clarifier les responsabilités et les attentes, de favoriser la collaboration entre les équipes et d'assurer une utilisation efficace des ressources disponibles.

¹⁶ Jack Forget, « **Gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise** » édition Organisation, Paris, 2005, P 09.

- **Contrôle des dépenses** : La gestion budgétaire vise à contrôler et à limiter les dépenses de l'entreprise en fixant des limites budgétaires pour chaque département ou projet. Elle permet de suivre les dépenses réelles par rapport aux budgets alloués, d'identifier les écarts et de prendre des mesures correctives si nécessaire.

b) Les limites de la méthode :

Bien que la gestion budgétaire soit un outil précieux du contrôle de gestion, elle présente également certaines limites :

- **Incertitude et rigidité** : Les budgets sont établis sur la base d'estimations et de prévisions, ce qui les rend sujets à l'incertitude. Les conditions économiques, les fluctuations des marchés et d'autres facteurs externes peuvent rendre les prévisions budgétaires obsolètes. De plus, une fois établis, les budgets peuvent être rigides et peu adaptables aux changements imprévus. Cela peut limiter la capacité de l'organisation à s'adapter rapidement à de nouvelles circonstances.
- **Focus sur les chiffres plutôt que sur la stratégie** : La gestion budgétaire se concentre souvent sur les chiffres et les objectifs financiers à court terme, ce qui peut parfois négliger la vision stratégique à long terme de l'organisation. Les aspects qualitatifs tels que l'innovation, la satisfaction client ou le développement des compétences peuvent être relégués au second plan au profit de la réalisation des objectifs budgétaires.
- **Manque de réactivité** : Les cycles budgétaires sont généralement annuels, ce qui signifie que les ajustements aux conditions changeantes peuvent prendre du temps. Cela peut limiter la capacité de l'organisation à réagir rapidement aux opportunités ou aux menaces. De plus, les processus budgétaires longs et complexes peuvent absorber du temps et des ressources, retardant ainsi la prise de décisions et l'action.

3.4.3. Le tableau de bord :

Un tableau de bord est un outil de contrôle de gestion qui fournit une représentation synthétique et visuelle des indicateurs clés de performance d'une organisation. Il permet de suivre et d'analyser les résultats et les tendances afin de prendre des décisions éclairées¹⁷.

¹⁷ Grand Guillot, « **l'essentiel du contrôle de gestion** », Lextenso, Paris, 2009, P121.

a) Objectifs de la méthode :

- **Visualiser les informations :** Le tableau de bord présente les données de manière visuelle et conviviale. Les graphiques, les diagrammes, les indicateurs de couleur, les tableaux de données récapitulatives, etc. facilitent la compréhension des informations complexes. Cela permet aux gestionnaires de saisir rapidement l'état actuel de la performance et de détecter les tendances et les anomalies.
- **Favoriser la communication et la coordination :** Le tableau de bord est un outil de communication efficace pour partager les informations de performance avec les différents acteurs de l'organisation. Il permet de communiquer les objectifs, les résultats et les progrès réalisés à tous les niveaux hiérarchiques. Cela favorise la transparence, la responsabilisation et la coordination des efforts vers les objectifs communs.
- **Suivre les progrès vers les objectifs :** Le tableau de bord permet de suivre les progrès réalisés dans la réalisation des objectifs fixés. En comparant les résultats réels aux cibles prédéfinies, il permet d'évaluer la performance et d'ajuster les actions si nécessaire. Il offre une rétroaction en temps réel pour améliorer l'efficacité et l'efficience des processus opérationnels.

b) Les limites de la méthode :

- **Simplification excessive :** Les tableaux de bord sont conçus pour présenter des informations synthétiques et condensées, ce qui peut entraîner une simplification excessive de la réalité. Certaines nuances et détails importants peuvent être perdus dans le processus de simplification, ce qui peut limiter la compréhension complète de la performance réelle.
- **Dépendance aux données disponibles :** Les tableaux de bord dépendent de la disponibilité et de la qualité des données pour fournir des informations précises. Si les données sont incomplètes, inexactes ou non actualisées, cela peut compromettre la fiabilité du tableau de bord et les décisions qui en découlent. Une gestion rigoureuse de la qualité des données est essentielle pour éviter ce problème.
- **Ignorance des facteurs contextuels :** Les tableaux de bord se concentrent souvent sur les indicateurs quantitatifs, ce qui signifie qu'ils peuvent ignorer les facteurs

contextuels importants qui influencent la performance. Les aspects qualitatifs tels que la culture organisationnelle, l'environnement concurrentiel, les tendances du marché, etc. peuvent avoir un impact significatif sur la performance, mais ils ne sont pas toujours pris en compte dans les tableaux de bord.

Section 02 : Le contrôle de gestion au service de la performance

Dans le contexte du contrôle de gestion, la performance est définie comme la mesure de l'efficacité et de l'efficience de l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Elle représente la capacité de l'entreprise à produire des résultats satisfaisants en termes de qualité, de quantité et de coûts, tout en respectant les normes et les standards établis.

1. Définition et concepts liés à la performance :

1.1. Définition de la performance :

La notion de performance est un terme largement répandu et utilisé par tous, et même si nous comprenons tous la signification, il est cependant compliqué de s'accorder sur une seule définition. En effet, cela renvoie à un certain niveau d'excellence dans un domaine donné mais sans en indiquer clairement l'intensité exacte. Les mots employés pour définir la performance doivent être concrets, et non pas abstraits et flous la performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité¹⁸.

En effet la performance peut revêtir plusieurs significations qui s'articulent autour de trois sens généraux :

- **La performance succès** : De ce point de vue, elle est fonction des représentations de la réussite et varie en fonction des représentations que s'en font les acteurs, et de manières plus générales l'organisation tout entière.
- **La performance résultat** : Fait référence aux résultats obtenus par l'entreprise à la fin d'une période donnée en comparant un résultat obtenu à l'objectif fixé.
- **Une action** : Dans ce sens, la performance est un processus et non un résultat. Elle est appréhendée à partir des moyens, des compétences et des qualités mises en œuvre pour atteindre des résultats.

¹⁸ Voyer.P « **Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance** » Editeurs presse de l'université du Québec, 2001.

1.2. Les concepts liés à la performance :**1.2.1. L'efficacité¹⁹ :**

La notion d'efficacité en contrôle de gestion est liée à la mesure d'efficacité opérationnelle et financière d'une entreprise ou d'une organisation. Elle vise à évaluer la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs en utilisant efficacement ses ressources. Dans une entreprise, l'objectif doit être :

- En cohérence avec la finalité de l'entreprise
- Préalablement défini et mesurable.
- Accompagné du résultat attendu.

La notion d'efficacité en contrôle de gestion est essentielle pour mesurer et améliorer la performance d'une entreprise en optimisant l'utilisation de ses ressources et en s'adaptant aux changements dans l'environnement économique.

1.2.2. L'efficience :

L'efficience en contrôle de gestion consiste à évaluer la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs en utilisant efficacement ses ressources disponibles, telles que les matières premières, les équipements, les compétences des employés et les technologies²⁰.

1.2.3. La pertinence :

C'est l'adéquation des informations utilisées pour la prise de décision avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle vise à s'assurer que les informations fournies par le système de contrôle de gestion sont pertinentes et utiles pour les décideurs afin d'aider à prendre des décisions adéquates.

1.2.4. L'économie :

¹⁹ BOISLANDELLE, (H.M) : « **gestion des ressources humaine dans la PME** », Edition ECONOMICA, Paris, 1998.P139.

²⁰ Mémoire Ainouz katya, Aymene Ouissem « **Les axes de mesure de la performance par la fonction contrôle de gestion** »2021-2022, P49.

L'économie fait référence aux conditions dans lesquelles les ressources humaines et matérielles sont acquises. Les ressources doivent être acquises d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible pour qu'une opération soit économique.

Le triangle de la performance ²¹



Figure 3 : Les concepts liés à la performance

Dans ce schéma il apparaît que la performance est associée à la notion d'efficacité, d'efficience et d'appartenance. D'où la conclusion que la performance est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé.

1.3. La relation entre le contrôle de gestion et la performance ²² :

Le lien entre le contrôle de gestion et la performance est étroit et essentiel dans une organisation. Le contrôle de gestion est une fonction qui vise à mesurer, analyser et améliorer la performance d'une entreprise ou d'une organisation en utilisant des outils et des techniques spécifiques.

Le contrôle de gestion permet de définir des objectifs de performance clairs et mesurables, et d'établir des indicateurs de suivi pour évaluer si ces objectifs sont atteints. Il fournit également des informations et des analyses permettant de prendre des décisions

²¹ Aurelie Landry, « schéma d'évaluation de la performance d'une action » Site www.researchgae.net consulter le 5/2023

²² Mémoire de recherche Elena ROIG, « Le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance » 2020-2021, P22, Consulté 05/2023

éclairées pour améliorer la performance de l'organisation. Voici quelques liens spécifiques entre le contrôle de gestion et la performance :

1.3.1. Définition d'objectifs :

Le contrôle de gestion aide à définir des objectifs de performance précis et alignés sur la stratégie de l'entreprise. Ces objectifs peuvent inclure des indicateurs financiers tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité, la marge bénéficiaire, ainsi que des indicateurs non financiers tels que la satisfaction client, la qualité des produits, etc.

1.3.2. Mesure et suivi :

Le contrôle de gestion met en place des systèmes de mesure et de suivi de la performance pour évaluer régulièrement les résultats par rapport aux objectifs. Cela permet d'identifier les écarts et les problèmes potentiels, et de prendre des mesures correctives pour améliorer la performance.

1.3.3. Analyse et reporting :

Le contrôle de gestion analyse les données financières et opérationnelles pour fournir des informations pertinentes aux décideurs. Ces informations aident à évaluer la performance passée, à identifier les tendances et les facteurs de succès, et à prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance future.

1.3.4. Pilotage de la performance :

Le contrôle de gestion joue un rôle actif dans le pilotage de la performance en proposant des actions correctives, des ajustements stratégiques et des initiatives d'amélioration continue. Il peut également mettre en place des systèmes d'incitation et de motivation basés sur la performance pour stimuler les individus et les équipes à atteindre les objectifs fixés

Comme mentionné précédemment, le contrôle de gestion permet de surveiller les réalisations de l'organisation, de comparer et d'analyser ses résultats. Ainsi, cela contribue à la performance de l'entreprise. En effet, bon nombre de ces instruments sont directement liés à la performance économique et financière. Cela permet de trouver des solutions appropriées et encouragera les responsables à mettre en place des mesures correctives dans une démarche d'amélioration.

2. Avantages et limites du contrôle de gestion sur la performance²³ :

2.1. Les avantages du contrôle de gestion sur la performance :

Le contrôle de gestion offre plusieurs avantages en termes d'amélioration de la performance d'une organisation. Voici quelque exemple :

2.1.1. Définition d'objectifs clairs :

Le contrôle de gestion permet de définir des objectifs de performance précis et mesurables pour l'organisation. Cela aide à orienter les efforts de l'ensemble de l'entreprise vers des résultats spécifiques et alignés sur la stratégie.

2.1.2. Mesure et suivi de la performance :

Le contrôle de gestion met en place des systèmes de mesure et de suivi pour évaluer la performance de l'organisation. Cela permet de recueillir des données objectives et fiables sur les résultats et de suivre les progrès réalisés par rapport aux objectifs.

2.1.3. Identification des écarts :

Grâce au contrôle de gestion, il est possible de comparer les performances réelles aux performances attendues et de détecter les écarts. Cette analyse des écarts permet d'identifier les domaines qui nécessitent une attention particulière et d'orienter les actions correctives.

2.1.4. Prise de décisions éclairées :

Le contrôle de gestion fournit des informations pertinentes et fiables aux décideurs de l'organisation. Ces informations aident à prendre des décisions éclairées basées sur des données concrètes, ce qui favorise l'efficacité et l'efficience des actions entreprises.

2.1.5. Pilotage de la performance :

Le contrôle de gestion facilite le pilotage de la performance en mettant en place des indicateurs clés de performance (KPI) et des tableaux de bord. Cela permet de suivre et

²³ Mémoire de recherche Elena ROIG, « **Le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance** » 20202021, P24, Consulté 05/2023

d'évaluer régulièrement les progrès réalisés, de prendre des mesures correctives si nécessaire et d'ajuster les stratégies pour atteindre les objectifs fixés.

2.2. Les limites du contrôle de gestion sur la performance ²⁴ :

Bien que le contrôle de gestion offre de nombreux avantages, il présente également certaines limites. Il est essentiel de reconnaître ces limites et de les prendre en compte lors de la conception et de l'utilisation des systèmes de contrôle de gestion. Il est important de trouver un équilibre entre la simplification nécessaire pour mesurer et évaluer la performance et la prise en compte de la complexité et des nuances qui influencent réellement la performance globale de l'organisation. Voici quelques-unes des limites du contrôle de gestion sur la performance :

2.2.1. Simplification excessive :

Le contrôle de gestion peut souvent réduire la complexité des problèmes de performance en utilisant des mesures simplistes ou en se concentrant uniquement sur des aspects quantitatifs. Cela peut négliger des aspects qualitatifs importants de la performance, tels que la satisfaction client, la qualité des produits ou la responsabilité sociale.

2.2.2. Biais quantitatif :

Les systèmes de contrôle de gestion ont tendance à privilégier les mesures financières et quantitatives, ce qui peut négliger des facteurs immatériels ou difficiles à quantifier, tels que la créativité, l'innovation ou la réputation de l'entreprise.

2.2.3. Rigidité :

Les systèmes de contrôle de gestion peuvent être rigides et difficiles à adapter aux changements rapides de l'environnement. Ils peuvent ne pas prendre en compte les besoins d'adaptation et de flexibilité nécessaires pour répondre à des situations imprévues ou émergentes.

2.2.4. Coûts et complexité :

²⁴ Elena ROIG, « **Le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance** », Mémoire de recherche 2020-2021, P25, (Consulté le 05/2023).

La mise en place et le maintien de systèmes de contrôle de gestion efficaces peuvent être coûteux en termes de ressources financières et humaines. La complexité des processus de collecte et d'analyse des données peut également augmenter les charges administratives de l'organisation.

2.2.5.Effet tunnel :

L'attention excessive portée aux objectifs de performance peut conduire à une focalisation étroite sur les résultats quantitatifs à court terme, au détriment de l'exploration de nouvelles opportunités ou de l'innovation à long terme.

Conclusion du chapitre :

En somme, le contrôle de gestion joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance des entreprises. En combinant une approche proactive de surveillance et de pilotage avec une utilisation judicieuse des données et des informations, il favorise la performance à travers l'alignement des objectifs, l'optimisation des ressources, l'amélioration continue, la prise de décision éclairée et la motivation des employés.

Afin d'atteindre les objectifs fixés les outils cités auparavant illustrent qu'il existe une variété d'outils de mesure de la performance, chacun avec ses propres caractéristiques et objectifs. Le choix des outils dépend des besoins spécifiques de l'organisation et des aspects de la performance qui doivent être évalués. On se focalise sur la mesure de la performance de la fonction commerciale l'outil utilisé afin de mesurer cette performance c'est le modèle d'évaluation fonctionnelle quant expliqueras plus en détail dans le chapitre qui suit.

Chapitre II:
***Mesure de la performance de la fonction
commerciale***

Introduction

L'évaluation de la fonction commerciale est essentielle pour mesurer et améliorer la performance des activités commerciales au sein d'une entreprise. Pour cela, le modèle d'évaluation fonctionnelle est souvent utilisé comme un outil précieux. Ce modèle permet d'analyser de manière systématique les différentes dimensions de la fonction commerciale et d'évaluer sa contribution globale à la réussite de l'entreprise. Pour cela, nous allons explorer les principes fondamentaux de l'évaluation de la fonction commerciale à l'aide du modèle d'évaluation fonctionnelle.

L'évaluation de la fonction commerciale par le modèle d'évaluation fonctionnelle est un outil puissant pour les entreprises qui cherchent à améliorer leur compétitivité, à optimiser leurs performances commerciales et à s'adapter aux évolutions du marché.

Les modèles d'évaluation fonctionnelle sont désormais largement utilisés dans les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. Les entreprises ont compris que mesurer la performance de chaque fonction est essentiel pour améliorer l'efficacité globale de l'entreprise et pour maintenir un avantage concurrentiel sur le marché.

Section 1 : La fonction commerciale

Toute entreprise dispose d'un certain nombre de fonctions qui assurent l'atteinte de ses objectifs ainsi que sa pérennité. Parmi les fonctions les plus sensibles dans une entreprise, nous citons la fonction commerciale. Celle-ci agit sur plusieurs aspects à savoir : la mercatique, la vente et la communication. La fonction commerciale est considérée comme étant la plus importante car elle permet de créer de la richesse. Face à un environnement complexe, instable et incertain, l'entreprise doit être à jour et prête à satisfaire les besoins du marché. Pour ce faire, la mise en place d'une bonne stratégie commerciale est vivement recommandée. Celle-ci permettra de tracer les objectifs, de cibler les clients, d'identifier les concurrents et de planifier les ventes.

1. Généralité sur la fonction commerciale :**1.1. Définition de la fonction commerciale :**

La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des

consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend à jouer un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise ²⁵

1.2. L'historique de la fonction commerciale²⁶ :

La fonction commerciale n'a pas toujours été telle qu'elle est aujourd'hui, elle a connu de nombreux changements dans le temps, et dans l'espace, bien entendu avec le changement qu'a connu l'entreprise. Nous proposons d'observer l'évolution de la fonction commerciale :

- **Phase 1 : La croissance :** Au cours des grandes décennies de l'industrialisation à la charnière des XIX et XX siècles, comme plus récemment lors des Trente Glorieuses (1946/1974), 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 du développement et de la production des biens. Cette période correspond à une forte période de croissance pour la plupart des entreprises. Lors de cette phase, le système de pilotage de la force de vente s'intéresse en termes d'objectifs quasiment et uniquement aux volumes ou quantités de biens écoulés. Ces résultats sont ainsi mesurés en termes de chiffre d'affaires, ou de volume des biens. On peut noter que, la période de croissance d'une entreprise ne donnant pas priorité à la fonction commerciale (lorsque son marché est également en croissance), les effectifs commerciaux sont généralement peu élevés au cours de cette phase. Cette période a évolué et a laissé place à une deuxième phase.
- **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 davantage signifie vendre au détriment de ses concurrents. Ne pas développer sa

²⁵ Charpentier « Organisation et gestion de l'entreprise » Edition Nathan, Paris, P230.

²⁶ Manuel Lange, Jean Michel Moulot, « Mesure de la performance de la fonction commerciale » Edition d'organisation, Paris, 2008, P 54.

force de vente signifie voir ses clients partir au bénéfice de ses concurrents. Les entreprises vont alors largement professionnaliser leurs forces de vente, et notamment leurs modalités de management. Mis sous pression pour écouler les stocks, les commerciaux ont naturellement, dans la plupart des entreprises, le réflexe de baisser les prix au détriment des marges. À partir de cette période, les entreprises contrôlent les marges autant que les volumes de vente, mais leurs évolutions sont anti-corrélées à court terme : augmenter le niveau de marge fait plonger les volumes de vente, et réciproquement.

- **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. Les entreprises réalisent que la course à l'augmentation du nombre de vendeurs n'est pas productive à long terme. Elles cherchent à réduire les coûts de cette fonction, dont l'impact sur les marchés n'est pas si évident. Dans beaucoup de domaines, les enjeux stratégiques se sont recentrés non plus sur la prospection (consommatrice en ressources commerciales donc coûteuse) mais sur la fidélisation. Ce virage stratégique pousse les entreprises à établir des relations à long terme avec leurs clients, par le truchement de partenariats industriels par exemple. Ces partenariats ont le double mérite de limiter fortement le risque de voir ses clients partir à la concurrence, et de limiter les besoins en commerciaux puisque la relation client est alors largement assurée au quotidien par les activités en commun. L'indicateur pérenne d'évaluation de la performance commerciale devient alors la satisfaction client qui garantit la non remise en cause des partenariats engagés.

2.La Relation de la fonction commerciale avec les autres fonctions de l'entreprise :

La fonction commerciale est en interaction étroite avec toutes les fonctions de l'entreprise en revanche toutes les autres fonctions dépendent d'elle. Elle s'entretient souvent avec les autres fonctions et participe à la politique générale de l'entreprise, et voici quelques exemples :

2.1. Avec la fonction technique :

La fonction commerciale et la fonction technique sont deux fonctions interconnectées dans une entreprise. La fonction commerciale est responsable de la vente et de la promotion des produits ou services de l'entreprise, tandis que la fonction technique est responsable de la

conception, du développement et de la production de ces produits ou services. Les deux fonctions doivent travailler ensemble pour s'assurer que les produits ou services de l'entreprise répondent aux besoins des clients et sont de haute qualité.

2.2.Avec la fonction financière :

Ces deux fonctions sont étroitement liées car la fonction commerciale a besoins de la fonction financière pour obtenir des informations sur la rentabilité de chaque vente, les marges bénéficiaires, établie des projections des revenus et de dépenses pour déterminer les couts de marketing et de publicité pour estimer les ventes futures.

2.3.Avec la fonction comptable :

La réussite de l'entreprise dépend de la collaboration étroite et efficace entre la fonction commerciale et comptable les deux fonctions doivent travailler ensemble pour élaborer des stratégies de vente efficaces tout en maintenant une gestion comptable saine et équilibrée.

2.4.Avec la fonction administrative :

Elle doit assurer la coordination de toutes les activités commerciales : fixer les objectifs, mettre en place les structures et les moyens d'actions, contrôler l'exécution des tâches, les deux fonctions doivent travailler ensemble pour garantir que les ressources de l'entreprise sont utilisées de manière efficace et efficiente pour soutenir les activités commerciales

2.5.Avec la fonction sécurité :

Avec la fonction de sécurité : elle doit veiller au bon état des produits (quantité satisfaisante, bonne conservation et meilleure présentation des produits), assurer les meilleures conditions de travail à tout le personnel de même que leur protection individuelle.

3.La structure de la fonction commerciale :

Tout Entreprise cherchant à atteindre ses objectifs, à augmenter son chiffre d'affaires, à assurer continuité et pérennité sur le marché devrait passer par la structure de sa fonction commerciale. celle –ci regroupe l'ensemble des taches sous forme d'achat et de vente, tout en assurant des objectifs d'approvisionnement de qualités et avec continuité, flexibilité , respect des délais ,ainsi la réduction des couts d'achat et de stockage .le processus d'achats permet en premier lieu ;de définir les besoins de l' entreprise ,en second lieu , permet de recherche des fournisseurs de qualifiés ,qui respectent les modalités de paiement et délais de livraison ,

après cela, il est nécessaire de choisir la méthode de vente qui est en adéquation avec l'entreprise qui permettra la réalisation à deux objectifs fondamentaux , à savoir :la satisfaction des clients et la réalisation des profils .

3.1. La structure de la fonction commerciale dans l'organigramme de l'entreprise :

La fonction commerciale dans l'organigramme de l'entreprise peut varier selon la taille et le type de l'entreprise, il peut être schématisé à partir de ses trois composants : la mercatique, le vent et communication commerciale.

3.1.1. La mercatique (ou marketing) :

Est un ensemble des techniques et des actions mises en œuvre par une entreprise pour répondre aux besoins et aux attentes de ses clients tout en atteignant ses objectifs commerciaux ; elle vise à comprendre les besoins les désirs des consommateurs et créer des produits ou des services qui répondent à ces besoins.

3.1.2. La vente :

« Les ventes réalisées par une entreprise, quels que soient sa taille et son secteur d'activité, sont un indicateur essentiel de sa bonne santé. Car au-delà de la simple transaction, de l'échange d'un service ou d'un produit contre paiement, le nombre et le volume des ventes représentent des paramètres cruciaux. Ce sont elles qui vont permettre à l'entreprise de générer un chiffre d'affaires, mais aussi d'améliorer sa rentabilité à plus long terme ²⁷».

3.1.3.La communication commerciale :

La communication commerciale est un élément clé de la stratégie marketing d'une entreprise, elle permet de créer une notoriété, de renforcer l'image de marque, de générer des prospects et stimuler les ventes. On distingue de types de stratégies de communication :

- La stratégie push : consiste a pousser le produits ou services vers le futur client
- La stratégie pull : vise a attirer le client vers la marque et même vers un achat.

²⁷ Gall.P. I, Agnès Blanc, « **toute la fonction commerciale** » Dunod, Paris, 2006..

3.2.Tâches de la fonction commerciale :

La fonction commerciale est responsable de nombreuses tâches liées à la vente, au marketing et à la satisfaction des clients. On distingue les tâches suivantes :

3.2.1.Développement de la stratégie commerciale :

La fonction commerciale est responsable de l'élaboration de la stratégie commerciale de l'entreprise. Elle doit identifier les opportunités de marché, les besoins des clients, et établir des objectifs de vente.

3.2.2.Prospection de nouveaux clients :

La fonction commerciale doit identifier et contacter de nouveaux clients potentiels pour élargir la base de clients de l'entreprise. Elle peut utiliser des techniques de marketing direct, des événements ou des campagnes publicitaires pour atteindre ces clients.

3.2.3.Gestion des clients existants :

La fonction commerciale doit maintenir la relation avec les clients existants, répondre à leurs besoins et résoudre leurs problèmes. Elle doit également chercher à augmenter les ventes en proposant des produits ou services supplémentaires.

3.2.4.Élaboration de plans de vente :

La fonction commerciale doit élaborer des plans de vente pour atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise. Elle doit déterminer les canaux de vente appropriés, les objectifs de vente et les budgets nécessaires.

3.3.L'évaluation globale de la fonction commerciale :**3.3.1.Définition de la performance de la fonction commerciale :**

La performance de la fonction commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs de vente, de chiffre d'affaires et de rentabilité grâce aux activités de vente et de marketing. Cela implique d'analyser les performances de l'équipe commerciale en termes de prospection, de conversion de prospects en clients, de fidélisation de la clientèle, de gestion des relations clients, de suivi des ventes et de l'activité commerciale. La performance de la fonction commerciale peut également être mesurée en termes de retour sur

investissement (ROI) des actions de marketing et de vente, ainsi que de la satisfaction des clients et de la perception de la marque sur le marché²⁸.

3.3.2.L'objet de la performance de la fonction commerciale :

a) Faire adhère la force de vente à la stratégie :

La performance de la force de vente est un élément clé de la réussite d'une entreprise. Les entreprises doivent investir dans la formation et le développement des compétences de leur force de vente pour améliorer leur efficacité, leur productivité et leur rentabilité.

b) Valoriser la performance des salariées :

La valorisation de la performance des salariés est importante pour leur motivation et leur engagement envers l'entreprise

c) Mobiliser les équipes autour d'un objectif :

Mobiliser une équipe autour d'un objectif est essentiel pour le succès de l'entreprise. Cela peut renforcer la cohésion de l'équipe, améliorer la performance et contribuer à l'atteinte des résultats souhaités.

d) Développer les ventes :

Développer une stratégie de vente claire peut aider à atteindre les objectifs de vente. Il est important de définir les segments de marché cibles, les canaux de vente, les objectifs de vente et les mesures de performance.

e) Renforce la relation gagnant-gagnant avec les partenaires :

La relation gagnant-gagnant avec les partenaires est bénéfique pour toutes les parties impliquées. Cela peut aider à stimuler la croissance de l'entreprise, à améliorer la qualité des produits ou services, à réduire les risques et à obtenir des avantages concurrentiels.

f) Fidéliser le client :

²⁸ <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php.article217>

Les programmes de fidélisation peuvent aider à maintenir les clients existants et à augmenter les ventes. L'entreprise offre des récompenses ou des avantages pour la fidélité, comme des remises, des cadeaux ou des services exclusifs.

4. Les indicateurs de la performance de la fonction commerciale :

Une entreprise ou une organisation au sens large, sitôt qu'elle a une activité productive ou commerciale, propose des produits ou services. L'évaluation de la performance de cette proposition se mesure à l'aide de deux indicateurs fondamentaux, qui dépend des orientations commerciales de l'entreprise qui dépend au retour de la stratégie de l'entreprise et du plan d'action qui en découle. Pour choisir un indicateur de mesure il faut faire la distinction entre une étude qualitative et une étude quantitative.

- **L'étude quantitative :**

Une entreprise peut mener une étude quantitative pour mesurer différents aspects de son activité, tels que la satisfaction des clients, les ventes, les profits, le taux de rotation du personnel, etc. Cette étude peut être réalisée à l'aide d'un sondage, d'un questionnaire ou d'une analyse statistique des données existantes.

- **L'étude qualitative :**

Une étude qualitative est une méthode de recherche qui se concentre sur la compréhension en profondeur des opinions, des attitudes et des comportements des individus ou des groupes. Contrairement à l'étude quantitative qui se base sur des données numériques, l'étude qualitative utilise des données qualitatives telles que des entretiens, des groupes de discussion ou des observations.

4.1. 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, Ces indicateurs quantitatifs sont souvent utilisés par les dirigeants et les investisseurs pour évaluer la performance financière et opérationnelle de l'entreprise et prendre des décisions éclairées pour l'avenir de l'entreprise.

Parmi les indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, nous allons présenter trois indicateurs principaux : Chiffre d'affaires, la part de marché et la fidélité.

4.1.1. Chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires (CA) est un indicateur financier qui mesure le montant total des ventes réalisées par une entreprise sur une période donnée, généralement un mois, un trimestre ou une année. Le chiffre d'affaires est calculé en multipliant le nombre d'unités vendues par le prix unitaire de vente.

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

Le chiffre d'affaires est un indicateur clé de la performance financière d'une entreprise, car il reflète la capacité de l'entreprise à générer des revenus grâce à ses activités commerciales. Il sert également de base pour d'autres indicateurs financiers tels que la marge brute, le bénéfice net et le taux de croissance des ventes.

Le chiffre d'affaires mesure la performance d'une entreprise en donnée chiffrées par rapport nombre de produit vendu²⁹.

4.1.2. Part de marché :

La part de marché est un indicateur qui mesure la part des ventes totales d'un marché qu'une entreprise ou une marque détient. Elle est généralement exprimée en pourcentage et est calculée en divisant les ventes de l'entreprise par les ventes totales du marché.³⁰

$$\text{Part de marché} = \text{Nombre de produits vendus par l'entreprise} / \text{Nombre total de produit vendu sur le marché.}$$

La part de marché est un indicateur important pour les entreprises car elle permet de mesurer leur position concurrentielle sur un marché donné. Une part de marché élevée peut indiquer que l'entreprise est un leader dans son secteur et qu'elle a une forte présence auprès des consommateurs. À l'inverse, une part de marché faible peut indiquer que l'entreprise rencontre des difficultés à se démarquer de la concurrence et à attirer les clients.

²⁹ G. Raimbault : **comptabilité analytique et gestion prévisionnelle**, Chihab, 1994, P171.

³⁰ Lendrevie, Lindon.D, « **Mercator** » Edition Dalloz, 8ème Edition, Paris, 2006.

4.2. Les indicateurs qualitatifs :

Les indicateurs qualitatifs d'une entreprise sont des mesures qui évaluent des aspects qualitatifs de son activité, tels que la satisfaction des clients, la culture d'entreprise, la qualité du service client, la réputation de l'entreprise, l'engagement des employés, etc. Ces indicateurs ne sont pas exprimés en chiffres, mais plutôt en termes de perceptions, d'attitudes et de comportements.

L'information qualitative est très importante et ne doit pas être négligée.

4.2.1. La fidélité :

La fidélité est un indicateur quantitatif qui mesure la fréquence à laquelle les clients effectuent des achats répétés auprès d'une entreprise ou d'une marque. Il est généralement mesuré en pourcentage et est calculé en divisant le nombre de clients qui ont effectué des achats répétés par le nombre total de clients.

Le taux de fidélité = le nombre de clients fidèles / nombre de clients total

La fidélité est un indicateur qualitatif important pour les entreprises car elle permet de mesurer la satisfaction et l'engagement des clients, ainsi que l'efficacité des stratégies de fidélisation mises en place.

4.2.2. La satisfaction des clients :

La satisfaction des clients est un indicateur qualitatif qui mesure le niveau de satisfaction des clients à l'égard des produits, des services et des interactions avec l'entreprise. Elle est souvent mesurée à l'aide de sondages, d'enquêtes ou d'autres méthodes de collecte de données. La satisfaction des clients est importante pour les entreprises car elle permet de mesurer l'impact de leurs activités sur les clients et de comprendre leurs besoins et leurs attentes. Elle peut également aider les entreprises à améliorer la qualité de leurs produits et services, à fidéliser leurs clients et à renforcer leur position concurrentielle. Les indicateurs de satisfaction des clients peuvent inclure :

- Le taux de satisfaction globale : mesure le pourcentage de clients qui sont satisfaits de l'entreprise et de ses produits ou services.

- Le taux de recommandation : mesure le pourcentage de clients qui recommanderaient l'entreprise à d'autres personnes.
- Le taux de rétention des clients : mesure le pourcentage de clients qui continuent d'acheter les produits ou services de l'entreprise sur une période donnée.
- Le taux de résolution des problèmes : mesure le pourcentage de problèmes de service client qui sont résolus avec succès.
- Le taux de satisfaction des clients par rapport à des critères spécifiques : mesure le niveau de satisfaction des clients par rapport à des critères tels que la qualité des produits, la rapidité de livraison ou la convivialité du site web.

La plupart des entreprises font de la satisfaction client une priorité. Un client satisfait sera enclin à renouveler son achat et à générer un bouche-à-oreille positif. A l'inverse, un client insatisfait ne sera pas fidélisé et risque de diffuser un avis négatif auprès de ses proches ou sur les réseaux sociaux.

4.2.3. L'image de marque :

L'image de marque est un indicateur qualitatif qui mesure la perception que les clients ont d'une entreprise, d'une marque ou d'un produit. Elle est souvent mesurée à l'aide de sondages, d'enquêtes ou d'autres méthodes de collecte de données. Les indicateurs de l'image de marque peuvent inclure :

- **La notoriété de la marque** : mesure le niveau de reconnaissance de la marque parmi les clients et le grand public.
- **La préférence de marque** : mesure le pourcentage de clients qui préfèrent la marque par rapport à ses concurrents.
- **L'image de marque** : est un indicateur qualitatif important pour les entreprises car elle permet de mesurer l'impact de leurs activités sur la perception que les clients ont de leur marque et de leur position concurrentielle. Elle peut aider les entreprises à renforcer leur réputation, à fidéliser leurs clients et à améliorer leur performance financière.

4.2.4. L'engagement des employées :

L'engagement des employés est un indicateur qualitatif qui mesure le niveau d'engagement, de motivation et de satisfaction des employés à l'égard de leur travail et de leur entreprise. Il est souvent mesuré à l'aide de sondages, d'enquêtes ou d'autres méthodes de collecte de données. Les indicateurs de l'engagement des employés peuvent inclure :

Le taux de satisfaction des employés : mesure le niveau de satisfaction des employés à l'égard de leur travail, de leur salaire, de leurs avantages sociaux et de leur environnement de travail.

L'engagement des employés est important pour les entreprises car il a un impact direct sur leur performance financière, leur productivité et leur capacité à retenir les talents. Les employés engagés sont plus motivés, plus productifs et plus susceptibles de rester fidèles à l'entreprise

5.L'analyse globale de la fonction commerciale :

L'analyse globale de la fonction commerciale est une évaluation complète de tous les aspects liés aux ventes et à la commercialisation d'une entreprise. Cela implique d'examiner divers aspects de la fonction commerciale, tels que les objectifs de vente, les stratégies de marketing, les canaux de distribution, les politiques de prix, les processus de gestion des ventes, les performances de l'équipe de vente, le service client, etc. l'analyse globale de la fonction commerciale permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise en termes de vente et de marketing, et de mettre en place des actions pour améliorer les performances commerciales.

« L'administration des questionnaires et l'utilisation des référentiels d'activités, de compétences, de support structurel et de satisfaction client permettent d'obtenir différentes évaluations dont l'ensemble peut se résumer par un tableau Il peut être réalisée sous Excel ou bien automatiquement par une application informatique qui gère simultanément les différents questionnaires et l'administration des résultats.³¹

³¹ Manuel Lange, Jean Michel Moulot, « **Mesure de la performance de la fonction commerciale** » Edition d'organisation, Paris,2008, P 153

6.L'efficacité commerciale et la stratégie de l'entreprise :

6.1.Définition de l'efficacité commerciale :

L'efficacité commerciale se réfère à la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs de vente et de rentabilité grâce à l'optimisation de ses processus commerciaux et de ses ressources. Cela implique la mise en place de stratégies efficaces pour générer des leads, conclure des ventes, fidéliser les clients existants et maximiser les profits. L'efficacité commerciale peut être mesurée par des indicateurs tels que le taux de conversion, le chiffre d'affaires, le coût d'acquisition client et le retour sur investissement.

- **Le taux de conversion :** Le taux de conversion de l'efficacité commerciale mesure le pourcentage de prospects ou de leads qui se transforment en clients réels. Cet indicateur est important pour les entreprises car il permet de mesurer l'efficacité de leurs activités commerciales et de vente. Un taux de conversion élevé indique que les efforts de vente sont efficaces et que les prospects sont bien qualifiés.
- **Le chiffre d'affaires :** Le chiffre d'affaires de l'efficacité commerciale est le montant total des ventes réalisées par une entreprise grâce à ses activités commerciales et de vente. Cet indicateur est important pour mesurer la performance et la rentabilité de l'entreprise. Pour augmenter le chiffre d'affaires de l'efficacité commerciale, les entreprises peuvent mettre en place des stratégies telles que l'optimisation des processus de vente, l'identification et la qualification des prospects, la personnalisation de l'offre en fonction des besoins du client, le suivi et l'analyse des performances commerciales, la formation continue des équipes commerciales, et l'utilisation d'outils de gestion de la relation client.
- **Le cout d'acquisitions client :** Le coût d'acquisition client (CAC) est un indicateur clé de l'efficacité commerciale qui mesure le coût moyen pour acquérir un nouveau client. Cet indicateur est important car il permet aux entreprises de mesurer la rentabilité de leurs activités commerciales et de vente. Pour calculer le CAC, il faut diviser les coûts totaux liés aux activités commerciales et de vente par le nombre de nouveaux clients acquis sur une période donnée.
- **Le retour sur investissement :** Le retour sur investissement (ROI) de l'efficacité commerciale mesure le rendement financier généré par les activités commerciales et de vente de l'entreprise par rapport aux coûts associés. Cet indicateur est important pour

mesurer la rentabilité de l'efficacité commerciale et pour prendre des décisions stratégiques en conséquence.

6.2. Missions et objectifs de l'efficacité commerciale³² :

La mission de l'efficacité commerciale est de maximiser les ventes et la rentabilité de l'entreprise en optimisant les activités commerciales et de vente. Les objectifs de l'efficacité commerciale peuvent varier en fonction de l'entreprise, mais ils incluent généralement :

- **Développer le chiffre d'affaires et les marges** : Il est loin le temps où les objectifs commerciaux ne se déclinaient qu'en chiffre d'affaires ou en volume de machines vendues, de produits placés. Aujourd'hui, ils ne se limitent plus à du « combien » mais s'accompagnent systématiquement d'un « comment », d'un « où » d'un « Chez qui » ! En effet, la difficulté croissante des affaires fait que la direction commerciale va réfléchir aux cibles les plus productives, aux clients les plus porteurs de valeur, aux prospects les plus accessibles... Les apports du marketing sont alors essentiels car le commercial, en tant que porteur du positionnement de l'entreprise sur son marché doit inscrire son action dans l'alignement des décisions prises par la direction commerciale et marketing de son entreprise.
- **Développer la productivité commerciale** : L'exigence en termes de performances commerciales ne cesse d'augmenter. Or les ressources sont comptées. On assiste à une rationalisation de l'activité des forces de vente et à une réorganisation des équipes. Les effectifs et les niveaux hiérarchiques sont réduits, le nombre de clients par commercial et la fréquence des visites souvent augmentés. Dans ce contexte de recherche de productivité, les efforts sont focalisés sur les clients ou les cibles les plus porteuses de « valeur ». Valeur stratégique, volume d'affaire, marge, potentiel accessible...etc. Autant de critères qu'il faut mailler pour concentrer ses ressources et éviter la dispersion.

C'est tout l'enjeu des démarches de segmentation du portefeuille clients auxquelles on vient adapter les modes de commercialisation pertinents. L'idée maîtresse est d'adapter la puissance de son dispositif commercial à la valeur de ses clients.

³² Marie Agnès blanc, Marie Paul le Gall « **toute la fonction commerciale** » Edition Dunod P 04

- **Accroître les compétences des équipes :** La fonction commerciale bénéficie d'une image qui s'améliore d'année en année. La montée en compétences des commerciaux y contribue certainement. La direction commerciale accompagne ces changements et favorise la progression des compétences. Fidéliser les clients est une priorité, compte tenu du contexte de recherche permanente d'accroissement de la productivité commerciale. C'est au management commercial qu'il convient de conduire ces évolutions afin que la valeur de l'offre de l'entreprise soit encore mieux « vendue » par les commerciaux et fasse ainsi la différence par rapport à la concurrence.

6.3. Les démarches d'amélioration de la fonction commerciale ³³ :

Les résultats obtenus avec le taux de performance global, le taux d'activités, le taux de maîtrise, le taux de support structurel et le taux de satisfaction sont des repères de gestion en tant que tels, mais ils peuvent également être utilisés pour la construction de deux matrices aidant à définir les démarches d'amélioration de la fonction commerciale. Ces matrices permettent de compléter les analyses précédentes et de positionner la fonction commerciale dans des catégories illustrant leur niveau de performance.

6.3.1. La matrice d'exigence de performance commerciale :

Est un outil de gestion de la performance qui permet de définir les exigences de performance pour chaque fonction ou activité commerciale de l'entreprise. Elle permet de hiérarchiser les exigences en fonction de leur importance et de donner une vision claire de ce qui est attendu de chaque fonction commerciale. La matrice d'exigence de performance commerciale peut être utilisée pour définir les exigences de performance pour chaque étape du processus de vente, depuis la prospection jusqu'à la fidélisation des clients. Elle peut également être utilisée pour définir les exigences de performance pour chaque canal de vente, que ce soit en ligne ou en magasin. L'utilisation de la matrice d'exigence de performance commerciale permet de clarifier les attentes en matière de performance commerciale et de faciliter la communication entre les différentes parties prenantes. Elle permet également de hiérarchiser les efforts en fonction de leur impact sur les objectifs commerciaux de l'entreprise, et d'optimiser l'efficacité des actions commerciales mises en place.

³³ Manuel Lange, Jean Michel Moulot, « **Mesure de la performance de la fonction commerciale** » Edition d'organisation, Paris, 2008, P 158-159.

6.3.2. La matrice d'analyse multidimensionnelle :

La matrice d'analyse multidimensionnelle est un outil précieux pour la fonction commerciale d'une entreprise car elle permet de mieux comprendre les relations entre les variables qui affectent les performances commerciales. Elle peut être utilisée pour analyser les données de vente, les données de marché, les données de comportement du consommateur, et les données financières. En utilisant la matrice d'analyse multidimensionnelle, les entreprises peuvent identifier les variables qui ont le plus d'impact sur les performances commerciales et les regrouper en fonction de leurs relations. Cela peut aider les entreprises à mieux cibler leurs efforts de marketing et de vente, à développer des offres de produits et de services plus adaptées aux besoins des consommateurs, et à prendre des décisions plus éclairées en matière de gestion.

6.3.3. Au niveau Client :

La démarche d'amélioration de la fonction commerciale au niveau des clients peut être divisée en plusieurs étapes clés :

- **Comprendre les besoins et les attentes des clients** : La première étape consiste à comprendre les besoins et les attentes des clients en utilisant des outils tels que les enquêtes, les groupes de discussion, les analyses de données, etc. Cette étape permet de mieux comprendre les clients et d'identifier les domaines à améliorer.
- **Évaluer la satisfaction des clients** : Il est important de mesurer régulièrement la satisfaction des clients pour comprendre comment ils perçoivent l'entreprise et ses produits ou services. Cela peut être réalisé en utilisant des outils tels que les enquêtes de satisfaction, les commentaires des clients, les évaluations en ligne, etc.
- **Analyser les données des clients** : Les entreprises peuvent utiliser des outils d'analyse de données pour comprendre les tendances et les modèles des comportements des clients. Cela peut aider à identifier les opportunités d'amélioration et à prendre des décisions plus éclairées en matière de marketing et de vente.
- **Élaborer une stratégie de service client** : Il est important d'élaborer une stratégie de service client qui répond aux besoins et aux attentes des clients. Cela peut inclure des éléments tels que la formation du personnel, les politiques de retour et de remboursement, les offres promotionnelles, etc.

- **Mettre en œuvre des améliorations** : Une fois que les domaines à améliorer ont été identifiés, les entreprises peuvent mettre en œuvre des améliorations en utilisant des outils tels que l'amélioration continue, l'innovation, la réingénierie des processus, etc.

6.3.4.Au niveau Activités :

Il existe plusieurs démarches pour améliorer la fonction commerciale au niveau de l'activité. Voici quelques étapes clés :

- **Analyse de la situation actuelle** : il est important de comprendre les forces et les faiblesses de la fonction commerciale actuelle. Cela peut inclure l'examen des performances de vente, de la qualité du service client et de la satisfaction des clients.
- **Établissement d'objectifs** : une fois que la compréhension de la situation actuelle est claire, nous pouvons établir des objectifs clairs et mesurables pour améliorer la fonction commerciale.
- **Planification stratégique** : la planification stratégique implique la formulation d'une stratégie pour atteindre les objectifs établis. Cela peut inclure la mise en place de nouveaux processus de vente, l'optimisation des canaux de vente existants et l'amélioration de la formation des équipes de vente.
- **Mise en œuvre de la stratégie** : une fois que la stratégie est définie, il est important de la mettre en œuvre de manière efficace. Cela peut inclure la mise en place de nouveaux outils de vente, la formation et le développement des compétences des équipes de vente, et la mise en place d'un suivi régulier des performances.
- **Évaluation et ajustement** : une fois que la stratégie est mise en œuvre, il est important de surveiller les performances et d'apporter des ajustements en cours de route pour améliorer continuellement la fonction commerciale.

6.3.5.Au niveau Compétences :

Pour améliorer la fonction commerciale au niveau compétence, il est important de :

- **Identifier les compétences nécessaires** : Il est important de déterminer les compétences clés nécessaires pour réussir dans la fonction commerciale. Cela peut

inclure des compétences en communication, en négociation, en vente, en gestion de compte, en analyse de marché.

- **Évaluer le niveau de compétence actuel** : Une fois que les compétences clés ont été identifiées, il est important de déterminer le niveau de compétence actuel de chaque membre de l'équipe commerciale. Cela peut être fait par le biais d'évaluations de performance, de tests de compétence, d'observations sur le terrain.
- **Établir un plan de développement des compétences** : Sur la base des résultats de l'évaluation, il est important de mettre en place un plan de développement des compétences pour chaque membre de l'équipe commerciale. Ce plan devrait inclure des objectifs clairs, des actions spécifiques à entreprendre pour améliorer les compétences, des délais pour atteindre les objectifs.

6.3.6.Au niveau Structure :

Pour améliorer la fonction commerciale au niveau structure l'organisation Il est important de définir les objectifs de visibilité de l'organisation. Il est important d'analyser la structure actuelle de la fonction commerciale pour identifier les points forts et les faiblesses. Cette analyse peut inclure l'identification des processus de vente, des canaux de distribution, des responsabilités des équipes commerciales, des outils de gestion de la relation client.

- **Le commercial reconnu** : possède les outils qui lui permettent de faire la différence, mais il doit surtout savoir les utiliser. En conséquence, l'efficacité sera grandement améliorée grâce à la visibilité de l'organisation (notamment en ce qui concerne le « qui fait quoi ? ». Ce sujet est particulièrement sensible dans un environnement où les dimensions des structures sont fréquemment modifiées en raison des concentrations et du flux de rotation qui en découlent.
- **Le commercial délaissé** : se caractérise par un manque de réactivité récurrente. Les ressources nécessaires à l'efficacité sont partiellement absentes. Cet état de fait, qui est parfois nécessaire en raison du manque de ressources financières, entraîne des conséquences négatives telles que la compensation et l'hyperactivité du commercial, la décrédibilisation et la perte de relations avec les clients et les prospects, la démotivation et la baisse de performance du commercial.

Section 02 : Modèle d'évaluation fonctionnelle

Le modèle d'évaluation fonctionnelle dans l'entreprise est un processus d'analyse qui permet de mesurer la performance des différentes fonctions de l'entreprise. Ce modèle se compose de quatre axes qui permettent d'offrir des réponses concrètes à travers son déploiement mais également par les afin de mieux comprendre et gérer cette fonction autant que partie prenante de l'entreprise.

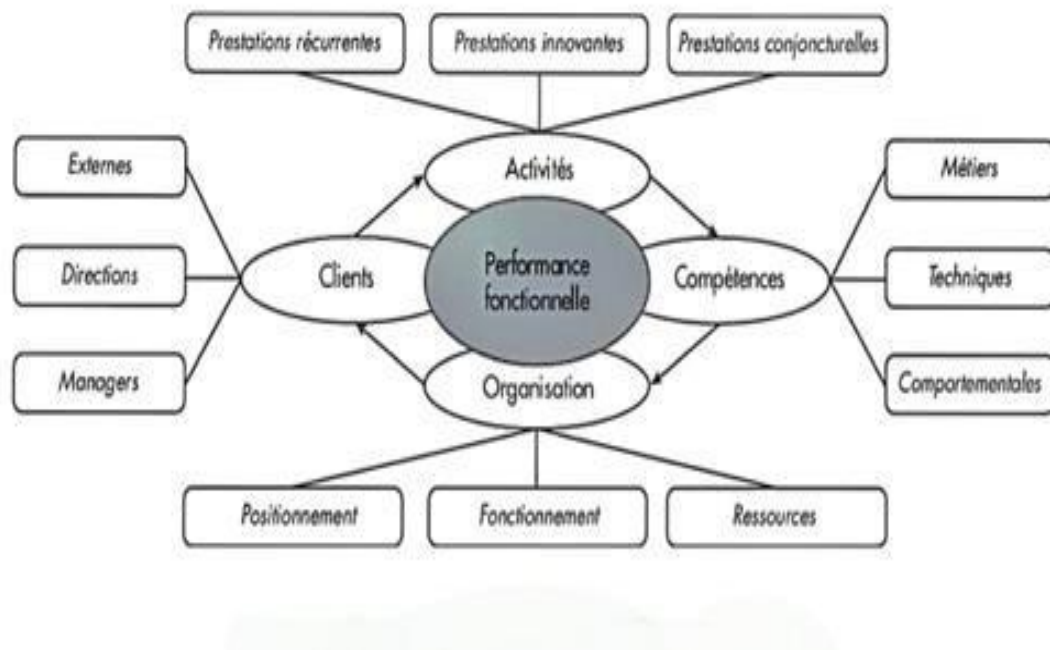


Figure 4 : Le modèle de l'évaluation fonctionnelle

1.L'objectif du modèle d'évaluation fonctionnelle³⁴ :

L'objectif principal d'un modèle d'évaluation fonctionnelle est de mesurer la performance de chaque fonction de l'entreprise afin d'identifier les forces et les faiblesses de chaque fonction et de mettre en place des actions correctives pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

Les modèles d'évaluation fonctionnelle permettent également d'aligner les objectifs de chaque fonction sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, d'optimiser l'utilisation des ressources, d'améliorer la qualité des produits et services proposés par l'entreprise, et de prendre

³⁴ Manuel Lange, Jean Michel Moulot, « **Mesure de la performance de la fonction commerciale** » Edition d'organisation, Paris, 2008, P 30

des décisions éclairées en matière d'investissement, de recrutement, de formation et de développement de nouveaux produits et services.

Le modèle d'évaluation fonctionnelle est un processus itératif qui peut être répété plusieurs fois jusqu'à ce que le produit ou le système réponde aux exigences identifiées. Cela garantit que le produit ou le système est sûr, fiable et conforme aux normes de qualité et de sécurité il y a plusieurs axes d'évaluation fonctionnelle qui sont utilisés pour évaluer un produit ou un système. Les axes d'évaluation fonctionnelle comprennent les éléments suivants :

Les axes du modèle d'évaluation fonctionnelle

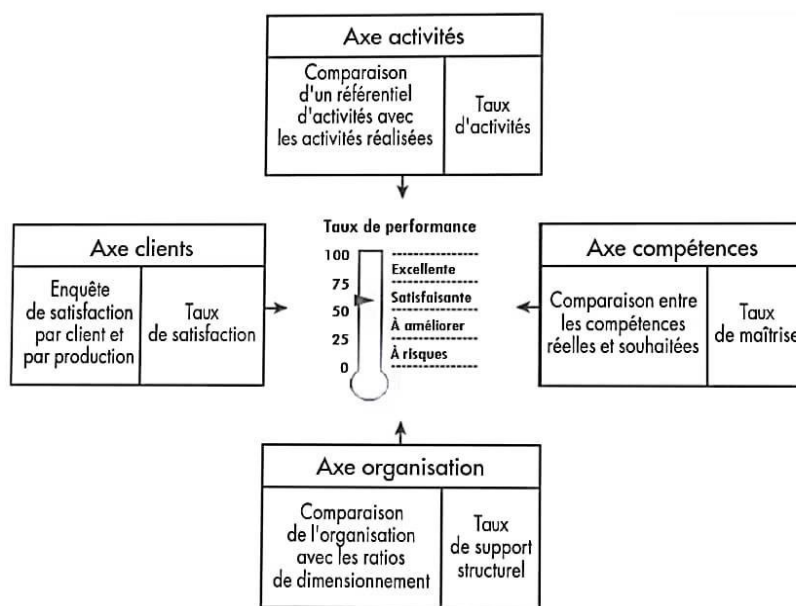


Figure 5 : La structure et le fonctionnement du modèle d'évaluation fonctionnelle

2. Les composantes du modèle d'évaluation fonctionnelle :

La fonction support d'entreprise est un ensemble d'activités qui soutiennent les fonctions opérationnelles d'une entreprise. Ces fonctions peuvent inclure la finance, les ressources humaines, les technologies de l'information, les achats, la logistique, la gestion de la qualité, la gestion des risques et la conformité réglementaire.

La fonction support joue un rôle crucial dans la gestion efficace d'une entreprise. Elle fournit des services et des ressources pour aider les fonctions opérationnelles à atteindre leurs objectifs et à maximiser leur efficacité. Les principales fonctions supports sont :

- Le contrôle de gestion

- Les ressources humaines
- Les systèmes d'information
- L'audit
- La finance
- Les achats

3. Les éléments d'évaluation d'une fonction support :

3.1. Mesurer les activités d'une fonction support :

Elle concerne la réalisation de ce qui devrait être fait et de l'écart qu'il y a entre l'activité théorique et l'activité réelle cela oblige la formalisation des produits et prestation ensuite les comparer à un référentiel pour déterminer les écarts d'activités.

3.2. Mesurer les compétences d'une fonction support :

Fait référence à l'évaluation systématique et objective des compétences requises pour exceller dans un rôle de support spécifique au sein d'une organisation. Cela implique d'évaluer les connaissances, les aptitudes, les compétences techniques et les comportements professionnels des individus occupant ces postes.

3.3. Mesurer les ressources allouées à une fonction support :

La mesure des ressources allouées à une fonction support peut être réalisée en évaluant la quantité et la qualité des ressources disponibles, en comparant les ressources actuelles aux besoins de la fonction support, et en identifiant les écarts ou les lacunes éventuelles. Cette évaluation peut être effectuée par le biais de revues budgétaires, de rapports sur les effectifs, d'analyses des capacités et des performances technologiques, ou d'autres méthodes appropriées. L'objectif de cette mesure est d'assurer que la fonction support dispose des ressources adéquates pour fournir un soutien efficace aux utilisateurs, aux clients ou à d'autres départements au sein de l'organisation. En identifiant les ressources nécessaires et en évaluant leur adéquation, l'organisation peut prendre des décisions éclairées pour optimiser l'allocation des ressources et améliorer les performances globales de la fonction support.

3.4.Mesurer la satisfaction des clients d'une fonction support :

Désigne l'évaluation du niveau de satisfaction et de contentement des clients ayant utilisé les services de la fonction support d'une organisation. Elle permet de recueillir des informations sur la perception et l'appréciation des clients concernant la qualité du support qu'ils ont reçu.

4.Les axes du modèle d'évaluation fonctionnelle

Un modèle d'évaluation fonctionnelle se décompose en quatre pôles qui définissent les composantes d'une fonction support

4.1.Axe activités :

Fait référence aux activités opérationnelles et aux tâches spécifiques que réalise la fonction transverse au sein d'une organisation. Cet axe se concentre sur les actions concrètes et les responsabilités quotidiennes de la fonction support. Le pôle activité consiste à lister tout ce que doit faire théoriquement la fonction support afin de confronter ce référentiel aux activités réelles.³⁵

- **Les étapes de l'axe activités** ³⁶ :

Étape 1 : la prospection : Fait référence aux actions entreprises pour identifier et attirer de nouveaux clients ou utilisateurs qui pourraient bénéficier des services de support offerts. Cette étape vise à élargir la base de clients ou d'utilisateurs potentiels et à promouvoir les services de support de manière proactive et ainsi élargir le nombre d'opportunités de vente auprès de prospects qualifiés afin d'accroître le chiffre d'affaires.

³⁵ David Autissier, Valerie Delaye « **Mesurer la performance du système d'information** » édition d'organisation Eyrolles, Paris, P23.

³⁶ Manuel Lange, Jean Michel Moulot, « **Mesure de la performance de la fonction commerciale** » Edition d'organisation, Paris, 2008, P 74.

Tableau 01 : Activités de prospection

Activités	Descriptifs
1- Identifier les prospects	Déterminer les critères permettant d'identifier les prospects (type d'activité, postes occupés, secteur géographique, taille d'entreprise, rentabilité, revenus...). Récupérer les listes de prospects correspondant à ces critères
2- Préparer les visites	Optimiser les déplacements ou les séquences d'appel afin de rencontrer le plus possible de prospects dans un temps déterminé.
3- Equilibrer prospection et fidélisation	Déterminer les besoins en prospection pour équilibrer le résultat de l'entreprise. Cela se traduit par un pourcentage de l'activité commerciale dédié à la prospection versus la fidélisation de clients.
4- Prospecter par téléphone	Appeler des prospects afin de les qualifier en termes de besoins éventuels
5- Effectuer une visite de prospection	Démarcher en porte-à-porte des prospects afin de qualifier les besoins éventuels.
6- Récupérer des fichiers de prospects	Acheter ou construire un fichier recensant des clients potentiels répondant à certains critères définis par l'entreprise.
7- Déterminer le potentiel d'un prospect	Déterminer les besoins de l'entreprise par rapport aux produits ou services vendus.
8- Traiter les opportunités transmises par le marketing	Récupérer les prospects transmis par le marketing (fichier, outil CRM/SFA). Contacter les prospects.
9- Participer à des salons professionnels	Rencontrer des clients dans le cadre de salons professionnels.
10- Distraire les clients	Accompagner les prospects dans le cadre d'activités non professionnelles : événements sportifs, voyages, soirées, dîners...

Étape 2 : la formation d'une impression : Elle consiste à recueillir des informations sur le client, cette étape vise à obtenir une évaluation globale du modèle en tenant compte de ses performances et de son adéquation par rapport aux besoins et aux attentes des utilisateurs. Cette étape est essentielle pour la suite de la relation client. Elle permet notamment :

- Préparer les négociations en position de force.
- Elle joue un rôle important, en particulier sur le niveau final des marges commerciales,
- Permet au commercial de capter les différents éléments qui lui permettront d'être en situation favorable au moment de la négociation les prix d'achat.

Tableau 02 : la formation d'une impression

Activités	Descriptifs
1- Identifier les acteurs clés de la vente	Repérer, au-delà de l'acheteur déclaré, les différents intervenants dans la décision d'achat du client. Il peut s'agir d'un rôle d'influence, de la personne responsable du budget, du responsable technique, de l'utilisateur final, du bénéficiaire indirect ou encore de l'acheteur.
2- Identifier les leviers de vente	Les leviers de vente correspondent aux problèmes identifiés par le client et qu'il souhaite résoudre. L'identification de ces leviers est essentielle pour la réussite d'une vente.
3- Réaliser une démonstration	Une démonstration des produits ou services correspond à une occasion privilégiée d'échange avec le client. C'est l'occasion de démontrer les avantages d'un produit mais également d'échanger afin de mieux qualifier le prospect.
4- Organiser une visite d'un client référence	Dans beaucoup de secteurs d'activité, la visite d'un client est le passage obligé d'une vente. Une liste de clients (matériel ou service similaire et secteur d'activité proche) est proposée par le vendeur. Le client référence témoigne alors directement. La constitution de référence est souvent un passage essentiel et délicat dans l'attaque de nouveaux marchés.

5- Identifier le budget client	Le budget du client est une donnée essentielle qui permet de positionner correctement une offre. Le budget détermine directement le montant de l'offre.
6- Démontrer le retour sur investissement	Lié directement au budget du client, le travail de démonstration du retour sur investissement est néanmoins un exercice spécifique. Très utilisé dans les ventes de machines ou de solutions informatiques complexes, le calcul d'une durée de RSI nécessite de croiser des données propres au vendeur (caractéristiques techniques) avec des données du client (contexte, ressources...
7- Déterminer une prévision de vente	C'est généralement au cours de cette phase que l'essentiel des prévisions de vente s'affine. Le commercial détermine alors la probabilité qu'il a de vendre son offre. Ces données sont ensuite précisées au cours des phases ultérieures en faisant évoluer ce qui est souvent traduit sous forme de pourcentage de chances de gagner l'affaire.
8- Créer la relation	Créer un lien personnel avec le client. Ce lien comprend notamment une dimension affective qui influence largement la probabilité de succès de la vente. Cette étape nécessite de rendre crédible à la fois l'offre et l'interlocuteur commercial.
9- Identifier les concurrents	Repérer les concurrents présents chez le client et ceux qui se positionnent sur le marché actuel.

Étape 3 : la formation d'une stratégie : Il s'agit de la mise en place d'une stratégie de vente par le commercial pour pouvoir réaliser sa vente. Elle résulte directement de l'étape de la formation d'une impression pour déployer la meilleure stratégie commerciale qui est de repérer les points sensibles du client sur lesquels il est prêt à investir des ressources.

Tableau 03 : Activités de formation d'une stratégie

Activités	Descriptifs
1- Planifier les étapes de la vente	Identifier précisément (actions, moyens, ressources, dates) les étapes de la vente permettant de progresser jusqu'à la fin du processus

2- Identifier les éléments critiques de valeur	Identifier au sein de l'ensemble des leviers de vente les arguments clés en termes de valeur apportée au client. Valoriser les avantages techniques et économiques de l'offre, mais également les impacts indirects (individuels ou collectifs) : politique – zone de pouvoir – relationnel, visibilité.
3- Déterminer la solution technique	Déterminer le choix des caractéristiques du produit ou du service vendu.
4- Déterminer le plan de mise en place de la solution technique	Déterminer le planning de réalisation du service ou de livraison et mise en œuvre de produits
5- Gérer les avantages concurrentiels (positionner les siens, contourner ceux des concurrents)	Pour chaque concurrent, identifier les éléments d'avantages concurrentiels réciproques. Dans le cas des avantages des concurrents, identifier les moyens de les contourner.
6- Mobiliser des ressources complémentaires pour finaliser la stratégie	Solliciter des échanges avec le management, le service technique ou d'autres commerciaux afin de finaliser la stratégie et l'offre.

Étape 4 : la transmission :

Fait référence à la mise en place d'une stratégie de vente auprès des clients. Le commercial va d'abord transmettre au client l'information factuelle permettant à ce dernier d'appréhender les éléments de la proposition (devis, proposition commerciale, prix de vente, descriptif technique).

Tableau 4 - Activités de transmission :

Activités	Descriptifs
1- Faire une présentation commerciale générale	Présentation générale d'une offre technique et commerciale. Il s'agit généralement de faire valoir les avantages génériques de l'offre afin de capter les accroches possibles pour le client (éléments sensibles de valeur, problématiques clients).
2- Soutenir une proposition commerciale	Proche de l'activité précédente, cette présentation consiste à présenter une offre commerciale affinée en faisant valoir les éléments de valeur.

3- Envoyer un devis	Dans certains secteurs d'activité, le devis est envoyé par le biais de canaux autres que la force de vente. Il peut s'agir d'un simple courrier, d'un courriel, d'un centre d'appels ou bien d'un site Internet interactif permettant au client de configurer lui-même sa solution.
4- Recevoir l'accord oral du client	Avant d'engager un processus formel d'achat, le commercial reçoit la plupart du temps un accord oral de l'un des interlocuteurs client.
5- Démarrer le processus d'achat	Une fois l'accord verbal obtenu, il s'agit d'entamer l'établissement des documents administratifs permettant de contractualiser la vente.
6- Référencer son entreprise en tant que fournisseur	Premier élément très en amont d'une vente, le référencement concerne la plupart des grandes entreprises. Il s'agit d'être reconnu en tant que fournisseur potentiel sur un type de besoin prédéfini. Le statut de fournisseur référencé permet d'être consulté.
7- Utiliser les relais internes	Mobiliser ses alliés chez le client pour faire passer des informations allant d'une simple précision jusqu'à l'offre commerciale finale.
8- Préparer les rendez-vous	Préparer les arguments développés, les accroches employées. Définir les objectifs attendus à l'issue du rendez-vous

Étape 5 : l'évaluation et l'ajustement :

L'étape d'évaluation consiste à recueillir les informations permettant de se faire une opinion sur l'action de vente menée et également à modifier un ou plusieurs des éléments précédents afin d'adapter ses actions pour mieux réussir la vente ainsi d'identifier de nouveaux éléments de qualification qui correspondent à une nouvelle stratégie commerciale.

Tableau 05 : Activité d'évaluation et l'ajustement

Activités	Descriptifs
1- Négocier les conditions commerciales de vente	Négocier avec le client les conditions de prix et les conditions de paiement.
2- Négocier les conditions de mise en œuvre des produits/ services vendus	Négocier les plannings de mise en œuvre, les ressources nécessaires (client et fournisse

3- Définir les indicateurs contractuels de suivi de la mise en œuvre	Définir le type d'indicateur et les niveaux seuil permettant généralement de débloquer les paiements au fournisseur. Il peut s'agir de délai, de qualité ou encore de ressources...
4- Adapter l'offre technique	Modifier les caractéristiques des produits ou services proposés afin de mieux répondre aux attentes du client.
5- Adapter les leviers de vente	Modifier les arguments mis en avant pour mieux correspondre à des attentes prioritaires du client.
6- Affiner l'analyse des éléments critiques de valeur	Affiner l'analyse au sein de l'ensemble des leviers de vente des arguments clés en termes de valeur apportée au client. Mieux valoriser les avantages techniques et économiques de l'offre, mais également les impacts indirects (individuels ou collectifs) : politique – zone de pouvoir –, relationnel, visibilité.
7- Analyser les positions des concurrents	Déterminer les offres des concurrents et les leviers de vente mobilisés pour les prendre en compte.
8- Traiter les objections client	Répondre au client sur les limites de l'offre proposée en restant le plus possible ferme et en insistant sur les éléments critiques de valeur à ce stade de la négociation.

Étape 6 : la conclusion :

C'est l'étape où un changement se produit dans la relation client/fournisseur.

- **Le premier changement concerne le contenu des échanges :** Dans cette étape à peu près tous les éléments ont été transmis au client. Afin d'éviter toute sorte de difficultés qui peuvent être causées tel que les difficultés à relancer un client le commercial doit alors redoubler de créativité pour trouver des motifs valables de contact.
- **L'autre changement concerne l'intensification de la relation :** Cette intensité dans cette phase est plus intense qu'avant critique pour la réussite commerciale.

Tableau 6 : activité de conclusion

Activités	Descriptifs
1- Relancer le client	Maintenir un dialogue constant avec le client au cours de la phase critique de closing.
2- Confirmer la solution technique	Finaliser le choix des caractéristiques du produit ou du service vendu
3- Confirmer le plan de mise en place de la solution technique	Finaliser le planning de réalisation du service, ou de livraison et mise en œuvre du produit.
4- Créer « l'événement » de rupture	Créer un événement dans le processus commercial afin de créer une rupture propice à la décision finale. Cet événement consiste le plus souvent à faire intervenir un nouvel interlocuteur (client référence, top manager du fournisseur, expert externe)
5- Opérer la négociation en mode donnant/donnant	À ce stade de la négociation, les échanges doivent prendre la tournure suivante : « Je vous concède cet avantage (réduction de tarif, conditions supplémentaires...), mais seulement si vous me concédez celui-là (augmentation de périmètre, allongement des délais de livraison...) »
6- Renseigner les systèmes internes	Fournir généralement à l'administration des ventes les informations relatives à la vente (caractéristiques, conditions), une fois la vente conclue. Cela s'effectue le plus souvent par l'intermédiaire d'un système d'information (progiciel général – PGI – ou système CRM).

Étape 7 : la pérennisation :

Elle est considérée comme une étape décisive pour la suite de la relation client, elle est dans l'optique que si le commercial « fait » la première vente chez un client, c'est la qualité des prestations qui fait les suivantes. A ce stade il s'agit d'opter pour une stratégie de la mise en place des conditions nécessaires afin d'assurer la continuité de la relation avec le client et saisir de nouvelles opportunités de ventes supplémentaires.

Tableau 07 : pérennisation

Activités	Descriptifs
1- Traiter les commandes	Honorer les éléments liés à la commande reçue, à la fois administrativement et en termes de prestations attendues
2- Traiter les réclamations	Gérer les réclamations des clients, liées ou non à des problèmes.
3- Faire des revues qualité	Suivre pro activement la qualité des produits ou services vendus, autant que de la démarche de mise en œuvre de ces produits ou services chez le client
4- Identifier les besoins complémentaires	Détecter les opportunités de vente associées directement ou non au contrat principal (extension de périmètre, besoins connexes)
5- Intervenir avant la fin des contrats	Ne pas attendre les échéances contractuelles pour renouer les relations commerciales avec le client.
6- Identifier les actions des concurrents	Mettre en place une action de veille concurrentielle permettant de détecter le plus tôt possible l'arrivée d'un nouveau concurrent, si possible dès sa phase de prospection
7- Suivre les réachats automatiques	Surveiller les demandes d'évolutions, même légères lors des réachats automatiques.

4.1.2.Le taux d'activité : C'est l'évaluation des activités définies au paravent au regard des pratiques réelles dans les entreprises afin de déterminer un taux de couverture par rubrique et en global.

- **Baromètre du taux d'activités** : Permet de positionner la fonction commerciale sur une échelle de 0 à 100 avec les quatre types de configuration suivante :
- **La configuration exhaustive** : représente une situation dans laquelle la fonction commerciale est de 80 à 100 % de la référence opérationnelle. Cette fonction est considérée comme innovante et tend à diffuser la culture commerciale de l'entreprise.
- **La configuration développée** : Correspond à des fonctions commerciales qui réalisent des opérations pratiques de base et ont investi 50% dans des pratiques avancées liées à la gestion de la relation client, tout en remettant en cause les activités non réalisées.
- **La configuration restreinte** : Illustre un fonctionnement orienté essentiellement sur les activités de vente directe, au détriment de celles concernant la gestion de la relation client. Les activités évoluées sont très peu réalisées (manque de ressources ou absence d'interrogations et de remise en cause des pratiques existantes).
- **La configuration minimaliste** : correspond à une fonction commerciale qui se concentre sur quelques activités, même si cela peut s'expliquer par la mission de la fonction et par ses ressources il faut s'interroger sur le besoin commercial de la fonction d'entreprise et le positionnement de la fonction commerciale.

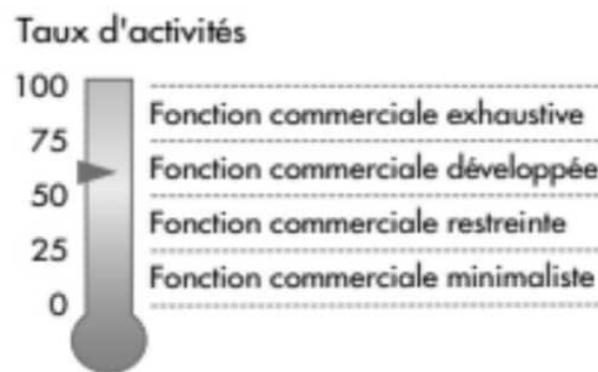


Figure 6 : Baromètre du taux d'activités

4.2.Axe compétences³⁷ :

Ce concentre sur les compétences requises pour exceller dans les rôles et responsabilités liés à la fonction support au sein d'une organisation. Cet axe évalue qualitativement les ressources humaines à travers les compétences qui doivent être essentielles pour assurer un support efficace. Et ces compétences exigées peuvent être de différentes natures :

- **Les compétences techniques** : Fait référence au savoir-faire liés à la production, Elles correspondent à une connaissance opérationnelle de conception, de réalisation et de déploiement des activités de la fonction.

Tableau 08 - Les compétences techniques :

Liste des compétences
La prospection
1. Identifier les prospects 2. Préparer les visites 3. Équilibrer prospection et fidélisation 4. Prospecter par téléphone 5. Effectuer une visite de prospection 6. Récupérer des fichiers prospects 7. Déterminer le potentiel d'un prospect 8. Traiter les opportunités transmises par le marketing 9. Participer à des salons professionnels 10. Distraire les clients
La formation d'une impression
1. Identifier les acteurs clés de la vente 2. Identifier les leviers de vente 3. Réaliser une démonstration 4.. Organiser une visite d'un client référence 5. Identifier le budget client 6. Démontrer le retour sur investissement 7. Déterminer une prévision de vente 8. Créer la relation 9. Identifier les concurrents

³⁷ Manuel Lange, Jean Michel Moulot, « **Mesure de la performance de la fonction commerciale** » Edition d'organisation, Paris, 2008, P 95.

La formation d'une stratégie
1. Planifier les étapes de la vente 2. Identifier les éléments critiques de valeur 3. Déterminer la solution technique 4. Déterminer le plan de mise en place de la solution technique 5. Gérer les avantages concurrentiels (positionner les siens, contourner ceux des concurrents) 6. Mobiliser des ressources complémentaires pour finaliser la stratégie
La transmission
1. Faire une présentation commerciale générale 2. Soutenir une proposition commerciale 3. Envoyer un devis 4. Recevoir l'accord oral du client 5. Démarrer le processus d'achat 6. Référencer son entreprise en tant que fournisseur 7. Utiliser les relais internes 8. Préparer les rendez-vous
L'évaluation et l'ajustement
1. Négocier les conditions commerciales de vente 2. Négocier les conditions de mise en œuvre des produits/services vendus 3. Définir les indicateurs contractuels de suivi de la mise en œuvre

1. Adapter les leviers de vente
2. Affiner l'analyse des éléments critiques de valeur
3. Analyser les positions des concurrents
8. Traiter les objections client.

La conclusion

1. Relancer le client
2. Confirmer la solution technique
3. Confirmer le plan de mise en place de la solution technique
4. Créer « l'événement » de rupture
5. Opérer la négociation en mode donnant/donnant
6. Renseigner les systèmes internes

Pérennisation

1. Traiter les commandes
2. Traiter les réclamations
3. Faire des revues qualité
4. Identifier les besoins complémentaires
5. Intervenir avant la fin des contrats
6. Identifier les actions des concurrents
7. Suivre le réachat automatique.

- **Les compétences relationnelles** : Permet au commercial d'avoir des échanges de qualités avec les clients en intégrant au mieux les réactions de ce celui-ci afin de maximiser des chances de gagner.

- **Les compétences métiers :** Elle résulte du degré de connaissance du « métier du client ». On prend connaissance de dimensions liées aux choix d'orientation de l'entreprise au sein de son environnement et de la susceptibilité d'orienter le choix du client, le commercial pourra au mieux défendre les atouts de son entreprise.
- **Le taux d'évaluation des compétences :** Le résultat de la moyenne des taux de maîtrise des compétences pour les trois catégories de compétences c'est taux de maîtrise global. L'étape suivante consiste à représenter graphiquement les forces et les faiblesses des différentes catégories de compétences afin de guider l'élaboration de mesures correctives des anomalies.

➤ **Le baromètre du taux de maîtrise**

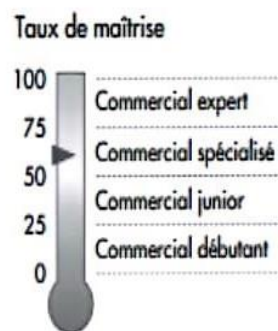


Figure 7 : Baromètre de taux de maîtrise

- **Le niveau commercial expert :** La moyenne est de 75 %, indiquant une maîtrise très élevée de toutes les compétences évaluées. Cela peut être le résultat d'une maîtrise de tous les domaines ou de scores exceptionnellement élevés dans certains domaines. Cela est particulièrement rare. Bien qu'il ne soit pas nécessairement associé à une expérience significative dans le poste, il est souvent considéré comme un "commercial spécialiste" ayant un certain talent.
- **Le niveau commercial spécialiste :** Le taux de maîtrise varie de 50 à 75 %. Il est au-dessus de la moyenne, indiquant un niveau de compétence acceptable et couvrant les exigences de gestion standard de l'entreprise.

C'est un commercial qui adhère aux stratégies commerciales. Les commerciaux qui exercent ce métier depuis cinq ans et plus présentent généralement ce niveau de compétences. Dans ce cas, les étapes de l'acquisition des compétences ont été franchies au fur et à mesure des expériences.

- **Le niveau commercial junior** : Le taux de maîtrise varie de 25 % à 50 %. Il est inférieur à la moyenne. Ce niveau de capacité est commun. Il s'agit d'un commercial expérimenté qui a démontré sa capacité et sa motivation. Le commercial junior est en phase de progression ; son rôle dans un groupe est clairement défini vis-à-vis des autres membres du groupe ; il maîtrise bien les sujets qu'il connaît, mais il a encore de nombreux champs d'exploration à découvrir. En conséquence, les débutants et les experts commerciaux le solliciteront fréquemment.
- **Le niveau commercial débutant** : Pour une entreprise, le taux de maîtrise des compétences de 0 à 25 % est considéré comme un niveau plus délicat, ce qui peut même devenir alarmant, sauf si une entreprise embauche récemment un commercial sans expérience. Il existe de nombreuses opportunités d'amélioration car le niveau de maîtrise est très faible sur l'ensemble des compétences et on trouve même l'objet d'une méconnaissance totale.

4.3.Axe organisation ³⁸:

Il définit comment les moyens et les ressources mobilisés et/ou mis à disposition pour réaliser les activités. Cela comprend non seulement l'ensemble des coûts nécessaires au fonctionnement, mais aussi le type d'organisation et de gestion. Les éléments suivants composent le référentiel structurel de la fonction commerciale : la position de la fonction dans l'organigramme, son fonctionnement interne et ses ressources.

- **Les étapes de l'axe organisation**

Etape 01 : L'évaluation du positionnement : afin de déterminer si le positionnement est approprié la question suivante est posée aux commerciaux et aux clients : "Le positionnement de vos interlocuteurs est-il le plus pertinent pour répondre au mieux aux besoins des clients ou

³⁸ Manuel Lange, Jean Michel Moulot, « **Mesure de la performance de la fonction commerciale** » Edition d'organisation, Paris, 2008, P 118.

à vos besoins ?». Ensuite, une échelle sera utilisée afin d'évaluer la pertinence de ce positionnement.

Etape 02 : Le fonctionnement interne et le mode de management : Le fonctionnement d'une équipe de vente doit s'adapter au quotidien pour être plus performant afin de toujours mieux répondre aux évolutions permanentes des clients et des marchés adressés. Cette adaptation repose sur les cinq composantes essentielles suivantes : l'organisation de la force de vente ; le mode de coordination ; le style de gestion ; la formalisation des postes et fonctions ; et la formalisation des processus d'activités. L'organisation de la force de vente définit la manière dont les tâches et le pouvoir sont répartis dans le service.

Etape 03 : Les ressources de la fonction commerciale : L'évaluation des ressources d'un service commercial pose systématiquement deux questions :

La force de vente est-elle suffisamment dimensionnée pour répondre aux besoins des clients ?

Dans quelle mesure le développement du chiffre d'affaires compense le coût généré par le service commercial ?

Le taux de support structurel : Le taux de support structurel permet de dresser une évaluation de la fonction sur une échelle barométrique qui évalue à la fois le niveau de ressources octroyées à la fonction au regard de standards et l'appréciation par les contrôleurs de gestion de leurs conditions d'exercice³⁹.

Le baromètre du taux structurel : L'entreprise est constamment obligée de se remettre en cause, d'inventer non seulement de nouveaux produits mais de mettre en cause de nouveaux comportements organisationnels adaptés aux situations qu'elle rencontre dans un environnement mondialisé et concurrentiel. Ce pôle nous fournit des ratios de référence pour mesurer la fonction commerciale au mieux. La comparaison de ces ratios avec la réalité permet de déterminer si la fonction commerciale est bien dimensionnée et s'il faut revoir sa structure.

³⁹ Khalid Moumen, « mesurer la performance du système d'information » site : <https://africanbusinessjournal.info/> consulter le 06/2023

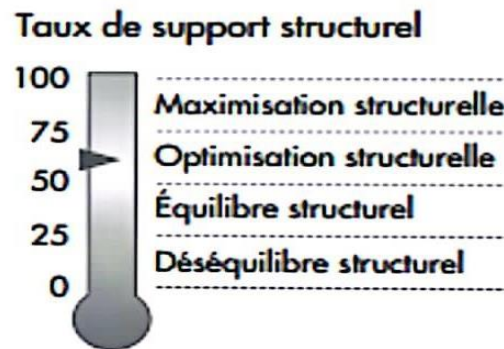


Figure 8 : Baromètre du taux de support structurel.

- **Lorsque le taux est supérieur à 75 %**, la maximisation structurelle est atteinte. Cela montre comment la fonction commerciale bénéficie d'un effectif satisfaisant et de conditions de travail et de fonctionnement favorisant l'initiative et l'implication. Toutes les fonctions commerciales doivent tendre vers cette situation idéale ; c'est également la meilleure disposition pour qu'elles réalisent leurs prestations et répondent au mieux aux attentes du reste de l'entreprise.
- **L'optimisation structurelle, dont le taux est compris entre 50 et 75 %**, démontre que les différentes variables qualifiées sont jugées acceptables et correspondant à l'activité, avec des remarques du type "C'est bien, mais on pourrait faire mieux". Cela peut entraîner des surcharges de travail temporaires et des opérations qui ne répondent pas toujours aux attentes de l'entreprise.
- **L'équilibre structurel, avec un taux de 25 à 50 %**, fait référence à une situation tendue, dans laquelle les ressources et le fonctionnement sont menacés : « Ça passe, mais juste ». Il est considéré que les ressources sont insuffisantes pour couvrir le champ théorique de la fonction. En réalité, cela conduit à choisir les services qui sont considérés comme les plus cruciaux pour la gestion de l'entreprise (souvent à court terme), au détriment des activités moins urgentes mais parfois tout aussi, voire plus importantes.
- **La présence d'un déséquilibre structurel de moins de 25 %** indique une situation préoccupante : la fonction commerciale ne peut pas accomplir les objectifs de sa mission de manière quantitative et qualitative. Les problèmes de sous-effectif, de

positionnement et de gestion peuvent "bâcler" certaines productions, ce qui peut être contre-productif pour l'entreprise.

4.4 .Axe clients⁴⁰ :

L'axe clients définit le « pour qui » et le « pourquoi » Cet axe représente les objectifs assignés à la fonction support vis- à -vis des clients. Il est évident que la question de savoir qui sont les clients et ce qu'il faut leur fournir est une question quasi existentielle pour une entité transverse. Même si les clients sont internes à l'entreprise, les fonctions supports oublient parfois qu'elles doivent s'inscrire dans des relations client/fournisseur en raison de leur intégration dans l'entreprise à savoir :

- **Le client final** : L'enjeu principal de la fonction commerciale est le client final. La pérennité de l'entreprise dépend de sa satisfaction : peu d'entreprises survivent durablement à des clients. La plupart des gens ne sont pas satisfaits, du moins sur des marchés concurrentiels. Il est toujours difficile pour un client de déterminer à quel point il est satisfait de ses propres fournisseurs, et cela pour plusieurs raisons.
- **Le management commercial** : Relie la force de vente au reste de l'entreprise et attend d'elle qu'elle place sur le marché dans les meilleures conditions possibles, ce qu'elle contribue à produire.
- **Le marketing** : Il est du devoir de la fonction commerciale de se synchroniser avec le Marketing en tant que fournisseur d'information terrain et en tant que relais des actions initiées par le marketing.
- **L'administration des ventes** : Est un élément essentiel du fonctionnement d'une entreprise. Elle est considérée comme un client interne car elle est le plus souvent bien séparée de la fonction relation client en termes d'organisation.
- **Les collègues** : Les collègues peuvent être considérés comme des clients internes à part entière dans certains secteurs d'activité. Les expériences partagées, qu'il s'agisse d'une technique de vente, d'une connaissance d'un produit ou encore d'un secteur d'activité,

⁴⁰ Manuel Lange, Jean Michel Moulot, « **Mesure de la performance de la fonction commerciale** » Edition d'organisation, Paris,2008, P 142

peuvent enrichir les relations. L'analyse de la satisfaction nous permet de confronter les prestations et les modes relationnels avec les clients internes et externes dont les besoins et les attentes doivent être traités au mieux. Nous pouvons formaliser ce point pour ensuite l'analyser et proposer des solutions en utilisant des outils tels que le référentiel, le questionnaire et le baromètre de la satisfaction client.

Tableau 09 : Les prestations à destination des clients de l'entreprise

Groupes Clients	Prestations
Client final	Analyse des besoins clients - Configuration de l'offre commerciale - Suivi des commandes/du service et reporting - Conseil – Facturation - Information sur les évolutions (de produit, législatives...) - Capacité d'identifier les responsables chez le fournisseur (en cas de demande spécifique)
Acheteur	- Fourniture d'une politique de prix adéquate - Suivi des contrats - Dossiers administratifs (appel d'offres, référencement de fournisseur...)
Management commercial	- Prévisions de vente - Analyse des affaires perdues - Analyse des affaires en cours - Identification des besoins en assistance
Marketing	- Analyse des clients - Analyse des offres - Retour sur actions et outils marketing
Administration des ventes	- Fourniture des commandes - Fourniture des contrats
Collègues	- Bonnes pratiques commerciales - Coaching de collègues débutants ou moins performants - Coordination équipes de vente

- **Le taux de satisfaction clients** : C'est l'obtention d'un résultat sous forme de taux de satisfaction en global et à différents niveaux, pour simultanément établir une évaluation et un diagnostic pouvant ouvrir sur un plan d'actions.
- **Le baromètre du taux de satisfaction clients** : Le taux de satisfaction clients est obtenu en déterminant la moyenne des différents taux correspondant aux différents niveaux pour simultanément établir une évaluation et un diagnostic pouvant ouvrir sur un plan d'actions.



Figure 9 : Baromètre du taux de satisfaction client

- **Un service commercial qui bénéficie d'une qualité de service** : dénote une capacité à offrir à ses clients les prestations les plus adaptées à leurs besoins, ainsi qu'un sens de l'écoute, de l'explication et de l'exploitation de ces mêmes prestations. Cela représente une situation dans laquelle le vendeur établit une relation "Client/fournisseur" et vise un partenariat plutôt qu'un simple accord commercial à court terme. Il est constamment en train de comprendre les besoins des clients afin d'adapter les prestations.
- **Une fonction commerciale à l'écoute des clients** : sait être attentive à leurs besoins, mais ne peut pas y répondre systématiquement en raison de ses faiblesses de moyens structurels, tant en volume qu'en compétences. Les relations entretenues avec les bénéficiaires sont bonnes et caractérisées par des rencontres régulières.
- **L'amélioration client** : est une situation dans laquelle les demandes des clients ne sont pas toujours prises en compte. Les prestations commerciales ne sont pas toutes considérées comme pertinentes, et les remontées des bénéficiaires ne sont pas systématiquement traitées comme tel. Il y a peu de relations et d'échanges avec différents interlocuteurs. En favorisant une des deux parties internes ou externes, le commercial propose ses services aux différents clients.
- **Une situation de crise est la rupture client**. Les bénéficiaires (les clients) ne considèrent plus le commercial comme légitime. En règle générale, il n'y a pas de liens ni d'échanges avec les bénéficiaires, ce qui indique une rupture. Pour améliorer les relations avec ses clients dans une telle situation, il est impératif de revoir les prestations, le positionnement, les compétences et l'organisation de la fonction commerciale.

Conclusion du chapitre :

Le modèle d'évaluation fonctionnelle se révèle être un outil puissant pour mesurer et améliorer la performance de la fonction commerciale au sein d'une entreprise. Il permet d'analyser de manière systématique les différentes dimensions de la fonction commerciale et d'évaluer sa contribution globale à la réussite de l'entreprise. Le modèle d'évaluation fonctionnelle offre un cadre complet pour mesurer, évaluer et améliorer la performance de la fonction commerciale. En utilisant cet outil de manière judicieuse, les entreprises peuvent optimiser leurs activités commerciales, atteindre leurs objectifs stratégiques et maintenir leur avantage concurrentiel sur le marché.

CHAPITRE III :

Evaluation de la performance de la fonction commerciale cas de Naftal

Introduction

Après avoir cerné l'essentiel des concepts théoriques du contrôle de gestion et de l'évolution de la fonction commerciale, ses outils, et mis l'accent sur la notion de la performance d'entreprise et plus particulièrement la performance commerciale. Il s'agit ainsi de mettre en œuvre nos connaissances théoriques sur le terrain en réalisant une enquête au sein de la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers NAFTAL

Pour notre part, nous avons choisis de consacrer notre étude de cas à la dimension commerciale qui peut être appréciée à partir de ses différents critères et déterminants en analysant certains indicateurs liés à l'activités de l'entreprise et a sa structure commerciale.

Nous allons présenter ce chapitre à travers deux sections : la première est une présentation de l'entreprise NAFTAL et la deuxième est celle dans laquelle nous allons entamer une étude de cas qui porte sur l'évaluation de la performance commerciale de l'entreprise.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL

L'objectif de cette section est de présenter l'entreprise en général, ainsi que son département commercial, son développement, ses ressources et son organisation.

1.Généralité sur NAFTAL :

1.1.Historique de NAFTAL

Issue de SONATRACH, l'entreprise ERDP (Entreprise de Raffinage et de Distribution des produits Pétroliers) a été créée par le décret N° 80/101 du 06 avril 1981. Entrée en activité le 1er janvier 1982, elle est chargée de l'industrie du raffinage et de la distribution des produits pétroliers sous le signe NAFTAL.

En 1987, l'activité raffinage est séparée de l'activité distribution. La raison sociale de la société change à la suite de cette séparation des activités et NAFTAL est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés. A partir de 1998, elle change de statut et devient Société par actions (SPA) filiale à 100% de SONATRACH avec un capital social de 160.000.000Da. Un autre plan de restructuration s'est traduit par la création des divisions, selon ses principaux produits à savoir :

- CLP (Carburant Lubrifiant Pneumatique).
- GPL (GAZ de Pétrole Liquéfié)
- AVM (Aviation Marine).
- Division bitumes.

Pour assurer convenablement ses missions, NAFTAL dispose de moyens matériels, humains et financiers adéquats. Elle applique aussi un système décentralisateur en instaurant des districts dont le District COM de Tizi-Ouzou.

1.2.Présentation du district commercialisation Tizi-Ouzou :

Depuis la réorganisation précédente, le district COM T.O (carburants, lubrifiants et pneumatiques) de Tizi-Ouzou est désormais responsable des opérations de transport, de stockage, de distribution, de publicité et de promotion. Le district commercialisation de TiziOuzou prend en charge toute la distribution des carburants, qui se fait au niveau de la wilaya de T.O, la région limitrophe de Boumerdes et la wilaya de Bejaïa.

1.3.Mission et activité de l'organisme d'accueil :

NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national. Elle intervient dans les domaines :

- De l'enfûtage GPL de la formulation de bitumes
- De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux.
- Du transport des produits pétroliers.

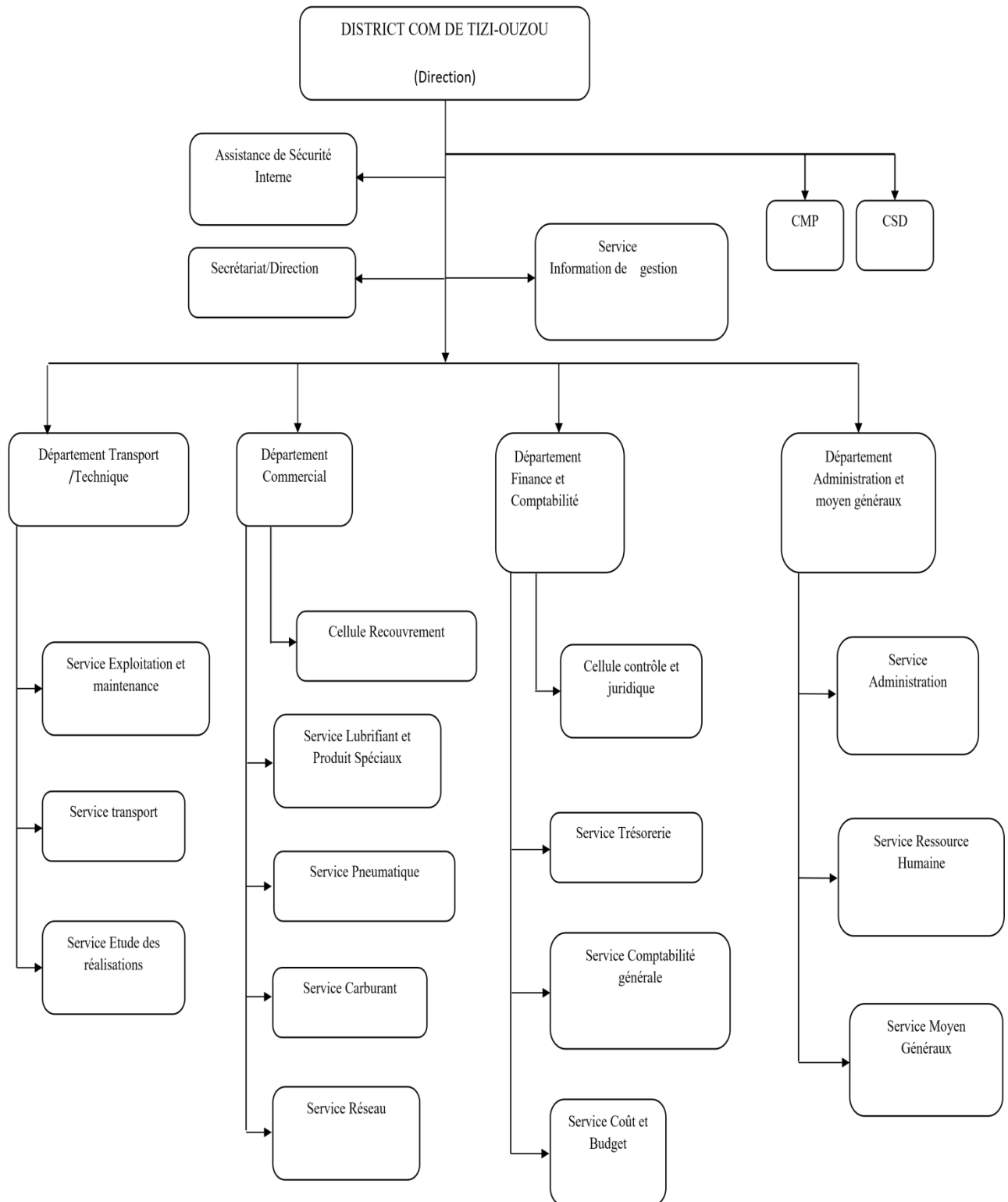
1.4.Les différentes missions d'un commercial :

A ce titre, le commercial peut mener plusieurs activités en même temps : la prospection, qui est sa tâche première et qui consiste à ramener de nouveaux clients à l'entreprise.

- Traitement et suivi des dossiers de codification.
- Veille concurrentielle. (Veiller à la concurrence des produits sur le marché)
- Etablir des contrats d'achat pneumatiques au profit des agents NAFTAL.

- Etablir des contrats SIRGHAZ au profit des agents NAFTAL.

1.5.Organigramme général du district commercialisation de Tizi Ouzou :



Organigramme général du district commercialisation de Tizi-Ouzou(Document interne)

1.5.1. Description de l'organigramme général :

a- Présentation des différents départements :

• Département commercial :

En terme simple, le département commercial veille à :

➤ L'application de la politique commerciale de l'entreprise adoptée. ➤ Les points de vente NAFTAL.

❖ **Cellule recouvrement** : C'est une cellule rattachée directement au département. Elle a pour fonction principale :

- Elle Suit et contrôle le règlement des clients à terme.
- Elle Procède aussi au recouvrement des créances sur clients.
- Elle établit les reçus d'encaissement et saisis éventuellement les clients retardataires.

Pour ce faire. Elle est en contact permanent avec les autres services.

❖ **Services carburants** : chargé de :

- La commercialisation des carburants.
- Traiter et analyser les données du marché potentiel pour pouvoir établir les plans prévisionnels.
- Gérer et contrôler le mouvement des stocks puis s'assurer de la qualité et de la conformité du produit.
- Enregistre, analyser et suggérer les solutions remédiant aux doléances de la clientèle.

❖ **Service lubrifiants et produits spéciaux** : il s'occupe de :

- La présentation et conseils à la clientèle en matière d'utilisations des lubrifiants de NAFTAL
- Suivi et de l'analyse des ventes des produits commercialisés par le centre multi produits.
- Elaboration des plans d'approvisionnements, de distributions et répond aux doléances des clients.

• **Service pneumatique** : il s'occupe de :

- Suivi et l'analyse des vents pneumatiques.
- Elaboration des plans de ventes.
- Etablissement des programmes et planning d'approvisionnement.

❖ **Service réseau** : chargé de :

- Gérer les réseaux des stations-service en l'occurrence les gestions directes (GD), les gestions libres (GL), les points de ventes agréés (PVA), ... ➤ Analyser la performance de ses stations en gestion direct.

- Veiller aux respects des normes de gestion.
- Veiller à la présentation de l'image de marque de NAFTAL.

❖ **Département finances et comptabilité :**

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures Comptables puis il est traduit au bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilité, de trésorerie budget et de patrimoine. Il comprend :

• **Cellule contrôle et juridique :** Il veille au :

- Respect des normes de gestion.
- Contrôle des TAC (Ticket à crédit).
- La protection du patrimoine.
- Suivi des contentieux et litiges qui peuvent subvenir au cours de l'exercice de l'activité de NAFTAL.

❖ **Service trésorerie :** chargé de :

- Contrôlé les flux recettes et dépenses du district.
- Traiter les dossiers de paiement, d'investissement et autres dépenses. ➤
Etablir la situation de rapprochement des comptes de trésorerie.
- Contrôler les impayés et effectuer la comptabilisation des comptes et grand livre de trésorerie.

❖ **Service comptabilité générale :** Il s'occupe de :

- La traduction des documents aux écritures comptables.

- Suivi de l'état des stocks, l'état des ventes et marges par points de vente ou par client.
- Suivi du mouvement des stocks, leur réception et leur règlement.
- La comptabilisation des charges salariales et de la déclaration fiscale.

❖ **Service coût et budget** : chargé de :

- L'élaboration des budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du district.
- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût.
- Collecter les informations comptables puis procéder au calcul des charges d'exploitation.

❖ **Département administration et moyens généraux** :

Il a pour mission, d'assurer la gestion des moyens généraux du district, l'administration et la gestion des ressources humaines. Ce département s'occupe essentiellement du facteur humain, son épanouissement formation. Toutefois, Ces taches sont réparties comme suit :

❖ **Service moyens généraux** : il assure :

- Les prestations de service en matière de transport, télécommunication et approvisionnement en fournitures.
- La gestion du stock du magasin et de la réception du courrier, son enregistrement et sa répartition.

❖ **Service administration** : charger de :

- Gérer le personnel en le déclarant aux assurances sociales.
- Elaborer la paie mensuelle.
- Fournir les données nécessaires pour le calcul de la prime de rentabilité collective.

❖ **Service ressources humaines** : son rôle est de :

- Suivre l'évolution de l'effectif et du personnel en fonction des besoins du district.
- Elaborer le plan de formation annuel et organiser les départs en retraite.

❖ **Département transport et technique :**

Sa mission consiste en la maintenance du matériel, le plan de distribution ainsi que l'étude et la réalisation des projets. Il est divisé en plusieurs services

❖ **Service exploitation et maintenance :** Il assure :

- Le maintien du matériel des dépôts en veillant à la maintenance préventive et curative.
- La répartition des volucompteurs des GD et l'achat de la pièce de rechange et son emmagasinage.
- L'application des plans de maintenance du réseau.

❖ **Service transport :** chargé de :

- Elaborer le plan d'approvisionnement et de la distribution par canal, par commune et par segments selon les prévisions du service carburant.
- Suivre les contrats des transporteurs privés et gérer le matériel roulant, les pièces de rechange et le personnel de conduite.

❖ **Service d'études et réalisations :** son rôle est :

- Elaborer les études technico-économiques et architecturales.

Entreprendre toute étude de rénovation ou d'extension des installations.

- Suivre les situations des travaux, les constater sous forme de situations provisoires et les présenter au paiement.

Section 02 : Evaluation de la performance commerciale de l'entreprise NAFTAL

Afin de mesurer l'efficacité et l'efficience des activités commerciales de l'entreprise NAFTAL, un modèle d'évaluation fonctionnelle est utilisé pour cela. A travers les indicateurs qualitatifs, nous allons pouvoir faire une analyse des résultats obtenus.

1. Les indicateurs qualitatifs :

Les indicateurs qualitatifs ce sont des mesures non chiffrées utilisées pour évaluer les performances et les résultats des différentes activités de cette fonction au sein d'une entreprise. Nous avons fourni des référentiels qui définissent chacun des quatre pôles, ainsi que des questionnaires pour calculer les taux de performance global et par thème.

Taux	Pôles
Taux d'activités	Activités
Taux de maitrise	Compétences
Taux de support structurel	Organisation
Taux de satisfaction	Client

Source : Manuel Lange et al, Idem, P29.

1.1. Evaluation du taux d'activités de la fonction commerciale NAFTAL

Le taux d'activité est une mesure qui détermine le pourcentage d'activités effectuées par une fonction par rapport à un référentiel théorique d'activités de la même fonction. Il s'agit de comparer ce qui est fait à ce qui devrait être fait. Le taux d'activité permet de positionner la fonction commerciale sur une échelle de 0 à 100 avec quatre configurations :

- **La configuration complète** : implique que la fonction commerciale couvre 80 à 100 % du référentiel d'activités.
- **La configuration développée** : correspond à des fonctions commerciales qui réalisent les activités des pratiques de base et ont investi environ 50 % des pratiques évoluées en relation avec la gestion de la relation client.
- **La configuration restreinte** : illustre un fonctionnement orienté essentiellement sur les activités de vente directe, au détriment de celles concernant la gestion de la relation client.
- **La configuration minimaliste** : correspond à une fonction commerciale qui se focalise sur quelques activités.

1.1.1. Evaluation du taux d'activité de la fonction commerciale NAFTAL

Les réponses aux différentes questions voir annexes n°01, nous permettront de déterminer un taux en donnant une valeur qualitative à chacune d'elle

○ Attribution de point pour l'axe activité

Activité	Nombre de points
Activité réalisée	1
Activité non réalisée	0

• **La formule de calcul :**
$$\frac{\text{nbrs de taches}}{\text{}} \times 100$$

nbrs de questions x 100

NB : Taux d'activité contingent : Si une activité est jugée importante mais n'est pas réalisée, elle comptera pour 3 au lieu de 1, le dénominateur changera forcément.

Le taux d'activité

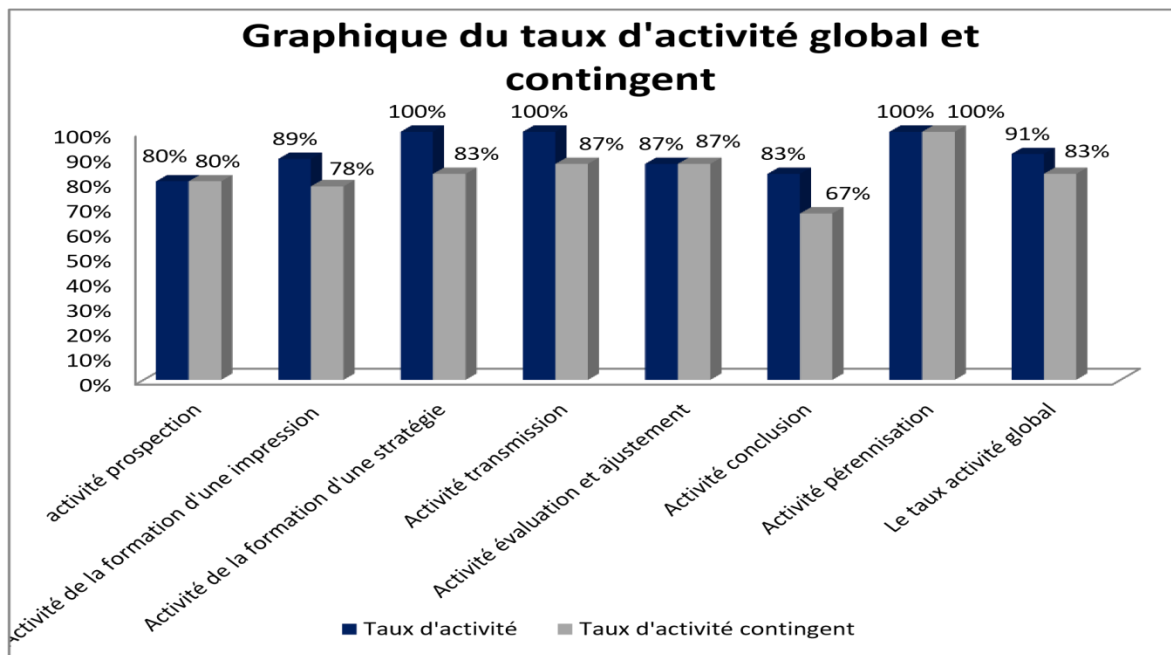
Selon les réponses trouvées à partir de notre questionnaire, nous avons obtenus les résultats aux questions précédentes permettent l'obtention des résultats suivants sous la forme de taux d'activité global.

Tableau 10 : Le taux d'activité global

Taches	Taux d'activités	Taux d'activité contingents
Activité de prospection	80%	80%
Activité de la formation d'une impression	89%	78%
Activité de la formation d'une stratégie	100%	83%
Activité transmission	100%	87%
Activité évaluation et ajustement	87%	87%
Activité conclusion	83%	67%
Activité pérennisation	100%	100%
Le taux activité global	91%	83%

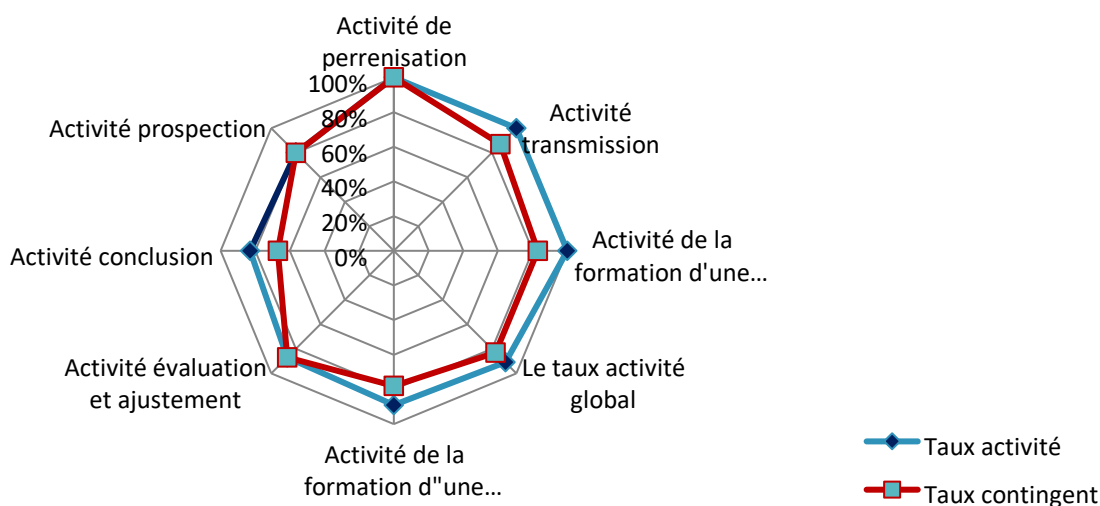
Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête voir (annexe n°1).

○ **Graphique d'activité global et le taux d'activité contingent.**



○ **Graphique : Le taux d'activité global et le taux d'activité contingent**

Taux d'activité global et contingent



Le taux d'activité pour les quatre activités (la formation d'une stratégie, transmission et pérennisation) est de 100% ce qui signifie que la fonction commerciale a atteint la configuration exhaustive dans ces activités. Le taux contingent pour les autres activités (formation d'une impression et conclusion) est inférieur au taux d'activité ce qui signifie que l'activité n'est pas réalisée malgré qu'elle est jugée importante. Étant donné que le taux global est de 91% donc la fonction est qualifiée d'innovante et tend à diffuser une culture logistique dans l'entreprise.

1.2. Evaluation du taux de compétence de la fonction commerciale de NAFTAL

Le taux de maîtrise des compétences est utilisé pour évaluer les compétences de la fonction commerciale, qui reflète les connaissances des commerciaux en termes de compétences techniques comportementales et métier. Le résultat de l'évaluation globale est utilisé pour évaluer le niveau de maîtrise, envisager des initiatives de formation pour diagnostiquer la fonction en lui conférant une configuration de compétences et soutenir le deuxième axe de l'évaluation globale.

- **Le taux de maîtrise :**

CHAPITRE III : Evaluation de la performance de la fonction commerciale cas de Naftal

Le taux de maîtrise c'est le résultat de la capacité des salariés de la fonction à disposer des savoirs pour réaliser les activités. La base de notre questionnaire d'évaluation du taux de maîtrise de la fonction commerciale est le référentiel, qui doit donner une évaluation en sélectionnant quatre réponses (je maîtrise, je pratique, je connais, je ne connais pas). En donnant une valeur qualitative à chacune des réponses aux différentes questions (voir annexe n°2), nous pourrions déterminer un taux.

Activités	Nombre de points
Je maîtrise	04
Je pratique	03
Je connais	02
Je ne connais pas	01

- **La formule de calcul**
$$\frac{\text{nbrs de points} \times 100}{\text{nbrs de questions} \times 4}$$

- **Le taux de maîtrise**

Les résultats des questions précédentes nous ont permis d'obtenir les résultats suivants sous la forme de taux de maîtrise global.

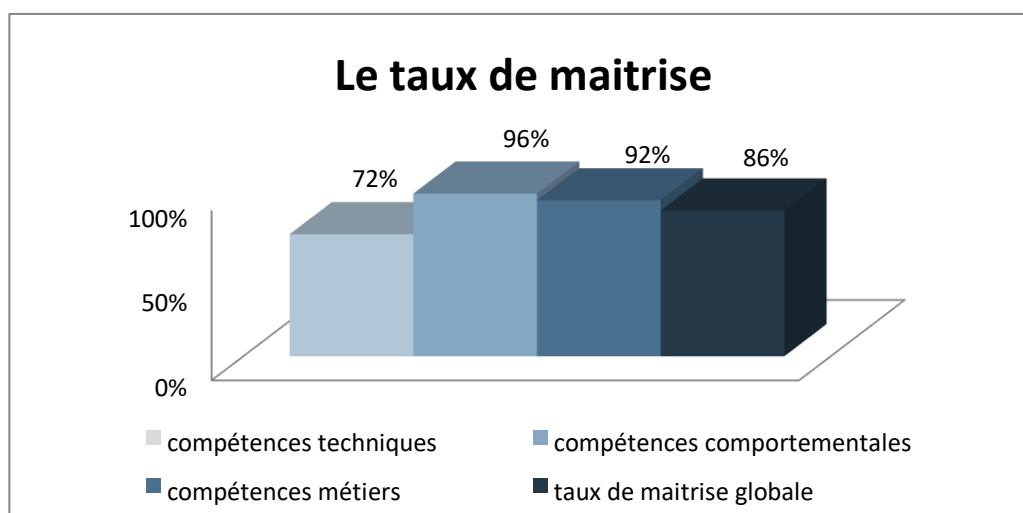
Tableau 11 : Taux de maîtrise

Catégorie de compétences	Taux de compétences
Activité de prospection	68%
Activité de la formation d'une impression	61%

Activité de la formation d'une stratégie	67%
Activité transmission	81%
Activité évaluation et ajustement	81%
Activité conclusion	75%
Activité pérennisation	75%
Compétences techniques	72%
Compétences comportementales	96%
Compétences métiers	92%
Taux de maîtrise global	86%

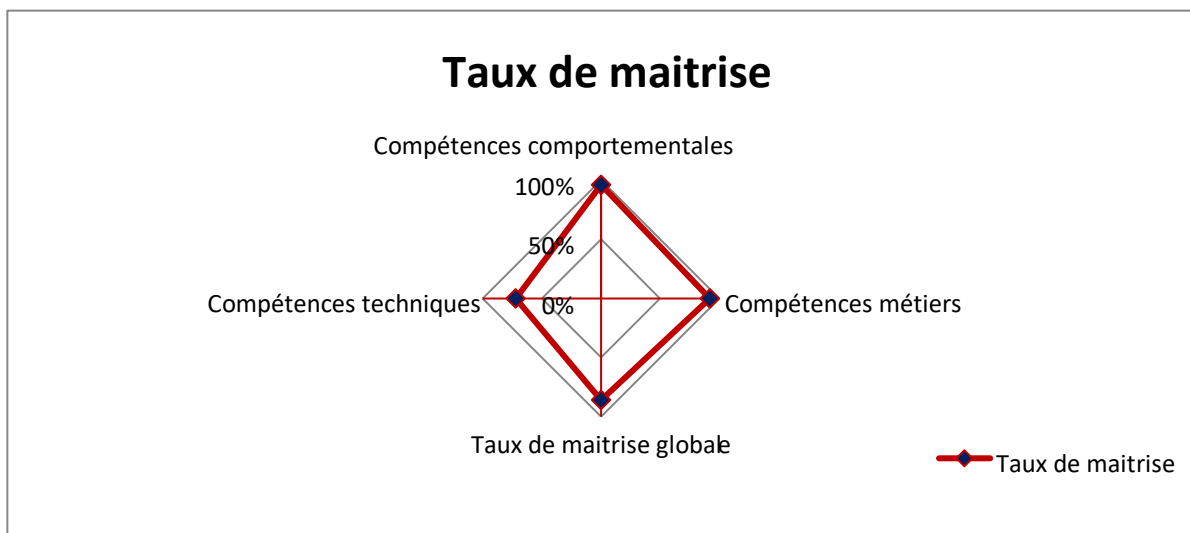
Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête voir (annexe n°2)

○ Graphique de taux de maitrise globale :



Source : élaboré par nos soins à partir de l'enquête.

○ Graphique du taux de maitrise :



Source : élaboré par nos soins à partir de l'enquête.

On constate que les compétences comportementales occupent une place importante avec un taux de 96% vient après les compétences métiers avec un taux de 92% et en dernier les compétences techniques avec un taux de 72% ce que signifie que la fonction commerciale de NAFTAL accorde beaucoup d'importance aux compétences comportementales comparant aux autres compétences, donc un taux de maîtrise globale égale à 86%. Le taux de maîtrise est supérieur à 75% ce qui signifie qu'il Ya une très bonne maîtrise dans l'ensemble des compétences évaluées.

1.3. Evaluation du taux de support structurel de la fonction commerciale de NAFTAL

Pour dimensionner au mieux la fonction commerciale, l'axe organisation nous donne des ratios de référence. La comparaison de ces ratios avec la réalité c'est ce qui nous donne un taux de support structurel qui permet de déterminer si la fonction commerciale est bien dimensionnée et s'il faut revoir sa structure.

- **Le taux de support structurel**

Le taux de support structurel évalue à la fois la quantité de ressources accordées à la fonction en fonction des normes et l'évaluation par les contrôleurs de gestion de leurs conditions d'exercice. La maximisation structurelle se produit lorsque le taux est supérieur à 75 %, l'optimisation structurelle se produit lorsque le taux est entre 50 et 75 %, l'optimisation structurelle se produit lorsque le taux est entre 25 et 50 % et le déséquilibre structurel se produit lorsque le taux est inférieur à 25 %.

Les réponses aux différentes questions (voir annexe n°3), nous permettront de déterminer un taux en donnant une valeur qualitative à chacune d'elle attribué un nombre de points :

• **Attribution de points pour l'axe organisation**

Activités	Nombres de points
Oui tout à fait - Plus au moins 100%	04
Oui en partie - Plus au moins 50%	03
Non - Plus au moins 20%	02
Non pas du tout - Plus au moins 10%	01

- **La formule de calcul**
$$\frac{\text{nbrs de points}}{\text{nbrs de questions} \times 4} \times 100$$

Tableau 12 : Le taux de support structurel

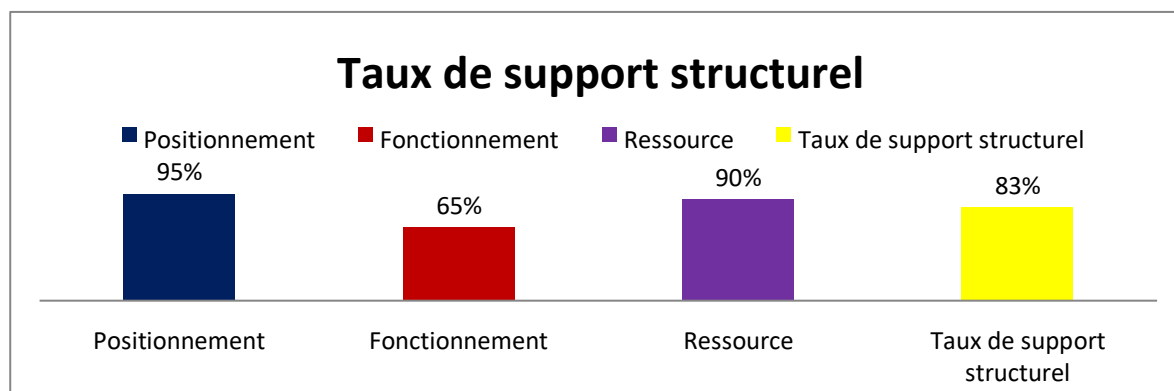
Le taux de support structurel	Nombre de points	Taux
Positionnement	19	95%

CHAPITRE III : Evaluation de la performance de la fonction commerciale cas de Naftal

Fonctionnement	13	65%
Ressource	18	90%
Taux de support structurel global	50	83%

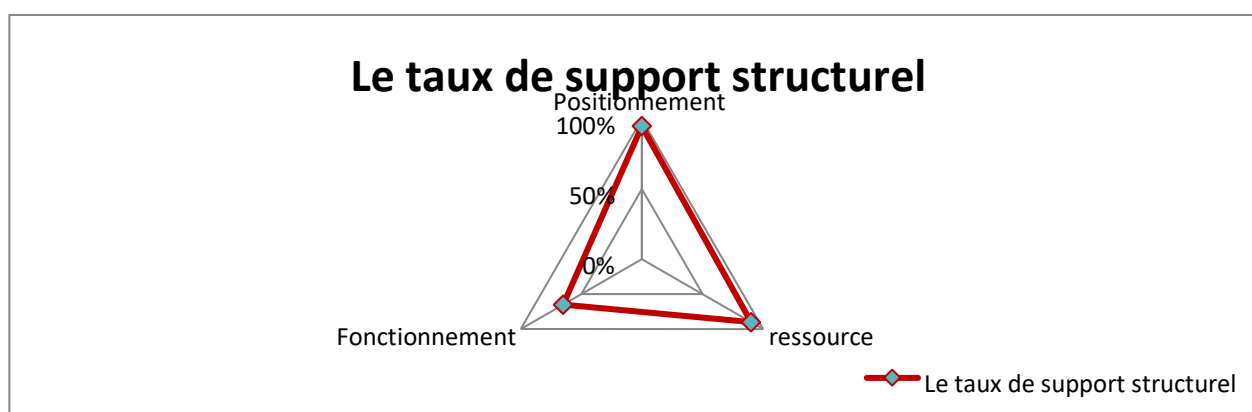
Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête voir (annexe n°3°)

○ Graphe du taux de support structurel



Source : élaboré par nos soins à partir de l'enquête.

○ Graphe : Le taux de support structurel



Source : élaboré par nos soins à partir de l'enquête.

Le taux de support structurel s'évalue à 83%, le taux le plus élevé est le positionnement de la fonction à 95%, viens après la fonction ressource avec un taux de 90% et en dernier la fonction fonctionnement à 65%, tous les indicateurs sont bons, donc cela nous renseigne sur l'état de satisfaction et des bonnes conditions de travail

1.4. Evaluation de la satisfaction clients de la fonction commerciale NAFTAL

Dans une approche de qualité qui accorde une grande importance aux clients (internes et/ou externes) et leur satisfaction, l'analyse de satisfaction nous permet de comparer les prestations et les modes relationnels avec les clients internes et externes dont les besoins et les attentes doivent être satisfaits au mieux. Le baromètre de satisfaction client, le référentiel et le questionnaire sont des outils qui nous permettent de formaliser ce point, de l'analyser et de proposer des solutions.

- **Le taux de satisfaction clients**

Le taux de satisfaction : est le résultat de la satisfaction des différents types de clients à propos des produits et de prestations de la fonction.

Un taux de satisfaction supérieur à 75% dénote une qualité de service qui offre aux clients les prestations les plus adaptées à leurs besoins, entre 50% et 75 la fonction commerciale est à l'écoute des clients mais sans être en mesure d'y répondre aux besoins de celle-ci en raison de la faiblesse des moyens structurels. L'amélioration client désigne un taux qui varie entre 50% et 25% ou les demandes des clients ne sont pas toujours prises en compte et les prestations commerciales ne sont pas jugées pertinentes. Un pourcentage inférieur à 25% désigne une situation de crise qui marque une rupture avec le client, dans cette situation il est impérativement important de revoir les prestations, le positionnement...etc., pour que les relations avec les clients s'améliorent.

Les réponses aux différentes questions (voir annexe n°4), nous permettront de déterminer un taux en donnant une valeur qualitative à chacune d'elle.

Activités	Nombres de points
-----------	-------------------

CHAPITRE III : Evaluation de la performance de la fonction commerciale cas de Naftal

Très satisfait	04
Satisfait	03
Peu satisfait	02
Non satisfait	01

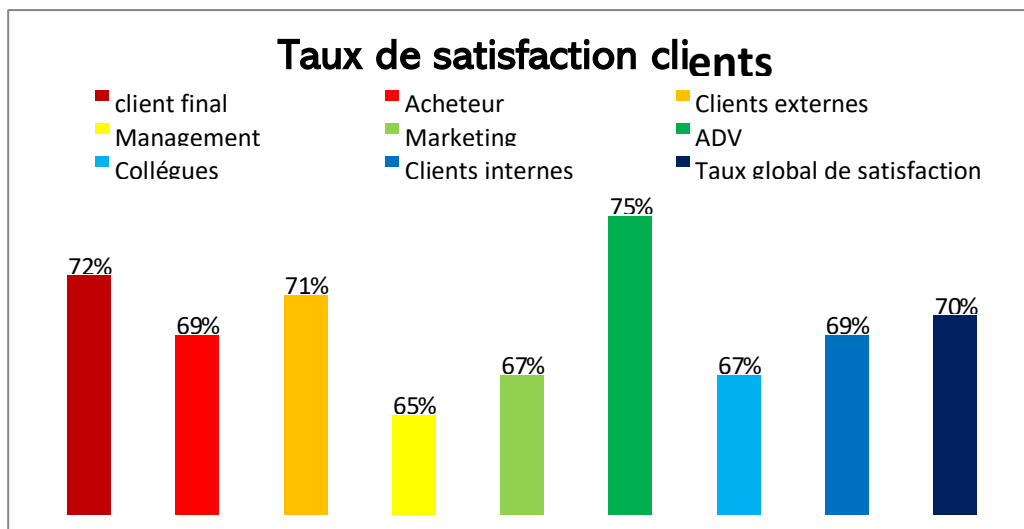
- **La formule de calcul :**
$$\frac{\text{nbrs de poi} \times 100}{\text{nbrs de questions} \times 4}$$

Tableau 13 : Le taux de satisfaction client

Catégorie de clients	Taux de satisfaction
Client final	72%
Acheteur	69%

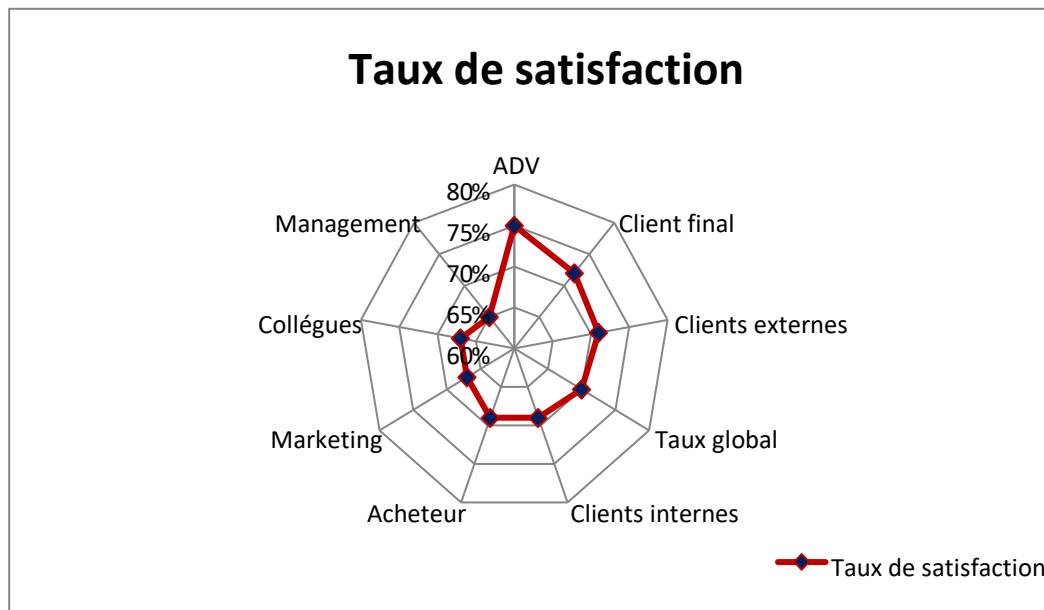
Clients externes	71%
Management	65%
Marketing	67%
ADV	75%
Collègues	67%
Clients internes	69%
Taux global de satisfaction	70%

○ **Graphe : Taux de satisfaction clients :**



Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête.

○ **Graphe taux de satisfaction clients :**



Source :Elaboré par nos soins à partir de l'enquête.

Nous remarquons que le taux de satisfaction des clients externes s'évalue à 71%, les clients internes à 69%, donc un taux de satisfaction global égale à 70%. Le taux de satisfaction est supérieur à 50% ce qui signifie que le client de l'entreprise NAFTAL est satisfait.

1.5. L'évaluation globale de la fonction commerciale NAFTAL

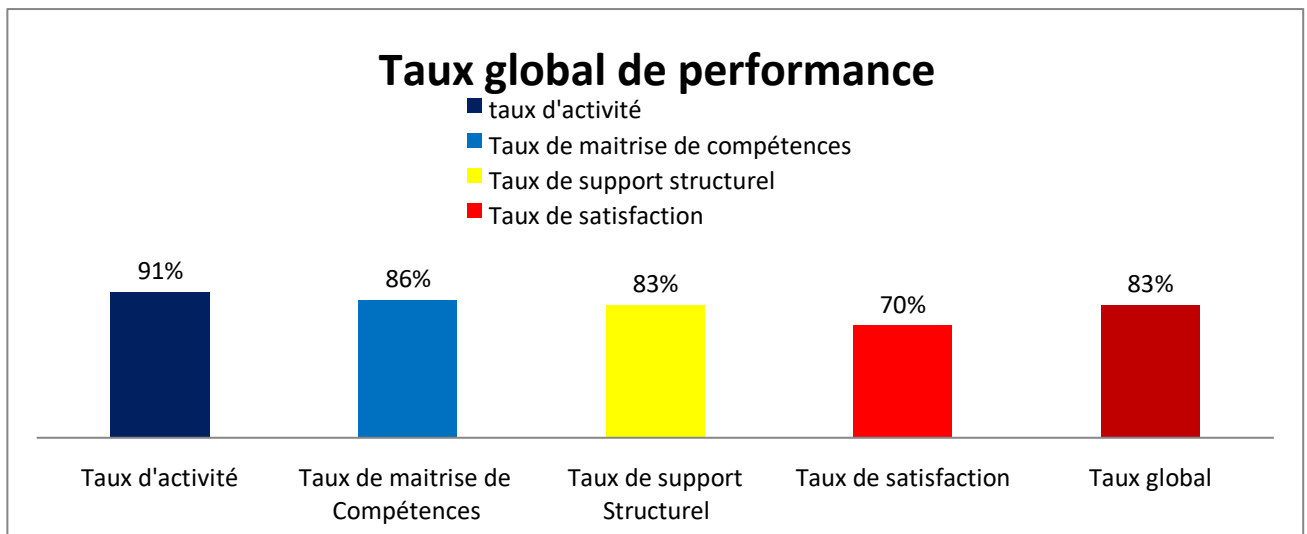
L'utilisation de référentiels d'activités, de compétences de support structurel et de satisfaction client permet d'obtenir diverses évaluations, dont l'ensemble de leur est résumé dans le tableau suivant.

Tableau 14 : Taux global de la fonction commerciale

CHAPITRE III : Evaluation de la performance de la fonction commerciale cas de Naftal

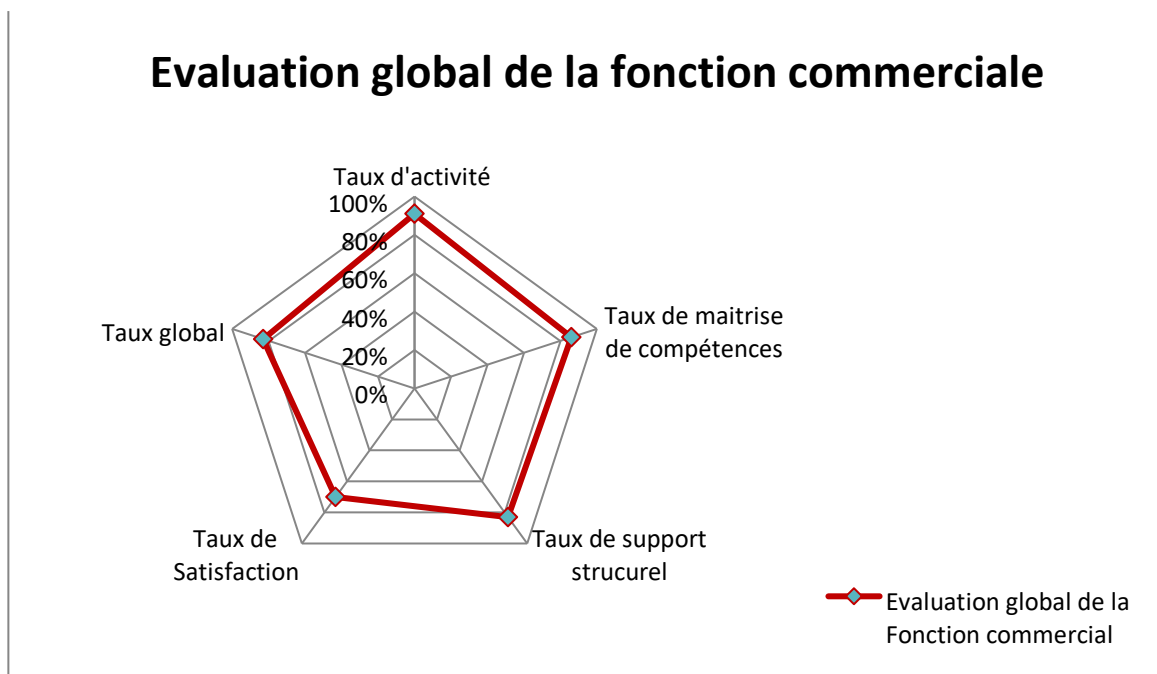
Les thèmes d'évaluation	Evaluation globale de la fonction commerciale
Activité de prospection	80%
Activité de la formation d'une impression	89%
Activité de la formation d'une stratégie	100%
Activité transmission	100%
Activité évaluation et ajustement	87%
Activité conclusion	83%
Activité pérennisation	100%
Taux d'activité	91%
Savoir techniques	72%
Savoir comportementales	96%
Savoir métiers	92%
Taux de maîtrise des compétences	86%
Positionnement	95%
Fonctionnement	65%
Ressources	90%
Taux de support structurel	83%
Clients externes	71%
Clients internes	69%
Taux de satisfaction	70%
Taux global	83%

○ **Taux global de performance :**



Source : Elaboré par nos soins à partir de l'ensemble de l'enquête.

○ **Taux de performance global :**



Source : Elaboré par nos soins à partir de l'ensemble de l'enquête.

Nous remarquons que le taux global de performance de la fonction commerciale s'élève à 83%, on peut dire que la fonction commerciale remplit pleinement ses objectifs. L'entreprise est reconnue par son expertise dans son domaine. Le seul objectif consiste à maintenir cet état d'excellence.

Conclusion du chapitre :

A partir de notre problématique, afin d'évaluer la performance de la fonction commerciale de NAFTAL, nous nous sommes focalisés sur le modèle d'évaluation fonctionnelle. En utilisant les données du questionnaire, nous avons découvert que le taux de performance global de la fonction commerciale NAFTAL est influencé par des valeurs fortes sur les quatre dimensions : une configuration exhaustive des activités, un niveau d'expertise commercial, une maximisation structurelle et un service commercial de haute qualité.

Conclusion générale

L'objectif de cette étude est de faire apparaître l'importance de la mise en place du contrôle de gestion au sein de la fonction commerciale et son lien avec la performance de l'entreprise. Le contrôle de gestion vise la maîtrise et le pilotage de l'organisation en prévoyant les événements, en s'adaptant aux évolutions, il contribue aussi à la performance de l'organisation grâce à ces divers outils : la comptabilité analytique, l'analyse des coûts, le contrôle budgétaire et le tableau de bord de gestion. Ainsi il constitue à la fois un outil d'aide à la décision et un outil de dialogue. La pérennité de l'entreprise peut être assurée en réalisant une bonne performance commerciale d'où son évaluation s'impose, car elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout de réactiver le processus en cas de dysfonctionnement. Les indicateurs de performance sont des mesures permettant de représenter et d'identifier les points forts et les points faibles d'une entreprise. Il est donc primordial de choisir correctement les indicateurs afin de procéder aux mesures correctives.

A travers la partie pratique, en utilisant le modèle d'évaluation fonctionnelle nous avons essayé d'étudier le résultat commercial de l'entreprise Naftal. Pour cela nous avons établi une démarche qui consiste à étudier sa performance commerciale ainsi qu'à l'évaluer en consultant quelques documents interne à l'entreprise et quelques questions adressées aux différents responsables.

A cet effet le questionnaire élaboré nous a permis de déduire que :

○ Pour l'axe activité :

L'activité « participer à des salon professionnelle » n'est pas réalisée malgré qu'elle est jugée importante alors que le fait de participer à des salons professionnels offrent des opportunités uniques peut être une excellente façon de rencontrer de nouveaux clients, d'exposer les produits a un public plus large .Les salons professionnels offrent également l'opportunité de rencontrer des fournisseurs, de découvrir de nouvelles tendances et de participer à des conférence et a des ateliers éducatifs.

○ Pour l'axe compétence :

- Le manque d'expérience pratique ; La pratique régulière est essentielle pour développer et maintenir des compétences si le personnel n'a pas l'occasion de mettre en pratique leurs compétences de maniéré régulière

- malgré les bons résultats observés il est toujours important de rester à jour avec les dernières tendances et technologie dans le domaine

○ **Pour l'axe organisation** Le mode de management de la fonction commerciale ne satisfait pas l'entreprise :

- Il est important d'identifier les problèmes spécifiques et de mettre en place des mesures correctives telles qu'Identifiez les lacunes et les problèmes. Cela peut inclure un manque de clarté dans les objectifs, Formation continue et suivi des tendances : S'assurer que l'équipe commerciale a accès à une formation continue et à des informations à jour sur les tendances et les évolutions du marché et cela afin d'améliorer la situation
- Non utilisations des 6 outils de la formalisation de poste, il peut être difficile de clarifier les responsabilités et les attentes liées à un poste. Cela peut entraîner des malentendus et des conflits entre les employés et les gestionnaires. Dans ce cas il peut être utile de créer des descriptions de poste informelles pour chaque poste. Ces descriptions peuvent être utilisées pour clarifier les tâches, les responsabilités et les qualifications requises pour chaque poste.
- Si le processus de la fonction commerciale n'est pas formalisé et communiqués clairement, cela peut entraîner des problèmes tels que des erreurs, des retards et une baisse de la satisfaction des clients. Il est important de travailler avec l'équipe de direction ou le responsable pour élaborer des processus clairs qui définissent les tâches, les responsabilités et les attentes liées au travail.

➤ **Pour l'axe client**

Si le management commercial n'est pas satisfait de l'utilisation des outils CRM SFA, il peut être utile de travailler avec eux pour comprendre leurs préoccupations et trouver des solutions pour améliorer l'utilisation des outils. Cela peut impliquer de fournir une formation supplémentaire aux employés, de mettre à jour les outils pour répondre aux besoins de l'équipe de gestion commerciale ou de fournir un support technique supplémentaire pour aider les employés à utiliser les outils plus efficacement.

Pour conclure on peut dire que le contrôle de gestion est un processus qui permet aux entreprises de mesurer la performance de leurs activités et de prendre des mesures pour améliorer leur performance. Il peut être utilisé pour mesurer la performance de la fonction commerciale, en utilisant des indicateurs de performance tels que le chiffre d'affaires, le taux de conversion, le coût d'acquisition de clients, etc. En utilisant le contrôle de gestion pour mesurer la performance de la fonction commerciale, les entreprises peuvent identifier les domaines qui nécessitent des améliorations et prendre des mesures correctives. Il peut également aider les entreprises à suivre les progrès réalisés et à s'assurer que les objectifs de vente sont atteints.

Et donc on peut dire que le contrôle de gestion est une méthode essentielle pour mesurer la performance de la fonction commerciale et pour aider les entreprises à rester compétitives sur le marché.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Ouvrages :

1. Alain BURLAND, G. L. (s.d.). *DCG11 Contrôle de gestion* . Fouchier.
2. Arnould Helluy, X. D. (2009). *les fondamentaux du contrôle de gestion*. d'organisation Eyrolles.
3. BOISLANDELLE, (. :. (1998). *gestion des ressources humaine dans la PME* . paris: economica.
4. Charpentier. (1997). *organisation et gestion de l'entreprise*. Paris: Nathan.
5. David Autissier, V. D. (2011). *Mesurer la performance du système d'information*. paris: d'organisation Eyrolles.
6. durand, a. h.-x. (s.d.). *les fondamentaux du controle de gestion*. eyrolles.
7. G.Raimbault. (1994). *comptabilité analytique et gestion prévisionnelle*. alger : chihab.
8. Giroud.F, Z. (2011). *Les fondamentaux du contrôle d gestion principes et outils*. clermont-ferrand: la source d'or.
9. guillot, G. (2009). *l'essentiel du contrôle de gestion* . paris: Lextenso.
10. Guillot-Soulez. (2016). *La gestion des ressources humaines*. Gualini.
11. Guy Dumas, D. L. (2005). *le Contrôle de gestion*. Paris: Litec.
12. helene loning, v. m. (s.d.). *controle de gestion* . dunod .
13. J.Renard. (2006). *Théorie et pratique de l'audit interne*. d'organisation.
14. Jean louis Malo, D. l. (2005). *Contrôle de gestion*. Litec.
15. Lendrevie.J, L. (2006). *Mercator*. paris: Dalloz.
16. Manuel Lange, J. M. (2008). *Mesure de la performance de la fonction commerciale* . paris : d'organisation .
17. Marie agnés blanc, M. P. (2006). *toute la fonction commerciale*. paris: dunod.

18. Reding K.F, S. ,. (2015). *Manuel d'audit interne améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques*. paris: d'organisation Eyrolles.
19. Voyer.P « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance »Editeurs presse de l'université du Québec, 2. (2001). *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*. presse de l'université du Québec.

Mémoires

1. **Ainouz katya Aymene Ouissem** Les axes de mesure de la performance par la fonction contrôle de gestion. - 2021/2022.
2. **Medjbour melissa,Medmer fahima**, La contribution du contrôle de gestion a l'amélioration de la performance de l'entreprise ,2016-2017

Site web

1. le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance [En ligne]. - 10 2009. - 05 2023. - wikimemoire.net.
2. AZAR, J. A. (2005). Consulté le 05 2023, sur shs.hal.science: <https://shs.hal.science/halshs-00581105/document>
3. **azar Jihane Abi** [En ligne] // shs.hal.science. - 2005. - 05 2023. - <https://shs.hal.science/halshs-00581105/document>.
4. **Landry Aurelie** Schéma d'évaluation de la performance d'une action [En ligne]. - 2010. - 05 2023. - <https://www.researchgate.net/figure/Schema-devaluat....>
5. **Patrick.Boisselier** OP.cit [En ligne]. - 05 2023. - https://books.google.dz/books/about/Contrôle_de_gestion.
6. **ROIG Elena** Le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance [En ligne]. - 2021/2022. - 05 2023. - https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03562586v1/file/ROIG_ELENA_memoire.pdf.
7. Landry, A. (2010). *Schéma d'évaluation de la performance d'une action*. Consulté le 05 2023, sur <https://www.researchgate.net/figure/Schema-devaluat...>

8. *le contrôle de gestion au service du pilotage de la performance* . (2009, 10). Consulté le 05 2023, sur wikimemoire.net
9. Nouz katya, A. O. (2021/2022). Les axes de mesure de la performance par la fonction contrôle de gestion. Consulté le 05 2023
10. Patrick.Boisselier. (s.d.). *OP.cit* . Consulté le 05 2023, sur https://books.google.dz/books/about/Contrôle_de_gestion
11. Moumen, K. (s.d.). *mesurer la performance du système d'information*. Consulté le 06 2023, sur [/africanbusinessjournal.info](http://africanbusinessjournal.info): <https://africanbusinessjournal.info>
12. *naftal.dz*. (s.d.). Consulté le 06 2023, sur <https://www.naftal.dz/fr/index.php/a-propos-de-naftal>

ANNEXES

Annexe 01 Questionnaires d'évaluation des activités

Activités Prospection		
1- Identifier les Prospects	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
2- Préparer les visites	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
3- Équilibrer prospection et Fidélisation	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
4- Prospecter par téléphone	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☒ Activité peu importante
5- Effectuer une visite de prospection	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☒ Activité peu importante
6- Récupérer des fichiers de Prospects	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
7- Déterminer le potentiel d'un Prospect	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
8- Traiter les opportunités transmises par le marketing	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☒ Activité peu importante
9- Participer à des salons	☐ Activité réalisée ☒ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
10- Distraire les clients	☐ Activité réalisée	☐ Activité importante

	☒ Activité non réalisée	☒ Activité peu importante
Taux d'activités Prospection		80%

Tableau02 : Évaluation des activités Formation d'une impression

Activités Formation d'une impression		
1- Identifier les acteurs clés de la vente	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
2- Identifier les leviers de vente	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
3- Réaliser une Démonstration	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
4- Organiser une visite chez un client référence	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☒ Activité peu importante
5- Identifier le budget Client	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
6- Démontrer le retour sur investissement	☐ Activité réalisée ☒ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☒ Activité peu importante
7- Déterminer une prévision de vente	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
8- Créer la relation	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante

9- Identifier les Concurrents	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activités Formation d'une impression 89%		

Tableau03 : Évaluation des activités Formation d'une stratégie.

Activités Formation d'une stratégie		
1- Planifier les étapes de la vente	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
2- Identifier les éléments critiques de valeur	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
3- Déterminer la solution technique	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
4- Déterminer le plan de mise en place de la solution technique	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
5- Gérer les avantages concurrentiels (positionner les siens, contourner ceux des concurrents)	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☒ Activité peu importante
6- Mobiliser des ressources complémentaires pour finaliser la stratégie	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activités Formation d'une stratégie 100%		

Tableau04 : Évaluation des activités Transmission.

activités Transmission.		
1- Faire une Présentation commerciale Générale	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
2- Soutenir une proposition commerciale	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
3- Envoyer un devis	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
4- Recevoir l'accord oral du client	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☒ Activité peu importante
5- Démarrer Le processus d'achat	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
6- Référencer son entreprise en tant que fournisseur	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
7- Utiliser les relais internes	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
8- Préparer Les rendez- vous	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activités Transmission		100%

Tableau 5 : Évaluation des activités Évaluation et ajustement

activités Évaluation et ajustement		
1- Négocier les conditions commerciales de vente	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
2- Négocier les Conditions de mise en œuvre des produits/services vendus	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
3- Définir les indicateurs contractuels de suivi de la mise en œuvre	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
4- Adapter l'offre Technique	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
5- Adapter les leviers de vente	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
6- Affiner l'analyse des éléments critiques de valeur	☐ Activité réalisée ☒ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☒ Activité peu importante
7- Analyser Les positions des concurrents	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
8- Traiter Les objections client	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activités Évaluation et ajustement		87%

Tableau06 : Évaluation des activités Conclusion

activités Conclusion		
1- Relancer le client	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
2- Confirmer la solution technique	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
3- Confirmer le plan de mise en place de la solution technique	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
4- Créer « l'événement de rupture »	☐ Activité réalisée ☒ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☒ Activité peu importante
5- Opérer la négociation en mode donnant/donnant	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☐ Activité importante ☒ Activité peu importante
6- Renseigner les systèmes internes	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activités Conclusion		83%

Tableau07 : Évaluation des activités Pérennisation

activités Pérennisation		
1- Traiter les Commandes	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
2- Traiter les Réclamations	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
3- Faire des revues Qualité	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
4- Identifier les besoins complémentaires	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
5- Intervenir avant la fin des contrats	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
6- Identifier les actions des concurrents	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
7- Suivre les ré achats automatique	☒ Activité réalisée ☐ Activité non réalisée	☒ Activité importante ☐ Activité peu importante
Taux d'activités Pérennisation		100%

Annexe 02 : Questionnaires d'évaluation des compétences

Compétences techniques		
Activités Prospection		
1. Identifier les prospects	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☒ Je pratique ☐ Je ne connais pas
2. Préparer les visites	☐ Je maîtrise ☒ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
3.Équilibrer prospection et fidélisation	☒ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
4. Prospecter par téléphone	☐ Je maîtrise ☒ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
5. Effectuer une visite de prospection	☐ Je maîtrise ☒ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
6. Récupérer des fichiers de prospects	☐ Je maîtrise ☒ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
7. Déterminer le potentiel d'un prospect	☐ Je maîtrise ☒ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
8. Traiter les opportunités transmises par le marketing	☒ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
9. Participer à des salons professionnels	☒ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ je ne connais pas
10. Distraire les clients	☐ Je maîtrise ☒ Je connais	☐ Je pratique ☐ ne connais pas
Taux de maîtrise activités de prospection		68%

Activités Formation d'une impression		
1. Identifier les acteurs clés de la vente	☐ Je maîtrise ☒ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
2. Identifier les leviers de vente	☐ Je maîtrise ☒ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
3. Réaliser une démonstration	☐ Je maîtrise ☒ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
4. Organiser une visite d'un client référence	☐ Je maîtrise ☒ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
5. Identifier le budget client	☐ Je maîtrise ☒ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
6. Démontrer le retour sur investissement	☐ Je maîtrise ☒ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
7. Déterminer une prévision de vente	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☒ Je pratique ☐ Je ne connais pas
8. Créer la relation	☒ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
9. Identifier les concurrents	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☒ Je pratique ☐ Je ne connais pas
Taux de maîtrise activités Formation d'une impression		61%

Activités Formation d'une stratégie		
1. Planifier les étapes de la vente	☐ Je maîtrise ☒ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
2. Identifier les éléments critiques de valeur	☐ Je maîtrise ☒ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
3. Déterminer la solution technique	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☒ Je pratique ☐ Je ne connais pas
4. Déterminer le plan de mise en place de la solution technique	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☒ Je pratique ☐ Je ne connais pas
5. Gérer les avantages concurrentiels	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☒ Je pratique ☐ Je ne connais pas
6. Mobiliser des ressources complémentaires pour finaliser la stratégie	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☒ Je pratique ☐ Je ne connais pas
Taux de maîtrise activités Formation d'une stratégie		67%

Activité transmission		
1- Faire une présentation commerciale générale	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☒ Je pratique ☐ Je ne connais pas
2- Soutenir une proposition commerciale	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☒ Je pratique ☐ Je ne connais pas
3- Envoyer un devis	☒ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
4- Recevoir l'accord oral du client	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☒ Je pratique ☐ Je ne connais pas
5- Démarrer le processus d'achat	☒ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
6- Référencer son entreprise en tant que fournisseur	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☒ Je pratique ☐ Je ne connais pas
7- Utiliser les relais internes	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☒ Je pratique ☐ Je ne connais pas
8- Préparer les rendez vous	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☒ Je pratique ☐ Je ne connais pas
Taux de maîtrise activité transmission		81%

Activités Évaluation et ajustement		
1. Négocier les conditions Commerciales de vente	☒ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
2. Négocier les conditions de mise en œuvre des produits/services vendus	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☒ Je pratique ☐ Je ne connais pas
3. Définir les indicateurs contractuels de suivi de la mise en œuvre	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☒ Je pratique ☐ Je ne connais pas
4. Adapter l'offre technique	☒ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
5. Adapter les leviers de vente	☒ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
6. Affiner l'analyse des éléments critiques de valeur	☐ je maîtrise ☒ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
7. Analyser les positions des concurrents	☐ Je maîtrise ☒ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
8. Traiter les objections client	☒ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
Taux de maîtrise activités Évaluation et ajustement 81%		

Activités Conclusion		
1. Relancer le client	☒ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ je ne connais pas
2. Confirmer la solution technique	☒ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ je ne connais pas
3. Confirmer le plan de mise en place de la solution technique	☐ Je maîtrise ☒ Je connais	☐ Je pratique ☐ je ne connais pas
4. Créer « l'événement » de rupture	☐ Je maîtrise ☒ Je connais	☐ Je pratique ☐ je ne connais pas
5. Opérer la négociation en mode donnant/ donnant	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☒ Je pratique ☐ Je ne connais pas
6. Renseigner les systèmes internes	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☒ Je pratique ☐ Je ne connais pas
Taux de maîtrise activités Conclusion 75%		

Activités Pérennisation		
1. Traiter les commandes	☒ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
2. Traiter les réclamations	☐ Je maîtrise ☒ Je connais	☐ Je pratique ☐ je ne connais pas
3. Faire des revues qualité	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☒ Je pratique ☐ Je ne connais pas
4. Identifier les besoins complémentaires	☐ Je maîtrise ☒ Je connais	☐ Je pratique ☐ Je ne connais pas
5. Intervenir avant la fin des contrats	☒ Je maîtrise ☐ Je connais	☐ Je pratique ☐ je ne connais pas
6. Identifier les actions des concurrents	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☒ Je pratique ☐ je ne connais pas
7. Suivre les ré achats automatiques	☐ Je maîtrise ☐ Je connais	☒ Je pratique ☐ je ne connais pas
Taux de maîtrise activités Pérennisation		95%
Taux de maîtrise des compétences techniques		92%

Compétences métier	
1. Connaissance des différentes approches de techniques de vente	☒ Je connais et Je l'utilise ☐ Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement ☐ Je connais un peu ☐ Je ne connais pas
2. Connaissances des circuits de l'entreprise	☒ Je connais et Je l'utilise ☐ Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement ☐ Je connais un peu ☐ Je ne connais pas
3. Connaissance des sources d'information du métier	☒ Je connais et Je l'utilise ☐ Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement ☐ Je connais un peu ☐ Je ne connais pas
4. Connaissances de l'évolution des technologies l'information et des communications	☐ Je connais et Je l'utilise ☒ Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement ☐ Je connais un peu ☐ Je ne connais pas
5. Connaissance de l'évolution de l'organisation et de la stratégie du client/prospect	☒ Je connais et Je l'utilise ☐ Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement ☐ Je connais un peu ☐ Je ne connais pas
6. Connaissance du secteur d'activité du client/prospect	☐ Je connais et Je l'utilise ☒ Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement ☐ Je connais un peu ☐ Je ne connais pas
7. Impacts des évolutions géoéconomiques et politiques sur le fonctionnement des entreprises	☒ Je connais et Je l'utilise ☐ Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement ☐ Je connais un peu ☐ Je ne connais pas
Taux de maîtrise des compétences métier	92%
Taux de maîtrise global des compétences	86%

Compétences comportementales	
1- la réactivité	☒ Je maîtrise ☐ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ Je n'y arrive pas
2- L'empathie	☒ Je maîtrise ☐ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ je n'y arrive pas
3- La pertinence	☒ Je maîtrise ☐ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ Je n'y arrive pas
4. La persévérance	☒ Je maîtrise ☐ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ Je n'y arrive pas
5. La capacité à fédérer	☒ Je maîtrise ☐ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ Je n'y arrive pas
6. La capacité de formalisation et de synthèse	☒ Je maîtrise ☐ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ Je n'y arrive pas
7. L'organisation du travail	☒ Je maîtrise ☐ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ Je n'y arrive pas
8. L'adaptabilité	☐ Je maîtrise ☒ Ça peut aller ☐ J'ai des difficultés ☐ Je n'y arrive pas
Taux de maîtrise des compétences comportementales 96%	

Annexe 3 : Questionnaires d'évaluation des variables structurelle

--

Positionnement de la fonction	
1- Connaissez-vous l'organigramme de la fonction commerciale	☒ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
2- Connaissez-vous le nom de l'ensemble des personnes de la force commerciale avec lesquels vous pouvez être amené à travailler ?	☒ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
3- Connaissez-vous le nom de l'ensemble des personnes des autres services avec lesquels vous pouvez être amené à travailler ?	☒ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
4- Le positionnement de la fonction commerciale permet-il l'obtention des informations facilement	☐ Oui tout à fait ☒ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
5- Le positionnement de la fonction Commerciale est-il en correspondance avec la culture de l'entreprise ?	☐ Oui tout à fait ☒ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
Moyenne Positionnement	95%

Fonctionnement de la fonction	
1- La structure de la force de vente et ses règles de gestion des activités est-elle clairement définie?	☒ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
2- Le mode de coordination est-il en Adéquation avec les attentes et les aspirations des commerciaux ?	☐ Oui tout à fait ☒ Oui en partie ☐ Non ☐ Non et c'est très dommageable
3- Le mode de management de la Fonction commerciale vous satisfait-il ?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☒ Non ☐ Non et c'est très dommageable
4- Avez-vous connaissance et/ou utilisez- vous les 6 outils de formalisation de postes ?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☒ Non ☐ Non et c'est très dommageable
5- Les processus de la fonction Commerciale sont-ils formalisés et communiqués ?	☐ Oui tout à fait ☐ Oui en partie ☒ Non ☐ Non et c'est très dommageable
Moyenne Fonctionnement 65%	

Ressources de la fonction	
1- Comment se situent le nombre de commerciaux et le nombre de niveaux hiérarchiques de votre entreprise par rapport à la norme ?	☐ À plus ou moins 10 % ☐ À plus ou moins 20 % ☐ À plus ou moins 50 % ☒ À plus ou moins 100 %
2- Comment se situe le coût global de la fonction commerciale de votre entreprise par rapport à la norme ?	☐ À plus ou moins 10 % ☐ À plus ou moins 20 % ☒ À plus ou moins 50 % ☐ À plus ou moins 100 %
3- Comment se situe le coût salarial de la fonction commerciale de votre entreprise par rapport à la norme ?	☐ À plus ou moins 10 % ☐ À plus ou moins 20 % ☐ À plus ou moins 50 % ☒ À plus ou moins 100 %
4- 5- Comment se situe le coût des frais de déplacement de la fonction commerciale de votre entreprise par rapport à la norme ?	☐ À plus ou moins 10 % ☐ À plus ou moins 20 % ☐ À plus ou moins 50 % ☒ À plus ou moins 100 %
6- Comment se situe le coût de fonctionnement de votre entreprise par rapport à la norme ?	☐ À plus ou moins 10 % ☐ À plus ou moins 20 % ☒ À plus ou moins 50 % ☐ À plus ou moins 100 %
Moyenne Ressources 90%	

Annexe 04 : Questionnaires d'évaluation de la satisfaction clients

Satisfaction des clients externes de l'entreprise	
Client final	
Analyse des besoins clients	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Configuration de l'offre commerciale	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Suivi des commandes/du service et reporting	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Conseil	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Facturation	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Information sur les évolutions (de produit, législatives...)	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Capacité d'identifier les responsables chez le fournisseur (en cas de demande spécifique)	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☒ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Réactivité de prise en compte des demandes et des modifications	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Taux de satisfaction client final	72%

Acheteur	
Fourniture d'une politique de prix adéquate	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Suivi des contrats	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Dossiers administratifs (appel d'offres, référencement de fournisseur...)	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☒ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Taux de satisfaction acheteur	69%
Taux de satisfaction total clients externe	71%

Satisfaction des clients internes de l'entreprise			
Management commercial			
Prévisions de vente	☐ Très satisfait	☒ Satisfait	
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait	
Analyse des affaires perdues	☐ Très satisfait	☒ Satisfait	
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait	
Analyse des affaires en cours	☐ Très satisfait	☒ Satisfait	
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait	
identification des besoins en assistance	☐ Très satisfait	☒ Satisfait	
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait	
Utilisation des outils CRM/SFA interne	☐ Très satisfait	☐ Satisfait	
	☐ Peu satisfait	☒ Non satisfait	
Taux de satisfaction Management		65%	

Marketing	
Analyse des clients	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Analyse des offres	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Retour sur actions et outils marketing	☐ Très satisfait ☐ Satisfait ☒ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Taux de satisfaction Marketing 67%	

Administration des ventes	
Fourniture des commandes	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Fournitures des contrats	☐ Très satisfait ☒ Satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Non satisfait
Taux de satisfaction ADV 75%	

Collègues			
Bonnes pratiques commerciales	☐ Très satisfait	☒ Satisfait	
	☐ Peu satisfait satisfait	☐ Non	
Coaching de collègues débutants ou Moins performants	☐ Très satisfait	☐ Satisfait	
	☒ Peu satisfait	☐ Non satisfait	
Coordination équipes de vente	☐ Très satisfait	☒ Satisfait	
	☐ Peu satisfait	☐ Non satisfait	
Taux de satisfaction collègues		67%	
Taux de satisfaction total clients internes		69%	

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des graphes

Introduction	1
CHAPITRE I :Généralités sur le contrôle de gestion et notion de performance.....	4
Section 01 : Les concepts clés du contrôle de gestion.	4
1. Définition des notions de base et évolution du contrôle de gestion :.....	4
1.1. Le contrôle :.....	4
1.2. Le système de gestion :.....	5
1.3. Le contrôle de gestion :	7
1.4 .L'évolution du contrôle de gestion :.....	8
1.5. Rôles, missions du contrôle de gestion :	9
2. L'implantation et champs d'application du contrôle de gestion au sein de l'entreprise	12
2.1. L'implantation du contrôle de gestion au sein de l'entreprise :	12
2.2. Champs d'application du contrôle de gestion :	14
3.Le contrôleur de gestion :	16
3.1.Définition du métier contrôleur de gestion :.....	16
3.2.Etymologie du métier du contrôleur de gestion :	16
3.3.Rôles du contrôleur de gestion :	17
3.4. Les outils du contrôle de gestion :.....	19
Section 02 : Le contrôle de gestion au service de la performance.....	23
1. Définition et concepts liés à la performance :	23
1.1. Définition de la performance :.....	23
1.2. Les concepts liés à la performance :.....	24
1.3.La relation entre le contrôle de gestion et la performance :	25
2. Avantages et limites du contrôle de gestion sur la performance :	27

2.1. Les avantages du contrôle de gestion sur la performance :	27
2.2. Les limites du contrôle de gestion sur la performance :	28
Conclusion du chapitre :	29
Chapitre II: Mesure de la performance de la fonction commerciale.....	30
Section 1 : La fonction commerciale.....	33
1. Généralité sur la fonction commerciale :	33
1.1. Définition de la fonction commerciale :	33
1.2. L'historique de la fonction commerciale :	34
2. La Relation de la fonction commerciale avec les autres fonctions de l'entreprise : ..	35
2.1. Avec la fonction technique :	35
2.2. Avec la fonction financière :	36
2.3. Avec la fonction comptable :	36
2.4. Avec la fonction administrative :	36
2.5. Avec la fonction sécurité :	36
3. La structure de la fonction commerciale :	36
3.1. La structure de la fonction commerciale dans l'organigramme de l'entreprise :	37
3.2. Tâches de la fonction commerciale :	38
3.3. L'évaluation globale de la fonction commerciale :	38
4. Les indicateurs de la performance de la fonction commerciale :	40
4.1. Les indicateurs quantitatifs :	40
4.2. Les indicateurs qualitatifs :	42
5. L'analyse globale de la fonction commerciale :	44
6. L'efficacité commerciale et la stratégie de l'entreprise :	45
6.1. Définition de l'efficacité commerciale :	45
6.2. Missions et objectifs de l'efficacité commerciale :	46
6.3. Les démarches d'amélioration de la fonction commerciale :	47
Section 02 : Modèle d'évaluation fonctionnelle	51
Figure 4 : Le modèle de l'évaluation fonctionnelle	51
1. L'objectif du modèle d'évaluation fonctionnelle :	51
2. Les composantes du modèle d'évaluation fonctionnelle :	52
3. Les éléments d'évaluation d'une fonction support :	53
3.1. Mesurer les activités d'une fonction support :	53
3.2. Mesurer les compétences d'une fonction support :	53
3.3. Mesurer les ressources allouées à une fonction support :	53

3.4.Mesurer la satisfaction des clients d'une fonction support :	54
4.Les axes du modèle d'évaluation fonctionnelle.....	54
4.1.Axe activités :	54
4.2.Axe compétences :	64
4.3.Axe organisation :	68
4.4 .Axe clients :	71
Conclusion du chapitre :	74
Chapitre III :Evaluation de la performance de la fonction commerciale cas de Naftal.....	75
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL.....	75
1.Généralité sur NAFTAL :	75
1.1.Historique de NAFTAL.....	75
1.2.Présentation du district commercialisation Tizi-Ouzou :	76
1.3.Mission et activité de l'organisme d'accueil :	76
1.4.Les différentes missions d'un commercial :	76
1.5.Organigramme général du district commercialisation de Tizi Ouzou :	77
Section 02 : Evaluation de la performance commerciale de l'entreprise NAFTAL.....	83
1. Les indicateurs qualitatifs :	83
1.1. Evaluation du taux d'activités de la fonction commerciale NAFTAL.....	84
1.2. Evaluation du taux de compétence de la fonction commerciale de NAFTAL	87
Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête voir (annexe n°2)	89
1.3. Evaluation du taux de support structurel de la fonction commerciale de NAFTAL .	90
1.4. Evaluation de la satisfaction clients de la fonction commerciale NAFTAL	93
1.5. L'évaluation globale de la fonction commerciale NAFTAL	96
Conclusion du chapitre :	99
Conclusion générale :	100
Bibliographie.....	

RESUME

L'évaluation de la performance de la fonction commerciale doit être un processus continu et évolutif. Les résultats doivent être utilisés pour identifier les opportunités d'amélioration et pour élaborer des plans d'action pour améliorer la performance. L'entreprise doit être prête à investir dans les ressources et les outils nécessaires pour améliorer la performance de la fonction commerciale

Le modèle d'évaluation fonctionnelle est un outil qui permet d'évaluer la performance d'un système en termes de ses fonctions. Il est utilisé pour déterminer si un système répond aux exigences fonctionnelles et pour identifier les défauts de conception ou de performance.

Dans notre cas pratique, nous avons traité la thématique suivante : Le contrôle de gestion et la mesure de la performance et nous nous sommes focalisés sur la performance de la fonction commerciale en la mesurant avec l'outil MEF, nous avons effectué un stage au sein de l'entreprise Naftal où nous avons pu apporter un jugement sur la performance de la fonction commerciale grâce à l'utilisation du modèle d'évaluation fonctionnelle qui nous a aidés à détecter les risques les défaillances de la fonction commerciale avant qu'ils ne se produisent et de proposer des solutions pour y remédier

ABSTRAC

Evaluating the performance of the sales function must be a continuous and evolutionary process. The results must be used to identify opportunities for improvement and to draw up action plans to enhance performance. The company must be prepared to invest in the resources and tools needed to improve the performance of the sales function.

The functional assessment model is a tool for evaluating the performance of a system in terms of its functions. It is used to determine whether a system meets functional requirements and to identify design or performance faults. In our case study, we dealt with the following topic: Management control and performance measurement, and we focused on the performance of the sales function by measuring it with the MEF tool. We carried out an internship with the Naftal company, where we were able to assess the performance of the sales function using the

functional evaluation model, which helped us to detect risks and failures in the sales function before they occurred, and to propose solutions to remedy them.

Mots clés : Performance , évaluation , fonction , MEF , Activité , Contrôle , Organisation , Client, satisfaction, Entreprise , concurrence .

Keywords : Performance, Evaluation, function, MEF, activity, control, organization, customer satisfaction, company, competition

